INTI

Kaizen

en empresas de servicios

AUTORES/AS:

Diana Alonso
Natalia Gentile
Nehuen Gramigna Maciel
Pablo Gutiérrez
Mariel Korb
Viviana Velázquez

Kaizen en empresas de servicios / Diana Alonso ... [et al.] ; coordinación general de María Eugenia Lagier. - 1a ed. - San Martín :
Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2023.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-532-492-7

1. Sistemas de Gestión.
2. TÈcnicas de Gestión.
3. Organización de Empresas.
I. Alonso, Diana.
II. Lagier, María Eugenia, coord.

CDD 658.002

ISBN 978-950-532-492-7

Kaizen

en empresas de servicios

ÍNDICE

Palabras de los/as autores/as 7

Introducción 8

Revisión histórica del sector de servicios 9

- Crecimiento histórico del sector 10
- Tendencia a futuro del sector. Dinámica del sector y expansión de los servicios basados en el conocimiento 14

¿Qué entendemos por servicios? Conceptos clave 16

- ¿Empresas de servicio o procesos de servicio? 16
- Características de un proceso de servicio 18
- Estructura de procesos de servicio 20
- Los servicios como sistema 22
- Servicios suplementarios, esenciales y productos 24
- Paquete Servicio-Producto 25

Desafíos y oportunidades al aplicar KAIZEN en procesos de servicio 26

Recomendaciones para facilitadores internos y asesores/as para implementar Kaizen en empresas de servicio 27

- ¿Qué proporción del beneficio ofrecido puede asociarse con bienes tangibles? 27
- ¿Quién o quiénes son los receptores del proceso de servicio? 29
- ¿Dónde, cuándo y con qué frecuencia se suministra el servicio? 30
- ¿Qué grado de participación o de intervención tienen los/las clientes/as en el proceso de servicio? 32
- ¿Se trata de un servicio personalizado o más bien estándar? 35

Calidad y herramientas de control en servicios 39

- Calidad en servicios 39
- Componentes de las expectativas 40
- Herramientas de la calidad en servicios 41
- Mapeo de servicios y registro de incidentes 41
- Cuestionario SERVQUAL y modelo de brechas 44
- Diagrama Causa-Efecto en Servicio 45

Abordaje ágil de la mejora en procesos de servicio 47

- ¿Qué es el “agilismo”? 47
- Agilismo y mejora en procesos de servicios 51

Conclusiones 57

PALABRAS DE LOS/AS AUTORES/AS

En nuestro trabajo como asesoras y asesores en Tecnologías de Gestión de INTI, evidenciamos que cada año crecían los requerimientos de trabajos de consultoría a empresas que ofrecen servicios.

Habituadas/os a analizar los procesos de manufactura, se nos dificultaba entender tanto ciertos aspectos de la naturaleza del "servicio" y su dinámica, como qué herramientas utilizar para abordar sus problemas.

Surgió entonces la necesidad de comprender en profundidad el cómo llevar adelante la implementación de Kaizen en empresas de servicio. Fieles a nuestra convicción de que el trabajo en Red es el camino para lograrlo, nos acompañamos y apoyamos en este nuevo desafío que se aproximaba, dándonos la tarea de "sentarnos a escribir" una publicación que tenga como puntapié inicial estudiar en profundidad qué es servicio y cómo abordarlo, sin perder de vista que debería reflejar la experiencia de trabajo de cada una de las Regiones que componen la Red de Asesores/as en Tecnologías de Gestión del INTI.

Deseamos que esta publicación sea una contribución para comprender aún más y mejor la tarea de asesorar empresas de servicios. Estamos convencidos de que la filosofía Kaizen aplica a sus procesos de trabajo; y que acarrea la obtención de beneficios vinculados a aumentar la productividad y la calidad, así como también mejorar el ambiente de trabajo de las personas que integran la organización.

INTRODUCCIÓN

En la última década, a nivel mundial, ha aumentado considerablemente la cantidad de empresas que ofrecen servicios, y nuestro país no es la excepción. Al igual que las empresas manufactureras, también perciben problemas de eficiencia, productividad y/o calidad. Por ende, la demanda de servicios de consultoría por parte de este tipo de empresas también va en incremento. Esta publicación tiene por objeto introducir a la persona lectora en la implementación de Kaizen en empresas de servicios, y difundir desde la experiencia de la Red de Tecnologías de Gestión del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la conceptualización, la metodología y particularidades en el abordaje de la mejora continua en procesos de servicios.

Se propone introducir a la persona lectora en los conceptos generales y características de empresas de servicios, haciendo una reseña histórica y destacando la importancia de éstas en el desarrollo del país. Constituir con un concepto vasto y acabado de la referencia “servicios”, para poder hacer un abordaje más eficiente al momento de la implementación de herramientas de mejora de la productividad.

Revisión histórica del sector de servicios

Desde mediados del siglo XX, el sector de servicios ocupa un lugar predominante en la economía global tanto si se tiene en cuenta la riqueza que genera en relación al PBI (Producto Bruto Interno) como en la creación de empleo. De este modo, Servicios ha pasado a ser el sector más importante de numerosas economías, fenómeno que se describe como tercerización de la economía.

Según datos aportados por el Banco Mundial en 2019[1], el sector servicios ocupaba aproximadamente el 66% del empleo en Latinoamérica. Asimismo, los servicios representan el 68% del PBI mundial, el 64% del PBI de América Latina y 74% de las actividades de servicios de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (Fig. 1)

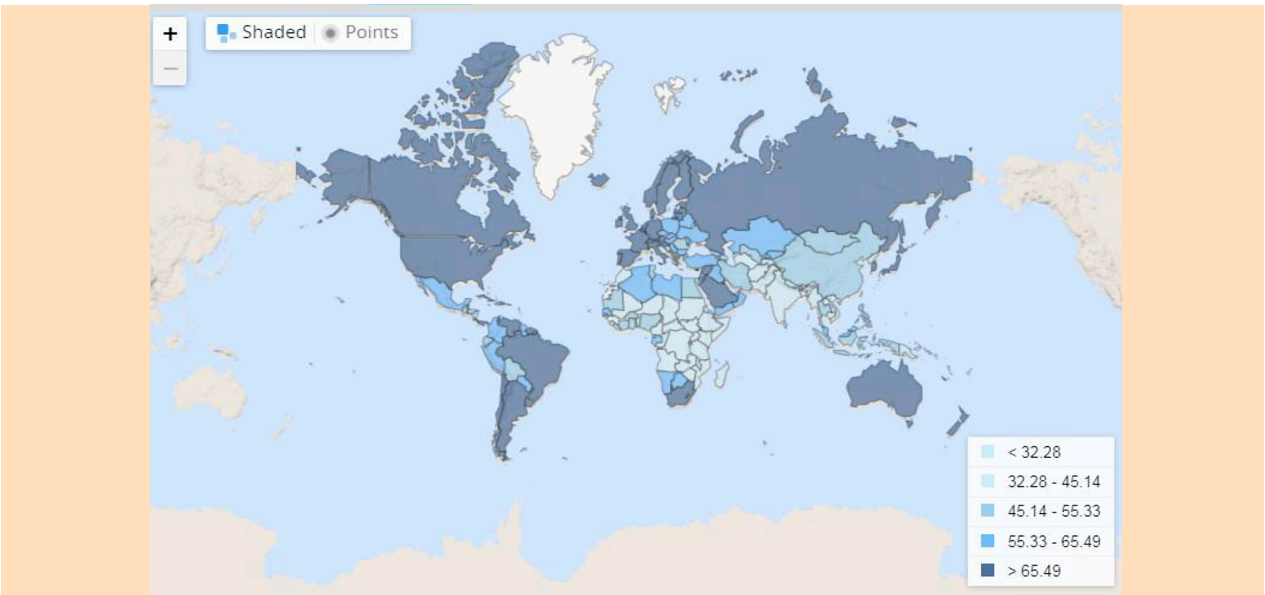


Fig. 1) Porcentaje de Ocupación del Empleo en Servicios.
Fuente: Organización Internacional del trabajo, base de datos de los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo.

En las últimas décadas, se han observado importantes transformaciones en el paradigma productivo del sector servicios. En el pasado, estas actividades solían asociarse a baja productividad y escasas posibilidades de innovación; actualmente, ocurre lo contrario, son ejemplos de ello los servicios basados en el conocimiento y los flujos de comercio e inversión extranjera.

(1) https://datos.bancomundial.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?view=map

En la actualidad, las nuevas dinámicas que giran en torno al comercio de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) le ha permitido al sector servicios posicionarse como uno de los pilares en la economía mundial. Los SBC agrupan diversos rubros como arquitectura, publicidad, servicios contables, entre otros; teniendo como punto en común el empleo intensivo de capital humano de alto nivel de calificación.

Países como China e India que se caracterizan por su amplio capital de trabajo con educación universitaria han logrado liderar los SBC en el mercado a nivel mundial, no obstante, varios países en desarrollo como Malasia, Filipinas Tailandia y otros como Polonia, República Checa, Hungría e Irlanda también han alcanzado a insertarse en estos mercados.

En Latinoamérica, se observa una fuerte participación de esta nueva tendencia y hay varias naciones que indican una dinámica considerable en cuanto a sus exportaciones de SBC, tal es el caso de Argentina, Chile, Brasil, México, Costa Rica y Colombia.

CRECIMIENTO HISTÓRICO DEL SECTOR

El sector servicios ha tenido en los últimos años un crecimiento acelerado del ingreso, tanto en países desarrollados como en desarrollo, observándose que en países de Latinoamérica alcanza un valor mayor al 50 % del PBI mientras que en países de África la participación del sector es inferior al 20 %. Esta situación hace que tome fuerza la teoría de que la economía de servicios es una etapa más del desarrollo, y se acerque al enfoque tradicional de las etapas lineales de crecimiento económico propuestas por W. W. Rostow, quien postula que el crecimiento económico ocurre en cinco etapas básicas: sociedad tradicional, sociedad transicional, despegue, camino a la madurez tecnológica, alto consumo masivo[2].

Latinoamérica se encauza hacia una economía de servicios en un proceso similar al de las economías avanzadas. En la última década, la expansión del comercio mundial, el crecimiento económico global y la integración regional han contribuido a afianzar este suceso. En países como Panamá, Uruguay, Perú y Costa Rica la producción de servicios representa más del 70% del PBI y más del 60% del empleo. En otros países como México, Brasil y Argentina, la participación de servicios en la producción se encuentra en el rango del 60 al 70 %. (Fig. 2).

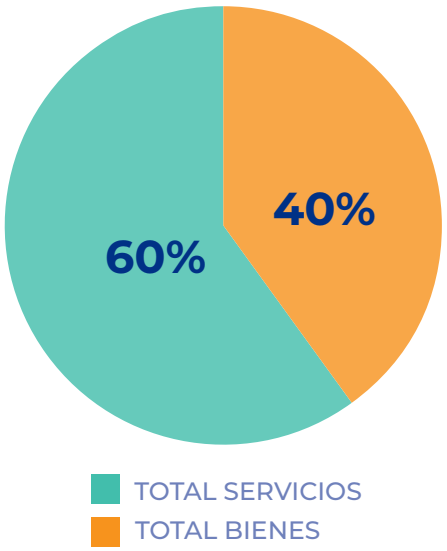


Fig. 2) Participación en el PBI “Servicios vs. Bienes “.
Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

Se puede prever, en base a la evidencia histórica local y a la experiencia de otros países, que en la próxima década la provisión de servicios en Argentina seguirá ganando terreno en el valor agregado y siguiendo su evolución actual, aunque el aumento sería a un ritmo acotado dado que la participación del sector ya es elevada. Este ritmo dependerá de multiplicidad de factores, que pueden afectar al sector tanto negativa como positivamente[3].

(2) Roston, W.W. (1961) Las etapas del crecimiento económico: un manifiesto no comunista. Fondo de cultura económica, México.

(3) Orlando J. Ferreres.Dos Siglos de Economía Argentina. Departamento de Economía CAC en base a INDEC

La evolución de la participación en la economía del sector servicios en Argentina puede proyectarse siguiendo el camino de países de economías desarrolladas como Italia, Alemania, Austria, España y Japón que comenzaron en 1980 y hoy sus sectores de servicios generan alrededor del 70% del valor agregado en sus economías.

En Argentina, se observa una constante tendencia hacia una economía con mayor peso en las actividades terciarias (comercio, actividades inmobiliarias, transporte, comunicaciones, turismo, sanidad y educación).

Teniendo en cuenta los distintos rubros que componen el sector servicios en el país, se observa una mayor participación del rubro comercio con el 27,8%, seguido por las actividades inmobiliarias 23,4 % y Transporte, almacenamiento y comunicaciones alcanzan un 15,6%; en conjunto estos tres rubros componen el 66,8% dentro del sector servicios. (FIig,3)

Participación por rubro del sector servicios. AÑO 2019

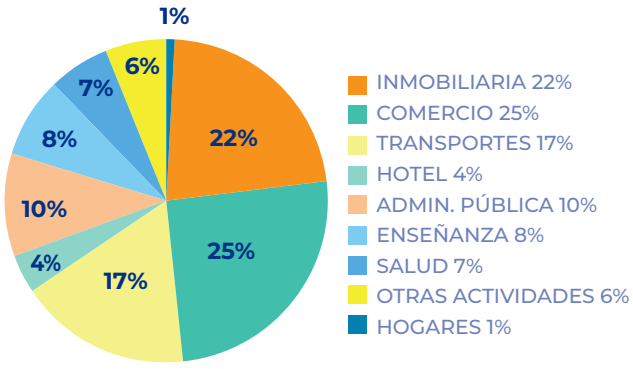


Fig. 3) Participaciòn por rubro del sector servicios (Año 2019). Fuente INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo)

Analizando el período 2005 – 2021 se observa que el rubro de comercio tuvo un crecimiento anual promedio de 2,56% incrementándose de 60.035 millones de pesos a 90.324 millones de pesos y un acrecentamiento total de 46,14%. El rubro de actividades inmobiliarias tuvo un aumento promedio anual de 2,23% y un acrecentamiento total de 37,89%, en tanto que el rubro transportes, almacenamiento y comunicaciones se presenta con un mayor crecimiento anual promedio de 3,42% y un acrecentamiento total de 58,13% respectivamente.

RUBRO SERVICIOS	CRECIMIENTO INTERANUAL																
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COMERCIO MAYORISTA, MINORISTA Y REPARACIONES	10,42%	10,45%	11,66%	5,29%	-8,07%	12,67%	10,68%	-2,77%	2,50%	-6,85%	3,54%	-3,25%	3,29%	-4,01%	-7,66%	-5,42%	13,67%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	14,95%	12,54%	12,70%	5,44%	-0,67%	8,89%	5,40%	0,60%	2,36%	0,77%	3,03%	3,40%	2,25%	-3,17%	-0,70%	-16,98%	7,32%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	5,69%	6,65%	5,61%	5,49%	-2,77%	5,22%	4,45%	-0,59%	0,73%	-0,51%	1,81%	-0,12%	3,01%	1,31%	-0,93%	-5,69%	8,52%

RUBRO SERVICIOS	ACRECENTAMIENTO TOTAL	CRECIMIENTO INTERANUAL PROMEDIO
COMERCIO MAYORISTA, MINORISTA Y REPARACIONES	46,14%	2,71%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	58,13%	3,42%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	37,89%	2,23%

Se observa que el período 2005-2007 representó un crecimiento económico en los tres rubros de mayor preponderancia del sector servicios, con un crecimiento interanual promedio en el sector comercio de 10,84%, transporte de 13,39% y actividades inmobiliarias de 5,98%. En el año 2009 se registra un fuerte impacto económico en el país con una caída del PBI de 3,8%, representando un impacto en el rubro comercio de -8,07%, transporte de -0,67%, y servicios inmobiliarios de -2,77%. De la misma forma se registra una caída del PBI debido al impacto producido por la pandemia del COVID19 en el año 2020, con bajas en el comercio de -5,42% y -16,98% en transporte, mostrándose una recuperación en el año siguiente.

Según datos del año 2021 presentados por la Secretaría de Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el sector servicios ha alcanzado el primer lugar como empleador en Argentina, siendo un sector clave para enfrentar el desempleo en países en desarrollo como es el caso de nuestro país, representando el 66,6% del empleo asalariado registrado (Tabla, Fig. 4).

PERÍODO	MANUFACTURA 33,4%						SERVICIOS 66,6%									TOTAL
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufactureras	Suministro de electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio y reparaciones	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicación	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	Enseñanza	Servicios sociales y de salud	Servicios comunitarios, sociales y personales	Sin especificar	
ENE-21	322,8	13,5	80,2	1.097,7	74,1	339,5	1.101,3	224,1	516,6	155,4	844,0	388,3	327,6	365,2	0,4	5.850,6
FEB-21	328,6	14,2	80,4	1.104,0	74,1	347,0	1.101,0	220,8	516,0	155,1	848,3	389,8	327,8	364,5	0,4	5.872,0
MAR-21	332,2	14,1	80,5	1.112,1	74,2	358,9	1.102,3	214,1	515,6	155,2	852,8	403,1	328,5	363,4	0,3	5.907,4
ABR-21	328,9	13,3	80,6	1.111,7	74,2	361,4	1.099,8	209,0	514,1	155,2	849,1	406,3	329,2	361,9	0,3	5.895,1
MAY-21	323,0	13,6	81,0	1.108,3	74,2	361,5	1.098,7	201,8	512,6	155,0	846,4	405,9	329,5	360,0	0,3	5.870,0
JUN-21	322,4	14,3	81,4	1.109,6	74,2	367,0	1095,5	198,5	512,1	154,6	844,3	405,6	329,9	359,5	0,3	5.869,2
JUL-21	319,7	14,2	81,6	1.110,2	74,2	373,3	1096,7	201,4	511,5	154,9	844,1	404,4	329,5	360,0	0,3	5.876,0
AGO-21	318,9	14,4	81,8	1.111,6	74,2	380,4	1.099,8	204,8	511,2	154,6	845,5	409,2	328,9	359,6	0,3	5.895,3
SEP-21	318,7	14,6	82,0	1.114,3	74,3	387,3	1.102,8	209,2	511,8	154,3	847,7	410,7	328,3	359,9	0,3	5.916,1
OCT-21	316,7	13,1	82,3	1.115,1	74,3	393,6	1.107,2	215,4	512,6	154,1	854,2	411,2	327,9	362,3	0,3	5.940,3
NOV-21	319,3	12,9	82,5	1.123,3	74,4	400,0	1.117,1	223,3	514,9	154,1	863,2	411,0	328,6	363,7	0,3	5.988,5
DIC-21*	321,3	13,0	82,9	1.127,1	74,5	394,3	1.129,5	234,1	517,4	153,5	873,5	407,4	329,3	369,5	0,3	6.027,7

En base a estos datos, hay una fuerte participación y tamaño del sector público, alcanzando un 18% del total del empleo formal del país y en los últimos años se ha observado una fuerte migración desde los sectores productores de bienes hacia el sector Terciario (Sanidad, Educación, Servicios financieros y Transporte) y se espera en el corto plazo que esta incidencia aumente dado el crecimiento en servicios como los basados en el conocimiento.

