

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA
LOGÍSTICA DE SERVICIOS: TELMEX COLOMBIA**

JUAN SEBASTIÁN SALAMANCA LÓPEZ

ANEXO: TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. AGOSTO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | APROXIMACIÓN A LA LOGÍSTICA DE SERVICIOS | 1 |
| 1.1 | IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO..... | 4 |
| 1.1.1. | VALUE STREAM MAPPING | 4 |
| 1.1.2. | MAPEO DE EXPERIENCIA..... | 5 |
| 2. | CONCLUSIONES | 12 |
| 3. | BIBLIOGRAFÍA | 13 |

LISTAS ESPECIALES

| | | |
|----------------|---|---|
| Ilustración 1: | Componentes del Mapa de Servicios..... | 6 |
| Ilustración 2: | Mapa de Experiencia falla en el servicio de internet..... | 9 |

1. APROXIMACIÓN A LA LOGÍSTICA DE SERVICIOS

Para poder entender la administración de servicios y la logística que ella genera, es importante comprender el concepto de servicio, para posteriormente entender la diferencia que existe entre los productos y servicios, y finalmente concebir los servicios como un proceso que requiere una estructura y por ende un mapeo de experiencia que permita identificar la generación de valor.

En primer lugar, es importante conocer que *“los bienes se describen como objetos físicos o aparatos, mientras que los servicios son acciones o desempeños”* (Lovelock, 2011). Lo anterior obliga a que los servicios requieran unas características indispensables para diferenciarse de los productos.

Aun así, durante mucho tiempo se consideraron que existían solamente cuatro diferencias genéricas entre los servicios y los productos, las cuales era; la intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo. Pero posteriormente, estas consideraciones fueron reevaluadas y se logró identificar que no aplicaban para todos los servicios, por lo tanto, era necesario crear unas nuevas características que se ajustaran a esta necesidad. (Lovelock, 2011)

Es así como hoy en día existen ocho características importantes que nos permiten diferenciar un servicio de un producto. A continuación enunciaremos cada una de ellas y daremos una breve explicación.

1. Los clientes no son propietarios de los servicios. Esta característica nos indica que aunque existe una relación entre las empresas y el cliente, y se efectúa un flujo de

información y dinero, realmente el resultado tiene algún valor sin ser la propiedad de un bien tangible.

2. Los servicios como desempeño intangible. Esta característica nos explica que existen servicios que requieren de insumos físicos para su prestación, los cuales son conocidos como productos de servicio. Pero, aunque estos requieran de algunos bienes, su naturaleza de servicio les implica una acción o desempeño, el cual tiene como objetivo proporcionar unos beneficios al cliente final que varían de acuerdo al grado de intangibilidad.
3. Las personas como parte del servicio. A diferencia de los productos en la prestación de servicios el cliente juega un papel fundamental para impulsar el proceso productivo, aunque en muchos casos no solo se relaciona con el personal del servicio, sino también con otros clientes. Para los servicios de bajo contacto que su canal de distribución es a distancia, el contacto humano se limita como mínimo a la resolución de problemas, siendo indispensable la participación del cliente.
4. Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas. El sistema operativo tiene dificultad de establecimiento de normas de control, debido a que los servicios no se producen bajo condiciones controladas, sino bajo condiciones de tiempo real, difiriendo de cliente a cliente y aumentando las posibilidades de margen de error. Lo anterior, alterando la productividad y la calidad del resultado.
5. Dificultad en la evaluación por los clientes. Para los bienes físicos el cliente establece prioridades de búsqueda con el objetivo de tener criterios de selección para satisfacer su necesidad, y una vez encuentra el bien que se ajuste, el cliente podrá estar satisfecho. Pero para los servicios este proceso es un poco más complicado, debido a que por su tipología estos tienen además prioridades de

experiencia y comprobación que establece el cliente, las cuales se dan durante o después del consumo, como la capacidad de uso, el trato del personal, la facilidad de manejo entre otros. Lo anterior hace que el proceso de evaluación tome más tiempo y mayor número de variables.

