



Congreso Lean

**Lean en operaciones de servicios
Reduciendo la variabilidad inducida por el cliente**

Manuel Ruiz Aldereguia



Agenda

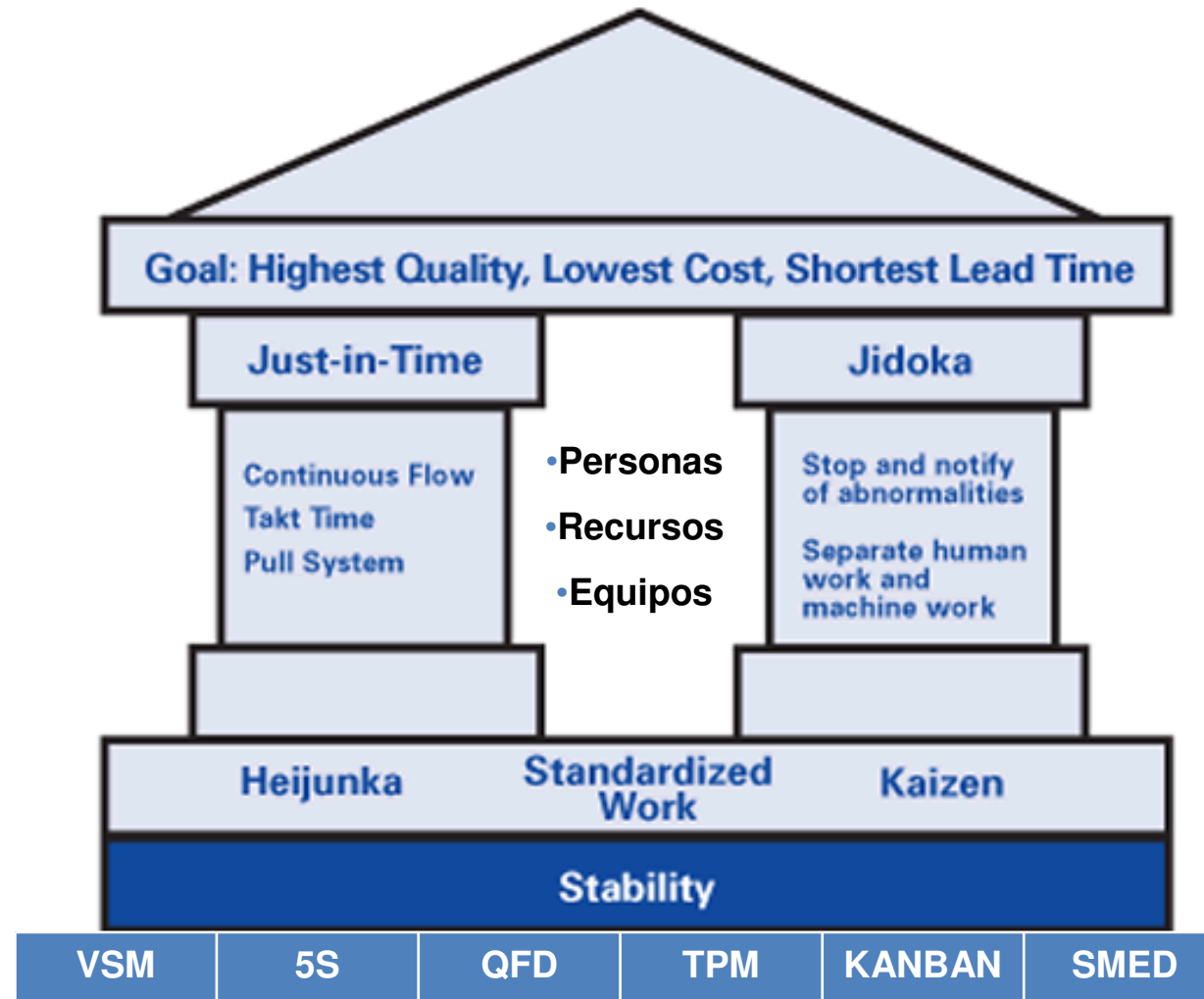


- **La estructura del pensamiento Lean**
- **Retos en operaciones en servicio**
- **Nivel de servicio vs eficiencia en coste**
 - **Variabilidad provocada por el cliente**
- **Influyendo en el comportamiento del cliente:
El cliente operador**
 - **Sistemas de control instrumental y normativo**
 - **Ideas para llevar**



