

El paradigma del sector servicios



El sector servicios es el más importante en las economías de los países desarrollados. Las cifras relativas del PIB de Estados Unidos y de las “locomotoras” de la Unión Europea, rondan el 70% del peso global de la economía de sus respectivos países.

Paradójicamente, a pesar de su supremacía, el sector servicios, en oposición al sector industrial, no ha trabajado en profundidad y con un carácter decidido, la mejora de sus procesos de negocio operativos.

Tal extremo puede venir dado por dos motivos:

- 1) El pensamiento paradigmático de que los servicios son una pura relación entre personas, en los que no cabe la mejora: “son como son...”
- 2) La gran variabilidad y, por ende dificultad, entre otras características diferenciales, para acometer mejoras en los procesos.

Esta situación se ha repetido también en las áreas de servicio de las empresas industriales. Históricamente, ha sido más importante disponer de máquinas tecnológicamente sofisticadas, que sofisticar el propio servicio en sí. Cuántas de estas empresas, teniendo un producto (tangible) más que aceptable, lo han dilapidado por un servicio (intangibile) que rozaba lo lamentable. En definitiva, todas las empresas, en mayor o menor grado, son de servicios, y la eficacia de dicha variable será una fuente de ventaja competitiva, con un largo recorrido por delante.

El concepto de la “mejora continua”, expresado en el paradigma de la gestión ‘lean’ ha sido aplicado con gran éxito en el sector productivo, pero todavía, a día de hoy, su utilización en el sector servicios es casi nula, debido en primer lugar a su desconocimiento y, en segundo término, a un ‘management’ anclado en los “usos y costumbres” de muchos años atrás.

El ‘Lean Service’, como instrumento de aplicación del ‘Lean Management’ en las empresas y organizaciones de servicio, es una de las grandes oportunidades que tienen ante sí.

Artículos Mejora Continua: Lean Service.

Una (otra) visión correcta y acertada de todas las ineficiencias del sistema ('muda', en el vocabulario japonés), es aquella que evidencia las citadas incompetencias en el lugar donde se vive el día a día: el 'gemba' ("allí donde suceden las cosas"). En el sector servicios ese 'gemba' podría estar representado, a modo de ejemplo, por la habitación de un hotel, por la sala de un restaurante, por el quirófano de un hospital, por la sucursal de un banco, por la terminal de un aeropuerto o por la tienda de una cadena comercial. En todos esos lugares debemos evitar transferirle a los clientes, nuestras incompetencias, que por cierto tanto les (nos) incomodan.

Conocer bien todo el flujo de operaciones, involucrando en el flujo al propio cliente, discerniendo dónde y cómo generamos valor para el mismo, a la vez que eliminamos todos los atisbos de 'muda' que observamos, es una obligación para todas las empresas, que conllevará una robusta y consistente construcción de los procesos operativos, con el objetivo de no malgastar sus dos "monedas": el tiempo y el dinero. No podemos tolerar que dos clientes que, aún a pesar de su percepción subjetiva, pagan el servicio correspondiente con el mismo importe de su "dinero-de-curso-legal", sean "recompensados" con dos actuaciones, en el momento de brindar el servicio, que nada tengan que ver entre ellas. Es decir, que el "mismo" servicio sea totalmente "diferente".

Para finalizar, aunque ya sabido, el impulso siempre debe provenir de la Dirección de la empresa, incidiendo en estos 4 puntos:

- 1) La eliminación (o reducción) sistemática de las actividades sin valor añadido, mediante el efecto expulsión / disminución de los 'muda' del 'gemba' de turno.
- 2) La estandarización de todos aquellos sistemas que funcionen en la empresa, como base de la preservación del 'know-how' y de la "nueva cultura" de la compañía.
- 3) La reorganización del 'gemba', para conseguir un mejor entorno de trabajo en la prestación del servicio y una mayor competitividad en el mercado.
- 4) Una mejora radical de los flujos de servicio (tanto de personas, como de materiales e información), con el objetivo final de no hacer perder el tiempo a los clientes, en la entrega del servicio correspondiente.



JOSÉ-ANTONIO AGUILAR / Socio-Director General

CREALOR - Noviembre de 2.006