LA METODOLOGÍA "ISMI"

ELABORACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DEL SERVICIO (y II)

Los estándares de la calidad del servicio no se pueden improvisar. Exigen una metodología de investigación previa de las expectativas reales de los clientes, de elaboración e implantación y, al final, que los estándares se cumplan.

Colaboración de ISMI – International Service Marketing Institute (*)

Si en el artículo anterior de esta serie (publicado en MK nº 164, diciembre 2001), se desarrolló el concepto de estándares de calidad del servicio: ¿qué son, en qué consisten y cuál es su función?, este se centra en la Metodología ISMI para la elaboración de los estándares.

En la vida real existen dos formas de elaborar los estándares de calidad del servicio. La primera es improvisarlos, "inventarlos" sentados en la mesa de trabajo, pensando en lo que uno cree que desean los clientes, con todos los riesgos que implica. De hacerlo así, es casi seguro que los estándares, por un lado, no respondan a las expectativas reales de los clientes (no ayudarán a elevar sus niveles de satisfacción); y, por otro, resulten inoperantes (no serán útiles ni a los empleados ni a los clientes).

El objetivo de los estándares es que sean cumplidos

La segunda forma es elaborarlos siguiendo el proceso correcto.

Con este fin, en este artículo desarrollaremos la Metodología ISMI, una guía práctica de trabajo cuyo esquema de desarrollo se muestra en la Figura 1 de la página siguiente. Los pasos de dicha metodología son:

El *Blueprinting*

Los servicios son, en esencia, procesos y, como tales, constituyen una secuencia de pasos físicos que pueden identificarse, describirse, medirse, evaluarse y controlarse con precisión. A este respecto, el enfoque *blueprinting* (en inglés) o "planos del servicio", en castellano, se utiliza para plasmar de manera gráfica dicha secuencia en un *blueprint* (plano, gráfico o diagrama). De es-

FICHA TÉCNICA

Autor: ISMI – International Service Marketing Institute.

Título: La metodología "ISMI". Elaboración de los estándares de calidad del servicio (y II).

Fuente: MK Marketing + Ventas. Nº 167. Marzo de 2002. Pág 58.

Localizador: 35/2002.

Descriptores: Atención al cliente / Estándares de calidad / Marketing de servicios / Metodología Ismi / Servicio al cliente.

Resumen:

No basta con decir que los clientes no deben permanecer mucho tiempo en una fila, sino que hay que establecer con exactitud cuántos minutos son los máximos que se puede permitir la empresa que hagan cola, es decir, fijar un estándar. En este artículo –continuación de otro, publicado en el nº 164 de "MK Marketing+Ventas", correspondiente a diciembre, en el que se abordaba en qué consisten los estándares de calidad de servicio y cuál es su función–, se desarrolla una metodología, la de ISMI, para su elaboración e implantación. El artículo se constituye en toda una guía muy práctica y clara para todas las empresas que se inician en el tema los estándares de la calidad del servicio o quieran revisarlo.

Además, se exponen dos casos que ilustran la teoría. Uno de ellos desvela qué es lo que puede fallar en una empresa de paquetería urgente, y el otro, describe la lista de actividades de un restaurante en la zona de interacción con el cliente, paso previo a la elaboración de los estándares.

ta manera una actividad intangible como es el servicio se convierte en una realidad tangible mensurable, evaluable, planificable y controlable con el fin de garantizar los niveles más altos posibles de satisfacción de los clientes.

En la Figura 2 se muestra un ejemplo de *blueprint* adaptado de la vida real: se trata del plano del servicio ofrecido por una empresa de paquetería urgente.