Estructura de la operación LEAN

Acción

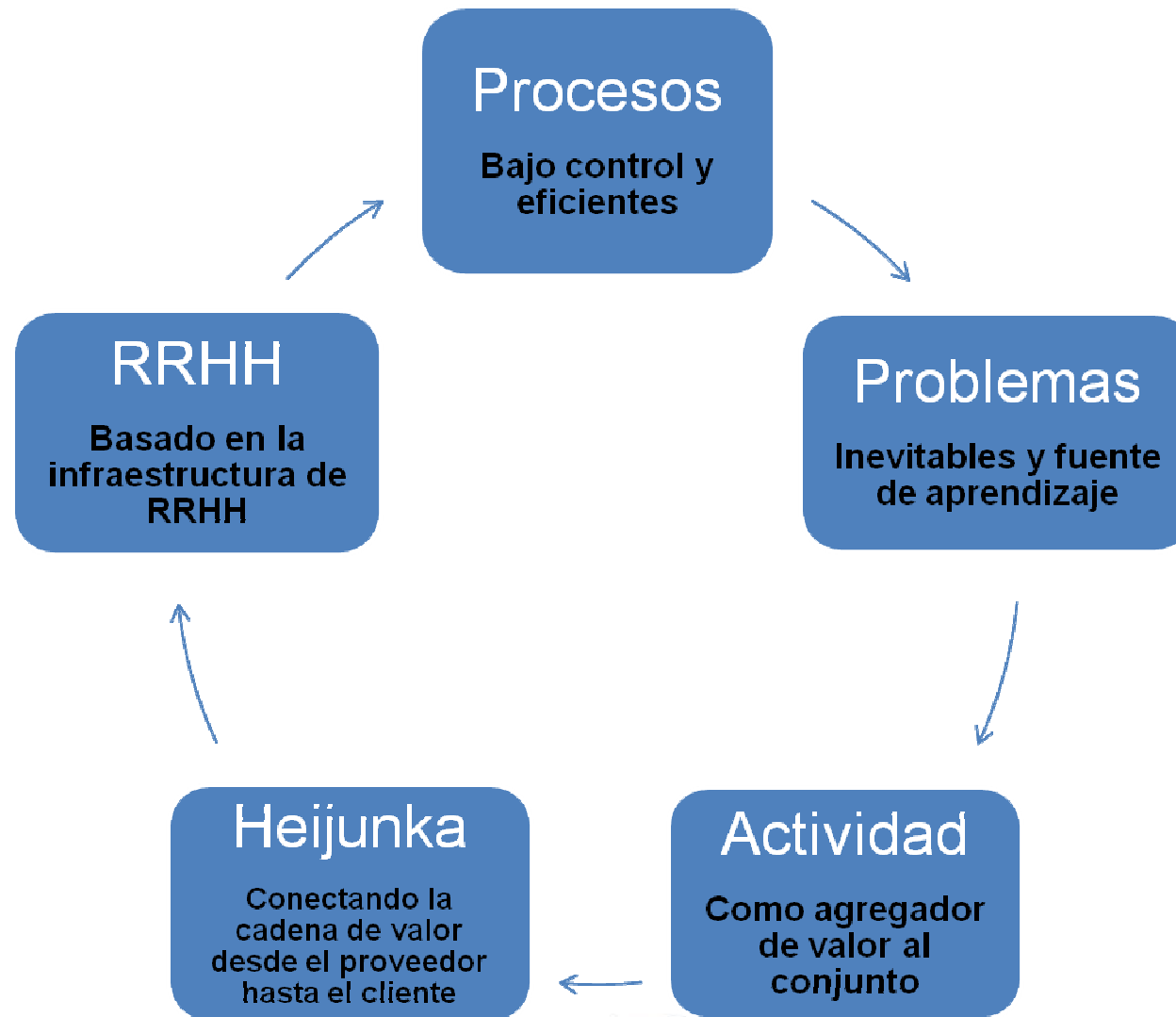


Toyota Production System House

Fuente: lean institute.org



Elementos de la operación Lean



(I) Procesos y Trabajo Estándar

➤ **Se manejan para estar bajo control. Son eficientes, repetibles, fiables y estables**