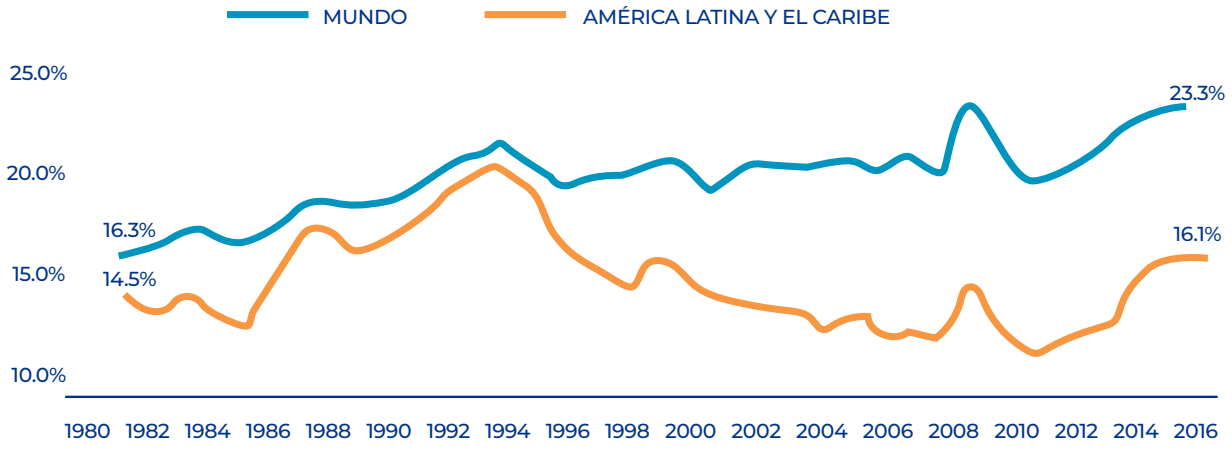
Fig. 4) Personas con empleo asalariado registrado en el sector privado, según rama de actividad de la ocupación principal.

Fuente: MTTE y SS – Secretaria de Trabajo (Datos Relevados al 31 de Diciembre de 2021

TENDENCIA A FUTURO DEL SECTOR. DINÁMICA DEL SECTOR Y EXPANSIÓN DE LOS SERVICIOS BASADOS EN EL CONOCIMIENTO.

En las últimas décadas los servicios tuvieron un valioso protagonismo en el comercio mundial, multiplicándose las exportaciones globales de servicio en casi 12 veces entre 1980-2016, valor que supera al crecimiento en la exportación de bienes en dicho periodo. (Fig. 5)

Fig. 5) Participación de las exportaciones de servicios en las exportaciones globales de bienes y servicios, 1980-2016 (en %).
Fuente Instituto para la Integración América Latina y el Caribe y Banco Interamericano de Desarrollo. INTAL-BID



En la actualidad los servicios basados en el conocimiento (SBC) son más relevantes en el comercio global de servicios, comparando con aquellos servicios tradicionales (transporte y viajes), que representaban alrededor de 60% de las exportaciones de servicios en el mundo y actualmente solo explican el 43%[4].

Los SBC se caracterizan por la utilización de alta tecnología y capital humano calificado, representando un crecimiento acorde a los nuevos avances de la Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), industrias creativas, educación e Innovación y Desarrollo. Los SBC incluyen desde call centers, servicios profesionales en contaduría, finanzas, aspectos legales, gestión de RRHH, entre otros.

En la última década, el 60% de las empresas con mayor participación en el mercado mundial pertenece a la categoría de SBC. Por otra parte, el 80% de las organizaciones de sólido crecimiento de América del Norte se dedican a los SBC, principalmente desarrollo de software, servicios de las TIC, salud y financiero, I+D, contenido digital y consultoría.

En Latinoamérica, puede observarse el mismo fenómeno con las empresas unicornio tales como Mercado Libre, Globant, Despegar, OLX, Auth0, Mural, Ualá y Tienda Nube, que han podido insertarse en la economía digital a nivel internacional, previéndose en el futuro la consolidación de SBC en cuanto a la generación de producto, empleo y comercio en el mundo.

(4) Datos aportados por BID - Banco Interamericano de Desarrollo

De este auge en los SBC, pueden destacarse avances vinculados a la creciente relación entre productos industriales y el uso asociado de servicios (I&D, software, logística, marketing) en un proceso llamado “servificación” de la economía, como la expansión del comercio electrónico (e-commerce) en el mundo que permite una mayor personalización en las compras de bienes y servicios, y también la propia digitalización de productos que han evolucionado hacia productos intangibles (libros, videos, música, etc.)[5]

A partir del gran crecimiento de los SBC en el valor agregado y el comercio global, puede esperarse en un futuro cercano que se conviertan en el camino de una integración exitosa a las cadenas globales de valor y de desarrollo económico. A su vez, la orientación de los SBC en las exportaciones puede formar parte de una estrategia que dé solución a algunas economías de América Latina y el Caribe.

Su creciente capacidad de comercialización referido a la evolución de las TIC, dieron paso a una nueva categoría de servicios llamados “modernos”, caracterizados por su capacidad de almacenamiento digital, codificación y fácil comercialización. Las economías de escala también caracterizan a este sector, como por ejemplo los centros de datos, motores de búsqueda y computación en la nube, las cuales requieren un uso intensivo de energía y altos niveles de activos fijos, logrando alcanzar economías de escala y productividad.[6]

(5) BID (Banco Interamericano de Desarrollo) 2016. La economía digital permite a las PYMEs atravesar fronteras.

(6) Lionel Fontagné, Pierre Mohnen , Guntram Wolff (2014). Sin industria, sin futuro. En Notes du conseil d’analyse économique Volumen 13, Número 3, pàg.15

¿Qué entendemos por servicios? Conceptos clave

A pesar de su presencia en la mayoría de las industrias y su gran peso específico dentro de la economía, establecer una definición única para los servicios resulta complejo. La literatura y la experiencia dicen que son claramente diferenciables de la manufactura tradicional. Pero ¿en qué se diferencian? y, aún más importante, ¿en qué se asemejan desde el punto de vista de la gestión?

¿EMPRESAS DE SERVICIO O PROCESOS DE SERVICIO?

En primer lugar, es fundamental comprender que los servicios son, esencialmente, procesos desarrollados por una organización. Es decir, por un grupo de personas que operan de manera conjunta y cuyo objetivo es la creación de valor[7] (salidas) a partir de transformaciones ejercidas a los insumos (entradas). La administración de los recursos empleados en dichas operaciones requiere de diseño, planificación, dirección y control. Motivo por el cual, al igual que sucede con actividades como la agricultura y la manufactura, los servicios requerirán gestión para desempeñarse correcta y sostenibleme[8].

En la administración existe una visión ampliamente utilizada para la gestión de actividades en las organizaciones, denominada ***enfoque a procesos.***

Un proceso es una actividad, o conjunto de actividades, que toma una o más entradas y las transforma o procesa, y da como resultado una o más salidas. Una organización lleva a cabo múltiples procesos de distinta naturaleza para cumplir sus objetivos. El carácter dinámico e interactivo de las organizaciones lleva a incorporar dos componentes adicionales a los procesos: retroalimentación, entendida como salidas que son reingresadas al proceso; y su entorno o ambiente externo.

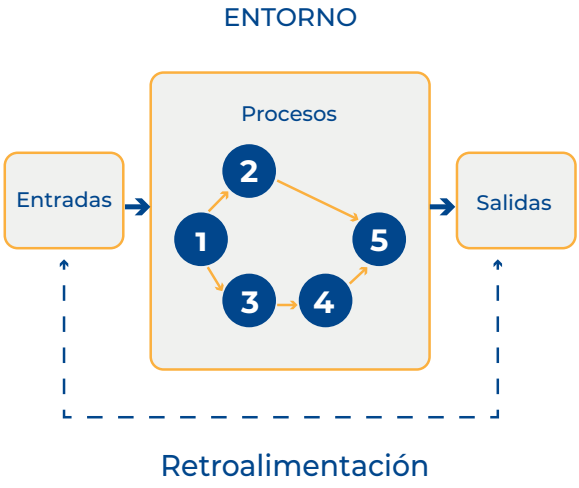


Fig. 6) Componentes internos y externos de un proceso. (Referencia: Operations Management: Processes and Supply Chains. KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M.)

(7) El valor entendido como todo aquello por lo cual el cliente esta dispuesto a pagar.

(8) KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. (2018). Operations Management: Processes and Supply Chains. Pearson Education, Boston, 11va edición.

El análisis de procesos será entonces, el estudio de cada uno de los componentes de uno o múltiples procesos, cuya finalidad es adquirir el conocimiento necesario para implementar acciones de mejora en materia de eficiencia, eficacia, o ambas. La ventaja de esta visión es poner en un único plano las actividades de cualquier tipo de organización, dejando de lado la necesidad de definir estrictamente qué son los servicios, y pasando a analizar implicancias puntuales que los/as asesores/as deben considerar cuando trabajan con estos procesos.

Una consecuencia directa de esta visión es comprender que procesos de distinta naturaleza conviven constantemente en las organizaciones. Por lo cual, identificar procesos de servicio en empresas focalizadas en la manufactura (o viceversa), es una práctica habitual. Estas agrupaciones de procesos de distinta naturaleza, que muchas veces se extienden por fuera de los límites de la organización e incorporan secuencialmente valor a sus clientes, se conocen como cadenas de valor[9].

Fig. 7) Interacciones dentro de una cadena de valor. (Referencia: Adaptado de Operations Management: Processes and Supply Chains. KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. y ¿Qué es la cadena de valor? Camara empresarial del Uruguay[10].)

El análisis de una cadena de valor en su totalidad es una tarea ardua y requiere mucho tiempo. En las asistencias técnicas el tiempo es un recurso escaso y, muchas veces, determinante del éxito o no del trabajo.

La finalidad de este apartado es presentar características clave para identificar y gestionar mejoras en uno, o varios, "eslabones" de servicio. Con el objetivo de facilitar esta tarea se presentan una serie de preguntas guía[11] para abordar proyectos de esta naturaleza, y cuyos conceptos se tratarán con mayor profundidad a lo largo de la publicación:

- ¿Qué proporción del beneficio ofrecido puede asociarse con bienes tangibles?
- ¿Quién o quiénes son los receptores del proceso de servicio?
- ¿Dónde, cuándo, y con qué frecuencia se suministra el servicio?
- ¿Qué grado de participación o de intervención tienen los clientes en el proceso de servicio?
- ¿Se trata de un servicio personalizado o más bien estándar?
- ¿Qué nivel de formalidad guarda la relación con los clientes? ¿Es necesario identificarlos individualmente? ¿Se recopilan sus datos personales?

(9) KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. (2018). Operations Management: Processes and Supply Chains. Pearson Education, Boston, 11va edición.

(10) Cámara empresarial del Uruguay. (29 de octubre de 2021). Crónicas Económicas. Obtenido de ¿Qué es la cadena de valor de una empresa?: https://www.cronicas.com.uy/columnas/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa/

(11) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO DE SERVICIO

En primer lugar, los procesos de servicio presentan la característica de diferentes grados de intangibilidad en varios de sus componentes, fundamentalmente en sus salidas. Un caso extremo serían los servicios de tratamiento psicológico, donde los beneficios percibidos por el/la cliente/a son en su mayoría de carácter intangible. Un concepto clave para comprender esta cualidad es el de ***desempeño***. Si bien un proceso de servicios puede incorporar, en mayor o menor medida, elementos físicos, los beneficios entregados al receptor/a son el producto desempeño o acto; por definición intangibles.

Otra característica relacionada con la presencia de intangibles en los procesos de servicio es la ***ausencia de propiedad de algún factor de producción por parte del cliente***. Si se toma como ejemplo los servicios de auditoría, las organizaciones asesoradas son clientes que se benefician del desempeño de las/os consultoras/es, y compensan económicamente en consecuencia. Pero, no es posible decir que, luego de terminada la relación entre ambas partes, las/os oferentes han otorgado la propiedad de algún factor a las/os demandantes. Aunque es cierto que pueden generarse informes y documentos como resultado de la auditoría, estos complementan los servicios de asesoría.

Un factor clave que va de la mano con el concepto de desempeño es la ***simultaneidad de producción y consumo*** que rige a una gran variedad de procesos de servicio. Es decir, las salidas generadas por el elemento procesador son consumidas inmediatamente por el receptor del servicio. Otra forma de visualizar esta cualidad es la imposibilidad de los procesos de servicio, salvando algunas excepciones, de generar inventarios de sus resultados para posterior consumo o reventa. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de receptor del servicio? y ¿qué diferencia tiene con nuestro cliente?

En los procesos de manufactura las actividades de transformación que efectivamente agregan valor son fácilmente distinguibles debido a la evidencia física del resultado. Es sencillo diferenciar entre el objeto receptor de valor y el/la cliente/a beneficiado/a. Sin embargo, al tratarse de servicios, la persona receptora sobre la que se opera puede tomar diversas formas.

Clasificación de operaciones de servicio

Desde una óptica meramente operativa, se puede dividir a los procesos de servicio en cuatro categorías, cada una determinada por el grado de intangibilidad que posea el proceso y la naturaleza de la persona receptora: los dirigidos al cuerpo de las personas; los dirigidos a la mente de las personas; los dirigidos a posesiones físicas; y los dirigidos a activos intangibles[12].

¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?		
¿CUÁL ES LA NATURALEZA DE LA ACCIÓN DE SERVICIO?	PERSONAS	POSESIONES
ACCIONES TANGIBLES	SERVICIOS DIRIGIDOS AL CUERPO DE LAS PERSONAS	SERVICIOS DIRIGIDOS A POSESIONES FÍSICAS
ACCIONES INTANGIBLES	SERVICIOS DIRIGIDOS A LA MENTE DE LAS PERSONAS	SERVICIOS DIRIGIDOS A ACTIVOS INTANGIBLES

Fig. 8) Clasificación operativa de procesos de servicio. (Referencia: Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L.)

(12) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

Cada categoría de proceso de servicio tiene particularidades que el/la asesor/a debe tener en cuenta:

- **Dirigidos al cuerpo de las personas:** comúnmente, la/el cliente/a debe ingresar a las instalaciones físicas donde se desarrolla el servicio; debe estar dispuesto/a a invertir tiempo y cooperar de forma activa con el servicio.

- **Dirigidos a posesiones físicas:** el/la cliente/a espera una mejora o mantenimiento sobre una posesión. Su presencia se reduce tanto en actividad como en tiempo, ya que por lo general solo se requiere acordar los requerimientos del trabajo y trasladar el bien en cuestión. Aquí también, el tiempo de entrega acordado resulta una variable critica.

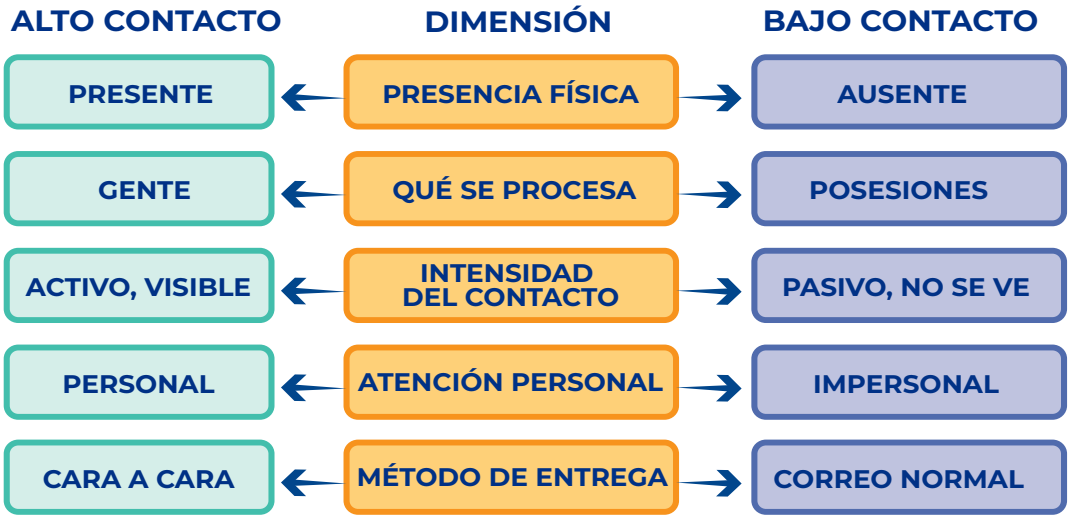
- **Dirigidos a la mente de las personas:** su contenido está basado en la transmisión de información. Por lo cual, si bien se requiere tiempo y cooperación activa del/ cliente/a, no es necesaria su presencia física. Algunos servicios de esta categoría pueden almacenarse para consumo posterior, o asincrónico, como es el caso de la educación o el entretenimiento audiovisual.

- **Dirigidos a activos intangibles:** esta categoría se ocupa de operaciones de recolección, procesamiento y análisis de información. En este caso, el grado de la participación física y cooperación del/la cliente/a se limita al mínimo necesario para concretar estas tareas, aunque puede ampliarse si prefiere un intercambio más directo. Un ejemplo son las empresas aseguradoras, donde el mismo desempeño puede llevarse a cabo con distintos grados de participación.

A lo largo de todas las categorías, se observa que una variable rectora para el desarrollo de los servicios es la naturaleza del contacto con el/la cliente/a. Existen múltiples dimensiones[13] de este contacto que deben ser consideradas por la persona que realiza la asesoría, ya que repercuten en la estructura de proceso que adopta el servicio analizado.

(13) KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. (2018). Operations Management: Processes and Supply Chains. Pearson Education, Boston, 11va edición.

Fig. 9) Dimensiones de contacto con el cliente. (Referencia: Operations Management: Processes and Supply Chains. KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M.)



Es importante destacar que la naturaleza de cada dimensión se determina partiendo de los requerimientos del/la cliente/a, o del segmento de mercado al que este dirigido el servicio. Por ejemplo, una misma entidad bancaria puede segmentar su cartera de clientes brindando atención personalizada para las firmas o personas que considere más rentables; dejando los procesos de autoservicio o atención virtual para segmentos de menor importancia. Las tareas a realizar en ambos casos para, por ejemplo, girar un monto de dinero serán similares, pero, los/as asesores/a deben comprender que la estructura del proceso sufrirá modificaciones producto de variar el contacto con el/la cliente/a.

Interpretar la naturaleza del contacto con el/la cliente/a, así como la clasificación operativa del proceso de servicio que se analice, es clave para entender el rol que juega el factor tiempo durante el suministro. En este sentido, una demora en la entrega del servicio tendrá diferente impacto si se trata con operaciones dirigidas al cuerpo de las personas o a posiciones físicas. De forma similar, analizar estas variables nos ayuda a comprender la relación entre el tiempo, los ingresos y los costos de la organización, como lo es en el caso del alquiler de vehículos.

ESTRUCTURA DE PROCESOS DE SERVICIO

Las características presentadas hasta aquí distinguen, en términos generales, a los procesos de servicio de los de manufactura en términos estáticos; sin describir la configuración de actividades necesarias para operar, dados ciertos requerimientos externos. Un concepto útil para incorporar flujos de tareas e información dinámicos en el análisis son las estructuras de proceso.

La estructura de procesos hace referencia a las características principales que tendrá cada uno de los componentes del proceso, y la naturaleza de su relación, según las salidas que se le solicite a dicho proceso. Estas deben ser un reflejo, tanto en variedad como en cantidad, de necesidades del cliente (interno o externo). Luego, los componentes del proceso y sus

recursos se organizan para cumplir con estos requerimientos con la mayor eficiencia y eficacia posibles. Cabe destacar que la definición de estas estructuras es de carácter estratégico para una organización. Dicho esto, existen diversos modelos estandarizados de estructuras de proceso cuya configuración se define en base a dos variables: grado de personalización requerida por el/la cliente/a y las divergencias de flujos de operación[14].