6. Ausencia de inventarios de servicios después de su ejecución. Aunque existen elementos físicos que sirven como materia prima para la elaboración de servicios, estos elementos generan un impacto en la capacidad del servicio mas no en el resultado, el cual es perecedero y no es posible almacenarlo. En muchos casos este resultado puede tener una larga duración.
7. Importancia del factor tiempo. Esta característica se debe a que principalmente los servicios se entregan en tiempo real y los clientes deben estar presentes para generar la interacción y recibir el servicio. Por lo tanto, los clientes sólo desean invertir una porción de tiempo limitada, la cual es sensible y variable. En algunos casos esta característica puede tener una relación directa con la capacidad de pago con el objetivo de obtener un mejor servicio durante el tiempo limitado.
8. Diferentes canales de distribución. Las empresas de servicios pueden diversificar sus canales de distribución con canales electrónicos. Esto permite que sea el cliente quien decida el mecanismo para interrelacionarse con la empresa. Finalmente esta opción permite mejorar el potencial de cada mercado dentro de un segmento definido. (Lovelock, 2011)

Las características enunciadas anteriormente, nos llevan a pensar que los servicios son un proceso, entendido como “*un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia*”

definida” (Lovelock, 2011). Es así como esta operación logra transformar los insumos en resultados, que implican una serie de procesos complejos dependiendo de las características del servicio.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

El proceso para la generación de resultados es uno de los elementos más importantes en término productivos tanto para los bienes como para los servicios. Es de esta manera que es necesario utilizar herramientas que permitan identificar las debilidades y así mismo conocer las fuentes de ventaja competitiva. Lo anterior permite gestionar planes de mejoramiento que perfeccionan los resultados.

1.1.1. VALUE STREAM MAPPING

El Mapeo de Flujo de Valor o también conocido por sus siglas en inglés VSM (Value Stream Mapping), busca evidenciar esta secuencia de procesos y explicar el movimiento de lo que el cliente valora, o en otras palabras lo que impacta para que el cliente tome la decisión de compra. Esta cadena evidencia lo que realmente le importa y tiene valor para el cliente y permite a la empresa reevaluar las actividades que no le dan valor al producto. (Cabrera, 2011)

Para ello es necesario evaluar los procesos bajo una línea de pensamiento esbelto, en donde la empresa escucha al cliente, le da al lo que está dispuesto a pagar en el menor tiempo y con la calidad que necesita, disminuyendo el tiempo perdido por la falta de sincronización de las variables del sistema de producción.

Es importante tener en cuenta que el VSM es una herramienta que ha sido diseñada para los bienes, pero particularmente en los servicios se ha gestionado una herramienta conocida como el Mapeo de Experiencia.

1.1.2. MAPEO DE EXPERIENCIA

El Mapeo de Experiencia o Mapeo de Servicio busca identificar todas las actividades que participan en la prestación y producción del servicio, así como la especificación de los vínculos entre dichas actividades. Este Mapeo permite identificar potenciales puntos de falla en el proceso para generar mejoras en el mismo, y a su vez distinguir entre lo que los clientes reciben y los procesos de apoyo que los clientes no ven, también conocida como línea de visibilidad. Permitiendo clarificar las interacciones que se dan entre el cliente, los empleados y el soporte que requieren para ello. (Lovelock, 2011)

Es así como este enfoque de modelamiento tiene como objetivo mostrar gráficamente procesos de negocios mediante símbolos que representan actores y actividades mediante interfaces humano-a-humano y humano-a-tecnología.

1.1.2.1 Componentes del Mapa de Experiencia

Existen cinco elementos básicos que son necesarios para gestionar el Mapa de Experiencia. A continuación se presenta una gráfica con los componentes del Mapa de Experiencia con una explicación de cada uno de ellos.

Ilustración 0-1: Componentes del Mapa de Servicios

| | |
|---|----------------------|
| Evidencia física | |
| Acciones del cliente | Línea de interacción |
| Acciones del empleado de contacto en la zona de interacción | Línea de visibilidad |
| Acciones del empleado de contacto como actividades de soporte | |
| Procesos de apoyo | |

Fuente: (Lovelock, 2011)

En primer lugar se encuentra las *acciones del cliente*. En este punto se incluyen todos los pasos que debe tomar el cliente para impactar el proceso y recibir el servicio. Estas acciones deben ser representadas cronológicamente en la parte superior debido a que dichas acciones son centrales para la creación del mapa, para que las demás actividades que de allí se generen en la propuesta de valor, sean ofrecidas o co-creadas con el cliente.

En segundo lugar se encuentra las *acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción*. Son aquellas que suceden como parte de la relación entre cliente y empresa a través de sus empleados de contacto. Es así como entre las acciones del cliente y las acciones de los empleados de contacto se encuentra la línea de interacción, la cual cada vez que es cruzada genera un momento de verdad.

