

EL DIAGRAMA O BLUEPRINT DEL SERVICIO: HERRAMIENTA DE DISEÑO Y CONTROL EN LA PRESTACIÓN DE LOS INTANGIBLES

MARÍA PÉREZ SAVELLI, MBA

Investigadora, Escuela Graduada de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico
Rio Piedras, Puerto Rico 00931
marisolps@gmail.com

VÍCTOR QUIÑONES, Ph.D.

Catedrático de Mercadeo
Escuela Graduada de Administración de Empresas
Universidad de Puerto Rico
Rio Piedras, Puerto Rico 00931
victor_quinones@hotmail.com

RESUMEN

Los diagramas o blueprints de los servicios permiten visualizar los procesos y especificaciones que conllevan su prestación, ya que gracias a ellos lograremos identificar "...como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones". Estos blueprints contribuyen a la innovación o rediseño de los servicios para con ello evitar o reducir el "óxido institucional" o deterioro natural de los procesos internos que llevarán al éxodo de los clientes externos.

Palabras claves: blueprints de servicios, innovación, rediseño de servicios.

ABSTRACT

Blueprints allow service providers to visualize those processes associated with its delivery since it identifies interactions between clients and providers and those activities performed in the backstage. These blueprints contribute to service innovation and redesign so that providers can avoid institutional "rust" or natural deterioration of the internal processes that leads toward clients defection.

Keywords: service blueprints, innovation, service redesign.

Los servicios en la economía global

Los servicios, esos intangibles que Lovelock plantea "...utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables" (Lovelock, p. 7, 2008) representan, según el World Fact Book de la Agencia Central de Información (2008), el 90% del Producto Interno Bruto (PIB) de Bahamas, el 77% en Panamá, el 66% en España, el 70% en Cuba y el 70% en Australia. El alquiler de propiedades residenciales y comerciales, el comercio al por mayor y al detalle, los servicios ofrecidos por profesionales, las finanzas, el entretenimiento y la gestión del gobierno, se incluyen, entre otros no mencionados, como actividades dentro del sector de los servicios. Es muy probable que los empleos que se generen en lo que queda de la década 2000-2010, y en adelante, en la mayoría de los países ricos del mundo, giren alrededor de los servicios. Sin embargo, las industrias de servicios basadas en los conocimientos serán las que contarán con un crecimiento más rápido que otras que conforman el sector ("The Great Jobs Switch", 2005, p. 11).

La innovación en el sector de los servicios

Si importante resulta el sector de los servicios como componente del PIB en los países ricos del mundo, a nivel micro resulta muy pertinente la interacción que acontece al momento del encuentro cliente-proveedor. Al final, el crecimiento de cualquier producto depende de que los usuarios, compradores o pagadores de los mismos se sientan satisfechos con los resultados obtenidos. La firma u organización que logre encuentros que deleiten a sus clientes contará con mayor probabilidad de crecimiento dentro del marco que sugieren los datos previos. La firma u organización que llene las expectativas de sus clientes, pero no necesariamente las supere, probablemente sobrevivirá. Y, la firma que no logre llenar las expectativas de sus clientes tendrá sus días contados. Por lo expresado es que vale que los proveedores de los servicios estén en continua gestión de soluciones novedosas como condición para evitar que se produzca la insatisfacción o el aburrimiento y ello lleve a los clientes a la búsqueda de nuevas opciones, tales como intentar con nuevos proveedores.