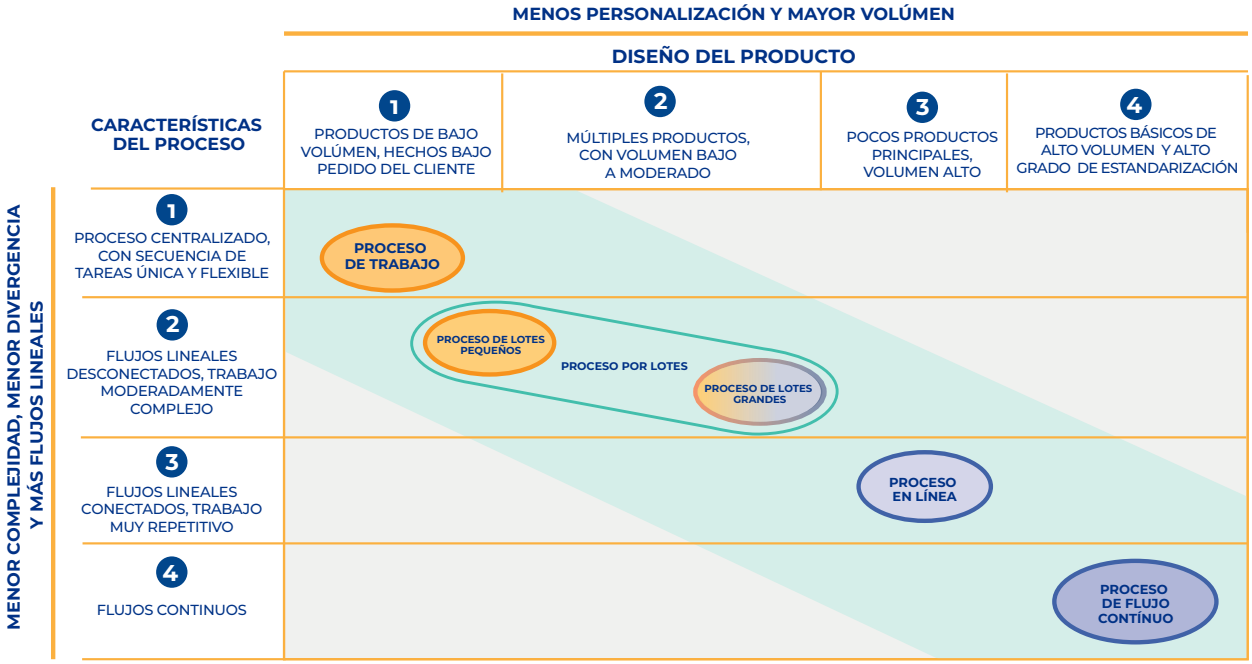


Fig. 10) Matriz de estructura de procesos de manufactura. (Referencia: Operations Management: Processes and Supply Chains. KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M.)

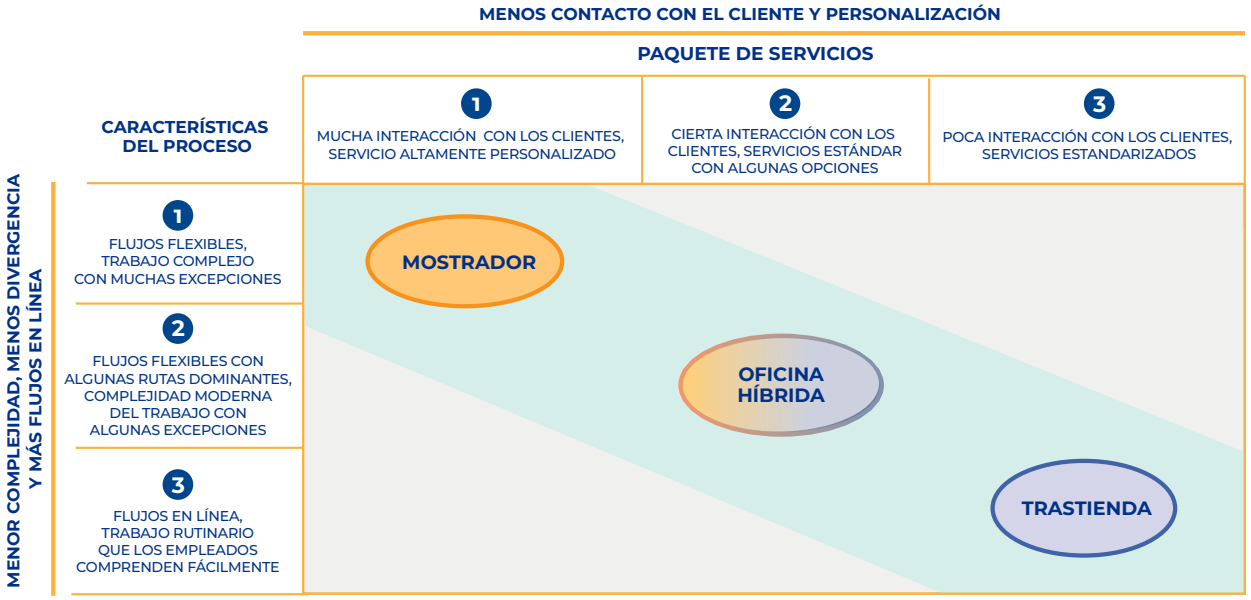


Fig. 11) Matriz de estructura de procesos de servicio. (Referencia: Operations Management: Processes and Supply Chains. KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M.)

(14) KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. (2018). Operations Management: Processes and Supply Chains. Pearson Education, Boston, 11va edición.

El enfoque en procesos nos permite identificar paralelismos entre las operaciones de manufactura y las de servicio. Por ejemplo, se observa que la contraparte en servicios para la produccion por proyecto, de alta flexibilidad de recursos y configuraciones por proceso, se denomina ***servicios de Mostrador.*** Mientras que en el extremo opuesto, donde se ubican estructuras en líneas de produccion, manufactura continua; y configuraciones por producto existen los llamados ***servicios de Trastienda.***

La idea de estas clasificaciones es encausar el análisis del/la asesor/a según la estructura de proceso que posea el servicio. Una forma conveniente de identificar con qué estructura se está trabajando es respondiendo estas tres preguntas[15]:

- **¿Cuál es el servicio básico que desempeña la organización?**
- **¿Qué procesos participan en el desarrollo de este?**
- **¿Qué rol juega el/la cliente/a en estos procesos?**

Luego de respondidas, se podrán saber, por ejemplo, las características ideales que los recursos organizacionales deberán cumplir para ajustarse a dicha estructura. En este sentido, la gestión de operaciones en procesos de Trastienda muestra una tendencia hacia procesos más automatizados e intensivos en capital; mientras que los servicios de Mostrador requerirán recursos humanos y tecnologías flexibles, capaces de tomar decisiones con cierto grado de autonomía para responder a los requerimientos.

Bajo este enfoque se destaca como elemento diferenciador que los servicios se ven menos influenciados que la manufactura por el volumen de producción[16]. Por ejemplo, los procesos de servicio de hotelería son, en términos generales, muy similares entre un hotel de 1000 habitaciones y otro de 20; o si el cliente desea permanecer en el hotel un fin de semana o dos meses. Esto no sucede en procesos manufactureros, porque el multiplicar 50 veces la capacidad posiblemente implique redefinir la estructura de procesos. Es importante aclarar que, procesos de servicio similares no implican similares experiencias para los clientes; de la misma forma que iguales procesos de fabricación no producirán los mismos bienes.

LOS SERVICIOS COMO SISTEMA

Al ser la influencia del contacto con el cliente un factor crítico para analizar procesos de servicio, es fundamental comprender qué recursos guardan contacto directo, y cuáles operan de manera ***"invisible"***.

Las estructuras de proceso descritas en la Figura X presentan los primeros lineamientos de esta idea de no-visibilidad de actividades. No por casualidad, los procesos de Trastienda (u oficina trasera) se ubican en un extremo donde los/as clientes/tas tienen poca intervención en las operaciones. Mientras que, los procesos de Mostrador (cuyo nombre da una noción explicita de visibilidad) representan la situación opuesta, donde existe contacto directo y frecuente.

Para comprender como pueden convivir ambas estructuras a lo largo de una cadena de valor, la perspectiva sistémica de los servicios resulta sumamente útil. Bajo este enfoque, el suministro del servicio tendrá cuatro componentes:

- **La zona invisible al cliente o centro técnico, cuyas actividades carecen de interacción con el cliente/a, pudiendo incluso ocultarse físicamente del mismo.**
- **La zona visible al cliente u oficina frontal, donde tiene lugar todo recurso (tangible o no) que interactúe con el mismo.**
- **El cliente.**
- **Otros clientes presentes en las instalaciones, siendo atendidos o a la espera de serlo.**

(15) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México(16) Schroeder, R., Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). Administración de operaciones (5ta ed). México: Mc Graw Hill

Fig. 12) Servicios como sistema. (Referencia: Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L.)

Cuando se analiza un proceso específico, el facilitador debe poder identificar las interfaces entre cada componente del sistema de servicio. Para esto, el concepto de momento de la verdad es sumamente útil.

Los Momentos de la verdad [17], o encuentros de servicio, son segmentos de tiempo en los cuales el/la cliente/a tiene interacción directa con el servicio. Pueden abarcar una o más etapas del proceso, y repetirse a lo largo del tiempo según la naturaleza del servicio. Su identificación y abordaje es muy importante, ya que la sumatoria de los desempeños ofrecidos en cada uno se relaciona con el juicio de valor que este emitirá sobre la calidad del servicio.

La visión sistémica plantea dos dimensiones para ***los momentos de la verdad***:

- **La evidencia física: que hace referencia a la interacción con páginas web, infraestructura, unidades de autoservicio; entre otros.**
- **El personal en contacto con el/la cliente/a.**

La combinación de ambas conforma la zona visible al cliente u oficina frontal. Una consecuencia de esta definición es que todo recurso humano o físico del servicio que no participe de un momento de la verdad forma parte de la zona invisible al cliente.

Además, tan importante como localizar los Momentos de Verdad, y las zonas invisibles y visibles; es identificar la interfaz que surge producto de la interacción entre varios clientes, cuya administración es clave, por ejemplo, si se prestan servicios que requieran presencia física de personas en las instalaciones (restaurante u hospital) o se suministra un servicio en simultáneo a todos (electricidad y comunicaciones).

(17) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México

Esta representación del sistema de servicios es útil para visualizar y delimitar los componentes internos y externos que participan en un servicio. Pero, se debe tener en cuenta que cualquier organización tiene otros sistemas dando soporte a **Operaciones**, como **Recursos Humanos y Marketing**. En cada ***momento de la verdad*** se tendrán variables, tangibles o intangibles, cuyo manejo implica acción conjunta de estos tres departamentos. La actitud y proactividad de las/os colaboradores; la apariencia de la evidencia física; o la predisposición de cada cliente frente al servicio; son sólo algunos ejemplos.

Algunas de estas variables están presentes en la manufactura, como la sabiduría de un operario/a experimentado/a o su motivación laboral. Sin embargo, cuando se incorporan la simultaneidad producción-consumo y la injerencia que tiene el/la cliente/a en las actividades, generar condiciones de control de operación resulta más complejo. Por esto, la sinergia entre Operaciones, Marketing, y Recursos Humanos es clave para gestionar procesos de servicio.

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS, ESENCIALES Y PRODUCTOS

Como se vio, el concepto de cadena de valor plantea al beneficio que recibe el consumidor final como el resultado de agregados de valor sucesivos, a través de eslabones, que llamamos procesos. La idea de que los procesos de servicio y de manufactura coexistan dentro de esta, invita a preguntarse qué componentes tiene, o puede tener, ese beneficio ofrecido al último eslabón de la cadena: los/as clientes/as.

Una herramienta útil empleada por expertos en marketing para entender lo que realmente ofrecen, (o se proponen ofrecer) es la de ***producto ampliado***. Esta idea de ampliación y agregado de valor conlleva que exista una línea de base sobre la cual se diseña la oferta. En el caso de los bienes manufacturados, se trata del producto básico; mientras que, en plano de los servicios, servicio básico o esencial[18].

(18) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México

El servicio esencial posee una serie de servicios anexos, llamados suplementarios. Estos están subordinados al esencial en el sentido de que, si bien el objetivo central es incorporar valor agregado al desempeño, lo puede llevar a cabo de dos maneras: facilitando el uso del servicio esencial, o contribuyendo al atractivo del servicio esencial. En términos de estrategia competitiva esta diferenciación ayuda a determinar:

- **Qué servicios suplementarios son plausibles de brindarse de forma gratuita y cuáles no.**
- **Qué mecanismos de comunicación se utilizan para que el/la cliente/a distinga entre el servicio básico y los suplementarios.**
- **Cuáles de los servicios requieren bienes tangibles para su desarrollo y cuáles no.**

La identificación del servicio esencial y los suplementarios es fundamental para establecer en cuál industria opera cierta empresa (esencial), y cómo logra diferenciarse de la competencia (suplementarios). Asimismo, es igualmente importante comunicar estas distinciones a los/as clientes/as. El objetivo es diferenciar a la empresa de los competidores. Este escenario aplica tanto para empresas que procesan bienes como servicios. De hecho, muchos de los componentes del producto ampliado son naturalmente servicios suplementarios, subordinados al producto básico tales como: atención postventa, servicios de financiación, servicios de instalación, o servicios de garantía y reparación.

Diseñar este servicio ampliado implica un abordaje estratégico de cómo se posicionará la oferta de la organización en un mercado determinado. De aquí en adelante, herramientas como la clasificación operativa de los procesos de servicio; el conocimiento de la naturaleza del contacto con el/la cliente/a necesaria en cada caso; y la selección de las estructuras de proceso necesarias, ayudarán a la gestión de cada componente del sistema de servicio.

Un modelo que ayuda a comprender los recursos a gestionar, dado un servicio ampliado determinado es el de ***Paquete Servicio-Producto***.

PAQUETE SERVICIO-PRODUCTO

El ***Paquete Servicio-Producto*** es una perspectiva de análisis útil cuando se busca considerar todos los aspectos operativos que implican el suministro de un servicio determinado[19]. Se compone de 3 variables presentes en la gran mayoría de los servicios, donde cada una repercute en los procesos del sistema de servicio desde la óptica de operaciones, recursos humanos o marketing.

- **El servicio explícito:** entendido como el desempeño que el/la cliente/a requiere para satisfacer sus necesidades.
- **Los beneficios emocionales y psicológicos del servicio:** se refiere a agregados implícitos de valor sobre el desempeño.
- **Los bienes físicos expedidos:** necesarios para prestar el servicio. Si se requiere su venta o consumo para el desempeño, se llaman bienes facilitadores. Si su expedición es fija o única, se trata de instalaciones auxiliares.

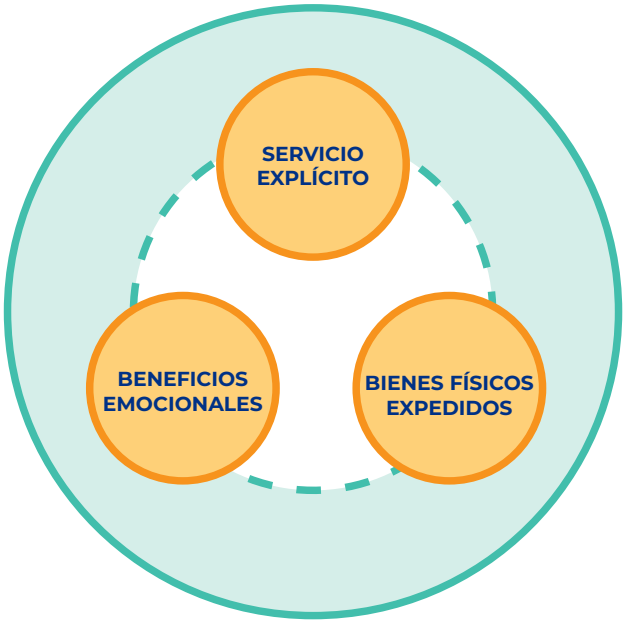


Fig. 19) Schroeder, R., Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). Administración de operaciones (5ta ed). México: Mc Graw Hill

Se ha comentado repetidas veces sobre la dificultad que presentan los servicios para lograr condiciones de operación y eficiencia comparables con la manufactura. Por tal motivo, muchas veces se complementa el diseño del ***Paquete Servicio-Producto*** con dos componentes enfocados al tratamiento de potenciales contingencias:

- **Recuperación del servicio:** engloba todas las acciones orientadas a restaurar, en caso de ser posible, las condiciones normales del suministro de un servicio ante la aparición de una falla o contingencia. Incluye compensaciones al cliente.
- **Garantía del servicio:** surge de la conjunción de dos componentes por un lado una definición y promesa del servicio a otorgar; y por otro, una recompensa preestablecida en caso del no cumplimiento de dicha promesa. Las garantías de producto tienen el mismo funcionamiento solo que la promesa implica, en general, el correcto funcionamiento de un bien físico durante un determinado tiempo; y puede desencadenar servicios suplementarios en caso de no cumplimiento, como reparaciones o reemplazos sin cargo.

Se ha comentado repetidas veces sobre la dificultad que presentan los servicios para lograr condiciones de operación y eficiencia comparables con la manufactura. Por tal motivo, muchas veces se complementa el diseño del ***Paquete Servicio-Producto*** con dos componentes enfocados al tratamiento de potenciales contingencias:

El diseño y análisis objetivo del ***Paquete Servicio-Producto*** es la base desde donde plantear ciclos de mejora en servicios. Su ventaja radica en que, una vez definido, fija objetivos comunes para todas las partes involucradas en el suministro del servicio y plantea disparadores de gestión transversales a las áreas de marketing, recursos humanos y operaciones.

Desafíos y oportunidades al aplicar KAIZEN en procesos de servicio

Tal como se contextualizó al inicio, en los diferentes países del mundo y en particular en Argentina, el porcentaje de organizaciones que ofrecen servicios a sus clientes aumenta cada año. En la literatura, se presentan variados casos de aplicaciones de Kaizen en empresas manufactureras, sin embargo, existen pocas publicaciones de experiencias de implementación de estas herramientas en empresas de servicio.

A continuación, se transcribe el concepto de Kaizen[20]:

"Kaizen es una palabra japonesa que significa mejoramiento constante. Como filosofía de vida implica tener presente que cada día algo, al menos mínimo, puede modificarse para mejorar tanto las condiciones de trabajo como las de producción.

En la práctica Kaizen serán las propuestas de todos los integrantes de la Organización, desde empleados hasta la alta dirección, que se transformen en acciones concretas que tengan por objetivo mejorar la forma de trabajo y el uso de los recursos implementados para llevarlo a cabo".

Puede notarse que la definición anterior no especifica a qué empresas se pueden aplicar estas herramientas. No obstante, debido a su origen en empresas manufactureras de producción en serie, se deben considerar ciertas particularidades al momento de iniciar una asistencia en organizaciones que ofrecen servicios.

(20) (2019) Parenti, A., Richard, A., Strano, F., Rosso, J., Martínez, L., Lagier, M. E., Romanelli, M., & Vazquez, N. EMPRENDIENDO KAIZEN. INTI. San Martín

En el transcurso de entrevistas y visitas realizadas a diferentes integrantes de empresas de servicio, se identificaron una serie de creencias o prejuicios comunes respecto a la posibilidad de implementar herramientas de Kaizen. Algunas de ellas son:

"Estas herramientas siempre se aplicaron a empresas elaboradoras de productos".

"Existen pocos ejemplos de aplicaciones a empresas de servicio porque se diseñaron para empresas manufactureras".