- **Bajo control:** Dentro de sus límites definidos
- **Capaz:** La capacidad del debe alcanzar o exceder las expectativas del cliente
- **Estable:** No deriva en el tiempo (monitorizado y recalibrado)

Limpieza

Hojas de trabajo y manuales

Procedimientos de operación estándar

SDCA (Standarize, do, check, act)

Jidoka: Simplifica y remarca desviaciones



Productos Vs Servicios



PRODUCTOS

- › Se pueden tener stocks
- › Se pueden transportar
- › El contacto entre empresa y cliente puede ser indirecto
- › La propiedad se traslada al momento de la compra
- › Pueden exportarse
- › La producción de bienes y su consumo pueden darse en espacios diferentes
- › Se separa la producción de las ventas
- › El consumidor no tiene participación en la producción

SERVICIOS

- › No se pueden tener en stocks
- › No se pueden transportar
- › **El contacto entre empresa y cliente siempre es directo.**
- › La propiedad no se traslada al momento de la compra
- › Los servicios no pueden exportarse
- › La producción de servicios y su consumo ocurren en el mismo lugar
- › La producción y venta no pueden separarse.
- › **El consumidor toma parte directa en el proceso de producción**



El sistema de prestación del Servicio



- Es un proceso en el cual participa el cliente

Intangible

- Ciclos de Innovación más cortos

Perecedero

- No hay stock para absorber variaciones de la demanda

Heterogéneo

- Requiere mayor énfasis en el control de calidad

Simultáneo

- Centros de entrega más pequeños y próximos a los clientes



¿Qué es un cliente? *



Alguien que interrumpe cada paso de las operaciones con su comportamiento impredecible

- **Solicitando servicios en momentos inconvenientes**
- **Pidiendo una serie de cosas incomprensibles**
- **Cambiando su punto de vista constantemente**

