



**LEAN FOR
CUSTOMER
SATISFACTION**



Ángel San Andrés
Consultor Líder de ASENTA

**¿Se puede aplicar *Lean*
al mundo de los servicios?
¿Existe realmente *Lean Service*?**



El cliente esperando un servicio que cumpla sus expectativas.

Después de haber pasado gran parte de mi carrera profesional aplicando los principios y metodologías Lean en procesos productivos de manufactura y, más recientemente, en estos últimos años, también en procesos de servicio, la respuesta rotunda es SÍ para ambas preguntas, y puedo certificar que permite conseguir unos resultados muy significativos.

Todo lo que hacemos en las empresas, independientemente del sector o de si son más de manufactura o de servicios, se organiza, más o menos explícitamente, en procesos definidos como una sucesión de etapas de transformación de un producto o servicio que va evolucionando hasta ser entregado a un cliente que lo está esperando.

Al fin y al cabo, lo que persigue la implantación de la metodología Lean en un proceso es la entrega de un producto o servicio que maximice la aportación de valor para el cliente receptor del mismo, minimizando los recursos necesarios para su elaboración o prestación, mediante la continua eliminación del desperdicio.

En el mundo de los servicios la cercanía al cliente final, destinatario directo del servicio prestado, es

mayor que en la manufactura tradicional y, por ello, en esta ocasión me gustaría tratar el papel relevante que supone, en la aplicación de la metodología Lean, poner al cliente en el centro de cualquier metodología que se quiera implantar, además, por supuesto, de mejorar la eficiencia de los procesos y las operaciones que realizan las personas.

Estamos hablando de servicios como: resolver una incidencia técnica a un usuario de telefonía, reparar una avería a domicilio, tramitar un seguro, realizar un alta hospitalaria, alquilar un coche, entregar una mercancía, resolver un problema informático, realizar una acción formativa, etc.

¿Qué tienen en común todos estos procesos? La presencia directa del cliente esperando el servicio lo antes posible y que cumpla sus expectativas.

Especialmente es en este tipo de servicio donde se requiere una respuesta muy rápida y de calidad, donde además la demanda es muy variable y, como el servicio no se puede “almacenar”, es imprescindible tener procesos muy bien definidos y conducidos por personas altamente capacitadas tanto en competencias técnicas como personales.

Poner al Cliente en el centro de cualquier iniciativa de mejora Lean es fundamental

Pero ¿por qué proceso empezar? Las empresas de servicios suelen tener varios procesos que entrarían en la categoría de “tener al cliente presente”, por lo que la recomendación es comenzar por realizar el mapeo de todos los procesos para, a continuación, priorizar en función de lo que opina el cliente del servicio y la eficiencia del desempeño en el proceso.

La mejora de los servicios debe estar siempre focalizada en solventar los problemas reales de los clientes y, precisamente por ello, debemos empezar todo proceso de mejora continua por el cliente y sus necesidades y no a la inversa, es decir, no trasladando, sin más, las mejoras continuas que hacemos en los procesos al cliente.

Los criterios de priorización vienen soportados por la **Voz del Cliente** (*Voice of Customer - VoC*), donde el cliente indica a la empresa, de forma directa, en qué se está fallando y, por la **Voz de los**

Datos (*Voice of Data - VoD*), donde los principales indicadores de desempeño de los procesos, (*Key Performance Indicators - KPIs*), señalan donde están las ineficiencias del proceso (incumplimiento del nivel de servicio, alto nivel de reprocesos, esperas largas, etc.). La combinación de estos dos inputs nos indicará el proceso por el que comenzar la mejora.

La **Voz del Cliente** es una metodología que ayuda a comprender las necesidades, expectativas y deseos de los clientes, mediante la captación directa de datos e impresiones de los mismos, realizada de forma continua en todos los servicios prestados, durante lo que se denomina el **Viaje del Cliente** (*Customer Journey*) que éste realiza mediante toda la relación que mantiene con la empresa. El análisis de estos datos posibilita la determinación de tendencias y patrones para tener en cuenta en los procesos y así buscar la continua satisfacción del cliente.



“Tener al cliente presente” es fundamental en los procesos.

