

## ***La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación***

### ***(The Customer Service Pathway, an alternative started tool kit for service improvement and innovation)***

*Segura-Vargas, Marco*<sup>1</sup>; *Barragán Codina, José*<sup>2</sup> & *Alarcón Martínez, Gustavo*<sup>3</sup>

#### **RESUMEN**

*En los últimos años, tanto en la mercadotecnia como en la manufactura se han utilizado diferentes herramientas que ayudan a visualizar gráficamente los escenarios de trayectoria del producto o del servicio. Sin embargo, tienen un enfoque reducido, pues contemplan solo un producto, o un proceso de servicio. Suelen dejar de lado lo que es realmente importante para el cliente, de tal manera que se vuelve poco efectivo utilizarlos para fines distintos para lo que fueron creados. En tal sentido, este documento plantea una alternativa que responde al llamado de las organizaciones que están en búsqueda de mecanismos de impacto que les ayuden a encontrar áreas de mejora o innovación a través de la experiencia del cliente.*

**Palabras clave:** Ruta de Servicio; Diagrama de Servicio; Mapa de Cadena de Valor (VSM); Creación de Valor; Mejora en Servicio, Innovación

#### **ABSTRACT**

*In the past years, in marketing as well as manufacturing, different tools have been used to help visualize graphically the pathway of a product or a service; However, they focus on just one product or one service process and often leave out what is important to the customer, so it becomes ineffective to use them for different purposes for what they were created. As such, this document proposes an alternative that responds a call from organizations that are searching for high impact mechanisms that help them to find opportunity areas for improvement or innovation through the customer experience.*

**Keywords:** Customer Service Pathway, Customer Journey; Service Blue Print; Value Stream Mapping (VSM): Value Creation, Service Improvement; Service Innovation

**JEL:** M30, L15, L80, O14, O40

- (1) Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email [marco.segura@gmail.com](mailto:marco.segura@gmail.com)
- (2) Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email [jose.barraganc@uanl.mx](mailto:jose.barraganc@uanl.mx)
- (3) Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email [gusalamar@hotmail.com](mailto:gusalamar@hotmail.com)

### **1. Introducción**

En la actualidad, las compañías consideran la mejora continua y la innovación como un factor determinante para la sustentabilidad del negocio, sin embargo, es frecuente encontrar que confunden los

conceptos, al generar novedades que no tienen valor para el cliente, descuidan su experiencia y la satisfacción del mismo, por lo que al final solo tienden a imitar a su competencia. Ahora bien, existen diferentes estudios que demuestran que al mejorar continuamente la experiencia del cliente y entregarle mayor valor se genera una ventaja competitiva (Porter, 2010), lo cual es un factor que incrementa la confianza del cliente (Customer Experience Impact (CEI) Report , 2011), y al paso del tiempo el consumidor lo retribuye con su lealtad.

Actualmente en muchas industrias, el cliente es el responsable de proveer una solución a su problema debido a la particularidad o complejidad del mismo, aunado a que un gran número de empresas solo venden productos en lugar de ofrecer soluciones a las necesidades del cliente; como se describe en este documento. Los mapas del trayecto del cliente esquematizan de manera gráfica la experiencia del cliente. En particular, la Ruta de Servicio del Cliente muestra el problema que el cliente intenta resolver y cómo lo soluciona. El análisis del resultado de la Ruta de Servicio del Cliente puede generar estrategias de mejora o innovación al servicio con un enfoque que le da prominencia al cliente.

Este documento explora brevemente los diferentes mapas de trayectoria del cliente y propone una alternativa para esquematizar toda la Ruta de Servicio y fungir como una herramienta para iniciar la mejora del servicio o la innovación.

## **2. Mapas de trayectoria.**

En la actualidad existen diversas formas de mapear trayectorias ya sea de servicio, de proceso o de flujos de valor. A continuación, se describen tres diferentes mapas de trayectoria de servicio y cadena de valor frecuentemente utilizados por los profesionales de la mercadotecnia y la manufactura. Cada uno de ellos tiene diferentes usos y su aplicación depende del contexto o industria en donde se utiliza.

### **2.1 Mapa de Viaje del Cliente (*Customer Journey Map*)**

El mapa de Viaje del Cliente ha sido utilizado en los últimos años por los profesionales de la mercadotecnia para conocer la experiencia del cliente en las diferentes industrias de servicio. El Mapa de Viaje del Cliente es una herramienta que describe el proceso de todas las experiencias que el cliente tiene con el prestador del servicio (Knowledge@Wharton – Dell Digital Business Services, 2015).

Por tanto, el Mapa de Viaje del Cliente es la descripción gráfica de los pasos que recorre el cliente ya sea para comprar, adquirir, utilizar un producto o servicio, comprar en línea, o combinación de las anteriores (IBM Software, Thought Leadership White Paper, 2014). En tal sentido, el Mapa de Viaje del Cliente permite entender la experiencia del servicio bajo la óptica del mismo cliente. Recientemente ha sido muy utilizado por los practicantes de la mercadotecnia, aunque existe escasa literatura científica al respecto (Moon, Han, Chun, & Hong, 2016).

Los Mapas de Viaje del Cliente se utilizan principalmente para dos fines:

**Comprensión de los puntos de contacto.** El principal objetivo es conocer y entender cada uno de los puntos de contacto y cómo éstos interactúan en el proceso de servicio.

**Comprensión del impacto emocional.** Las rutas tienen un impacto emocional en el cliente, aun cuando sea una relación de negocios. Estos mapas identifican dónde existe una experiencia emocional, y si es positiva, negativa o neutral.