Bitner, Ostrom y Morgan (2008), sugieren que uno de los retos con que se enfrentan los proveedores de servicios es que la gestión de la experiencia producida durante la interacción entre cliente y el proveedor exceda las expectativas de los primeros (algo que puede conllevar encuentros físicos o encuentros a distancia, tal como los que se producen a través de la internet). Para Bitner, et.al.,

"Effectively designing and managing the customer experience requires presenting a series of clues that function holistically to meet or exceed customer expectations. The total customer experience as influenced by these clues evokes perceptions of service quality and ultimately value along with perceptions of the overall brand itself, which in turn, influence preferences and loyalty. Delivering customer value through distinctive, memorable service experiences requires a cross-functional perspective. All parts of the organization should be focused on the common goal of creating an integrated, memorable, and favorable customer experience. Those companies that approach customer experience management with a clear vision of the design and development process are more likely to achieve improved customer and organizational outcomes (...)."

Con lo anteriormente expresado los autores otorgan un papel protagónico a las interacciones clientes-proveedores, lo que ellos llaman experiencias, debido a que influyen tanto en las preferencias del cliente, en su lealtad, como también a la prestación del servicio en forma holística (Kotler y Keller, 2008). Pocos hoy dudan de lo pertinentes que resultan las palabras de Bitner y sus colegas dado que lograr un cliente nuevo es más costoso que retener a los actuales. Reichheld (1996) sugiere que adquirir un nuevo cliente cuesta hasta cinco veces más que lo que cuesta la retención de los actuales (Reichheld, 1996). En términos holísticos la intervención orquestada de todos los representantes del proveedor, unidos en pro del cliente, es fundamental para que se alcance el deleite del cliente.

Si lo que debemos lograr son experiencias que deleiten, que resulten memorables, es imprescindible sorprender al cliente. Lo esperado, lo anticipado no sorprende. Más bien confirma. Para lograr sorprender tenemos que acudir a la creación, a la búsqueda de maneras alternas desconocidas y agradables para los clientes. Al final, vale pensar en tomar ventaja de lo que la dramaturgia ha logrado en pro de los asistentes a un teatro y adaptarla a las variadas circunstancias que rodean el diseño y puesta en marcha de un servicio pues si en un producto la creación es parte natural de su prestación es en las artes escénicas (Lovelock, 1997).

Los diagramas o planos (blueprints) para el rediseño del servicio

Si bien vale comenzar con “el pie derecho” cuando se inaugura la prestación de un servicio también vale llevar a cabo evaluaciones periódicas de aquellos servicios que ya se prestan. Es que de lo contrario, podemos quedarnos atrás, de cara a un competidor que complace mejor a nuestros clientes. Rabkin llamo “óxido institucional” a toda prestación de servicio que se torne obsoleta. La obsolescencia en la prestación de un servicio se debe al hecho de que ocurran cambios en el ambiente externo que provoque que las prácticas en vigor se vuelvan inservibles, que suceda deterioro natural de los procesos internos y que exista una burocracia creciente, entre otros. Los síntomas que la evidencian son un intercambio excesivo de información, redundancia de datos, una alta proporción de controles a las actividades que añaden valor, aumento en la ocurrencia de excepciones y un creciente número de quejas por parte de los clientes (Lovelock, 2008, 242).

La literatura existente sobre rediseño de servicios prestados, y también para el caso de servicios de nuevo diseño, sugiere contar con un diagrama o plano (en inglés se conoce como blueprint) que permita visualizar los procesos y especificaciones que conlleva su prestación ya que gracias a ello lograremos identificar “(...) como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones” (Lovelock, 2008, p. 234) Los arquitectos e ingenieros utilizan planos similares para plasmar, por ejemplo, el diseño de un nuevo edificio. En dichos planos se reproduce el edificio y se hacen anotaciones en color azul (por ello el nombre de blueprint) que luego pondrán en marcha los directores de obra y contratistas. Lynn Shostack (1992) indica que estos diagramas centrados en servicios permiten describir procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias.

