

Uno de los factores que mejora el rendimiento y la calidad de los servicios es el grado en que el negocio es capaz de normalizar y estandarizar la organización de servicios de la compañía.

La estandarización de los procesos y sistemas TI como factor fundamental en el negocio de los servicios

Antonio de Pastors

Consultor Senior Noventum Service Management

En el estudio realizado en 2008 por Noventum «El Futuro de la Gestión de los Servicios» (www.thefutureof-service.com) comprobamos que las compañías que experimentaban crecimientos en ingresos y mejoras año tras año en sus márgenes y beneficio eran capaces de ofrecer a sus clientes servicios de alto valor añadido mediante la estandarización de sus procesos. Aquellos negocios de servicios menos rentables ven como se incrementa exponencialmente la complejidad de sus operaciones a medida que se producen crecimientos en sus actividades. La naturaleza intangible de su negocio junto con una gran dependencia en el rendimiento de sus empleados los convierte en el tipo de negocio con mayor dificultad para gestionarlo correctamente.

Al igual que en los procesos de fabricación, la rentabilidad de un negocio de servicios depende fuertemente del grado de estandarización. El suministro del servicio puede modelarse y, por lo tanto, beneficiarse de las diferentes economías de escala. Sin embargo, los clientes desean que la oferta de servicios se adapte a sus necesidades especí-

ficas y esperan un trato más personalizado. Entonces, ¿cómo podemos implantar un estándar en el negocio de los servicios? La elección no es si aplicamos procesos estándar o personalizados sino que ambas opciones deben producirse simultáneamente. En primer lugar nos fijaremos en la estandarización y después en la personalización y explicaremos cómo ambas operaciones pueden



realizarse al mismo tiempo, lo vamos a denominar «Personalización estándar».

La estandarización debe observarse desde diferentes niveles, el objetivo es mejorar la productividad, lo que se reflejará en costes menores a la vez que mejoramos nuestra experiencia con el cliente y aseguramos un servicio consistente, independientemente de qué empleado sea el que lo proporciona o de las circunstancias que rodean al propio servicio. Los clientes generalmente esperan los mismos niveles de calidad de los servicios.

Con el objetivo de conseguir unos niveles de estandarización de principio a fin, diferenciaremos los siguientes elementos:

1. Propuestas de servicios
2. Prácticas de gestión de servicios
3. Competencias y valores de los empleados
4. Procesos de negocio y sistemas de información

Los elementos están por orden de importancia, si no conseguimos una estandarización en los niveles más altos el esfuerzo en el resto será inútil.

La mayoría de los gestores están comprometidos con que sus procesos y sistemas de información sean lo más estándar posible, quieren ver los mismos procesos y usar las mismas funciones de sus TI. En nuestra investigación la mayoría estaba de acuerdo con este objetivo pero muy pocos lo conseguían. La razón por la cuál es difícil lograrlo no reside sólo en el nivel de compromiso de los empleados. Explicaremos cada uno de los niveles de estandarización.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE SERVICIO

Muchas compañías ignoran que para ser capaces de estandarizar sus operaciones primero es necesario que sus ofertas de servicio sean consistentes. Si tratamos a cada cliente como «único» en lo relativo a las propuestas de servicios conseguiremos tener tantos acuerdos de servicios como clientes tengamos. Por lo tanto, lo primero que hay que hacer es estandarizar nuestras propuestas de servicios.



Esto no significa que las compañías sólo ofrezcan al mercado una única propuesta de servicios. Los departamentos de marketing de servicios tendrán cada

vez más importancia en el proceso de diseño de las propuestas ya que es fundamental entender a los clientes y segmentar el mercado, teniendo en cuenta no sólo el precio, los conocimientos técnicos, la calidad y la flexibilidad sino también valores tales como la imagen de marca y su entorno que ayudarán a cumplir las expectativas de los clientes y el compromiso de los empleados.