En tercer lugar se encuentra las *acciones del empleado de contacto como actividades de soporte*. Estas acciones no son vistas por el cliente pero se requieren para atender a los clientes en su necesidad. La línea que separa las acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción y las acciones del empleado de contacto como actividades de soporte se llama línea de visibilidad.

En cuarto lugar se encuentra los *procesos de apoyo*. Estas son actividades que realizan otros empleados que no son de contacto pero que se requiere que sucedan para que el servicio sea prestado, generando un apoyo interfuncional entre diferentes áreas de la compañía. La línea que separa las acciones del empleado de contacto como actividades de soporte y los procesos de apoyo se llama línea de interacción interna.

Finalmente en quinto lugar se encuentra la evidencia física. La cual representa los aspectos tangibles que se exponen al cliente y que influyen en su percepción de la calidad del servicio. Es importante resaltar que estas evidencias no se presentan para todo tipo de servicios. (Lovelock, 2011)

1.1.2.2 Construcción de un Mapa de Experiencia

Para poder generar una buena construcción del Mapa de experiencia se requiere identificar el segmento de clientes que será atendido en el Mapa, para posteriormente delinear las acciones del cliente mediante una secuencia de izquierda a derecha. Luego deben delinearse las acciones de los empleados de contacto en la zona de interacción como en las actividades de soporte, para finalmente alinear los procesos de apoyo.

Después de este proceso se deben generar conectores entre el cliente y los empleados de contacto, así como con los procesos de apoyo. La evidencia física es el último componente que debe agregarse al mapa. (Lovelock, 2011)

1.1.2.3 El Mapa de Experiencia: Telmex

Así mismo, para este caso hemos adaptado y simplificado un enfoque en la atención de llamadas brindadas por Telmex al presentarse una falla en el servicio de internet por parte de un cliente, bajo condiciones de tiempo real el día 3 de Agosto 2013 a las

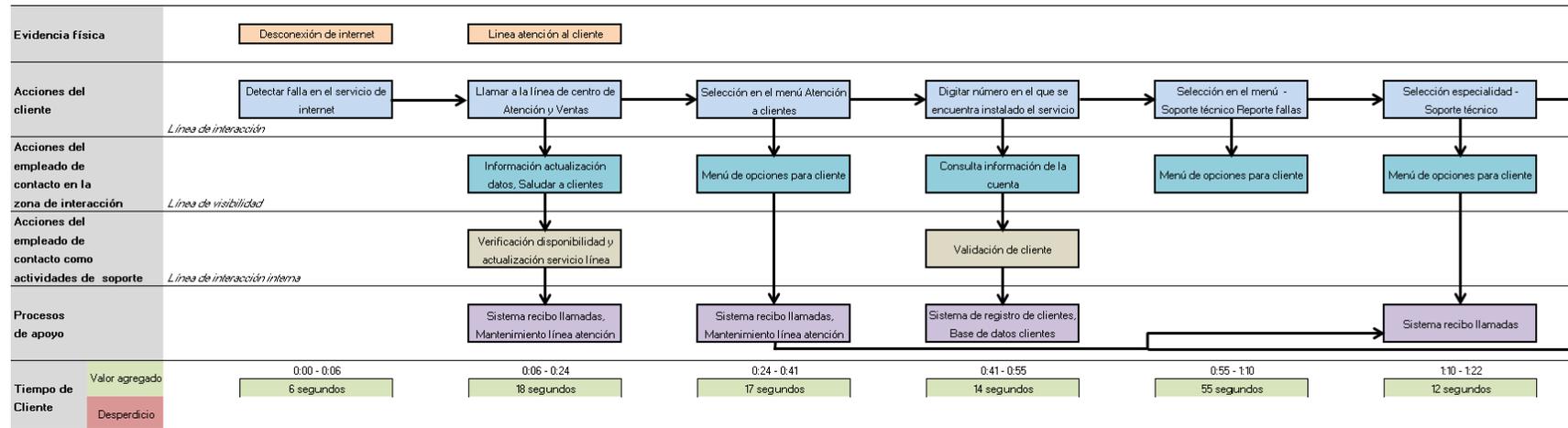
2:55pm. A continuación presentaremos el Mapeo de experiencia en la ilustración No. 2. Para ello como lo mencionamos es necesario en primer lugar identificar las *acciones del cliente*. Estas acciones son todas aquellas que el cliente tuvo que realizar desde el momento en que detecta su necesidad a las 2:55pm.