* Desde el punto de vista del director de operaciones



Tipos de variabilidad provocada por el cliente



Clientes Involucrados
Activamente

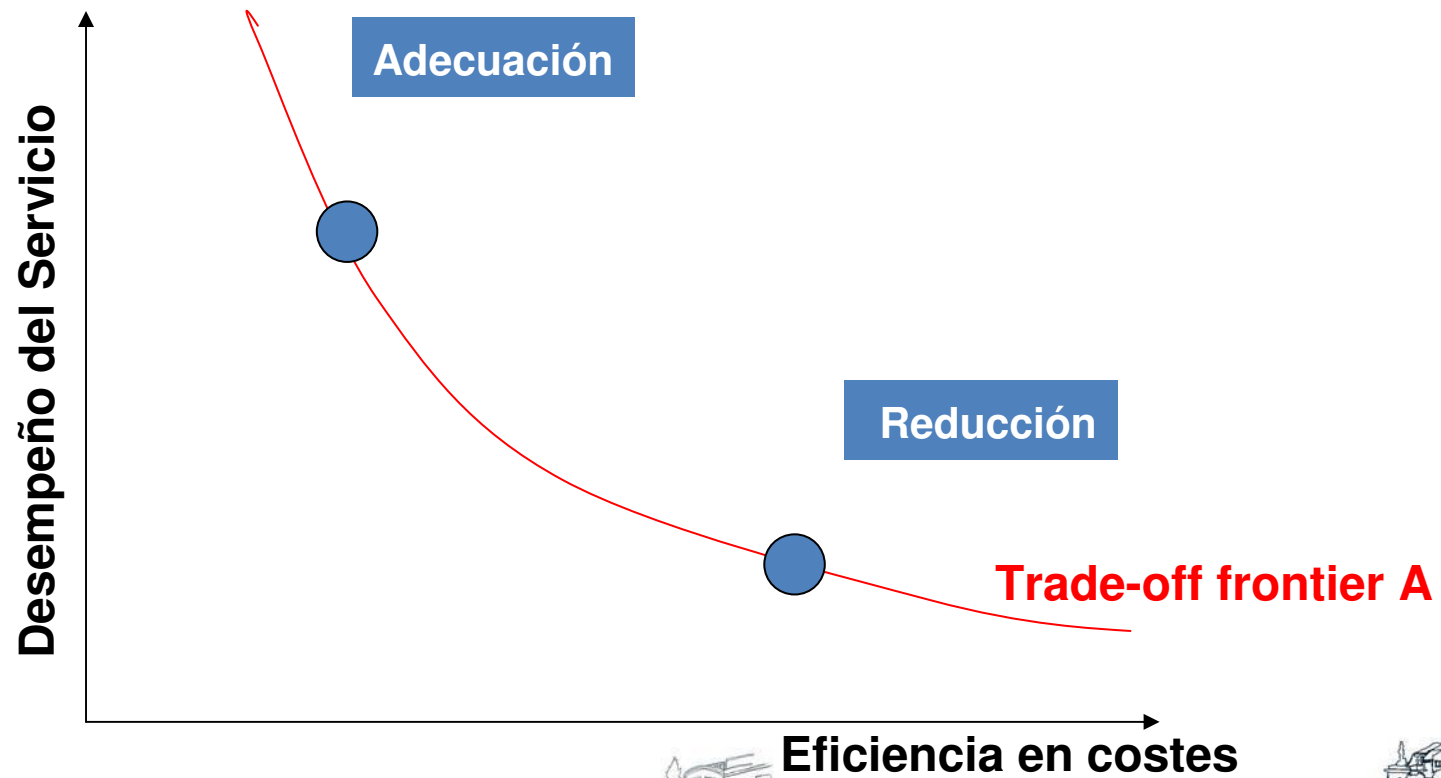


TIPO	LOS CLIENTES...	EJEMPLO
Llegada	No quieren el servicio al mismo tiempo, o en el mejor momento para nosotros	La cola de pago de la tienda, a la hora de salida del trabajo obliga a tener exceso de empleados o asumir la formación de colas.
Solicitud	Piden gran variedad de cosas diferentes	En un hotel, los clientes piden diferentes tipos de comodidades. Los Españoles pidiendo los cafés después de comer.
Capacidad	Varían en su habilidad para realizar las tareas necesarias para recibir el servicio.	Un paciente tiene dificultad para describir sus síntomas, afectando a la calidad del servicio médico que recibirá.
Esfuerzo	Dedican diferentes niveles de energía en las tareas necesarias para recibir el servicio.	Compradores en el supermercado que no devuelven su carrito en el lugar correcto, incrementando el trabajo del super y perjudicando a otros clientes..
Preferencia subjetiva	Tienen diferentes opiniones sobre lo que significa ser bien tratado.	En una cena, un cliente aprecia la confianza de ser tratado por su nombre, mientras a otro le parece una falta de respeto.