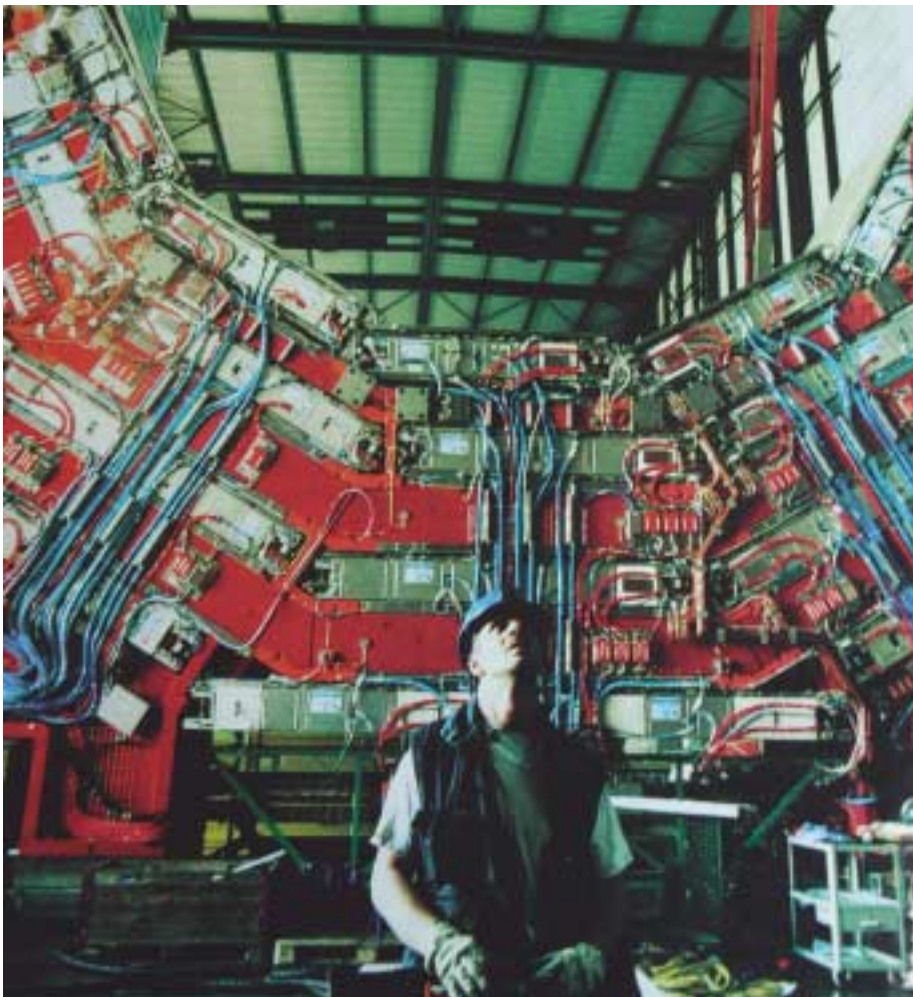
Las propuestas de servicios deben diseñarse cuidadosamente y comunicarse y entenderse por toda la organización de servicios y sus clientes. Un catálogo de servicios puede emplearse como herramienta de comunicación pero es sólo un medio y no el objetivo final. Ayuda a comunicar los valores tangibles de los servicios, pero no los intangibles.

El truco es definir un porfolio limitado de ofertas de servicios que cubra la mayoría de las necesidades del mercado potencial. Si queremos conseguir las ventajas que la estandarización del suministro del servicio nos produce, el coste y los beneficios de cada propuesta de servicio debe diseñarse minuciosamente.

Los clientes esperan y desean consejo profesional y claras soluciones a sus necesidades. Si no somos capaces de transmitirles rápida y claramente los valores de nuestras propuestas y las diferencias entre ellas nos encontraremos con dificultades tanto para vender nuestro servicio como para prestarlo al cliente (gestionando las expectativas del cliente).

Intentar cubrir el mercado con un número limitado de propuestas puede crear el problema de que algunos clientes no vean satisfechas sus necesidades y expectativas y reclamen al proveedor que adapte sus ofertas de servicios. Si atendemos a todas las peticiones de los clientes, más pronto que tarde, los beneficios de la estandarización, tales como mejoras en productividad, se desvanecerán.

Pero, no respondiendo a las necesidades de nuestros clientes que no encajan en nuestra oferta estándar podemos sacrificar una buena parte de nuestro mercado potencial y crear oportunidades para nuestros competidores. Por lo tanto, cada porfolio de servicios se verá obligado a admitir cierto número de opciones. *Opciones estándar*, es decir, aquellas para las que exista una demanda suficien-





te que justifique el esfuerzo y cuyo suministro pueda estandarizarse.

Muchas compañías son capaces de diseñar una serie de servicios estándar pero fracasan a la hora de implantarlos. Para las grandes multinacionales esto significa un reto formidable. Una clave para el éxito es involucrar a expertos de diferentes países que poseen el conocimiento de los requerimientos locales. Aún más, es importantísimo que los gerentes de las empresas apuesten por estas propuestas y activamente ayuden a implantarlas en su organización. Un proceso formal de diseño, desarrollo e implantación de las propuestas puede aumentar considerablemente las posibilidades de éxito.

Diseñar un portafolio de servicios equilibrado requiere de decisiones estratégicas.