"Es muy difícil aplicarlas en procesos de servicio porque no se pueden estandarizar los trabajos que son artesanales"

"Es imposible planificar porque el/la cliente/a necesita el producto/servicio inmediatamente y no se puede almacenar"

"En un proceso de servicio es muy complejo planificar la materia prima o insumos que se pueden llegar a necesitar, dado que en algunos casos se desconoce lo que el/la cliente/a va a solicitar"

Si bien la experiencia indica que la aplicación de las herramientas de Kaizen en empresas de servicio reúne una complejidad mayor, desde la Red de asesores y asesoras de Tecnologías de Gestión del INTI se considera que es beneficioso aplicarlas debido a los resultados positivos obtenidos, e incluso a medida que se transitan asistencias en este tipo de empresas, crece la curva de aprendizaje que permite responder con mayor asertividad a la demanda del sector.

Recomendaciones para facilitadores internos y asesores/as para implementar Kaizen en empresas de servicio

En la presente sección, se detallan algunas recomendaciones y experiencias que serán útiles para personas facilitadoras de mejora de la productividad en la instancia inicial de una asistencia técnica a una empresa de servicios.

¿QUÉ PROPORCIÓN DEL BENEFICIO OFRECIDO PUEDE ASOCIARSE CON BIENES TANGIBLES?

Para comprender cómo está configurado el ***Paquete servicio-producto*** que fue definido con anterioridad, se sugiere especificar, en conjunto entre el equipo asesor y los representantes de la empresa, los 3 elementos principales que conforman el Paquete:

- **El servicio tangible o servicio explícito:** vinculado principalmente a aquellos beneficios que requiere el/la cliente/a para satisfacer sus necesidades como disponibilidad, tiempo de entrega, correcta reparación, entre otros.
- **El servicio implícito:** beneficios intangibles o psicológicos del servicio: se refieren a beneficios implícitos, que pueden o no ser requeridos o reconocidos por el/la cliente/a.
- **Los bienes físicos o la expedición de bienes:** se compone de bienes necesarios para prestar el servicio. Se recomienda dividir este elemento en:
  - *Bienes facilitadores: si se requiere su venta o consumo.*
  - *Bienes físicos expedidos: si su expedición es fija o única (instalaciones auxiliares)*

En la Figura 20 se describen ejemplos de cómo puede estar constituido el paquete servicio-producto de 3 servicios genéricos.

ELEMENTOS	PIZZERÍA A DOMICILIO	TORNERÍA	CONSULTORÍA
SERVICIO TANGIBLE O SERVICIO EXPLÍCITO.	Disponibilidad del servicio de entrega y el tiempo de entrega.	Disponibilidad del servicio de entrega y el tiempo de entrega. Reparación del elemento del cliente.	Talleres de aprendizaje. Herramientas y metodologías utilizadas. Hábitos incorporados.
BENEFICIO INTANGIBLE O SERVICIO IMPLÍCITO (PSICOLÓGICO)	Apariencia y cortesía del personal de reparto. Estado del vehículo que realiza el reparto.	Calidad de atención de las personas que se contactan con el cliente. Confiabilidad y la seguridad de servicio/reparación	Profesionalismo del asesor. Orientación hacia una transformación cultural.
BIENES FACILITADORES	Pizza, que debe estar caliente con los ingredientes y las características solicitadas.	Equipo/elemento del usuario debe estar reparado correctamente, limpio y en condiciones de uso.	El informe. Los resultados del indicador. Certificados
BIEN FÍSICO EXPEDIDO (INSTALACIONES AUXILIARES)	Vehículo que realiza el reparto.	Tornos, frezas y herramientas de la tornería.	Computadoras. Proyector. Elementos didácticos.

Fig. 20) Ejemplos de Paquetes Servicio-Producto

A continuación, en la Figura 21 se esquematizan diferentes paquetes de Productos y servicios. Puede comprenderse que no existe una línea divisoria incisiva entre servicios y manufactura, sino que existe una escala paulatina entre servicios con alto porcentaje del "elemento bien físico" que se sitúan en la zona izquierda de la figura y, en el otro extremo, servicios con alto porcentaje de "elementos de servicios explícitos". En todos estos servicios se podrán conseguir mayor o menor cantidad de beneficios intangibles, dependiendo de la estrategia de la organización.

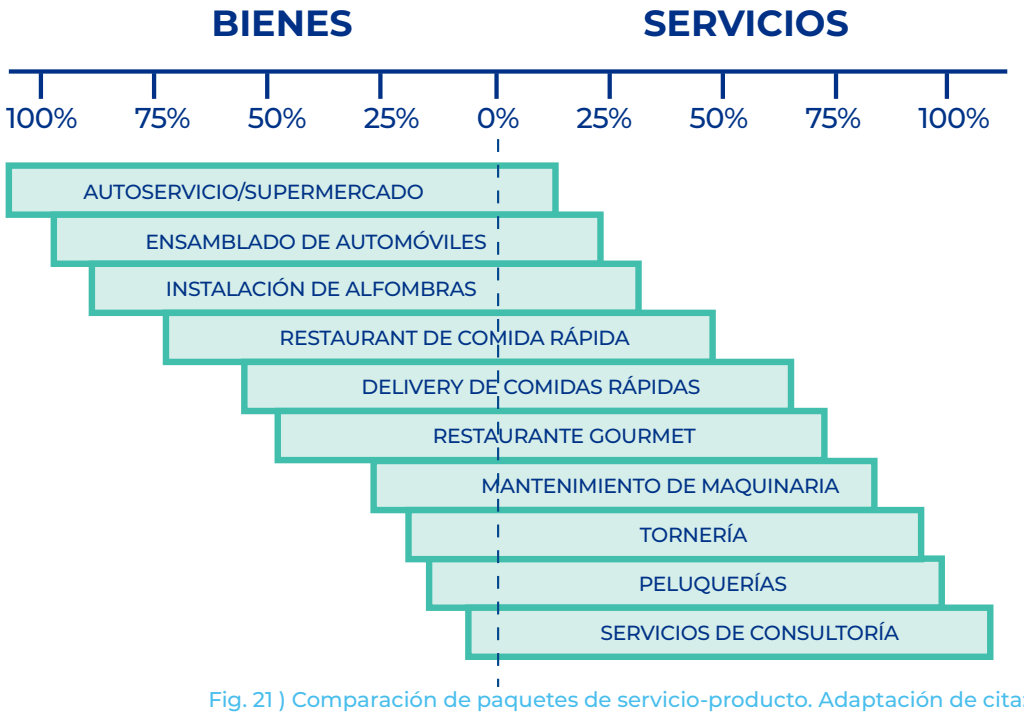


Fig. 21) Comparación de paquetes de servicio-producto. Adaptación de cita: Schroeder, R., Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). Administración de operaciones (5ta ed). México: Mc Graw Hill.

La mayoría de los servicios requieren de un diseño complejo y para mejorar la productividad debe comprenderse inicialmente la estructura completa del paquete Producto-Servicio, de forma tal que se puedan plantear oportunidades de mejora en uno o varios elementos del paquete. Una vez descriptos cada uno de los elementos, se podrá definir qué herramientas de Kaizen se recomienda abordar para cada caso.

A modo de ejemplo, se analiza el ***paquete servicio-producto*** que otorga la tornería, (los elementos que lo componen son los descriptos en la Figura 20). Si el equipo conformado por integrantes de la empresa, guiados por el facilitador interno o externo, aborda oportunidades de mejora vinculadas al servicio tangible, empleará herramientas de Kaizen tales como 5S, PCP (Planificación, control y Programación de Producción), Kanban, Gestión de stock de insumos y repuestos. En caso de que se quieran realizar mejoras en equipos de tornos o fresas (bien físico) se podrá implementar TPM y Layout. Ahora bien, si se identifican oportunidades de mejora relacionadas a la calidad de atención de las personas que contactan con el/la cliente/a, se podrá recurrir a herramientas de marketing. En definitiva, una vez identificada qué proporción del servicio puede asociarse con bienes tangibles, empleando las definiciones de los elementos que constituyen el paquete servicio-producto, pueden aplicarse las herramientas de Kaizen, refutando los prejuicios planteados en el inicio del capítulo.

¿QUIÉN O QUIÉNES SON LOS RECEPTORES DEL PROCESO DE SERVICIO?

Antes de definir quién o qué es el receptor del proceso de servicio, se sugiere que el facilitador se interiorice sobre la estructura del proceso identificando cuál es el servicio básico que desempeña la organización, qué procesos están involucrados para el desarrollo de este proceso, teniendo en cuenta qué rol juega el/la cliente/a.

Como ya fue mencionado anteriormente es importante tener en cuenta, además del grado de intangibilidad que posee el proceso, la naturaleza del receptor. A continuación, se presentan algunos ejemplos que ayudan a esclarecer las cuatro categorías de servicios, descriptas en la Figura 8, basadas en:

Acciones tangibles

La primera categoría corresponde a aquellos servicios **dirigidos al cuerpo de las personas**, donde los/as clientes/as necesitan estar presentes en persona durante todo el proceso para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan. Por ejemplo: transporte público, gimnasios, terapias físicas, hotelería, estéticas, peluquerías, servicios de salud, restaurantes y bares.

En la Figura 22 se describe un flujograma simple que describe, a modo de ejemplo, el servicio de Restaurante. El usuario ingresa a las instalaciones para seleccionar el servicio que desea, dedicando su tiempo al interactuar con personal de la empresa.

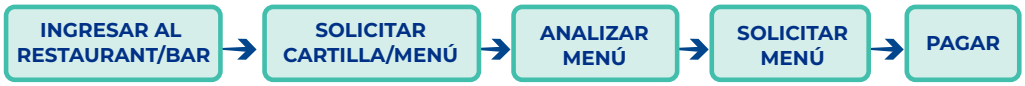


Fig. 22) Servicios dirigidos al cuerpo de las personas. Restaurante.

La segunda categoría corresponde a **servicios dirigidos a posesiones físicas,** es decir, acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente. Por ejemplo: lavandería, jardinería, transporte de carga, tornería, reparación y mantenimiento de vehículos u otros equipos. El/la cliente/a normalmente debe esperar cierto tiempo, pactar una fecha y horario de entrega para recibir el elemento de su posesión al que se le ha realizado alguna mejora o mantenimiento. En la Figura 23 se presenta el caso de una lavandería.

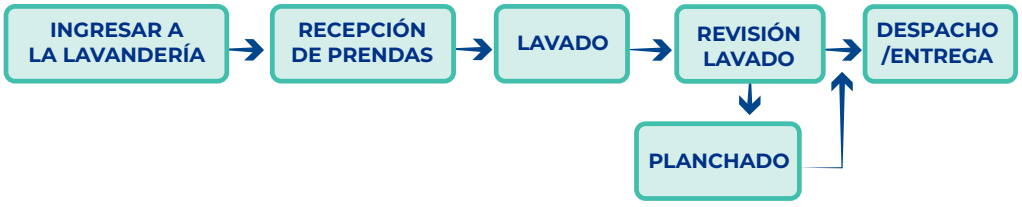


Fig. 23) Servicios dirigidos a posesiones físicas. Lavandería.

Acciones intangibles

Son aquellos **dirigidos a la mente de las personas**, los/as clientes/as deben invertir tiempo, existe dependencia y se requiere de comportamientos éticos. Por ejemplo, educación, publicidad, relaciones públicas, televisión por cable, consultoría en empresas, servicios de información, psicoterapia. En la Figura 24 se presenta el ejemplo de un estudio de Marketing.

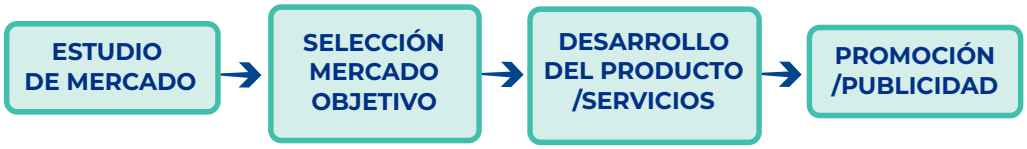


Fig. 24) Dirigidos a la mente de las personas. Marketing.

La cuarta categoría se relaciona con **servicios dirigidos a activos / bienes intangibles.** La información es el insumo más intangible pudiéndose transformar en formas más tangibles. Por ejemplo: contabilidad, bancos, procesamientos de datos, seguros, servicios legales, servicios médicos, investigación y software. En la Figura 25 se describe el proceso de servicio de póliza de seguro.

Fig. 25)Servicios dirigidos a activos /bienes intangibles. Póliza de Seguro.

¿DÓNDE, CUÁNDO Y CON QUÉ FRECUENCIA SE SUMINISTRA EL SERVICIO?

En los procesos de manufactura puede diferenciarse el bien físico que se le entrega al cliente, en cambio, cuando la organización ofrece algún servicio, las salidas generadas pueden ser consumidas inmediatamente por el receptor o no. Por ello, es fundamental identificar si existe simultaneidad entre la producción y el consumo, relevar dónde se

entrega el servicio, cuándo y con qué frecuencia es solicitado para poder cumplir con las necesidades de los/as diferentes clientes/as. Generalmente, el servicio esencial posee una serie de servicios anexos, llamados suplementarios o subprocesos. Una vez relevado e identificado cómo se relacionan cada uno de estos subprocesos con el servicio principal, es importante poder definir cómo impactan sobre el suministro del servicio que se otorga al cliente. Es decir, si bien en la mayoría de los casos la empresa no puede inventariar el servicio, para poder cumplir con los plazos pactados y el lugar acordado, es decisivo gestionar con precisión las materias pimas, insumos y/o repuestos, necesarios para entregar al cliente el servicio en tiempo y forma con la frecuencia requerida.

El preconcepto asociado a la complejidad de planificar la materia prima o insumos que se necesitarán está asociado al desconocimiento de lo que el/la cliente/a va a solicitar. Por ello, luego de realizar un relevamiento histórico y pronóstico de las demandas de los/as clientes/as, se recomienda a los facilitadores definir qué subprocesos requieren inventariar los elementos involucrados, lo que luego permitirá planificar compras y gestionar stock, reduciendo los tiempos de entrega.

En el cuadro de la Figura 26, se explica el caso de una empresa de servicios donde se analizaron sus prestaciones por medio de responder las preguntas dónde, cuándo y con qué frecuencia se suministra el servicio. Se relevó el proceso principal y se identificaron los subprocesos soportes críticos que debían mejorarse para cumplir con las necesidades de sus clientes. Es un claro ejemplo de reducción de costos a través de la aplicación de herramientas de Kaizen de gestión de stock en una empresa cuyo servicio no es inventariable.

Se abordó un proceso de mejora en una empresa argentina, dedicada a servicios de asistencia en pozos de Producción de Hidrocarburos. Este tipo de compañía se define como "de segunda categoría" ya que presta servicios dirigidos a posesión física. Sus clientes son empresas operadoras de yacimientos de petróleo y gas.

Ante una solicitud de operación del cliente, la empresa se traslada hacia la ubicación del pozo *(dónde)* con todo el equipamiento necesario para dar respuesta. En ciertos casos, estas solicitudes son planificadas con unas semanas de anticipación, y en otros son requeridos de forma inmediata *(cuándo)*.

El servicio consiste en instalar equipamiento propio y realizar mediciones físicas sobre el pozo productor que el cliente utiliza para diagnosticar y proyectar la evolución futura de la producción. Evidentemente, el servicio no puede ser inventariado, pero para optimizar los recursos utilizados en cada intervención es esencial gestionar los inventarios de los activos, repuestos e insumos.

Durante la asistencia, se definió en conjunto con la empresa un grupo de repuestos e insumos críticos que podían generar retrasos en la respuesta al cliente y se aplicaron herramientas de gestión de inventarios. Fue crucial armar equipo de trabajo con la participación de personal de almacén, compras, operaciones e informática. Se definieron las cantidades a solicitar y los puntos de pedido de compras a partir de datos históricos de consumo y se redefinieron los valores de stock de seguridad, teniendo como objetivo optimizar los tiempos de respuesta al cliente y reducir los costos disminuyendo las compras de insumos y repuestos de forma urgente.

Fig. 26) Análisis de prestaciones de una empresa de servicios

¿QUÉ GRADO DE PARTICIPACIÓN O DE INTERVENCIÓN TIENEN LOS/LAS CLIENTES/AS EN EL PROCESO DE SERVICIO?

Las organizaciones tienen en cuenta diferentes estrategias para mejorar la relación con los/as clientes/as, con el objetivo de satisfacer no sólo sus necesidades sino también buscar la fidelización de los/as consumidores.

Se sugiere realizar un estudio de mercado y definir la segmentación, es decir hacia dónde están dirigidos los servicios de la empresa. Para ello se propone hacer foco en las siguientes variables:

- **Momento de uso del servicio (sirve para planear las estrategias de administración de demanda que apuntan a la utilización de la capacidad disponible en determinados momentos).**
- **Nivel de capacidad y experiencia (especialmente relevante en los casos en que los/as clientes/as deban coproducir el servicio con el proveedor o se trate de autoservicios).**
- **Lenguaje preferido (importante para planear todo tipo de comunicaciones de marketing, en particular los contactos cara a cara).**
- **Acceso a sistemas de prestación electrónica (por ejemplo, Internet) y actitudes frente al uso de nuevas tecnologías de servicios.**

Además, una gestión adecuada en atención al cliente, y la inversión en nuevas tecnologías, pueden ayudar a mejorar la relación con los/as usuarios/as en la búsqueda de aumentar las ventas en las organizaciones. Por ello se invierte cada vez más en capacitar a los distintos equipos multidisciplinarios dotando de herramientas que faciliten la comunicación en pos de relaciones duraderas con los/as clientes/as.

Por ello, se recomienda definir los puntos de intervención del/la cliente/ta dentro del proceso de desarrollo del servicio, qué variables se definen con esta intervención y cómo repercuten en las tareas sucesivas del proceso.

Una herramienta frecuentemente utilizada para poder relevar y plasmar estas intervenciones del cliente externo son los flujogramas del proceso principal y de los subprocesos. Para ello se recomienda dividir el diagrama en secciones, que incluyan al cliente/usuario externo y a todos los sectores que están involucrados en el proceso de servicio, como operaciones, compras, trazabilidad, etc. Si bien no se desarrolla un proceso de manufactura, existen diferentes servicios internos que, para que uno comience, debe finalizar el anterior. Normalmente es difícil identificar que el cuello de botella puede estar en una acción o una intervención que hace un/a empleado/a, y no en una máquina.

Estos diagramas se emplean para comprender cómo puede impactar la tarea de operarios y operarias en el servicio general que otorga la organización, además de plasmar los proveedores y clientes internos, sus necesidades y oportunidades de mejora que permitirán optimizar los tiempos y recursos del proceso global de servicio.

La experiencia demuestra que, para desarrollar los flujogramas es importante dar participación a personal perteneciente a diferentes sectores, de forma de construirlos con distintas perspectivas, que permite poner en evidencia la necesidad de comunicación intersectorial.

Luego, en cada una de estas intervenciones de los diferentes sectores sobre el proceso de servicio, se podrán identificar tareas que agregan y que no agregan valor, y allí se podrán aplicar herramientas de la filosofía de Kaizen.