Kim y Kim (2001) han propuesto modificaciones a los diagramas de servicios mediante la adición de ramas (branches) que posibilitan visualizar si los mismos incluyen o no tangibles en su prestación (como lo es el caso de la reparación de un electrodoméstico) y los cursos que siga un proceso de cumplirse o no con condiciones específicas. Las modificaciones de Kim y Kim permiten calcular los tiempos y probabilidades de ocurrencia de eventos para con los mismos evaluar desempeños en la prestación del servicio. Sin embargo Kim y Kim, ven el proceso mecánicamente, sin tomar en consideración la participación humana y el componente de subjetividad y variabilidad que esta agrega al proceso de prestación de servicios.

Esta circunstancia fue tomada en cuenta por Kumar, Stranlund y Thomas (2008) durante un ejercicio que combinó el uso del cuestionario SERVQUAL y Six Sigma DMAIC (Define, Measure, Analyze, Implement, Control) al diseño final del diagrama del servicio GeekSquad de Best Buy, la tienda que mercadea equipos electrónicos. Esta investigación consistió en comparar servicios provistos por competidores de Best Buy, tales como Circuit City, Costco y Walmart y determinar las expectativas de los usuarios. El resultado de ambos métodos permitió realizar el diseño de un diagrama que mejore la calidad del servicio provisto por Best Buy.

A continuación se explica detalladamente el diseño de diagramas.

El diagrama o blueprint de un servicio

Según Shostack el diagrama del servicio debe incluir los siguientes elementos:

- *la identificación de las tareas como las sub tareas que conlleva la prestación del servicio. Cuando sea el caso, debe presentarse un listado de tareas llevadas a cabo por las personas que proveen el servicio. También se deben identificar sectores y momentos en los que se anticipa pueden cometerse errores, hayan pasos repetidos y exista la posibilidad de cuellos de botella que puedan bloquear o dilatar la prestación del servicio.*
- *las variaciones que se permiten en la prestación del servicio sin que se afecte la percepción sobre la calidad del mismo.*

Bitner, Ostrom y Morgan (2008) presentan el siguiente esquema para diseñar el diagrama de la prestación de un servicio:

Gráfico 1.- Los componentes del plano del servicio o blueprint

Evidencia Física	
Acciones del Cliente	Línea de Interacción
Acciones visibles del empleado/puntos de contacto visibles	Línea de Visibilidad
Acciones tras bastidores/Acciones invisibles del empleado	Línea de Interacción Interna
Procesos de soporte	

Fuente: Service Blueprinting: *A Practical Technique for Service Innovation* (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008)

Para Bitner, et al., y como puede verse en el Gráfico 1, cinco son los componentes del diagrama de prestación de un servicio:

- las acciones del cliente
- los puntos de contactos visibles entre clientes y empleados del proveedor
- las acciones tras bastidores no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados proveedor
- los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio no visibles al clientes
- la evidencia física

Las perspectivas de Shostack y Bitner, et al., pueden observarse en el siguiente ejercicio que sobre el proceso de matrícula en una institución de educación superior llevaron a cabo los autores del presente trabajo. El mercado que se atiende mediante el proceso de matrícula que se detalla en los diagramas está compuesto por estudiantes graduados, típicamente profesionales que laboran en corporaciones o tienen su propio negocio y que están acostumbrados al uso de tecnología como lo es la internet. El primer diseño describe el servicio tal como se ofrece en la actualidad. El segundo, propone su rediseño para hacerlo atractivo y conveniente al mercado descrito. Incluso, propone integrar varios servicios (listado de materias a impartir en el semestre próximo al proceso de matrícula y la obtención de notas o calificaciones de las materias ya tomadas) de pertinencia a los alumnos que, de acuerdo al primer diagrama son ofrecidos de manera aislada.