En la práctica, la descomposición del servicio en sus pasos secuenciales facilita su visualización integral y, por tanto, una comprensión global de todo el proceso y las interrelaciones producidas en él, lo que facilita las necesarias tareas de:

- Aislar las áreas críticas para la calidad final del servicio.
- Localizar dónde pueden producirse los mayores problemas (por ejemplo, zonas de contactos múltiples e intensos con la clientela).
- Aislar las características y atributos específicos de calidad.
- Determinar las causas de los problemas.
- Buscar, encontrar y aplicar con mayor precisión soluciones y medidas correctoras. ...▶

Figura 1: **LA METODOLOGÍA ISMI PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTÁNDARES**

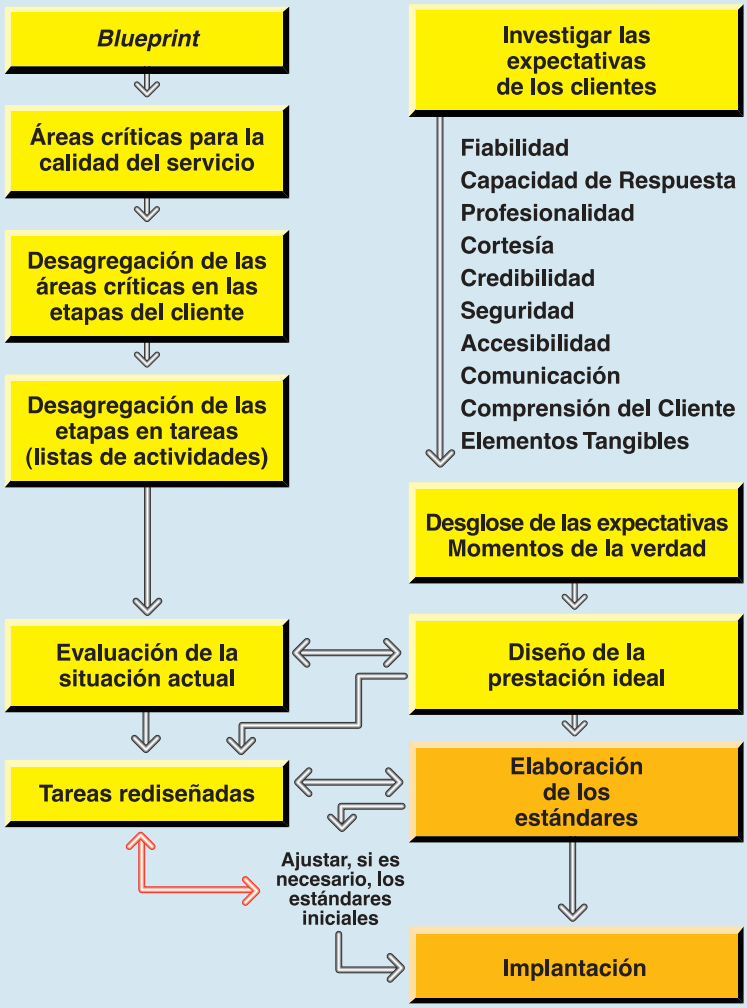
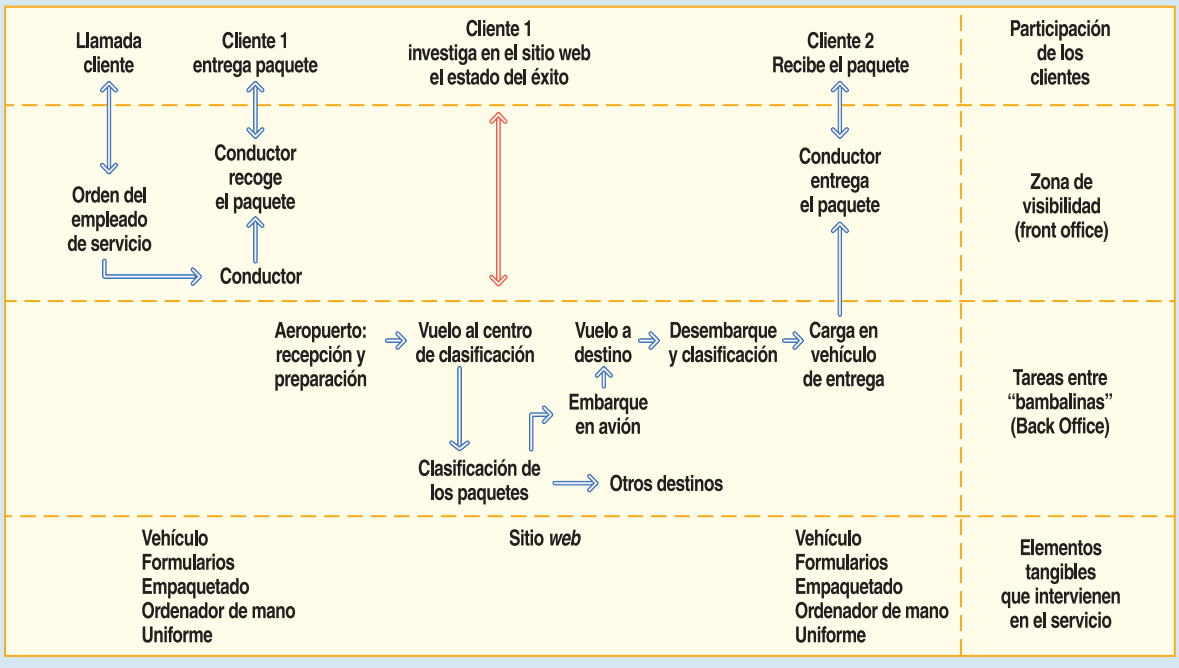