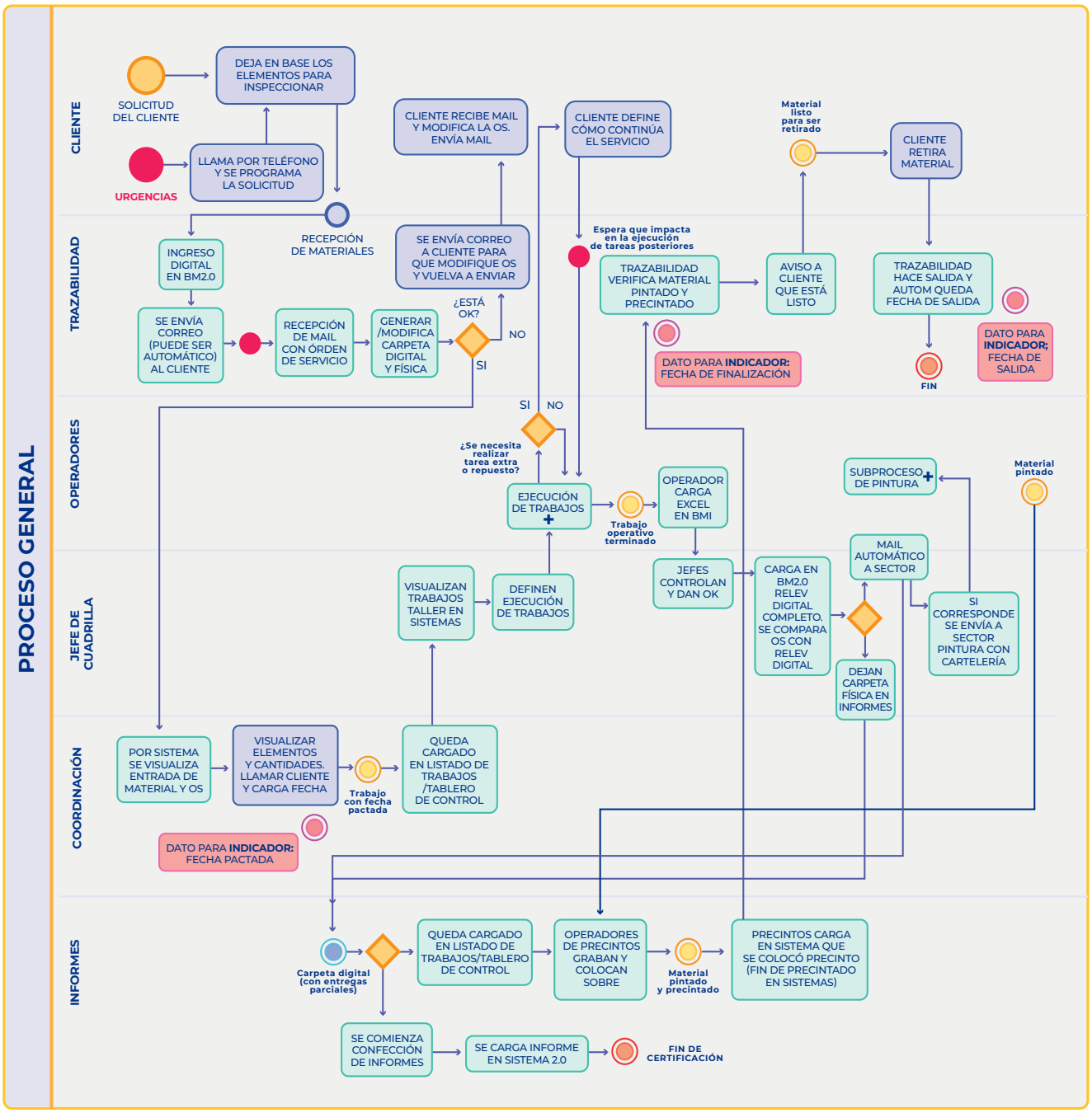
En el cuadro de la Figura 27, se describe el caso de una empresa de servicios, que a partir de la utilización del flujograma pudo comprender en qué puntos del proceso, el/la cliente/a puede y debe intervenir de forma tal que permita optimizar las etapas posteriores.

Una asistencia llevada a cabo en una empresa dedicada a realizar inspecciones no destructivas sobre equipamiento de clientes presentaba inconvenientes en la planificación de los servicios ofrecidos que originaban incumplimientos en la entrega pactada con los clientes. Si bien la empresa contaba con un sistema informático que registraba cada una de las acciones que se realizaban sobre la pieza o equipo que el cliente transportaba hacia la base, los operarios no siempre cargaban los datos, no era clara la prioridad de los trabajos en curso y existía falta de comunicación entre los diferentes sectores que participaban en el proceso global.

Inicialmente se definió en conjunto el indicador de incumplimiento y se observó la falta de carga de datos como: fechas pactadas con clientes, fechas de finalización del trabajo y fechas de salida de las piezas desde la base. Los mandos medios comprendían la necesidad de registrar estos datos pero no encontraban la forma de resolverlo. A partir de reuniones intersectoriales, se elaboró un diagrama de flujo con todos los sectores que intervenían en el proceso de transformación de la pieza del cliente y se comprendieron los proveedores y clientes internos, permitiendo visualizar cuál es la necesidad del colaborador que actúa posteriormente en el proceso. En la figura xx se muestra el flujograma construido con el equipo asesor y representantes de cada sector. Las intervenciones del cliente externo con la organización, resaltadas en color verde, en rojo se indican las esperas que podrían ocurrir y en fucsia se señalan las tareas vinculadas a registro de datos de variables que forman parte del indicador de seguimiento.

Fig. 27) Caso de empresa de servicios dedicada a inspecciones no destructivas

Fig. 28) Flujograma que incluye puntos de intervención del cliente



- **En general, en los diagramas de flujo pueden visualizarse tres características importantes: La sucesión de actividades que se desarrollan en los diferentes sectores para cumplir con el servicio solicitado, de forma que cada empleado/a sepa quién o quiénes son sus proveedores y clientes internos. Luego se pueden aplicar herramientas de Kaizen para mejorar la comunicación interna, la división de tareas por puesto, la planificación de órdenes de trabajo, la priorización de urgencias, entre otras.**

- **Las intervenciones del/la cliente/a externo/a con la organización, que según las decisiones que seleccione, impacta en las ejecuciones posteriores del proceso de transformación. A su vez, es de gran utilidad para empresas que reciben solicitudes de servicio urgente, definir qué puesto de la organización recepciona estas solicitudes, e incluso cuáles son las prioridades y la evaluación del impacto que genera su tratamiento. De esta forma es posible disminuir la inestabilidad generada por las urgencias que origina desorganización y entregas tardías de otros trabajos que se encuentran en curso. Las esperas que puedan generarse en caso de que el/la cliente/a intervenga en el proceso, impactarán en mayor o menor medida en la planificación posterior de las tareas que deberán ejecutar los empleados y empleadas.**

¿SE TRATA DE UN SERVICIO PERSONALIZADO O MÁS BIEN ESTÁNDAR?

Es importante relevar en el inicio de un proceso de mejora las variables vinculadas al grado de personalización requerida por el/la cliente/a y las divergencias de flujos de operación. Cuando la organización define responder con sus servicios en forma personalizada, origina mayores divergencias en las acciones posteriores. A raíz de la variabilidad introducida por el/la cliente/a, la estandarización de los procesos se torna más compleja.

Como fue mencionado, una de las dificultades para implementar Kaizen nace de la creencia de no poder estandarizar servicios que son "artesanales" porque ciertas variables en juego quedan definidas por los/as clientes/as. Sin embargo, la experiencia demuestra que, se pueden estandarizar los procesos soportes, es decir, aquellos que vinculan las intervenciones con el/la cliente/a, la gestión de compras y de stock, por ejemplo. Incluso se pueden estandarizar procesos que divergen según la decisión seleccionada por el/la cliente/a, teniendo en cuenta las diferentes opciones que podría elegir. Definida la estrategia de la organización respecto al nivel de personalización, se deben ordenar los procesos y sus recursos para cumplir con los requerimientos, de forma eficiente.

En la Figura 11, puede observarse que aquellas empresas que realizan servicios estandarizados permiten menor personalización manteniendo una baja interacción con las/os clientes/as. Estos procesos son más simples de estandarizar y se los identifica con el nombre de ***Trastienda***. Pertenecen a este grupo, por ejemplo, aquellos servicios que ofrecen comidas rápidas, cuyo producto es estandarizado y la intervención del/la cliente/a se remite solo en definir cuál vianda desea, dentro de opciones ya definidas por la empresa.

El caso de la empresa descripta en el cuadro de la figura 27 dedicada a realizar inspecciones no destructivas sobre equipamiento de clientes/as, presenta una mayor interacción con los/as clientes/as, a partir de servicios estándar con posibilidad de seleccionar opciones que están disponibles según los métodos ya definidos por el departamento técnico. Esta empresa se comporta como una ***Oficina híbrida,*** dado que el/la cliente/a puede involucrarse dentro del servicio, seleccionando algunas variables que ya fueron predeterminadas por la empresa, complejizando en forma moderada los procesos de trabajo, sin llegar a otorgar un servicio totalmente personalizado. En el extremo izquierdo de la Figura 11, se ubican los servicios de ***mostrador***, caracterizado por un servicio altamente personalizado y con alta interacción con los/as clientes/as. Las empresas que otorgan servicio de mostrador ofrecen a sus clientes la posibilidad de seleccionar diferentes variables originando flujos de trabajo con muchas excepciones e incluso tareas "artesanales". En el cuadro de la Figura 29 se describe el abordaje de un proceso de estandarización en una empresa, cuyo servicio es altamente personalizado.

Una PyME argentina dedicada a servicios de tornería, cuya estrategia principal es atender todo tipo de clientes que presenten necesidades particulares y que puedan ser reparadas a través de tornos tradicionales, recibió asistencia técnica para estandarizar sus procesos internos. Inicialmente, se armó equipo de trabajo con todo el sector de tornería, personal de compras, operaciones y administración con el objetivo de comprender el proceso general del servicio. Se encontraron dificultades en el abordaje ya que no existía una clara comunicación entre proveedores y clientes internos, no estaban definidas las actividades que debía realizar cada colaborador. Las órdenes de trabajo eran en formato papel, almacenadas en carpetas sin digitalización, por lo que no se contaba con seguimiento ni base histórica.

A lo largo de la asistencia se realizaron talleres teórico-prácticos y se elaboró en conjunto el diagrama de flujo del proceso que puede observarse en la Figura 30. Como fue mencionado anteriormente se incluye al cliente externo para poder identificar los puntos de intervención que pueden generar divergencias en las actividades posteriores.

A partir del diagrama, se comprende la importancia de cómo impacta la acción de cada colaborador sobre el proceso global y, en consecuencia, sobre la satisfacción del cliente.

Fig. 29) Caso de empresa de servicios de tornería.

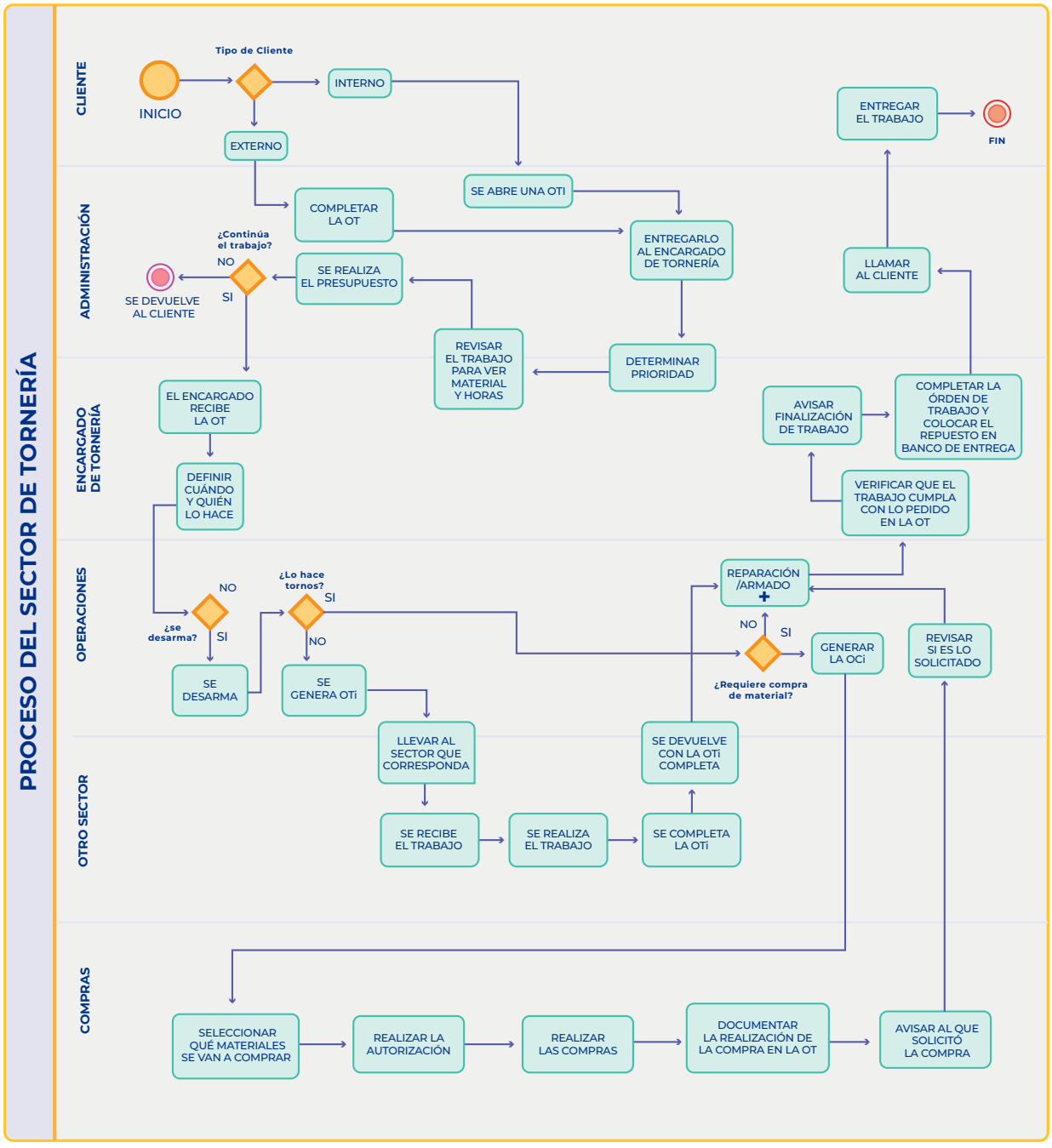


Fig. 30) Flujograma de actividades que realizan distintos sectores en el servicio de tornería

A continuación, se detallan los resultados alcanzados durante la asistencia:

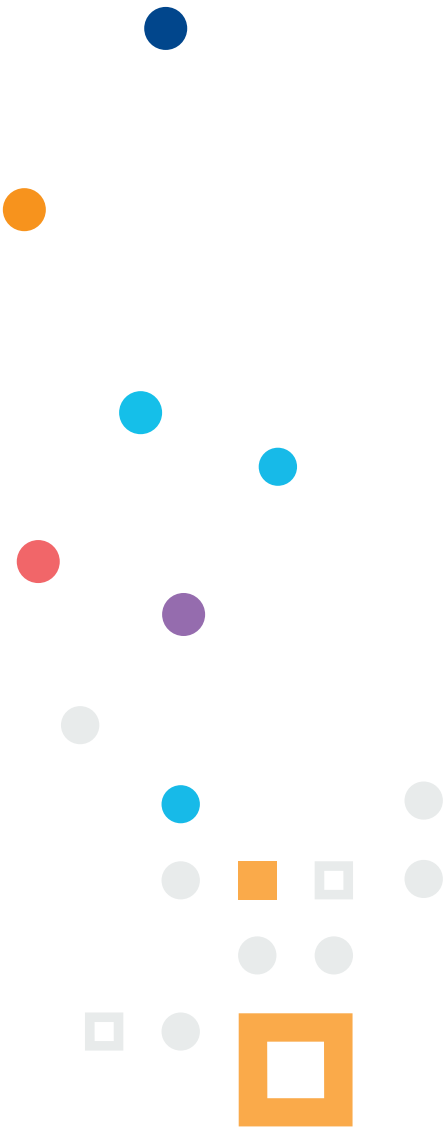
- **Se mejoró la Orden de Trabajo, a su vez se realiza el seguimiento de órdenes a partir de una base que incorpora los datos históricos permitiendo optimizar tiempos y recursos a futuro. Se desarrolló un procedimiento sobre cómo cargar los datos de las órdenes y base de datos, estandarizando el proceso de registros y documentación que acompañan los elementos del cliente desde su ingreso a las instalaciones hasta su retiro. Con los referentes de distintos sectores, se elaboró una guía de preguntas que debe realizar el personal administrativo al cliente, en el momento que se recibe la solicitud de reparación. Esto permite saber anticipadamente, qué acciones realizar ante distintos escenarios que surjan durante el desarme del equipo a reparar.**

  En aquellos casos que se necesite la definición del cliente respecto a qué acción seleccionar, se lo contacta para dar continuidad al trabajo en curso. Pero es crucial poder definir con antelación en el momento que el cliente realiza la solicitud de trabajo, las distintas opciones de situaciones que puedan surgir durante el servicio de forma de dar respuesta ya consensuada en forma preliminar. De esta forma, disminuye o se elimina la necesidad de contactar nuevamente al usuario, y como resultado se reducen a su vez las esperas durante la ejecución del servicio.

- **La planilla de seguimiento permite prever si se cumplirá con el tiempo pactado o si se deberá contactar al cliente para comunicar la nueva fecha de entrega y las razones del retraso. A su vez, permite al jefe de tornería tomar decisiones respecto a la posibilidad de atender urgencias y el efecto que puede ocasionar sobre otras líneas de trabajo en curso.**

  Se definió el subproceso de compras, soporte del proceso de tornería, dado que cualquier inconveniente en la adquisición de materiales impacta sobre el servicio que se otorga. Luego de la generación de órdenes de compras y planillas de seguimiento se desarrolló un instructivo que estandariza la forma de solicitar materiales, gestionar las compras y entregarlas al operador/a que realizará la transformación del elemento del/la cliente/a.

La experiencia demuestra que, si bien existe alta personalización que responde a las necesidades de cada cliente, se pueden estandarizar diferentes subprocesos de empresas de servicios de trastienda, oficina híbrida y mostrador, refutando el preconcepto de la imposibilidad de estandarizar procesos que son artesanales, incluso, a posterior se podrán aplicar otras herramientas de Kaizen que optimizarán los recursos para diversas actividades.



Calidad y herramientas de control en servicios

CALIDAD EN SERVICIOS

El concepto de Paquete Servicio-Producto es de utilidad a la hora de diseñar o interpretar una experiencia de servicio ya que permite desglosar sus componentes y comprender el rol de cada uno en la oferta realizada. El desafío es, entonces, intentar comprender como los/as clientes/as conforman juicios de valor sobre la calidad de un desempeño o experiencia. Al igual que en procesos de manufactura, en servicios se entiende a la calidad como la capacidad de cumplir, en cierto grado, con los requerimientos y expectativas del cliente.

La dificultad para gestionar un control de calidad en procesos de servicio es consecuencia directa de características presentadas en apartados anteriores – intangibilidad de componentes, participación del cliente en la producción, simultaneidad de producción y consumo; entre otras -. Como se mencionó, el resultado en muchos casos será un entorno de trabajo con alto grado de variabilidad, lo que dificulta generar condiciones de control de operaciones.
Un enfoque útil para sobrellevar estas barreras impuestas a la gestión es entender a la calidad como una comparación que realiza el/la cliente/a entre el servicio que percibe haber recibido y el que esperaba recibir[21]. Este abordaje contrasta expectativas con juicios de valor sobre el servicio, en pos de generar indicadores de desempeño que faciliten la implementación de estándares y mejoras en el suministro.