De acuerdo con el diagrama, son varias las tareas que conlleva la prestación del servicio de matrícula:

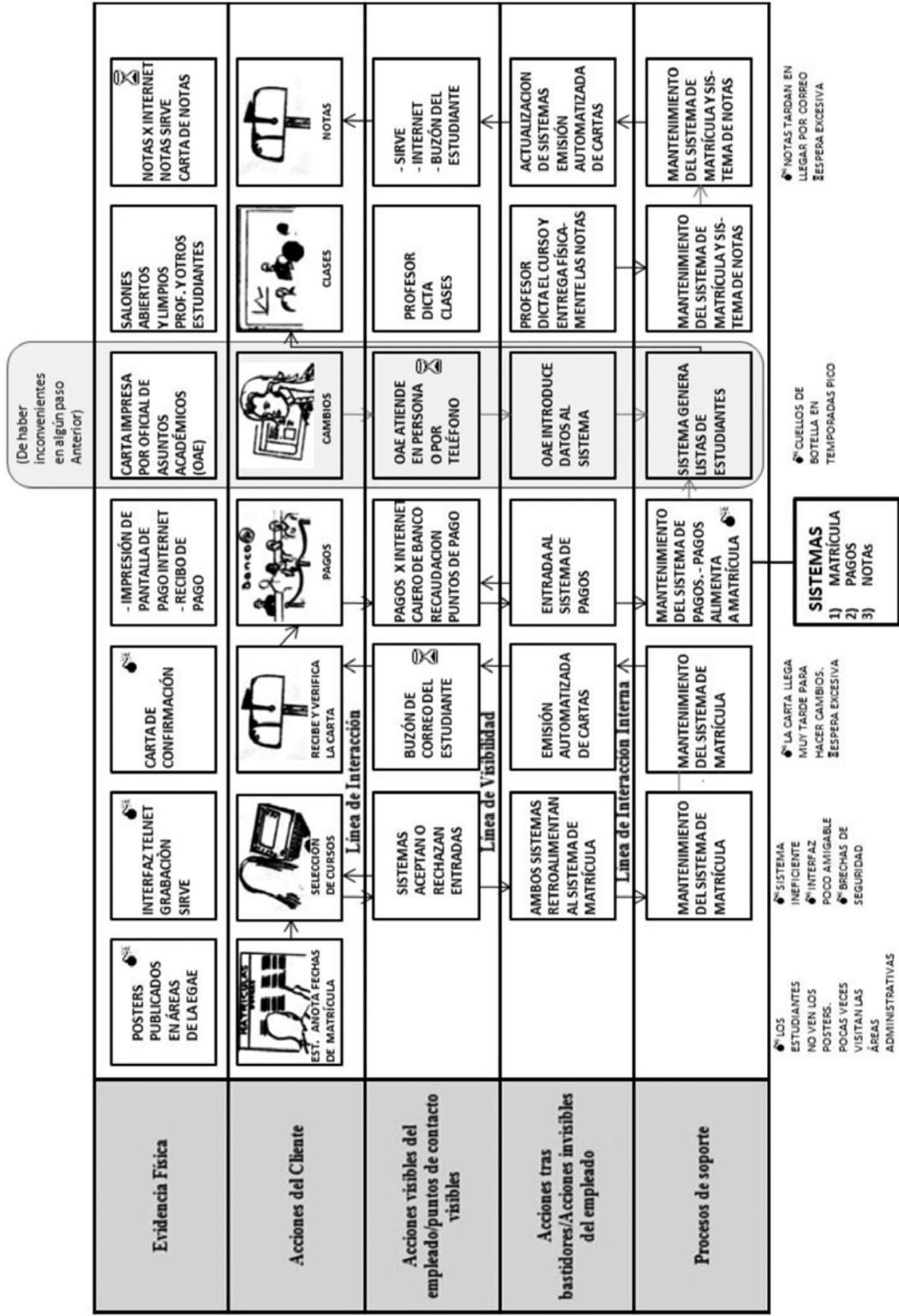
- la publicación de los horarios/calendarios de las materias a ofrecerse en un próximo semestre. Dicha publicación se hace tanto en papel como de manera electrónica.
- los estudiantes deben entrar a la internet e introducir códigos en las páginas correspondientes para así lograr registrarse en las materias de su interés.
- los estudiantes reciben vía correo postal su selección de materias a cursar un próximo semestre. En la documentación recibida por los estudiantes aparecen las fechas de cambios de su selección original y las opciones para el pago de los derechos correspondientes.
- si los estudiantes interesan cambiar su selección original de materias deberán visitar a un oficial autorizado para proceder con los cambios previo al pago de los derechos.