La importancia de captar la “Voz del Cliente”

La **Voz de los Datos** consiste en tener un conjunto de indicadores del proceso que permiten entender, interpretar lo que el proceso está diciendo, cómo funciona, cómo se comporta, si cumple o no con los objetivos agrupados en términos de desempeño, en cuanto a Calidad, Coste o Eficiencia y Entrega del Servicio. Por supuesto es fundamental hacer una selección de estos indicadores y su adecuada lectura e interpretación de forma combinada y no aisladamente.



Indicadores del proceso.

Los procesos “hablan” a través de los indicadores

Ya sabemos por qué proceso comenzar, ahora toca “dibujarlo”, establecer las diferentes etapas secuenciales donde el servicio se va configurando hasta su entrega final al cliente. Este “dibujo” o diagramado del proceso, debe hacerse mediante la observación directa del mismo y con la colaboración de las personas que trabajan en él, con el objetivo de identificar el “desperdicio” para su eliminación. **El desperdicio es todo lo superfluo** que le ocurre al servicio que se va elaborando durante el proceso, y también en las operaciones que realizan las personas donde no hay aporte de valor al servicio prestado y, por lo tanto, el cliente ni valora ni, por supuesto, está dispuesto a pagar por ello.

Los desperdicios más comunes en los procesos de servicio incluyen esperas entre las diferentes etapas, movimientos innecesarios de la información, retrabajos, errores, reportes innecesarios, exceso de información, tareas improductivas, tareas muy lentas y, el peor de todos, no utilizar el talento de las personas que trabajan en el proceso.

Lean Service proporciona diferentes metodologías y herramientas para identificar y eliminar estos desperdicios: Value Stream Mapping, Análisis de Valor, 5S, etc.

LOS 8 DESPERDICIOS (MUDAS)



Los desperdicios nos alejan del cliente y de la eficiencia, por lo que nos hacen menos competitivos

Una de las principales herramientas para eliminar los desperdicios del proceso es disponer de **estándares que definan formas de actuación**, cómo proceder en diferentes situaciones, lo que permite asegurar que cada cliente recibe un servicio uniforme sin importar quien lo atienda. Los estándares también permiten que las personas realicen tareas de mayor valor añadido en vez de tener que estar continuamente decidiendo que hacer en cada ocasión, además son imprescindibles si se quiere realizar una formación uniforme y precisa a las personas que se van incorporando al proceso.

Estos serían algunos **ejemplos de estándares** que debemos establecer en un proceso de servicio:

- Definir tiempos de respuesta y de espera según el tipo de servicio.
- Disponer de un protocolo de interacción con el cliente según situaciones.
- Describir el paso a paso de cómo realizar una operación clave.
- Otros.

Hay muchos tipos de estándares, lo importante es **establecerlos pensando en el cliente**, con la colaboración de las personas que más saben sobre la realización de la tarea e irlos mejorando con la práctica.

Otro principio básico para eliminar desperdicios es establecer un **flujo continuo en el proceso**. Un flujo continuo permite que el servicio al cliente se desarrolle sin interrupciones ni demoras innecesarias. Al eliminar cuellos de botella y obstáculos en el proceso, se agiliza la atención al cliente, lo que lleva a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de tiempos de espera. La atención rápida y oportuna mejora la satisfacción del cliente y refuerza la percepción de que la empresa valora su tiempo.

El flujo continuo mejora la productividad de las personas. En función de la demanda, que suele ser muy variable, la empresa decide que “Capacidad de takt”, carga de trabajo o número de peticiones de los clientes, desea cumplir y prepara los recursos necesarios para ello. Así, por ejemplo, es bastante normal que ante una demanda variable la empresa decida tener recursos disponibles para atender el 80% de las ocasiones de la demanda, cumpliendo en plazo y calidad, y, de esta forma, ser más eficientes en el empleo de los recursos. Para el resto de las ocasiones, en las cuales no toda la demanda podría ser atendida en plazo, la empresa puede tener recursos que estaban dedicados a otras tareas pero que en esos momentos de alta demanda acuden a prestar el servicio. En caso contrario algunos indicadores del servicio, como el tiempo de espera o la calidad, se podrían ver afectados.