Para el análisis de calidad bajo esta óptica será fundamental considerar las distintas experiencias previas al desempeño del servicio, que brindarán información de utilidad para ayudar al cliente a formar una expectativa. Algunas de estas son:

- **Experiencias previas de un cliente con el servicio propio.**
- **Experiencias que haya tenido con servicios similares de la competencia.**
- **Recomendaciones de terceros que consumieron servicios propios, o de la competencia.**
- **Campañas publicitarias propias orientadas a prometer, explícita o implícitamente, determinadas condiciones de servicios.**

Cabe destacar que este análisis es válido tanto el Paquete Servicio-Producto esencial, como los servicios suplementarios que lo acompañen.

(21) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

COMPONENTES DE LAS EXPECTATIVAS

La expectativa formada por el/la cliente/a no será una variable numérica, o una cota específica. Más bien, puede entenderse como un sistema interactivo; que se ajusta a su entorno y varía según el contexto. Pueden identificarse cinco componentes clave de este sistema:

- **Servicio deseado:** Aquel nivel de servicio preferido por el/la cliente/a cuando visualiza sus necesidades. Se ajusta a sus requerimientos, y sus creencias sobre lo que es posible.

- **Servicio pronosticado:** Surge de una estimación objetiva el/la cliente/a sobre el nivel de servicio que verdaderamente espera encontrar. Se realiza en base a experiencias pasadas, promesas y otras fuentes de información.

- **Servicio adecuado:** Este nivel surge cuando el cliente evalúa, en conjunto, el servicio pronosticado, las alternativas de servicio disponibles, y los factores situacionales o de contexto que provocan urgencia del cliente o dificultan el suministro del servicio. (por ejemplo, emergencias personales; catástrofes climáticas; o situaciones de alta demanda). Puede entenderse como el nivel mínimo requerido por el cliente para sentirse satisfecho.

- **Zona de tolerancia:** La brecha de calidad percibida por el/la cliente/a que tiene lugar entre el servicio deseado y el adecuado. Servicios por debajo de esta zona causarán insatisfacción, mientras que los que la superen provocaran deleite.

Representar gráficamente estas relaciones resulta útil para relacionar la visión de calidad utilizada para el seguimiento de desempeños, con la representación cuantitativa, orientada a control de productos, que establece valores objetivo, cotas mínimas y máximas.

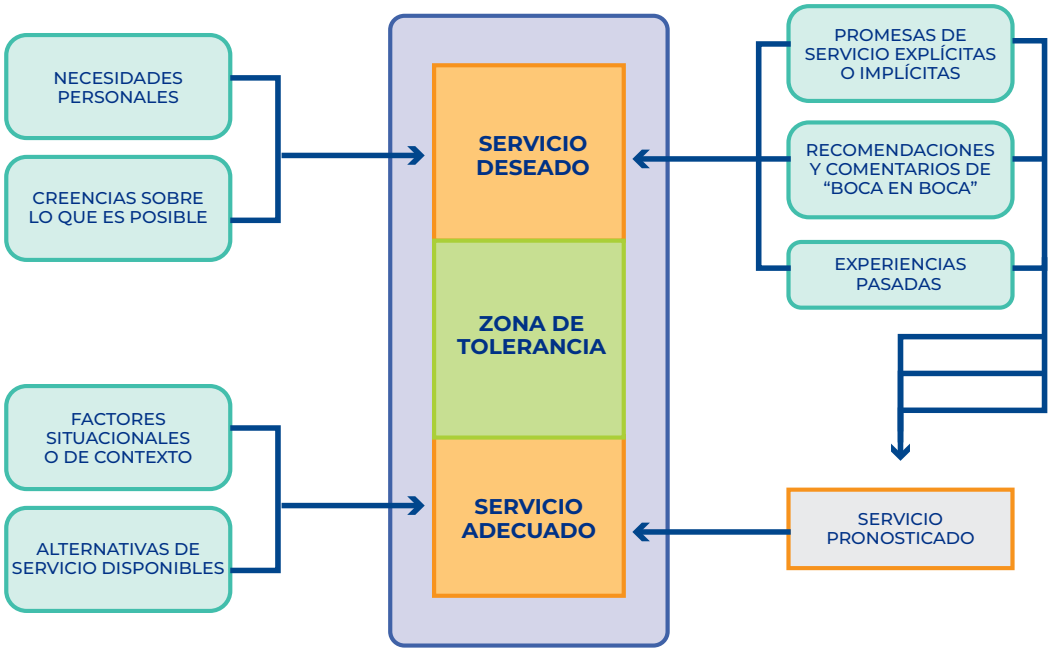


Fig. 31) Componentes de la expectativa del cliente. (Referencia: Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L.)

La evaluación de calidad basada en la experiencia del/la cliente/a contiene, naturalmente, alta carga de subjetividad. Es decir, la zona de tolerancia podrá ser más acotada u holgada según el /la cliente/a involucrado/a. De forma similar, el nivel de servicio adecuado podrá no ser homogéneo entre varios clientes, incluso si el contexto donde se suministra el servicio es el mismo. Por esto, resulta imperativo el uso de herramientas enfocadas a brindar objetividad y a cuantificar cada uno de los componentes que influyen en el juicio de valor del cliente y sus expectativas.

HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD EN SERVICIOS

En primer lugar, resulta importante aclarar que las herramientas y modelos que se presentan a continuación buscan complementar y ampliar el campo de acción de técnicas tradicionales de análisis cuantitativo y cualitativo, como: Histogramas, Gráficos de dispersión, Flujogramas, Análisis de Pareto; entre otras.

En tanto y en cuanto se aborde el estudio de la calidad percibida por el/la cliente/a de forma estructurada, objetiva y basada en los conceptos descritos; el asesor o asesora podrá seleccionar el paquete de herramientas que crea conveniente.

Por otra parte, independientemente del tipo de herramienta, es recomendable incorporar información personal del cliente que brinde contexto a las actividades de recolección de datos; especialmente se trata con servicios de alto contacto, prolongados en el tiempo y con participación del cliente. Al igual que en procesos de manufactura, la estratificación de la información dará lugar a análisis más ricos y útiles de cara a futuras decisiones.

Particularmente en procesos de servicio, considerar la frecuencia y la secuencia con la que un determinado cliente/a experimenta contingencias a lo largo del suministro,es fundamental para evaluar la calidad percibida. Comprender, por ejemplo, que una contingencia tendrá distinto impacto sobre la percepción del servicio, si lo sufre un/a cliente/a frecuente y fidelizado, en comparación con un/a nuevo/a cliente/a sin experiencia previa, es clave para la gestión en procesos de servicio.

Una visión similar es recomendable para comprender la relación entre calidad y satisfacción. En servicios de uso frecuente o de suministro continuo, la satisfacción del cliente luego de un encuentro particular o dentro de una ventana temporal acotada, no implica necesariamente que este clasifique el desempeño como "un servicio de buena calidad"[22]. Un ejemplo de esto podría ser un servicio gastronómico. En la medida que un restaurante ofrezca continuos desempeños satisfactorios sobre un mismo cliente/a, su percepción sobre el suministro pasará de un servicio con el que está "satisfecho", a la de un "servicio de buena calidad".

MAPEO DE SERVICIOS Y REGISTRO DE INCIDENTES

Su concepción es similar a la de los diagramas de flujo, en los cuales se representa la secuencia de etapas desarrolladas a lo largo del suministro. Adicionalmente, el mapeo de servicios incorpora componentes de la visión sistémica del servicio con el objeto de administrar las líneas de interacción; de forma similar a los flujogramas funcionales.Las cinco componentes que se unirán mediante estas líneas de interacción serán:

- **La evidencia física, entendida como los bienes, tangibles o no, que formarán parte de los momentos de la verdad.**
- **Las acciones realizadas por el/la cliente/a.**
- **Las etapas de la zona visible al cliente/a.**
- **Las etapas de la zona invisibles al cliente/a.**
- **Los procesos de soporte para el suministro del servicio.**

(22) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

(23) Shostack, L. (1984). Designing Services that Deliver. Cambridge: Harvard Business Review.

El mapeo de servicios resulta de suma utilidad para identificar puntos críticos dentro del suministro de servicio, cuyo desempeño contrasta de manera directa con las expectativas del/la cliente/a. En términos generales pueden clasificarse como puntos de falla, o puntos de demora. La ocurrencia de una falla en uno de estos puntos o la demora por encima de un parámetro estándar se entienden como potenciales incidentes de servicio.

Cabe destacar que, si bien las etapas en las que ocurren estos incidentes guardan fuerte relación con los momentos de la verdad, también deben estudiarse incidentes en procesos invisibles al cliente.

También, el mapeo permite focalizar el análisis sobre los momentos de la verdad observando las etapas del diagrama que tienen conexión directa con actividades realizadas por el/la cliente/a. Ayudando al asesor o asesora a interpretar la naturaleza del contacto con el/la cliente/a para determinados procesos.

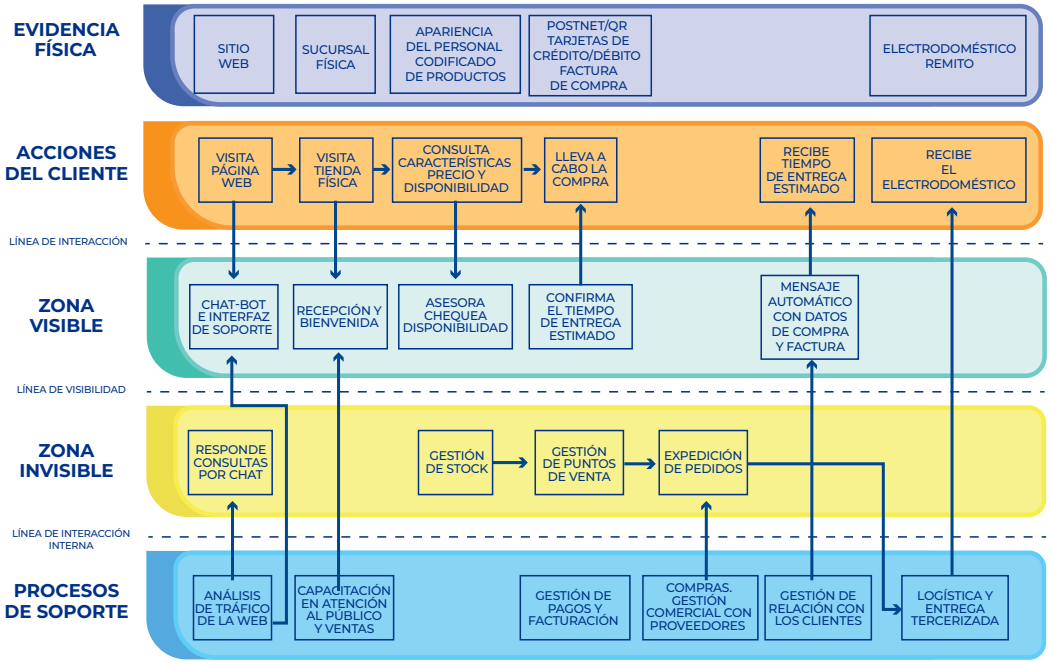


Fig. 32) Mapeo de servicio. (Referencia: Adaptado de Blueprint. Service Blueprints: Definition. Nielsen Norman Group.).

En el marco de la gestión de la calidad, localizar estos incidentes dentro del proceso y analizar su impacto potencial sobre la experiencia de servicio será fundamental. Por este motivo, es recomendable complementar la confección del mapa de servicios con una matriz de priorización que compare cada incidente en términos relativos. En esta fase es clave la visión de calidad basada en expectativas para considerar necesidades del/la cliente/a - servicio deseado –, y variables de contexto – servicio pronosticado y adecuado –; así como estándares existentes de operación.

Un enfoque orientador para detectar potenciales incidentes es identificar los riesgos que percibe el cliente[24] tanto antes de la compra como durante el suministro del servicio, para relacionarlos con las etapas del proceso analizado.. Los riesgos pueden clasificarse según su naturaleza en:

- **Riesgo funcional:** Por desempeños potencialmente insatisfactorios.
- **Riesgo financiero:** Por costos inesperados o pérdidas de dinero.
- **Riesgo temporal:** Por pérdidas de tiempo a causa de retrasos.
- **Riesgo físico:** Por afectar la integridad de posesiones o personas.
- **Riesgo psicológico:** Relacionado con temores y emociones personales.
- **Riesgo social:** Relacionado con la reacción y opinión de terceros con respecto al servicio.
- **Riesgo sensorial:** Por repercusiones no deseadas del entorno en alguno de los cinco sentidos.

Luego de identificados y priorizados los incidentes, el siguiente paso será el registro de ocurrencias de cada uno a lo largo de un suministro de servicio, o periodo de tiempo particular. Una vez introducida la frecuencia de cada uno, y ponderada según su impacto relativo en la experiencia de servicio, se tendrá un indicador global del desempeño.

Resulta importante recalcar que el diseño de estos indicadores y su seguimiento debe ir en concordancia con la naturaleza del contacto con el/la cliente/a que posea el proceso analizado. Por ejemplo, en servicios con bajo contacto y con procesos de Trastienda – como el servicio eléctrico - la evaluación de incidentes puede realizarse agregando los datos provenientes de las quejas de los/as distintos/as clientes/as a lo largo de un mes, sin identificarlos individualmente. Mientras que para servicios médicos este abordaje sería perjudicial, siendo necesario conocimiento individual de la experiencia de cada paciente.

Fig. 33) Ejemplo de registro y cálculo de Índice global de desempeño. (Referencia: Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L.)

REGISTRO DE DESEMPEÑO DEL SERVICIO		ID SERVICIO:	
ID CLIENTE:		FECHA:	
TIPO DE FALLA	PONDERACIÓN	CANTIDAD DE OCURRENCIAS	SUBTOTAL DE PUNTOS
FALLA A	1	10	10
FALLA B	5	2	10
FALLA C	10	1	10
FALLA D	1	3	3
FALLA E	5	5	25
ÍNDICE GLOBAL DE DESEMPEÑO			58

(24) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

CUESTIONARIO SERVQUAL Y MODELO DE BRECHAS

El modelo de brechas se basa en evaluar la calidad de un determinado servicio cuantificando, en cuestionarios independientes llamados cuestionarios SERVQUAL, las expectativas por un lado, y los juicios de valor por otro. La base conceptual del método recae en estimar la calidad percibida del cliente comparando el puntaje del cuestionario de evaluación de expectativas de servicio, con el del cuestionario abocado a la evaluación de la experiencia de servicio[25]. Si los valores son semejantes o superiores, la calidad percibida por el/la cliente/a será mayor a la esperada; y viceversa. Se recomienda su aplicación con clientes frecuentes, cuya experiencia con el servicio propio, o con servicios similares, sea considerable.

La metodología propone trabajar la evaluación de calidad en cinco dimensiones para generar información estratificada de cara a futuras acciones de mejora. Estas dimensiones de la calidad son:

- **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia y el funcionamiento de las instalaciones físicas con las que el/la cliente/a tendrá interacción o se comunicará. Asimismo, aplica a la apariencia física del personal.
- **Confiabilidad:** Se relaciona con la capacidad de suministrar servicios según lo prometido en términos de precisión, rapidez y buen desempeño.
- **Capacidad de respuesta:** Se relaciona con brindar ayuda rápida al cliente ante un requerimiento o inquietud.
- **Aseguramiento:** Relacionada con la capacidad y conocimiento del recurso humano para transmitir confianza sobre el suministro del servicio.
- **Empatía:** Se enfoca en la capacidad de establecer buena comunicación y entendimiento con el/la cliente/a, brindando sensación de tratamiento personalizado durante el servicio.

La forma estandarizada de cada cuestionario consta de 22 preguntas que abordan secuencialmente cada dimensión de la siguiente manera:

- **Elementos tangibles: Pregunta 1 a 4**
- **Confiabilidad: Preguntas 5 a 9**
- **Capacidad de respuesta: Preguntas 10 a 13**
- **Aseguramiento: Preguntas 14 a 17**
- **Empatía: Preguntas 18 a 22**

En el cuestionario de expectativas, cada pregunta debe ir orientada en términos generales según el tipo de servicio y la industria a la que pertenezca. En el segundo cuestionario, el objetivo es recabar información de la experiencia percibida por el cliente en el servicio estudiado. Cada pregunta tendrá una puntuación del 1 – totalmente en desacuerdo -, al 7 – totalmente de acuerdo -, sin etiquetas para puntuaciones intermedias.

De los resultados obtenidos puede compararse simplemente el puntaje total obtenido en ambas encuestas, y evaluar la calidad percibida en base a la diferencia entre el puntaje de evaluación de experiencia y el de expectativas. También, es recomendable realizar un análisis cruzado de resultados entre las cinco dimensiones de la calidad que propone el modelo.

Fig. 34) Modelo SERVQUAL para la evaluación de la satisfacción del cliente. (Referencia: El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. AITECO Consultores).

(25) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO EN SERVICIO

Tan importante como incorporar nuevas herramientas es adaptar las tradicionales. El diagrama Causa-Efecto es sumamente popular para efectuar análisis causal cuando se aborda un ciclo de mejora.

Una de las claves para desplegar todo el potencial de la herramienta es una definición coherente de los factores, o espinas, primarias. De ellas se desprenderán subsecuentemente relaciones causales, hasta el hallazgo de la, o las, causas raíz.

El enfoque tradicional para establecer factores primarios estándar es el denominado "5M": Mano de obra; Materiales; Medio Ambiente; Métodos; y Máquinas. Una alternativa que incorpora al diagrama atributos propios de los servicios es dividir el factor Mano de Obra, diferenciando entre Mano de Obra en la Zona Visible (o Mostrador) y Mano de Obra de Zona Invisible (o Trastienda)[26].

- **Métodos**
- **Mano de Obra – Mostrador**
- **Mano de Obra – Trastienda**
- **Medio Ambiente**
- **Materiales**
- **Planta y equipamiento**
- **Cliente**

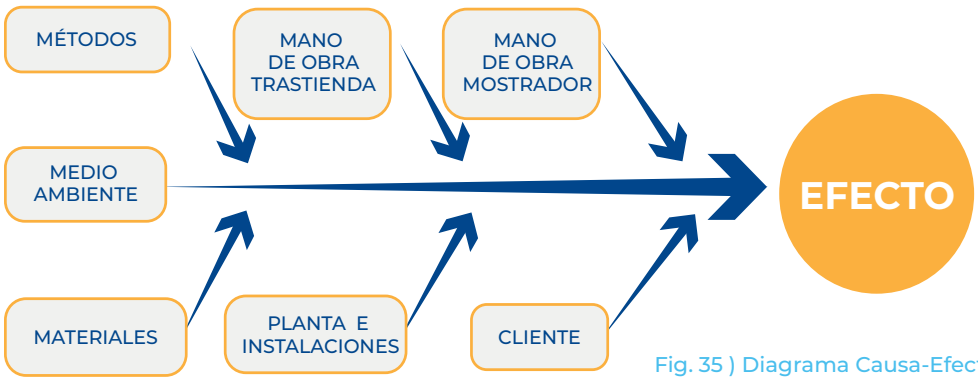
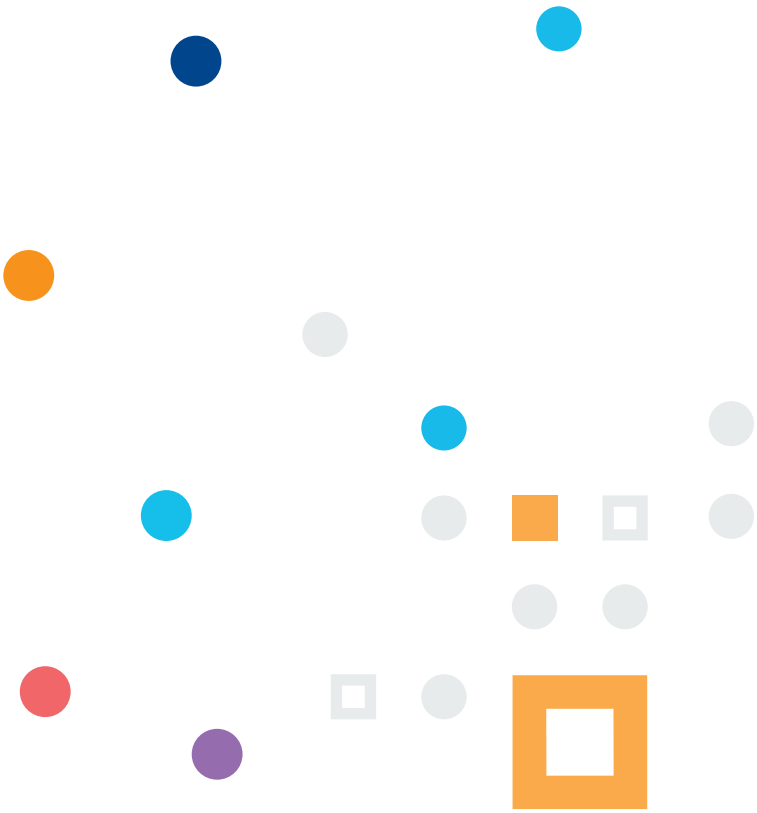


Fig. 35) Diagrama Causa-Efecto orientado a servicios.