Formas de reducir la variabilidad del cliente



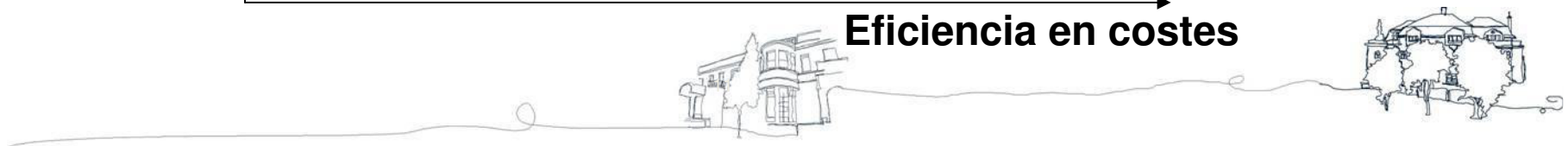
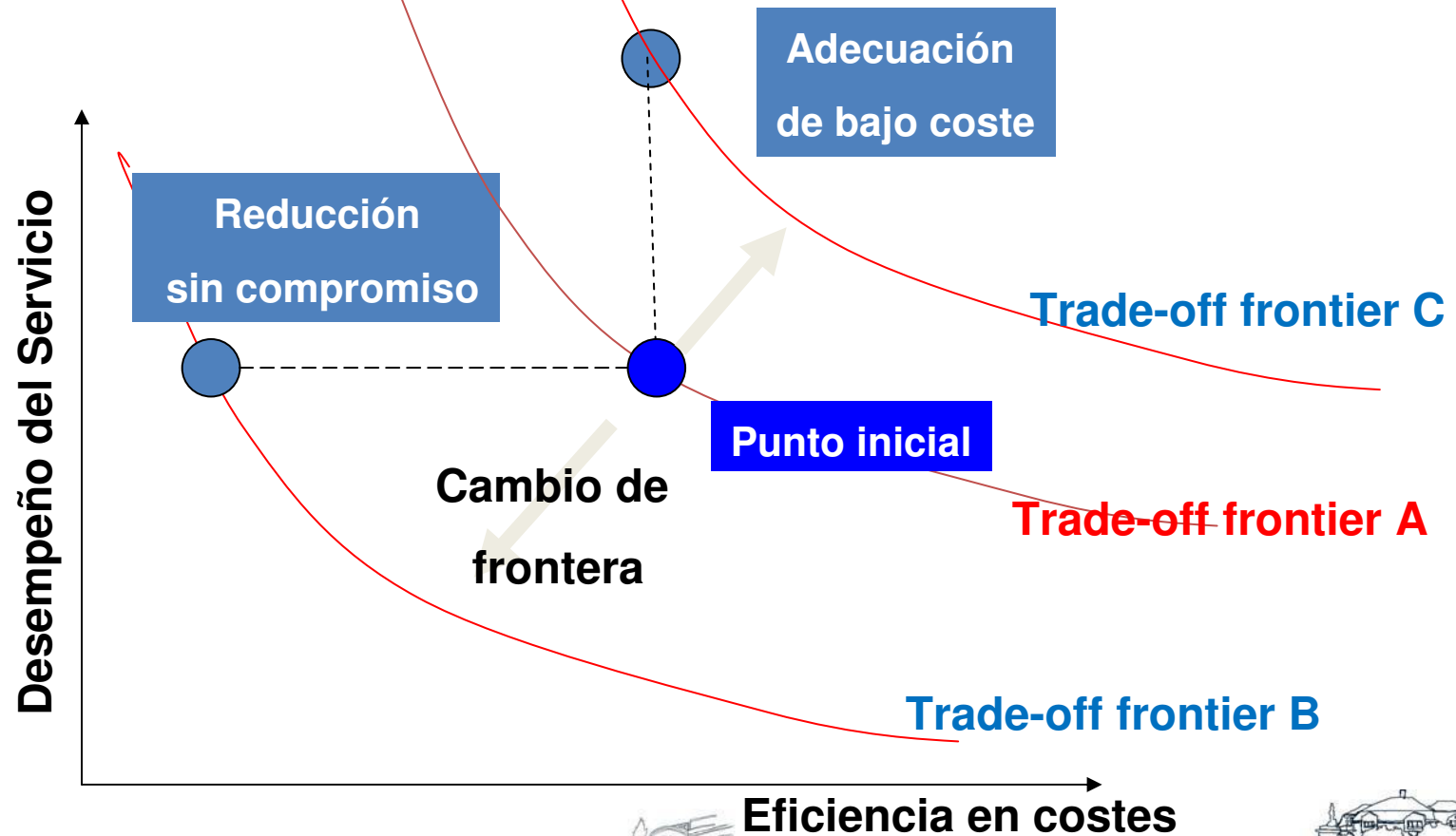
- Adecuación
- Reducción



Formas de reducir la variabilidad del cliente

Acción

- Reducción sin compromiso
- Adecuación de bajo coste



El cliente - operador

Alción



PHOTOS: Jetcoin (left) is able to process up to 6,500 coins per minute with up to 99.995+% accuracy. (Coin-Max is a ready-to-go branding option.) At right, the Money Machine has the same features as JetCoin with the added benefits of PC-based processing, 15" touchscreen display, increased transaction memory and larger form factor.