Dado que existe una fecha límite para proceder con los pagos de los derechos de matrícula, los estudiantes deberán hacer sus pagos antes de la fecha límite establecida o de lo contrario tendrán que hacerlo en persona en la Oficina de Recaudaciones de la institución. Vale señalar que el pago de los derechos que se hace por la internet, a través de un sistema basado en la web, es manejado por un proveedor externo (banco) a la institución y con nula relación al proceso de matrícula descrito. Tanto la cancelación del ofrecimiento de una materia (quizá debido a baja demanda) o cambio de aulas sólo se resuelven en persona o se anuncian de forma física. Los estudiantes deben presentarse al lugar del proveedor para resolver cualquiera de los puntos previos (en los horarios disponibles para ello, no siempre coincidente con la expectativa del cliente).

Baum (1990) resalta tres optimizadores críticos de un servicio: primero, que el mismo rinda los frutos esperados por la clientela o, lo que es lo mismo, le represente valor, segundo, que la obtención del servicio le sea lo menos oneroso posible al cliente (i.e., la comunicación sobre las exigencias que debe cumplir el cliente para poder obtener el servicio, los pagos que debe hacer y cómo hacerlos, la oferta específica que se le hace) y, tercero, que los procesos que incluyen dicha prestación sean integrados, que el personal de contacto con el cliente y el de apoyo al proceso colaboren en la gestión del servicio como si ambos estuvieran frente al cliente, que cuenten con respuestas flexibles ante las peticiones de los mismos y que los recursos a disposición para la provisión del servicio sean los adecuados.