La participación del cliente en la producción de servicios invita a diferenciar al personal operando en contacto directo con el cliente, del que opera en zonas invisibles al cliente. Se ha prestado especial importancia a lo largo de los apartados anteriores a la identificación y análisis de las divergencias que el cliente introduce en las operaciones. Por este motivo, incorporarlo como un factor primario a la hora de realizar un diagrama Causa-Efecto, es de suma utilidad si se busca evaluar la relación causal entre estas divergencias y el efecto estudiado.

(26) Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Education, México.

En este sentido, es importante recordar que la o las causas raíz que recopilemos, por definición deben tener margen de intervención por parte de la organización. Con lo cual, el abordaje de las causas relacionadas con el factor primario Clientes debe apuntar a intervenir aspectos operativos de los momentos de verdad, en su defecto, a mecanismos de educación orientados a modificar el comportamiento de los/las clientes/as.



Abordaje ágil de la mejora en procesos de servicio

Tanto el recorrido teórico como la experiencia práctica muestran puntos en común entre la mejora en procesos de manufactura y de servicios, pero también permiten identificar diferencias que pueden requerir variaciones en el método aplicado para la gestión de los ciclos de mejora. Los resultados de estos ciclos pueden potenciarse implementando marcos ágiles de trabajo; tal es el caso de los procesos de servicio sobre los que nos centraremos en este apartado.

¿QUÉ ES EL "AGILISMO"?

Bajo el concepto de "agilismo" se encuentran gran cantidad de enfoques, métodos y herramientas para gestionar proyectos, los cuales se desarrollaron a lo largo de décadas en el ámbito académico, empresarial y organizacional y, a partir de 2001, se agruparon bajo la denominación de "Metodologías Ágiles". Estos marcos de trabajo comparten una serie de características que los diferencian de las metodologías predictivas (también conocidas como "tradicionales"), entre ellos: el **ciclo de vida**, los **supuestos** sobre los que se sostienen y los **tipos de proyectos** para los que resultan pertinentes.

El ciclo de vida puede definirse como la serie de etapas que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Las metodologías predictivas constan de cinco etapas, de las cuales cuatro se desarrollan secuencialmente (sólo se puede iniciar la siguiente al finalizar la anterior):

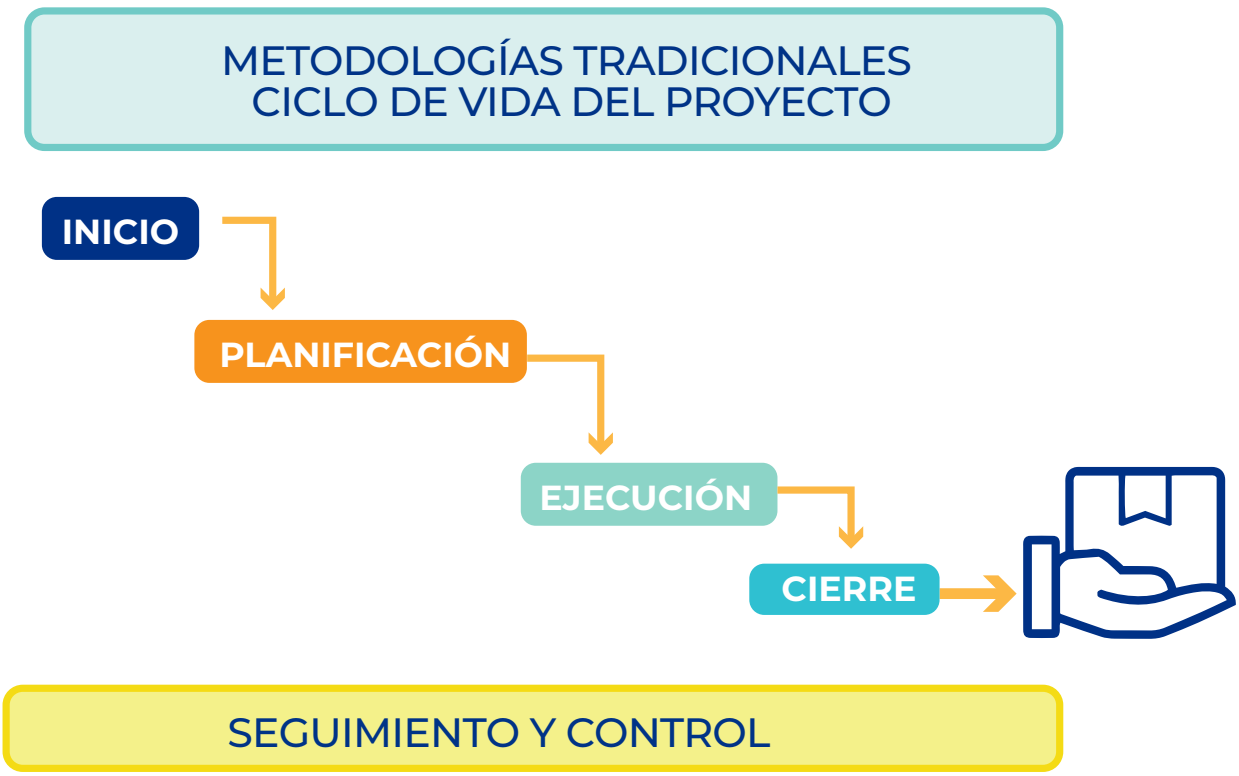
1. Inicio:
en base al análisis de viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos, se decide la participación o no en el proyecto.

2. Planificación:
en esta etapa se detalla el alcance del proyecto incluyendo la enumeración y descripción de todos los requerimientos del usuario/cliente y el diseño detallado del servicio capaz de satisfacerlo; se confecciona el cronograma para completar todas las actividades necesarias para entregar el servicio y se define el presupuesto.

3. Ejecución:
se llevan a cabo todas las acciones planificadas.

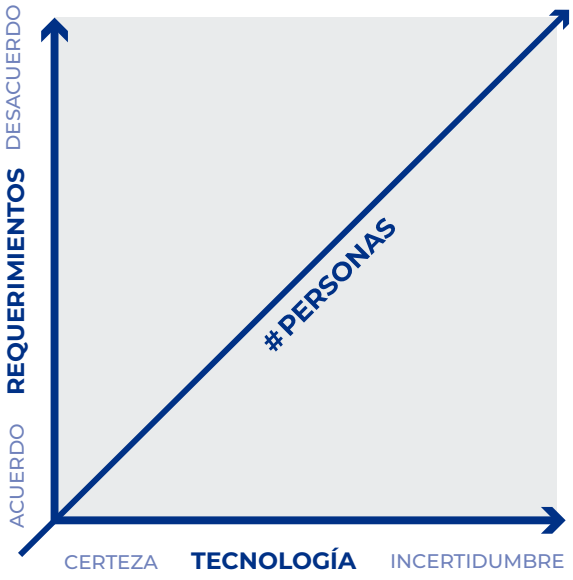
4. Cierre:
se analiza lo hecho; si los hubiera, se cierran los contratos y acuerdos con clientes y proveedores; se transfiere el conocimiento y/o la información necesaria, y se entrega el servicio.

En forma transversal a estas cuatro etapas se desarrolla una quinta: seguimiento y control, que se realiza en forma continua a lo largo de todo el proyecto. La finalidad es monitorear el avance de las acciones de acuerdo a lo planificado y, si se presentaran desvíos, detectarlos de forma temprana y corregirlos para que no modifiquen el entregable final, el cronograma y/o el presupuesto.

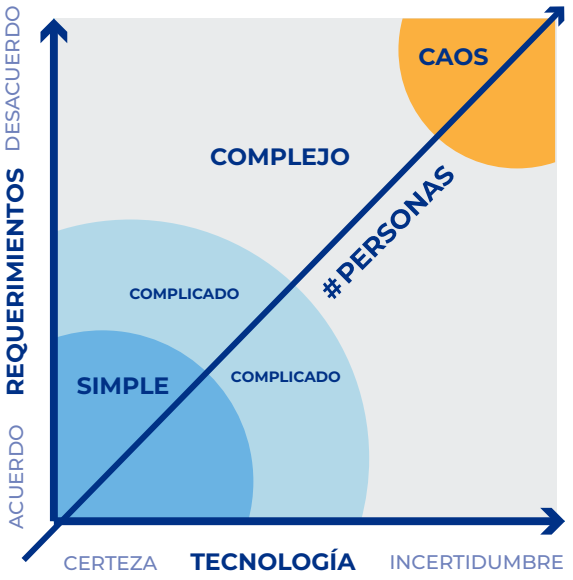


Analizando el ciclo de vida, se identifican tres de los supuestos en los que se basan las metodologías predictivas. El primero es que el cliente/usuario tiene en claro sus necesidades y estas pueden ser expresadas en forma de requerimientos. En segundo lugar, se asume la aptitud del equipo de proyecto para diseñar, en base a los requerimientos, un servicio capaz de satisfacer al cliente/usuario. Por último, el tercer supuesto implica que, en función de los requerimientos y el diseño, es posible tomar proyectos pasados como referencia para definir las actividades que será necesario llevar a cabo y estimar con precisión el tiempo y los recursos que insumirá.

Dado el ciclo de vida que desarrollan como los supuestos que las sustentan, estas metodologías resultan pertinentes para gestionar ciertos proyectos y menos útiles (o incluso riesgosas) para otros. A fin de comprender el tipo de proyecto al que nos enfrentamos cuando gestionamos un ciclo de mejora, se puede utilizar la matriz Stacy, la cual se construye a través de un plano cartesiano. En el eje vertical se ubican los requerimientos en función del grado de acuerdo que hay sobre ellos entre quienes demandan el servicio. En el eje horizontal se plasman los aspectos técnicos del proyecto en función del grado de certeza o de incertidumbre que existe sobre ellos. Por último, se incorpora una tercera variable: la cantidad de personas que van a verse involucradas o impactadas por el proyecto.



En base a la interacción de estas tres variables se generan 4 posibles grados de complejidad: simple, complicado, complejo y caos.



Los proyectos se encontrarán en el grado "simple" cuando existe un alto nivel de acuerdo sobre los resultados esperados y certeza sobre cómo desarrollar el servicio. Se ubicarán en el terreno "complicado" en dos casos: cuando los demandantes del servicio tengan prioridades, objetivos y necesidades divergentes, así cómo, cuando haya acuerdo sobre los requerimientos pero incertidumbre sobre los aspectos técnicos. Los proyectos en los que ambos escenarios coincidan, es decir, existan diferencias respecto de los requerimientos (o estos sean en parte desconocidos) y cierto grado de incertidumbre sobre el abordaje técnico, serán ubicados en el terreno de lo "complejo". Por último, al encontrarse con un total desacuerdo respecto de los resultados esperados del proyecto y absoluta incertidumbre sobre la dimensión técnica, se estará en el "caos".

Junto con el grado de acuerdo sobre los requerimientos que deberán satisfacerse con el proyecto y de la certeza sobre la resolución técnica, para determinar el tipo de proyecto, se debe contemplar la cantidad de personas que se verán impactadas por la mejora. Cuanto mayor sea el número, menos probable será que las expectativas y necesidades estén alineadas y, por lo tanto, mayor será la complejidad del proyecto.

Al tomar como referencia la matriz Stacy, las metodologías predictivas son útiles para gestionar proyectos de mejora de grado simple, en los que es posible tener claridad sobre los requerimientos y, a su vez, teniendo en cuenta experiencias pasadas, se pueden definir con certeza las acciones necesarias, los tiempos y los costos para cubrir las expectativas de los clientes/usuarios. Al enfrentarse a proyectos complejos, estas metodologías dejan de ser pertinentes y, dado el nivel de incertidumbre respecto de los requerimientos y su resolución técnica, en esos casos, se debe recurrir a abordajes ágiles.

A diferencia de las predictivas, las metodologías ágiles no se desarrollan mediante un ciclo de vida lineal, sino iterativo e incremental en el que la colaboración permanente con el cliente/usuario y la constante adaptación a sus requerimientos son centrales. En consecuencia, el ciclo de vida se organiza de la siguiente manera:

1. Inicio:

al igual que las predictivas, las metodologías ágiles tienen una etapa de inicio del proyecto. Sin embargo, en este caso, se trata de una acción exploratoria en la que se busca alcanzar una idea preliminar de quienes serían los clientes/usuarios y cuál es su problemática o necesidad. Si el segmento de clientes/usuarios o la problemática a abordar están alineados con el propósito de la organización, entonces se decide participar del proyecto.

2. 1° Iteración:

se llama iteración a un ciclo breve (generalmente de entre una a cuatro semanas) en el que se lleva a cabo la planificación y la ejecución de las acciones necesarias para cubrir los requerimientos que hayan sido identificados como prioritarios en la etapa de inicio.

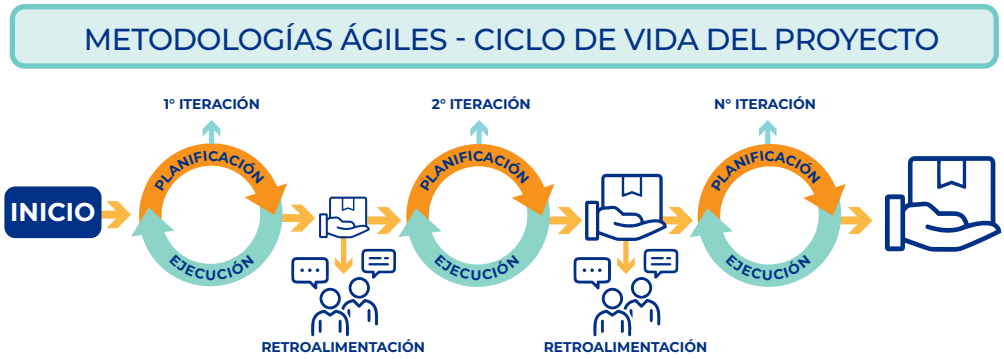
3. Incremento:

como resultado de la iteración, se genera un primer servicio o producto funcional, las metodologías ágiles lo denominan “incremento funcional”.

4. Retroalimentación:

los clientes/usuarios interactúan con el incremento funcional, pudiendo identificar qué aspectos funcionaron, cuales sería necesario ajustar y qué nuevos aspectos incorporar. De esta manera, se obtiene la retroalimentación que permite identificar nuevos requerimientos, volver a priorizar los requerimientos ya conocidos y, con esta información,dar inicio a la siguiente iteración.

El proyecto prodrá contener tantas iteraciones como se consideren necesarias Para brindar un servicio que satisfaga al/la cliente/a / usuario/a.



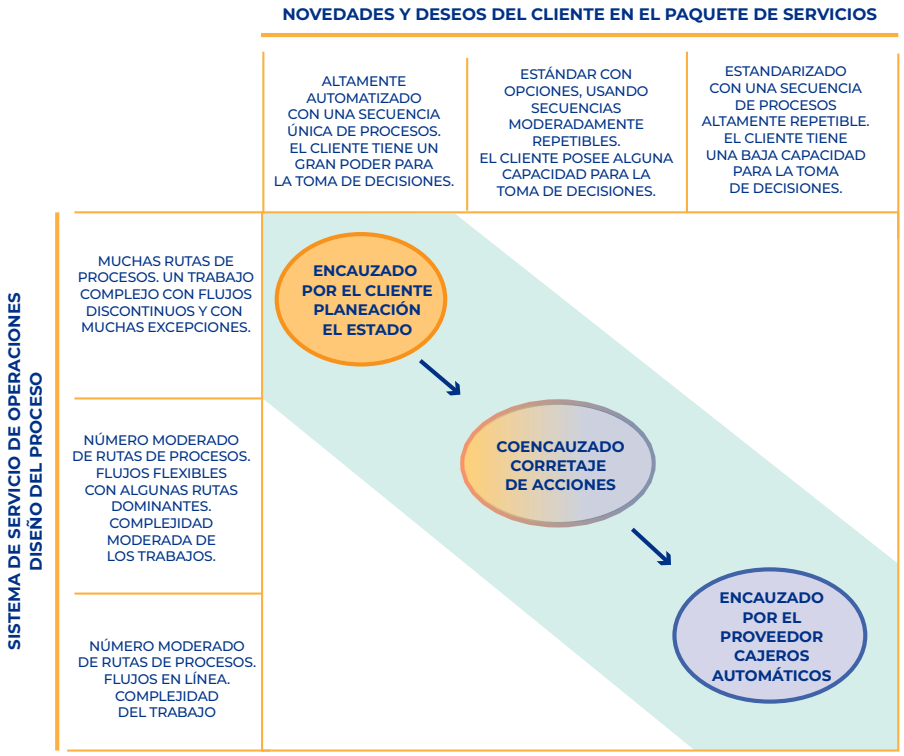
Analizando el ciclo de vida, se pueden identificar dos supuestos en los que se basan las metodologías ágiles. El primero es que la claridad, tanto sobre los requerimientos como su resolución técnica, se debe ir construyendo a medida que se desarrolla el proyecto. Los clientes/usuarios no tienen definida su necesidad ni los criterios que debería cumplimentar la solución de ante mano. Los equipos de gestión de proyecto no pueden prever cuál será la solución correcta. En consecuencia, la certeza se va construyendo a medida que se avanza en la construcción de las soluciones y se prueba su efectividad. El segundo es que la colaboración entre clientes/usuarios y el equipo de proyecto es esencial para lograr resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de ambos.

Al estar sustentadas en estos supuestos y proponer desarrollos iterativos e incrementales en los que la interacción con el/la cliente/a / usuario/a se vuelve central, las metodologías ágiles se presentan como un interesante camino para gestionar mejoras en procesos de servicios.

AGILISMO Y MEJORA EN PROCESOS DE SERVICIOS

Ciertos procesos de servicios presentan características distintivas que hacen que las metodologías ágiles resulten especialmente pertinentes para gestionar ciclos de mejora. En este apartado se puntualizará en cinco de ellas: la personalización, la interacción con el cliente/usuario, la simultaneidad, la intangibilidad y el rol de los colaboradores de la organización. A su vez, se abordará cómo el agilismo puede contribuir a la gestión eficiente y efectiva de estas particularidades.