En este Mapa encontramos las siguientes acciones generada por el cliente: Detectar falla en el servicio de internet, llamar a la línea de Centro de Atención y Ventas, selección en el menú atención a clientes, digitar número en el que se encuentra instalado el servicio, selección en el menú – soporte técnico atención a fallas, selección especialidad – soporte técnico, información para la solución de fallas, saludo atención personalizada, brindar datos de cliente, explicar falla en el servicio de internet, soporte en línea, dar clave de internet, espera en línea, continuación soporte en línea, espera en línea, continuación soporte en línea, solución falla conexión a internet, espera en línea, confirmación de datos del cliente, escuchar número de radicado de llamada, despedida atención personalizada y finalizar llamada.

Estas acciones son el eje del Mapa de Experiencia, debido a que su realización impulsa los demás procesos que realiza Telmex y le dan continuidad a la prestación del servicio. De igual manera en este Mapa la prestación del servicio tuvo una duración de 18 minutos y 46 segundos, pero adicional a ello hemos considerado complementar este Mapa de Experiencia con algunos insumos del VSM, entre ellos la importancia de la variabilidad de tiempo y la necesidad de medir las actividades que generan valor. Para reevaluar las actividades que no le dan valor al servicio.

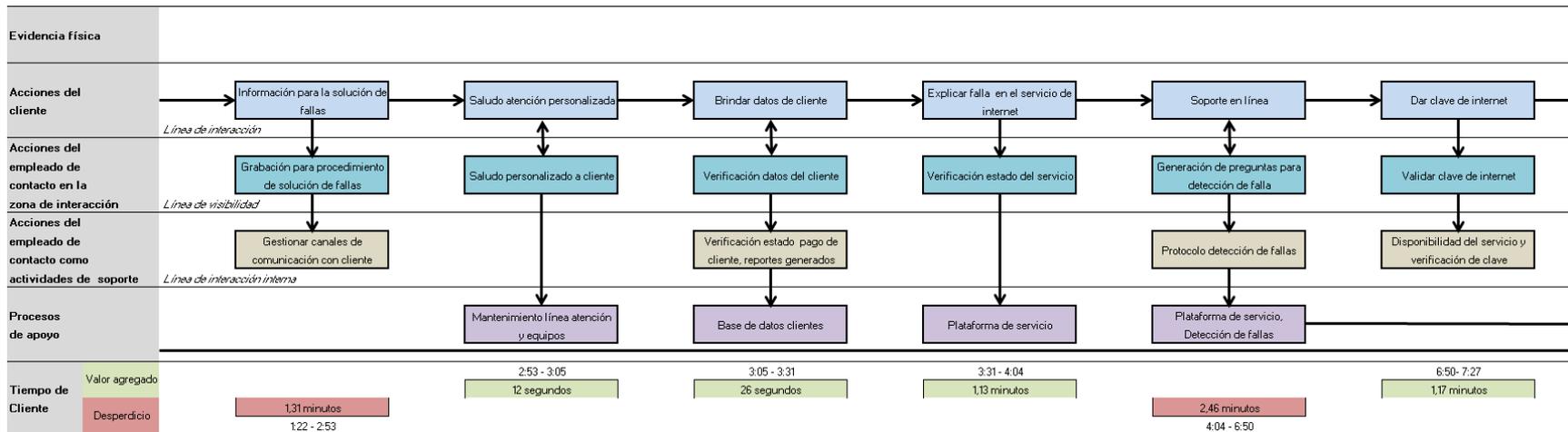
Ilustración 0-2: Mapa de Experiencia falla en el servicio de internet