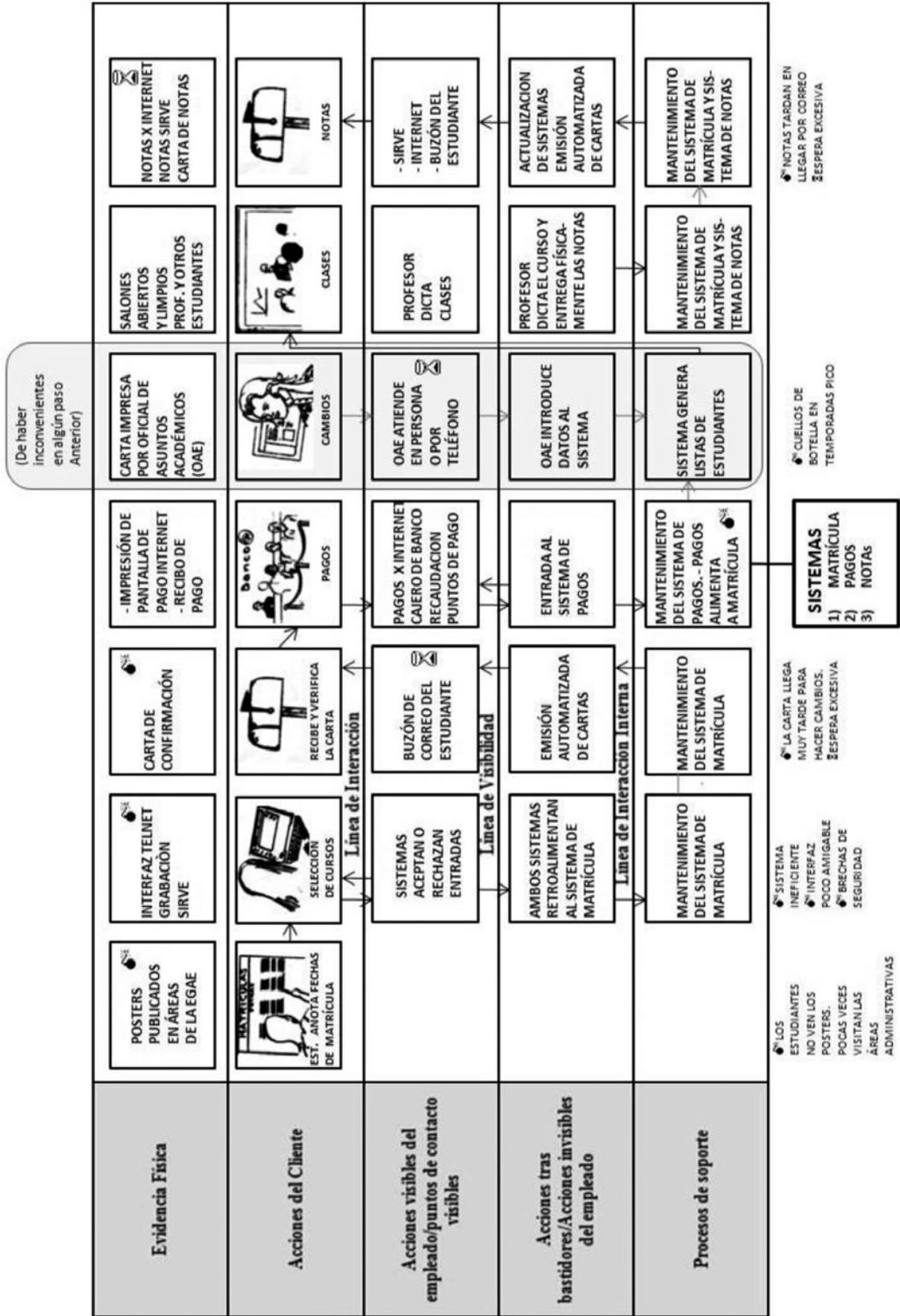
Los puntos resaltados por Baum son incorporados en la realización del diagrama sugerido para el servicio evaluado en los párrafos previos.

Gráfico 2.- Blueprint del servicio original



Fuente: Observación del proceso por los investigadores

Gráfico 3.- Blueprint de servicio sugerido



Fuente: Rediseño del servicio de matrícula propuesto por los autores

El diagrama o *blueprint* incluido en el Gráfico 3 sugiere lo siguiente:

- rediseñar el servicio y hacerlo basado en la web: accesible desde cualquier navegador de Internet, con la máxima seguridad y capaz de procesar reserva de materias, pagos, solicitudes de transcripciones de créditos, certificaciones de grados y citas para consejería, entre otros servicios.
- reducir el número de pasos que se le requiere al cliente y permitirle llevar a cabo la obtención de los servicios mediante una sola interfaz.
- Este sistema propuesto reduce considerablemente la carga laboral del personal dedicado a las funciones de asistir al estudiante durante el proceso de matrícula (tercer punto señalado Baum).

CONCLUSIONES

Si importantes resultan los servicios dentro del PIB de los países ricos (y pobres), también resultan importantes las interacciones que se producen a nivel de la prestación de los intangibles. Los gestores de servicios deben anticipar que dichas interacciones logren experiencias memorables que excedan las expectativas de los clientes. Sin embargo, el logro de experiencias positivamente memorables no resulta de fácil alcance, sobre todo cuando las interacciones clientes-proveedores son de alto contacto personal.

Los servicios que exigen alto contacto son demasiados propensos a errores humanos que pueden llevar a que los patrocinios futuros se anulen. Pero, se exijan o no interacciones de alto contacto, la posibilidad de cometer errores es siempre un tema que tiene que preocupar a cualquier proveedor de un servicio. Por ello, se sugiere la diagramación o los blueprints de los servicios ya que los mismos sirven como herramienta, tanto para la planeación como para el control administrativo de las interacciones.