Figura 2: **EJEMPLO DE *BLUEPRINT***
BLUEPRINT **DE UNA EMPRESA DE PAQUETERÍA URGENTE**



Marco Polo

El recepcionista debe dar una buena acogida al cliente.

- Potenciar la calidad general del proceso o de algunos de sus pasos intermedios.

Investigación de las expectativas de los clientes

Tal y como se muestra en la Figura 1, conjuntamente con la elaboración del plano del servicio se procede a la investigación de las expectativas de los clientes. Hay que recordar que en los servicios, los clientes plantean expectativas en diez áreas clave (señaladas en la citada Figura). Ahora bien, para la elaboración de los estándares es necesario investigar para cada una de esas expectativas clave:

¿Qué significa para los clientes de cada empresa en particular, cada una de esas 10 áreas de expectativas?

Y es que no basta una idea general de las mismas, hay que precisar qué entienden los clientes específicos de la empresa por cada una de esas expectativas (es lo que se conoce como Desglose de las expectativas). Es decir, cuáles son los atributos específicos del servicio que responden con exactitud a los diferentes factores que observan y evalúan los clientes en cada una de esas áreas de expectativas. En otras palabras, en nuestro sector de negocios, ¿qué entienden los clientes por fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, etcétera?

A este respecto, una observación: muchos directivos creen que saben qué es lo que quieren los clientes: la mayoría de las veces se equivocan. La única manera de saberlo es preguntándoselo.

El resultado final de este paso es la elaboración de la que sería la Prestación ideal esperada por los clientes; es decir, viendo la empresa desde fuera hacia dentro, ¿cómo sería el servicio perfecto que esperan recibir los clientes?

Esta descripción debe realizarse señalando con precisión y de manera específica los atributos y características del servicio. Por ejemplo, no basta con decir que los clientes no deberán hacer largas filas; es necesario indicar cuál es el tiempo máximo (¿cinco, diez, quince minutos?) que pueden esperar en ellas.

Para elaborar los estándares hay que investigar cada una de las expectativas del cliente

Las áreas críticas

Una vez elaborado el *blueprint* o plano del servicio, el paso siguiente es identificar las áreas críticas para la calidad del servicio. A este respecto existen dos normas de aplicación universal:

- **Norma Nº 1:** Todas las acciones que se realizan con la "Participación de los clientes" y en la "Zona de visibilidad" (*front office*), son críticas para la percepción de calidad que se hacen los clientes.

- **Norma Nº 2:** También son críticas todas las tareas y acciones que se cumplen "detrás del mostrador", "entre bambalinas" (*back office*), que tienen un impacto directo en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Nótese en el ejemplo de *blueprint* expuesto en la Figura 2 que esas zonas están identificadas con claridad.

Desagregación de las áreas críticas

El propósito de este paso de la metodología ISMI es el de desglosar o desagregar las áreas críticas en los diferentes elementos que la componen, pero siempre analizándolas desde la óptica de los clientes. Para este objetivo un método práctico es el conocido como "¿qué puede fallar?", basado en:

Desagregar cada servicio en las diferentes etapas y situaciones por las que pasa el cliente durante su prestación e identificar en cada una de ellas los aspectos que pueden provocar una disfunción del proceso.