Ilustración 2.A: Mapa de experiencia del tiempo de cliente 0:00 – 1:22



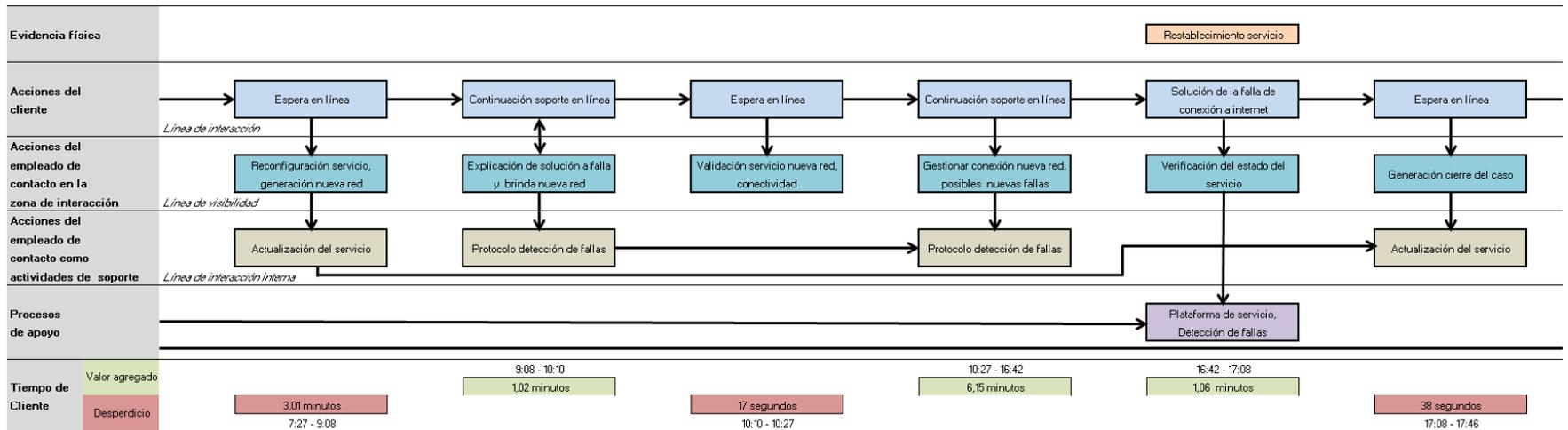
Fuente: elaborado por el autor

Ilustración 2.B: Mapa de experiencia del tiempo de cliente 1:22 – 7:27



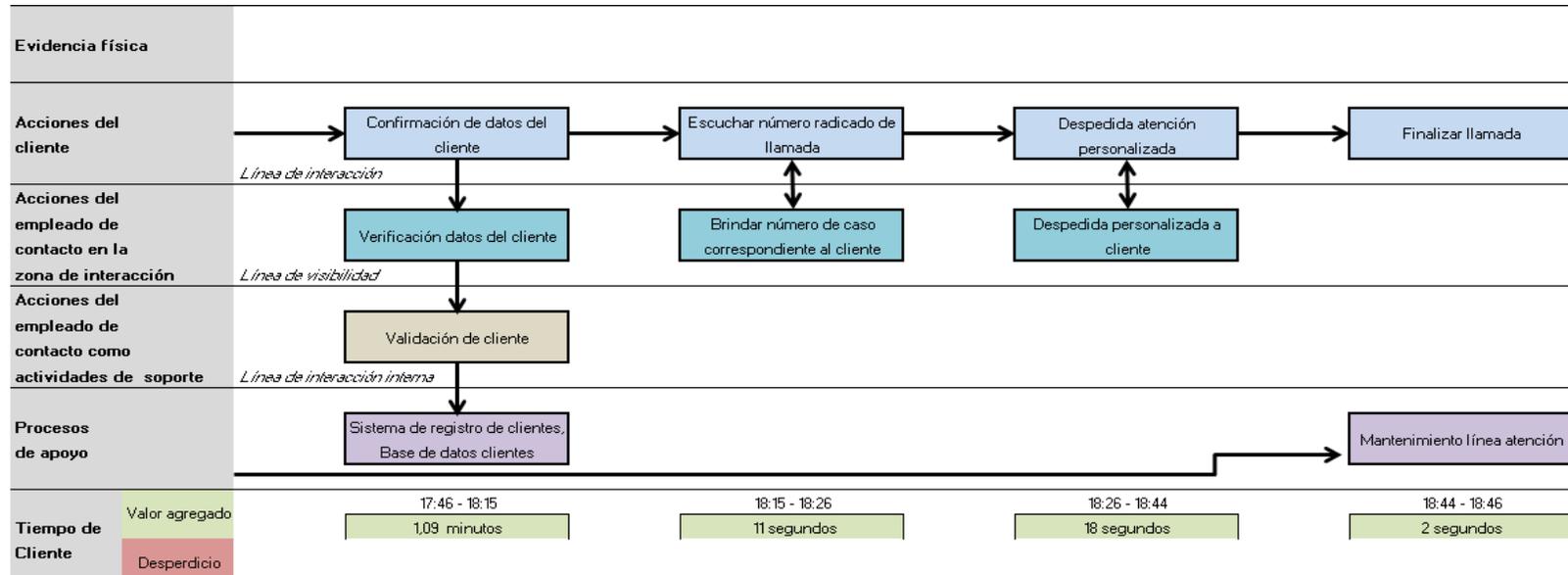
Fuente: elaborado por el autor

Ilustración 2.C: Mapa de experiencia del tiempo de cliente 7:27 – 17:46



Fuente: elaborado por el autor

Ilustración 2.D: Mapa de experiencia del tiempo de cliente 17:46 – 18:46



Fuente: elaborado por el autor

Por lo anterior le hemos agregado al Mapa de Experiencia el tiempo de cliente diferenciándolo entre valor agregado, en color verde, y desperdicio, en color rojo. Este tiempo lo hemos obtenido de la diferencia entre el final y comienzo de cada acción. Para hacer esta diferenciación hemos considerado como valor agregado el tiempo que toma cada cliente en realizar una acción, y que es necesaria su ejecución para que, en este caso, Telmex pueda continuar con la operación en la prestación del servicio.

El desperdicio por otra parte lo hemos considerado como el tiempo que toma Telmex para gestionar una acción del cliente pero que es necesaria su ejecución. Aun así, el cliente lo percibe como tiempo muerto debido a que no aprecia avances en su solicitud. Estos desperdicios son fuentes de mejora para Telmex.

A partir de esta información consideramos las acciones que Telmex realizó para la prestación del servicio, tanto las acciones realizadas por el empleado de contacto como las de los empleados de soporte y procesos de apoyo.

Finalmente, luego de haber realizado el Mapa de experiencia podemos notar que existió un tiempo el cual el cliente percibió como desperdicio equivalente a 7 minutos con 33 segundos de una llamada que tuvo una duración de 18 minutos y 46 segundos. Este tiempo de desperdicio es en el cual la compañía debe tomar acciones para mejorar su productividad.

De igual manera es importante resaltar que este mapeo permitió detectar los requerimientos que fueron necesarios para suplir la necesidad del cliente, pero es relevante tener en cuenta que al tratarse de unas condiciones en tiempo real este mapeo de tiempo podría variar

dependiendo del cliente y de las características que solicita cada uno para la satisfacción de su necesidad.

2. CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado este análisis a la logística de servicios podemos notar que compañías como Telmex deben gestionar herramientas que les permitan identificar potenciales puntos de falla en el proceso para generar mejoras en su productividad.