Es que es pertinente que el planificador del servicio anticipe y clasifique los pasos que requiere su prestación. En particular, aquellos pasos del servicio que conllevan interacciones con los clientes son los que harán que estos sientan con mayor concreción si sus expectativas son satisfechas o no. Durante esos momentos, los clientes viven los instantes que con más intensidad impactan positiva o negativamente lo que anticiparon lograr (sus expectativas) del servicio gestionado. Encontrarse con el proveedor, físicamente o a distancia, recibir sus estímulos verbales y no verbales, participar del ambiente de las instalaciones del proveedor, lleva a interpretaciones que suelen definir el sentir del cliente sobre lo que está confrontando o por confrontar. Incluso, existen demasiadas ocasiones en las cuales el cliente no tiene la capacidad de anticipar lo que está por acontecer o está aconteciendo, y ello le lleva a depender estrictamente de su fe en que no habrá engaños y de claves periféricas tales como la atmósfera del lugar donde se presta el servicio, la decoración física del mismo y hasta de la manera que visten las personas, para sentirse con algún control de la situación (ejemplos: el despacho de un abogado o de un odontólogo en las que el cliente se puede sentir sin capacidad para comprender lo que este sucediendo, la estética del lugar de prestación). Por tanto, el momento de interactividad es uno crucial, un instante que solo nos da una oportunidad para la satisfacción. Si el proveedor la pierde, quizá también pierda al cliente.

Por otro lado, las acciones invisibles al cliente, o de soporte a la prestación del servicio, son fundamentales para que el “momento de la verdad” que representa la interacción con el cliente pueda acontecer con mínima o ninguna falla. Por ejemplo, la búsqueda de información sobre un cliente depende de una base de datos que incluya todo lo que pueda conocer el proveedor de la persona con la rapidez y especificidad necesaria para que, sin importar quien atienda a la misma, el encuentro cliente-proveedor cuente con los datos que permitan ofrecer respuestas precisas, concretas y pertinentes. Ello exige empleados que conozcan el servicio ofrecido por el proveedor, con peritaje técnico apropiado, y también de estructuras que permitan que el proceso fluya; exige respuestas rápidas, aún cuando las condiciones no sean propicias para ello y debe contar con espacios para improvisar de manera agradable al cliente. Si las partes no están coordinadas, la probabilidad de fallos se incrementa y con ello la pérdida de clientes.

El diagrama que describe el servicio que se ofrece facilita la visualización de este entramado de personas, estructuras, procesos y flujos que lo conforman, adicionalmente permite enlazarlos, proveer herramientas de trabajo y diseñar libretos con respuestas adecuadas. Al mismo tiempo, sirve para identificar los espacios para la creación e innovación, para la búsqueda de soluciones no anticipadas y para el descanso. Los diagramas o blueprints son pues la base para que poco quede al azar.

Vale señalar que aún cuando todos, clientes y proveedores, estén satisfechos con las interacciones llevadas a cabo, conviene tener presente que mantenerse haciendo lo mismo no sorprende a ningún cliente. En los ambientes de alta competencia en los cuales se desarrollan los negocios es necesario innovar para así evitar confirmar hasta el cansancio las experiencias vividas o, peor aún, generar el aburrimiento de los clientes. Los negocios tienen que mejorar constantemente y sorprender (Finn, 2005). Sin embargo, estas innovaciones deben ser estratégicamente diseñadas (Spence y Kale, 2008). La improvisación (en ocasiones sin contingencias) y la falta de planificación inducen a cometer errores. De nuevo, es en el proceso de innovación arriba expuesto que los diagramas juegan un papel significativo.