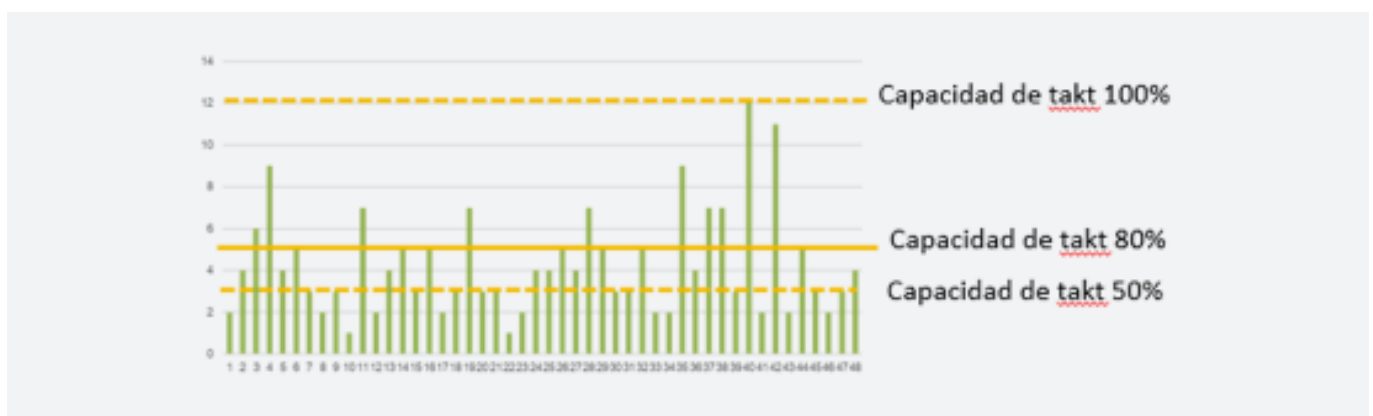


Ilustración de demanda semanal.

Un ejemplo de aplicación de esta planificación es el número de cajas que un supermercado decide tener abiertas en función de la Capacidad de takt que desee cubrir según los estudios de la demanda que haya realizado y la variabilidad de ésta por franja horaria, así, por ejemplo, podría decidir que de 10:00 a 11:00 dispondrá de dos cajas abiertas. ¿Pero que pasa si se empiezan a formar colas de clientes en esas dos cajas comprometiendo los tiempos de espera que el supermercado quiere respetar con sus clientes? Todos hemos visto que es una práctica habitual que en ese momento una tercera o cuarta caja sea abierta, aumentando temporalmente la Capacidad de takt para dar un mejor nivel de servicio.

Esta práctica se puede llevar a cabo en multitud de procesos de servicio y administrativos. Se requiere conocer la demanda, tener recursos formados que sean polivalentes en diferentes operaciones y planificar tareas a realizar por los recursos cuando no están realizando la prestación directa del servicio.

Un flujo continuo facilita la identificación de posibles áreas de mejora. Al medir y analizar constantemente el proceso, la empresa puede ajustar y optimizar sus procedimientos para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente y al entorno empresarial.

Al eliminar obstáculos en el proceso, se liberan recursos y energía que pueden utilizarse en la innovación y la creatividad. Las personas pueden dedicar más tiempo a buscar soluciones novedosas y mejorar la experiencia del cliente.

El establecimiento de flujo continuo hace que el proceso sea más flexible ante la demanda variable y además permite acortar los tiempos de entrega del servicio desde el principio a fin, lo que facilita la entrega justo a tiempo al cliente.



La estandarización del proceso y el flujo continuo, claves para eliminar el desperdicio

En resumen, **establecer un flujo continuo en un proceso de servicio es esencial para garantizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente.** Un enfoque fluido permite una mejor gestión de los recursos, mejora la experiencia del cliente y proporciona una base sólida para la mejora continua. Al asegurarse de que el servicio al cliente sea ágil y bien estructurado, las empresas pueden diferenciarse de la competencia y construir relaciones más sólidas con sus clientes.

En definitiva, ya es hora de que nos pongamos a mejorar los procesos de servicio de nuestras empresas, tanto los que se realizan de cara al cliente como los que no.

En todos los procesos se pueden aplicar los principios Lean en aras a tener clientes más satisfechos y ganar en eficiencia siendo más competitivos y sostenibles.