- Telmex debería mejorar su proceso de atención al cliente disminuyendo los tiempos de desperdicio y haciendo más productiva la capacidad y calidad de respuesta a sus usuarios. En este caso el cliente tuvo un tiempo de desperdicio de 7,33 minutos equivalente a un 39.7% del tiempo empleado por parte del cliente, y tan sólo 11,13 minutos constituyen tiempo que generó valor, correspondiente al 60.3% del tiempo de la llamada.
- El tiempo empleado en espera en línea por parte del cliente de 3,01 minutos constituyó el mayor desperdicio durante el mapa de experiencia. Esto lo convierte en el principal foco de atención para mejorar la productividad del servicio.
- Sólo hasta el minuto 2:53 el cliente pudo tener contacto directo con el empleado de interacción. Lo que haría que algunos clientes lo pudieran considerar tiempo de desperdicio.
- Es importante resaltar que las ventajas competitivas de las empresas de servicio se deben basar en la generación de valor a partir del tiempo limitado con el cual cuentan sus clientes, para de esta manera poder brindar un excelente servicio y ser más proactivos en el mercado cambiante.

- La segmentación de cliente permite identificar las necesidades que pueda tener el mismo, para de esta manera crear estrategias que suplan sus requerimientos.
- Para realizar un Mapa de experiencia es necesario contemplar la visión del cliente y como la empresa está respondiendo a las solicitudes de la misma, para de esta manera poder entender qué quiere el cliente, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y porqué lo quiere.
- El VSM es una herramienta útil para la evaluación de procesos de bienes, pero algunos de sus componentes podrían perfeccionar los Mapas de experiencia para hacerlos más medibles y cuantificar las capacidades de respuesta de la empresa a las necesidades de los clientes.
- La consolidación de varios mapas de Experiencia podría permitir generar estándares en la capacidad de respuesta, colocando límites en las acciones de los empleados de interacción y de esta manera mejorando su productividad.

3. BIBLIOGRAFÍA

Cabrera, R. (4 de Agosto de 2011). VSM Value Stream Mapping: Análisis del mapeo de la cadena de valor.

Lovelock, C. (2011). Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. México: Pearson Educación.