En este sentido, Collier y Meyer[27] proponen una clasificación de los servicios en tres tipos según del grado de estandarización o personalización de sus procesos en función de las necesidades y deseos de los/as clientes/as / usuarios/as.



(27) Collier DA, Meyer SM. 1998. A service positioning matrix. International Journal of Operations & Production Management 18: 1223-1244

Del cruce de las dos variables surgen los tres tipos de servicios:

1. Servicios encauzados por el proveedor:

se dirigen a segmentos de clientes/usuarios con necesidades y expectativas compartidas (o extremadamente similares entre sí). El conocimiento de dichos requerimientos permite al proveedor del servicio diseñar los procesos y estandarizarlos. De esta forma, el proveedor es quien determina la experiencia de los usuarios, la cual tiende a ser homogénea.

2. Servicios coencausados:

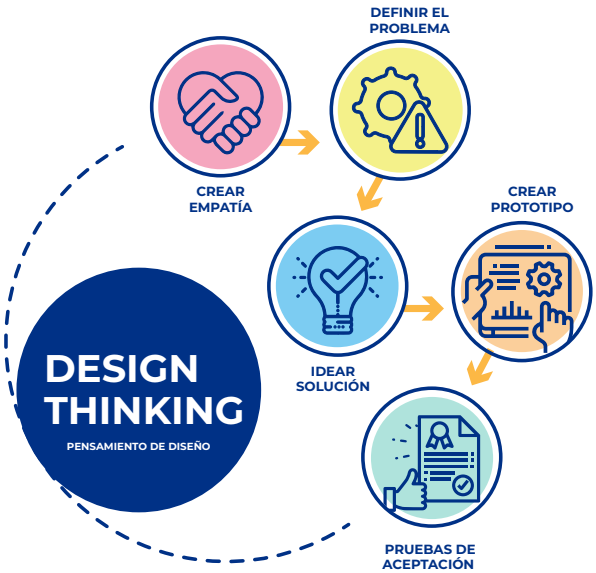
se dirigen a segmentos de clientes/usuarios con necesidades y expectativas moderadamente similares. Se denominan "coencausados" porque si bien el proveedor tiene la capacidad de dar respuesta a través de una serie limitada de procesos, estos se caracterizan por ser flexibles y permitir al cliente/usuario seleccionar entre un número limitado de alternativas.

3. Servicios encausados por el cliente:

se dirigen a segmentos de clientes/usuarios con necesidades y expectativas heterogéneas (o de gran variabilidad). El proveedor del servicio da respuesta a través de procesos altamente flexibles, llevados adelante por colaboradores calificados capaces de generar experiencias personalizadas (ajustadas a las demandas puntuales).

Los tres tipos de servicios requieren de un profundo conocimiento de los perfiles de los clientes/usuarios para poder definir si sus necesidades pueden ser cubiertas a través de procesos estandarizados, flexibles o personalizados y, a su vez, qué características deben tener dichos procesos para generar experiencias satisfactorias. Asimismo, es preciso recordar que las expectativas de los clientes/usuarios son dinámicas, es decir, varían a lo largo del tiempo. Los proveedores de servicios deben mantenerse actualizados sobre estas modificaciones y realizar las mejoras necesarias en sus procesos.

Como asesores en mejora continua podemos guiar a las organizaciones en el entendimiento de sus clientes aplicando abordajes ágiles, por ejemplo, "Design Thinking" (o "Pensamiento de diseño"). Esta metodología se desarrolla en base a cinco fases: empatizar con los usuarios, comprender sus necesidades, idear y prototipar soluciones y desarrollar pruebas para validar que efectivamente cubran las expectativas de los usuarios.

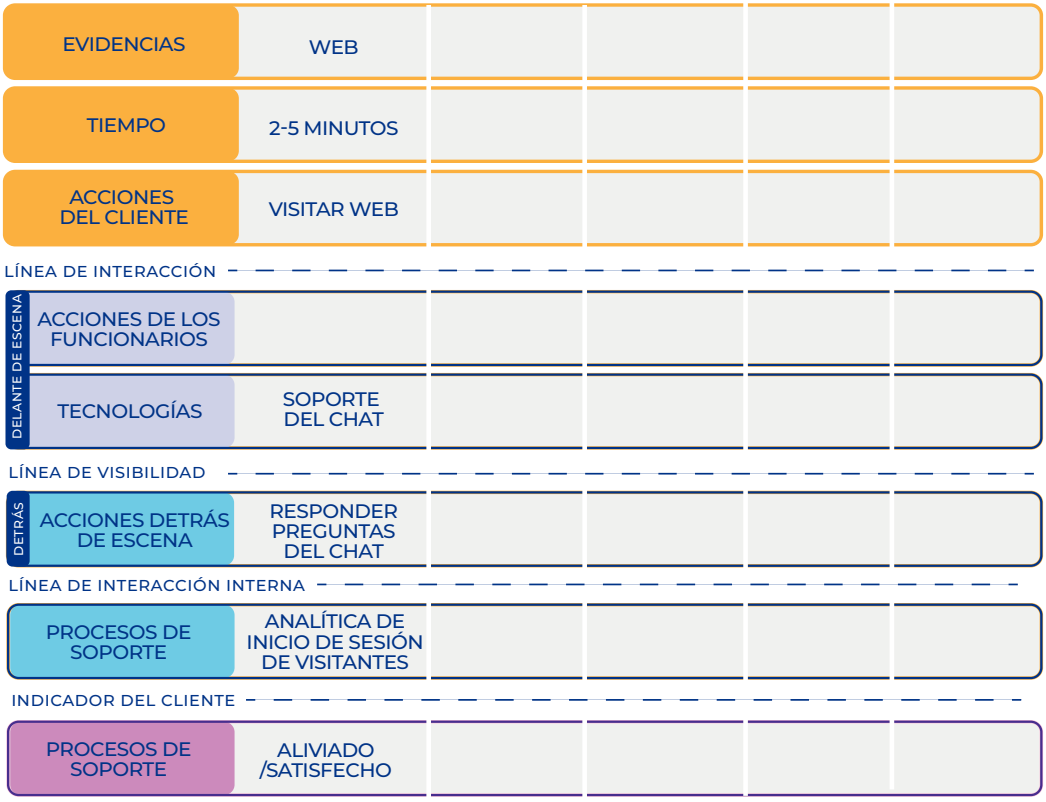


De esta manera, el "Design Thinking" resulta útil para descubrir oportunidades de negocio o de mejora, poniendo el foco en empatizar con los usuarios, y en base al conocimiento de sus características, diseñar o mejorar los procesos de servicios para satisfacerlos.

La segunda característica distintiva sobre la que haremos foco es la interacción con los clientes/usuarios. Como se mencionó en apartados anteriores, una característica que diferencia a los servicios es la intensidad del contacto con sus destinatarios. Mientras que en los procesos de manufactura se reduce a momentos puntuales y a colaboradores específicos, la interacción con los clientes/usuarios es frecuente o, incluso, continua a lo largo de todo el proceso de producción de servicios e involucra a gran parte de los colaboradores.

Los momentos en los que esos contactos ocurren (momentos de verdad) resultan críticos porque influyen fuertemente en la experiencia de los clientes/usuarios y, por lo tanto, en la imagen que se forman del servicio y la organización que lo provee.

El "mapa de experiencia del cliente" es una herramienta ágil que permite construir una visión integral de la interacción de los clientes/usuarios con el proveedor de servicio e identificar oportunidades de mejora.

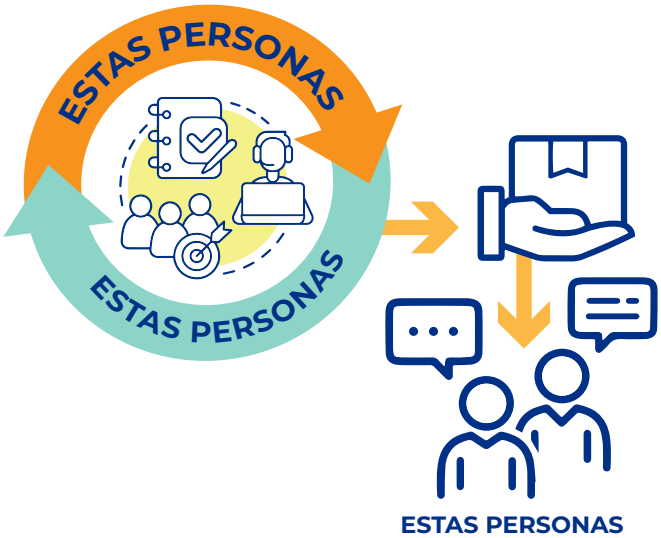


El "mapa de experiencia" consiste en una representación gráfica del recorrido que realiza un cliente/usuario a lo largo de su relacionamiento con el proveedor de un servicio. Allí se analizan y plasman: las actividades y los objetivos del cliente/usuario; los momentos de verdad y el grado de satisfacción del cliente/usuario en cada uno de ellos; y, por último, los objetivos, los indicadores y las actividades del proveedor de servicio en cada instancia. Normalmente se incluye una última línea en la que se registran las oportunidades de mejora detectadas para cada etapa del relacionamiento a fin de asegurar el alineamiento de los procesos respecto de las necesidades y expectativas de los destinatarios.

La tercera y cuarta características de los servicios sobre las que nos resulta interesante hacer algunas consideraciones son: la intangibilidad y la simultaneidad. La intangibilidad de la oferta caracteriza a aquellos procesos de servicios que crean valor para sus clientes/usuarios por medio de transformaciones que no dan como resultado un producto físico. Una de las consecuencias de la intangibilidad es que los clientes/usuarios no pueden inspeccionar el resultado del proceso antes de decidir su compra o contratación. En ese contexto, aumenta la posibilidad de que se generen expectativas que luego no serán satisfechas o divergencias respecto de los resultados esperados.

Este riesgo puede mitigarse apoyándose en otra de las particularidades de los servicios: el hecho de que la producción y el consumo son, en muchos casos, simultáneos. Esto implica que el consumidor está presente e interactúa con los/las colaboradores/as mientras ocurre el proceso de producción del servicio.

Implementar abordajes ágiles, permite orientar a las organizaciones a aprovechar en su favor estas dos características de sus procesos. Para ello, es preciso asesorarlas en la aplicación de ciclos iterativos y la estandarización de instancias y mecanismos de retroalimentación que, aprovechando la presencia de los clientes/usuarios, permitan caracterizar sus requerimientos, evaluar si el servicio que se está entregando está alineado con sus expectativas y, de ser necesario, realizar los ajustes que se consideren para asegurar su satisfacción.



Por último, la quinta característica que abordaremos en este apartado es el rol de los/as colaboradores/as de la organización. Estas personas constituyen una dimensión fundamental para todo tipo de organizaciones, ya que son ellos quienes crean valor. En el caso de los procesos de servicios cobran aún más relevancia dado el grado de interacción directa que mantienen con los clientes/usuarios.

En la manufactura, la satisfacción de los destinatarios deriva del producto que reciben, el desempeño de los colaboradores a lo largo del proceso productivo tiene baja influencia en ello. En cambio, en los procesos de servicio la idoneidad de los/as colaboradores/as, su desempeño, su estilo personal y el trato que brindan afecta (favorable o desfavorablemente) la satisfacción del cliente/usuario que interactúa de forma directa con ellos y está presente mientras se suministra el servicio.

Como mencionamos en apartados anteriores, al asesorar a organizaciones proveedoras de servicios, el análisis de causas raíz (utilizando por ejemplo el diagrama de causa-efecto) debe incluir la indagación sobre los aspectos vinculados a los/as colaboradores/as, tanto los de "back office" como los de "front office". Una vez detectados las causas y las oportunidades de mejora, podemos recurrir a herramientas ágiles para trabajar sobre los aspectos vinculados a los/as colaboradores/as. Aplicar los abordajes mencionados a lo largo de este apartado permite indagar sobre las expectativas de los clientes/usuarios respecto del desempeño de los colaboradores de la organización proveedora de servicios, así como evaluar el nivel de satisfacción tras cada interacción. Paralelamente, se puede trabajar en la incorporación de los valores del agilismo a la cultura interna, especialmente, aquel valor que pone énfasis en que son las personas y sus interacciones las que generan valor, por ello el foco debe estar puesto en:

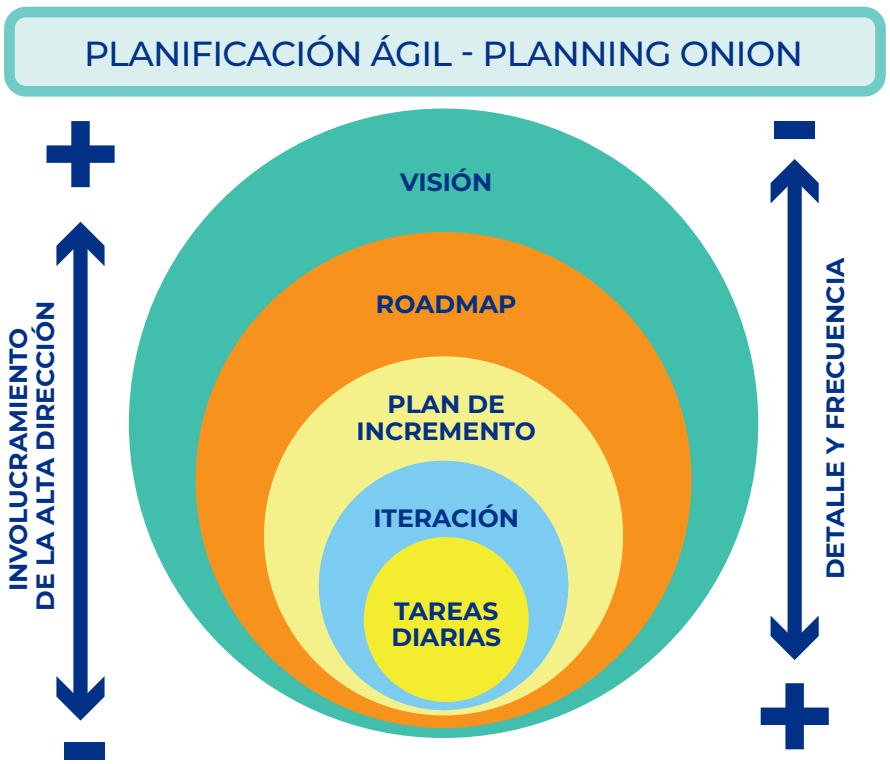
1. se dirigen a segmentos de clientes/usuarios El reclutamiento de personas con características y habilidades afines a las expectativas de los clientes/usuarios.

2. La capacitación y actualización continua de los colaboradores.

3. La implementación de procedimientos, tecnologías y herramientas flexibles y orientadas a potenciar a las personas y guiarlas a lo largo del proceso, evitando condicionarlas o restringirlas, para que puedan adaptarse a los requerimientos de las/os clientes.

4. Brindar autonomía a los/as colaboradores/as para la toma de decisiones que, durante el suministro del servicio, permitan reaccionar rápidamente para lograr la satisfacción de los clientes/usuarios.

Muchas organizaciones temen que el brindar autonomía a sus colaboradores genere desvíos indeseados y, por ello, optan por aplicar procedimientos restrictivos y/o procedimientos altamente burocráticos para la aprobación de decisiones. Este intento de controlar la situación impacta negativamente en la satisfacción de los clientes/usuarios que se encuentran con procesos de servicios incapaces de cubrir sus expectativas. Para evitar ambos riesgos (los desvíos indeseados y la insatisfacción), podemos trabajar con las metodologías de planificación desarrolladas en el marco del agilismo, específicamente la denominada “planning onion”.



Este abordaje permite que la organización y los/as colaboradores/as tengan claridad sobre sus responsabilidades en el corto plazo, y cómo estas responsabilidades contribuyen a los objetivos de largo plazo. Sin embargo, deja mucho espacio para incorporar los cambios que van surgiendo como resultado de las iteraciones y el conocimiento generado en cada retroalimentación que brindan los clientes/usuarios.

Para finalizar este apartado, resulta importante mencionar los indicadores comúnmente usados para evaluar el impacto de los ciclos de mejora gestionados con metodologías ágiles:

- **Custommer Effor Score (CES): evalúa qué tan sencillo o compleja le resultó al cliente/usuario la interacción con el proveedor y/o con el servicio.**
- **Índice de satisfacción del cliente (CSAT): Mide la satisfacción del cliente/usuario tras la interacción con el proveedor y/o con el servicio.**
- **Net Promoter Score (NPS): evalúa la lealtad del cliente/usuario y su disposición a recomendar el servicio en base a su experiencia.**
- **Adquisición: generación de clientes/usuarios nuevos.**
- **Retención: clientes/usuarios que vuelven a adquirir el servicio.**
- **Referidos: clientes/usuarios que llegan a través de las referencias de otros clientes/usuarios**

Como vimos a lo largo de este apartado, múltiples dimensiones y herramientas de los abordajes ágiles resultan de utilidad para guiar los ciclos de mejora en los procesos de servicios, permitiendo impactar de manera positiva en estos indicadores.

Conclusiones

Esta publicación se desarrolló con el objetivo de brindar una primera guía que facilite la comprensión y la búsqueda de oportunidades de mejora en empresas que ofrecen diferentes tipos de servicios. Se planteó un recorrido amplio sobre los conceptos fundamentales que permiten al asesor/a realizar un abordaje más certero en el momento de la implementación de herramientas de mejora de la productividad.

En la actualidad se observa el protagonismo que están adquiriendo las empresas de servicios, no solo dentro del sistema productivo de nuestro país sino también en cada región del mundo con un incremento sostenido en el aporte sobre el PBI de cada nación. Constituyendo un sector dinámico, estas empresas generan un alto impacto en el comercio y en el agregado de valor de distintas cadenas productivas, así como también en la generación de empleo.

En este contexto, y conociendo el aporte fundamental que la metodología Kaizen aporta a las organizaciones que la implementan, el asesor/a debe comenzar a abordar el estudio de los servicios con el enfoque basado en procesos, desde la conceptualización de desempeño intangible como el resultado de estos procesos, son las bases sobre las cuales el/la asesor/a debe comenzar su análisis.

Los/as líderes de las empresas junto con asesores/as, se encuentran ante nuevos desafíos para gestionar la mejora continua en empresas con procesos que pueden presentar mayor o menor posibilidad de estandarización, así como también, que tan personalizado sea el servicio y qué grado de intervención tienen los/as clientes/as en los procesos de transformación.

Tanto el recorrido teórico como la experiencia práctica nos muestran puntos en común entre la mejora en procesos de manufactura y de servicios, pero también nos permiten identificar diferencias que pueden requerir variaciones en el método aplicado. En este contexto, la incorporación de metodologías ágiles para desarrollar ciclos de mejora se introduce como una herramienta que busca complementar enfoques tradicionales para lidiar con estas diferencias.

En la mayoría de las empresas de servicio que implementan la filosofía Kaizen remarcan la importancia de abordar los problemas a través de equipos multidisciplinarios, con la participación de colaboradores/as que se desempeñan en distintas actividades dado que es prácticamente imposible mejorar un proceso o una parte de él sin la intervención y el compromiso de los/as actores de la empresa que pueden ser clientes o proveedores internos.

Kaizen
en empresas de servicios

INTIArg
@intiargentina
@INTIargentina
INTI
canalinti

www.inti.gob.ar
consultas@inti.gob.ar
0800-444-4004

JICA Argentina
www.jica.go.jp/argentine/espanol/index.html

Instituto Nacional de Tecnología Industrial
INTI
Ministerio de Economía Argentina
Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina
ACIAH Agencia Argentina de Cooperación Internacional y Asistencia Humanitaria Cascos Blancos
JICA

ISBN 978-950-532-492-7