A continuación se muestra cómo se aplica este enfoque al caso de la empresa de paquetería urgente. El servicio se dividió en seis etapas: Recogida/recepción, Selección/distribución, Transporte, Recepción, Selección y Entrega. En la Figura 3 se observan algunos ejemplos de "¿qué puede fallar?", en tres de esas etapas.

Como se ve, el objetivo es identificar todos los posibles "focos de desviación", para tomar las me-

didas correctoras preventivas que impidan que se produzcan y, al mismo tiempo, disponer de un análisis pormenorizado del servicio para establecer los correspondientes estándares de calidad. Una vez realizado el paso anterior se procede a la:

Desagregación de las etapas en tareas

Hasta aquí, el servicio se ha analizado desde el punto de vista de los clientes (una información crucial), pero es necesario desagregarlo, además, desde el operativo. Como es sabido, las "etapas" que se identificaron en el paso anterior las componen tareas que realiza el personal o un equipo automatizado.

Una forma de realizar este segundo nivel de desagregación es elaborar las denominadas Listas de actividades. Un paso clave pues constituye la verdadera desagregación del servicio en todas las tareas que lo integran y, precisamente, en ellas deben centrarse los estándares.

Cualquier fallo u olvido en esa lista invalidará por completo el proceso posterior.

Incluso, aunque no es lo recomendable, algunas empresas se limitan a la creación de estas listas (obviando los planos del servicio) y a partir de ellas realizan toda la elaboración de los estándares. Véase, en la Figura 4 (página siguiente), el ejemplo que propone A. C. Rosander (*The Quest For Quality in Services*, American Society for Quality Control) de la lista de actividades que se realizan en las zonas de interacción con los clientes y línea de visibilidad de un servicio conocido por todos: un restaurante.

Como es lógico, para establecer los estándares, estas tareas deben ser, a su vez, desglosadas en las acciones específicas que tienen que realizar los empleados. Por ejemplo, en el caso de la empresa de paquetería urgente, una de las tareas que debe cumplir el empleado es dar la "acogida" a los clientes (señalada como Recepción en el *blueprint*). Esta tarea, a su vez, se subdivide en acciones, como serían las siguientes:

- Hacer contacto visual y sonreír al cliente apenas entra en la oficina.
- Si lo conoce, saludar al recién llegado utilizando su nombre (preferiblemente por su apellido: "Buenos días, señor Pérez").
- Si está atendiendo a un cliente o una llamada telefónica, saludar al recién llegado y pedirle que le espere unos segundos.
- Indicar al recién llegado las cosas que puede hacer mientras espera su turno; por ejemplo, rellenar un cuestionario.

***Figura 3.* EJEMPLOS DE "¿QUÉ PUEDE FALLAR?" EN UNA EMPRESA DE PAQUETERÍA URGENTE**

Recogida	• Dirección de la oficina de difícil acceso.
	• Acogida deficiente.
	• Pérdida del envío en recepción.
	• Instalaciones sucias, desorganizadas.
	• Demasiada gente.
	• Desconocimiento de las tarifas.
	• Filas de espera muy largas.
	• Aparcamiento imposible.
Selección / Distribución	• Pérdidas.
	• Errores en la clasificación.
	• Daños.
	• Insuficiente personal.
	• Robos.
	• Dirección ilegible.
	• Pérdida de tiempo.
	• Procesos mal definidos, imprecisos.
Transporte	• Retrasos.
	• Robos.
	• Incumplimiento de las empresas de transporte.
	• Insuficiente material de trabajo.
	• Falta de etiquetas.
	• Pérdidas.
	• Daños.
	• Insuficiente cantidad de contenedores.
	• Protección insuficiente.

Hay que acercar lo máximo posible los atributos de la prestación a las expectativas de los clientes

- Si la atención al cliente actual se prolongará, prevenir al recién llegado (es posible que haya dejado su vehículo mal aparcado, que tenga otras cosas urgentes que hacer, etcétera).
- Apenas termine de atendera a un cliente, limpiar la mesa de trabajo o mostrador antes de recibir al recién llegado.