Las compañías que se empeñen en proporcionar todo a todos los clientes se enfrentarán a incrementos exponenciales de costes a medida que crezcan. La complejidad de un crecimiento de los servicios no estándar restringirá el propio crecimiento de la compañía y reducirá los márgenes y beneficios a un nivel inaceptable.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE SERVICIOS

La gestión del Servicio es una disciplina relativamente moderna, pocas instituciones académicas imparten cursos de formación y la mayoría de los gerentes

poseen un perfil técnico (ingeniería) y la formación en gestión de servicios que han recibido ha sido gracias a su trabajo y experiencia, no asistiendo a cursos y seminarios específicos. A pesar de la falta de formación adecuada, la gestión de los servicios como base del conocimiento se ha desarrollado rápidamente y continúa evolucionando.

Las únicas prácticas de gestión de servicios ampliamente aceptadas por la industria se encuentran definidas en el estándar SCP (Service Capability and Performance). Accedan a www.noventum.eu o www.servicestrategies.com si desean ampliar información.

Los gestores de las compañías de la industria de servicios necesitan ser capaces de hablar todos un mismo lenguaje en lo que se refiere a prácticas de gestión. Bloquearemos desde el comienzo muchas de las iniciativas para estandarizar los servicios si los gestores no se entienden entre sí e invierten tiempo y dinero reinventando modelos de gestión que ya han sido definidos y considerados como *Mejores Prácticas* por la industria.

Un requisito fundamental para conseguir el éxito en muchas compañías es que, al menos a nivel de los gestores, se haya conseguido la estandarización de las prácticas de gestión, preferiblemente en línea con las mejores prácticas de la industria.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y VALORES DE LOS EMPLEADOS

Cuando estamos ofreciendo propuestas de servicios estándar debemos preguntarnos qué competencias y conocimientos necesitaremos para suministrar esos servicios. Para conseguir un nivel alto de calidad del servicio, los gerentes deben apoyarse en cierto nivel de competencia estándar. Normalmente es una combinación de conocimientos técnicos, del negocio, profesionalidad y de relaciones con los clientes. Todo ello soportado por las propias políticas de la compañía, sus sistemas y procesos.

Cuando una compañía ofrece un portafolio de servicios donde se pueden solapar competencias, se hace necesario de-



sarrollar procesos de gestión de competencias. La importancia de la gestión de las competencias profesionales se ve reforzada por el hecho de que en numerosos negocios de servicios los recursos humanos representan entre el 60% y el 70% del coste total de la compañía.

El primer paso para una correcta gestión de las competencias es tener la habilidad de predecir y planificar la cantidad y calidad de los recursos humanos necesarios. La compañía debe ser capaz de transmitir a sus empleados cuáles son las competencias que se precisan y se esperan de ellos y dirigir su desarrollo profesional en la dirección que es beneficiosa tanto para la compañía como para el empleado.

Para una compañía que basa su estrategia de servicios en su marca, es fundamental disponer consistentemente de las competencias necesarias. Al cliente no le debe importar qué empleado de su suministrador de servicios está a cargo del mismo, todos deben poseer las competencias adecuadas a los servicios requeridos, entender el valor de la marca y comprometerse con ella.

Mucha de la personalización del servicio es fruto de la relación y el trato con el cliente, sin tener que cambiar nada de nuestra propuesta inicial. «*La personalización en el trato con el cliente*» es el resultado de cómo el empleado puede modificar su compromiso en base

a las circunstancias y necesidades del cliente en ese momento. Lógicamente, esta personalización debe estar dirigida por el valor de la marca y no es solo un asunto de competencias del empleado sino también de la disponibilidad de buenos procesos de negocio y sistemas de información.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La estandarización de procesos a menudo se confunde con la estandarización de los sistemas de información. La estandarización de procesos ocurre y tiene éxito cuando la gente ha aceptado prácticas en su forma de trabajar y las aplica de manera consistente.

Para ser eficaces y eficientes, los procesos deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de los clientes. Por lo tanto, el diseño de una nueva propuesta de servicios requiere también del diseño y prueba de nuevos procesos de negocio.

Los procesos de negocio deben ser simples y diseñados para satisfacción del cliente, no sólo de la compañía. Dichos procesos son más eficaces si se construyen modularmente y se comparten mejorando la productividad y generando economías de escala. Una vez diseñados e

implantados, el estudio de las desviaciones sobre los objetivos identificará elementos del proceso, subproceso o actividad que requiere una adaptación o modificación. El diseño del proceso debe buscar maximizar el valor para el cliente, a la vez que debe ser escalable y optimizado en costes.

CONCLUSIÓN

Es necesario poseer una visión holística del negocio en todos los niveles, las propuestas de servicios, las prácticas de gestión, las competencias de los empleados, los procesos de negocio y los sistemas de información. Las compañías que consiguen este nivel de estandarización de principio a fin se posicionarán entre los líderes de su mercado y participarán en la creación de una visión compartida del negocio. Todo ejecutivo con la ambición de mejorar dramáticamente la rentabilidad de su negocio de servicios debe empezar a crear esa visión compartida y rodearse de un buen equipo profesional para implantarla. ●