En general, la planificación estratégica debe disminuir la probabilidad de error en la prestación de los servicios. Sin embargo, no es una panacea. Planificar estratégicamente no es estar libre de eventos que perjudiquen la interacción cliente-proveedor. Los eventos surgirán independientes de la planificación. Pero, si dependemos de la actuación improvisada, dada la propia naturaleza de los servicios (intangibilidad, dificultad para controlar la calidad al momento de su prestación, dificultad del cliente para comprenderlos, entre otros) el margen de error aumentara y, peor aún, muy probablemente sea notado por los clientes. Por ello, es cuando estamos planeando, bien la introducción o la innovación de un servicio, que el blueprint adquiere su papel protagónico. Es el momento de anticipar fallas, de pensar en modificaciones y mejoras, de sentir que contamos con la capacidad para rápidamente corregir acontecimientos lamentables. Lo contrario, dejar que los eventos sucedan, para entonces actuar, será equivalente a apostar por la ruina, sin darnos cuenta que hacia ello es que estamos orientándonos. Siempre contemos con que el diagrama es una herramienta dentro del proceso planificador que, por ende, facilita el proceso de control. Al final, nuestro objetivo final será deleitar, más que meramente complacer, al cliente. Es esa la meta que debería ser la de todo proveedor y hacia la cual deberían orientarse sus gestiones.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, L. Papinchak, J. (2001). Re-engineering of Enrollment Services at Carnegie Mellon. *College and University*, 76(3), 3. Retrieved October 12, 2008, from ProQuest Education Journals database. (Document ID: 69560619).

Baum, S. (1990) Making your service blueprint pay off! *The Journal of Services Marketing*, Vol 4, No. 3

Bitner, M., Ostrom, A. y Morgan, F. (2008) Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, Vol. 50, No. 3.

Central Intelligence Agency. (2008). The World Factbook: Australia. Updated March 7, 2008, Retrieved November 20, 2008, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/as.html>

Central Intelligence Agency. (2008). The World Factbook: Bahamas, The. Updated March 7, 2008, Retrieved November 20, 2008, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bf.html>

Central Intelligence Agency. (2008). The World Factbook: Cuba. Updated March 7, 2008, Retrieved November 20, 2008, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cu.html>

Central Intelligence Agency. (2008). The World Factbook: Panama. Updated March 7, 2008, Retrieved November 20, 2008, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>

Central Intelligence Agency. (2008). The World Factbook: Spain. Updated March 7, 2008, Retrieved November 20, 2008, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

Finn, A. (2005). Reassessing the Foundations of Customer Delight. *Journal of Service Research: JSR*, 8(2), 103-116. Recuperado en Noviembre 21, 2008, de ABI/INFORM Global database. (Document ID: 918885161)

Grove, S. y Fisk, R (1983), "The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing", in Berry, L., Shostack, G. y Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.45-9

iSixSigma.com (2008) Six Sigma - What is Six Sigma? Recuperado de http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp

Kim, H y Kim, Y. (2001). Rationalizing the customer service process. *Business Process Management Journal*, 7(2), 139-156. Recuperado Agosto 11, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 139239401).

Kumar S., Strandlund E. y Thomas D. (2008) Improved service system design using Six Sigma DMAIC for a major US consumer electronics and appliance retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(12), 970 – 994.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2007), *Services Marketing: People, Technology and Strategy*, Prentice Hall.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008), *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*, Pearson Prentice Hall.

Reichheld, F. *The Loyalty Effect*, Boston: *Harvard Business School Press*, 1996

Shostack, G. (1982) How to Design a Service, *European Journal of Marketing* 16,1, 49-63.

Shostack, G. (1992) Understanding Services Through Blueprinting, en T. Schwartz, et al., *Advances in Services Marketing and Management*, CT, JAI Press, pp.75-90.

Spence, M. y Kale, S. (2008). Optimising the internal value chain: Principles and practices. *Journal of Management and Organization*, 14(2), 193-206. Recuperado en Noviembre 21, 2008, de ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1521890781). "The Great Jobs Switch" (2005, Octubre 1) *The Economist*, 11, 14