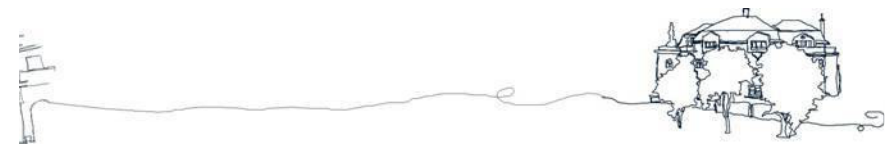


El cliente - operador

Alción



EnE Korea EnE Co., Ltd.



El cliente - operador

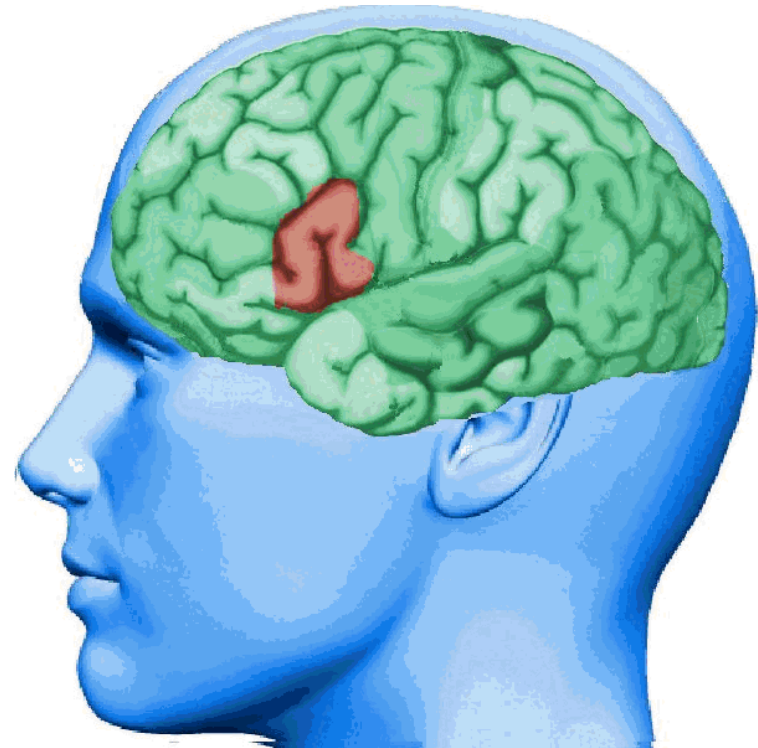


- Ventajas y Desventajas del cliente–operador
- Diferencias cliente-operador vs empleado-operador
 - Numero de operadores
 - Selección de operadores
 - Habilidades del operador
 - Compromiso del operador



Sistemas de control Instrumental y Normativo

Acción



Sistemas de control Instrumental y Normativo



	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Naturaleza de la influencia	Premios y penalizaciones explícitas	Aprobación o desaprobación social
Foco de influencia	Individual	Comunidad
Beneficios	Premio o descuentos	Orgullo o pertenencia
Implicaciones negativas	Penalizaciones o cargos	Vergüenza o rechazo
Coste	Caro	Sin o con bajo coste



Condiciones para el control normativo



- Debe existir una base de confianza entre la empresa y el cliente
 - La empresa tiene una historia de enfoque en el cliente y justa en términos de precio, calidad y otras políticas
- La interdependencia entre clientes hace sensible la noción de comunidad de clientes
 - Los comportamientos socialmente reforzados requieren algún tipo de conexión entre los individuos implicados
- Los clientes entienden que sus acciones son importantes
 - El impacto potencial del comportamiento del cliente es si mismos, otros clientes y en la empresa es razonablemente transparente



Ideas para llevar



- Altos niveles de servicio y eficiencia en coste son objetivos compatibles
- El proceso de gestión en busca de calidad y productividad mejoradas de servicio comienza con la comprensión de las expectativas de los clientes.
- El sistema de entrega del servicio debe diseñarse para sustentar el concepto de servicio
- Modificaciones cuantitativas en procesos de servicios pueden tener consecuencias cualitativas en el desempeño mismo
- Existen mecanismos para involucrar al cliente en el proceso de entrega del servicio





Muchas gracias.

C/ Roma, 22 – 28018 Madrid

Contacto: Manuel Ruiz Aldereguia

616 46 64 46 – mruizal@alcionti.com

www.alcionti.com