Y acciones similares. En esta fase también es importante tomar en consideración los Elementos tangibles que intervienen en el servicio. Por ejemplo, en el *blueprint* de la Figura 2 se ha indicado únicamente como Oficina. Este concepto debe desglosarse en todos sus elementos componentes; por ejemplo: organización de la oficina; limpieza (mesas de trabajo, piso, paredes): señalización interna: rótulos, carteles y similares; luces, iluminación; temperatura; pintura, colores (mantenimiento); zona de espera (si es necesario): revistas, café, etcétera; fachada exterior de la oficina; aparcamiento; y similares. ...▶

Marco Polo

Figura 4: LISTA DE ACTIVIDADES EN UN RESTAURANTE (*ROSANDER*)

RESTAURANTE	CLIENTE
1. Determinar el tipo de comida a servir.	1. Llega.
2. Limpiar, decorar y organizar el restaurante.	2. Recepción.
3. Planificar las facilidades.	3. Asignación de mesa.
4. Limpiar el aparcamiento.	4. Lee la carta.
5. Planificar el menú.	5. Pregunta sobre la carta.
6. Convertir el menú en productos.	6. Hace pedido.
7. Comprar los productos.	7. Espera que le sirvan.
8. Recibir los productos.	8. Consume lo pedido (alimentos y bebidas).
9. Pre-preparar los alimentos.	9. Hace pedidos adicionales.
10. Recibir a los clientes.	10. Espera la cuenta.
11. Acompañarlos a sus mesas.	11. Recibe la cuenta.
12. Entregar la carta.	12. Paga a camarero o en caja.
13. Tomar los pedidos de los clientes (alimentos y bebidas).	13. Se marcha.
14. Preparar los alimentos para ser servidos.	
15. Preparar las bebidas para ser servidas.	
16. Servir los pedidos.	
17. Dar servicio en las mesas.	
18. Preparar la cuenta.	
19. Entregar la cuenta a los clientes.	
20. Cobrar (caja).	
21. Despedir a los clientes.	
22. Recoger las mesas.	
23. Limpiar las mesas y prepararlas. para los próximos clientes.	

Evaluación de la situación actual

Una vez que se dispone de toda la información sobre el servicio para el que se establecerán los estándares (debidamente desagregada):

Se compara lo que se está haciendo con la prestación ideal previamente descrita para identificar los vacíos o *gaps* que pudiesen existir entre las expectativas de los clientes y la prestación real. Los propósitos de este paso son tres:

- Determinar en qué aspectos y en qué medida no se están satisfaciendo las expectativas de los clientes.
- Establecer en qué aspectos y en qué medida deben mejorar las prestaciones actuales.
- Centrar el enfoque en identificar cuáles serían los estándares capaces de responder con la mayor precisión posible a las verdaderas expectativas de los clientes.

Tareas rediseñadas

El objetivo de los estándares es que sean cumplidos. En la mayoría de los casos, cuando existe un *gap* entre las expectativas de los clientes y la prestación, es necesario rediseñar los procesos y tareas de tal manera que las mismas permitan cumplir los estándares. Nótese que un rediseño de las tareas implica el reciclaje del personal que ha de ejecutarlas. El propósito es el de acercar lo más posible los atributos y características de la prestación a las expectativas de los clientes debidamente convertidas en estándares.

Elaboración de los estándares

Sólo cuando se dispone de toda la información anterior y se han cumplido todos los pasos previos de la metodología es posible proceder a la elaboración y redacción de los estándares. En este momento es importante implicar al personal operativo en la definición de los estándares –los cuales finalmente hay que redactar–.

Pero es posible que en el momento de su elaboración e implantación no existan en la empresa los recursos requeridos para cumplirlos y, en consecuencia, habrá que ajustar los estándares elaborados inicialmente.

Una vez elaborada la versión final de los estándares, se procede a su implantación, con lo que concluye el proceso integral de la metodología. ■

(*) *ISMI (www. marketingdeservicios.com).*