## **2.2 Diagrama del Servicio (*Service Blue Print*).**

El Diagrama de Servicio es una herramienta diseñada para mostrar la contribución de valor entre el cliente y la empresa. Es decir, sirve para generar un mejor entendimiento de los servicios y el proceso básico cliente-proveedor (Shostack G. , 1984). También puede ser utilizado como una herramienta de planificación del servicio, para entrenamiento de nuevos empleados o una forma de mostrar al cliente el ciclo de servicio (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007).

El diagrama de servicio consiste en una representación gráfica del proceso de servicio y las actividades de la empresa, donde se hacen visible los puntos de contacto con el cliente (Bitner, A.L., & Burkhard, 2012). Tiene un enfoque hacia el cliente, pero considera tanto los requerimientos solicitados al cliente como los requerimientos internos de la empresa u organización. Es posible identificar los puntos de falla como retrasos, re-trabajos, tiempos de espera, entre otros.

El diagrama de servicio se diferencia de otro tipo de diagramas en el modelado del proceso y su análisis. Para construir el Diagrama de Servicio, primero se determina qué parte del segmento del proceso del cliente se requiere enfocar para el mapeo del diagrama. Posteriormente, se requiere delinear las acciones del cliente, siempre enfocada en la perspectiva del cliente. Una vez terminada esta fase, se procede con el mapeo de las acciones de los empleados que están en contacto con el cliente, prosigue entonces mapear las actividades invisibles para el cliente y, por último, se especifican en el diagrama las actividades de soporte.

## **2.3 Mapeo de Cadena de Valor (*Value Stream Mapping*).**

El mapa de Cadena de Valor (*Value Stream Mapping*, VSM, por sus siglas en inglés) fue diseñado como método para optimizar procesos mediante la identificación de la generación de valor, y la eliminación del desperdicio (Rother & Shook, 2003).

El VSM se define como la secuencia de actividades guiadas por el proceso visto desde la perspectiva del artículo manufacturado, desde la reunión de las materias primas hasta su entrega al cliente (Rother & Shook, 2003). El VSM es una metodología visual de análisis de toda la cadena productiva; consiste en mapear tanto las actividades generadoras de valor como las que no generan, además se incluye el flujo de materiales, tiempos de espera, almacenaje, procesos y re-procesos, recursos utilizados (personas, espacio, distancia), hasta el flujo de la información (Martin & Osterling, 2014).

No existe una única forma para realizar un VSM, depende de la aplicación y contexto a utilizar; se han desarrollado variantes en la manera de esquematizar el mapa. Se han escrito varias investigaciones las cuales han contribuido a la mejora del VSM (Hines & Rich, 1997) con el fin de mejorar los procesos en las organizaciones.

Originalmente fue utilizado para eliminar o reducir el desperdicio (en japonés *Muda*), así como crear el flujo continuo en la manufactura de los productos de la industria automotriz (Womack, Jones, & Roos, 1990). Con el paso del tiempo ha evolucionado; se han utilizado y propuesto distintos modelos de VSM para un gran número de industrias y en aplicaciones distintas, desde el desarrollo de software,

en la industria de la construcción, o la industria del servicio, por decir algunos. Siempre se sigue la primicia según la cual el cliente es quien al final decide qué es *muda* y que no.

La herramienta está diseñada para mapear actividades con y sin valor añadido, desde la materia prima hasta el producto terminado. Aunque no es propio de la manufactura, el VSM se ha utilizado en diversas áreas como: cadena de suministro, procesos administrativos, sectores industriales y de servicio. (Serrano, 2007)

### **3 Mejora e Innovación en el Servicio**

La Mejora o Innovación provienen de un re-pensamiento en la propuesta de valor que las compañías ofrecen a sus clientes (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2013). Así, la mejora consiste en crear más valor dónde ya existe y la innovación trata de crear un nuevo valor para el uso o en beneficio del cliente. Esto difiere del concepto de novedad, en donde se brinda el mismo valor, pero de una forma distinta.

La propuesta holística de la innovación consiste en una propuesta de valor que además de beneficiar al cliente y la compañía, lo hace con los proveedores, la sociedad, el medio ambiente, y es sostenible en el tiempo; lo que Porter y Krammer (2011) han llamado “creación de valor compartido” (del inglés, *‘share value creation’*)

De acuerdo con lo anterior, el paso inicial para la innovación es poder identificar la creación de valor para el cliente. La importancia radica en la generación de valor cuando resuelve una problemática o atiende a un requerimiento del cliente. De acuerdo con Johnson (2010) es necesario entender al cliente no tanto por lo que dice, sino por lo que está tratando de hacer o resolver y esto es lo que determina el valor para el cliente mismo.

Para entender la esencia del significado de valor para el cliente no solo es suficiente mapear la trayectoria de servicio (cómo en las herramientas descritas anteriormente) lo cual se realiza de manera parcial al esquematizar solo el trayecto del producto o un servicio, sino que es necesario graficar la problemática completa que quiere resolver el cliente.

Para esto, se propone como una alternativa adicional lo que llamaremos la Ruta de Servicio del Cliente que se describe a continuación.

## **4 Ruta de Servicio del Cliente.**

### **4.1 Definición de la Ruta de Servicio del Cliente**

Cuando las compañías enfocan su atención y recursos en mejorar la experiencia de valor del cliente, normalmente asumen que solo se trata de mejorar el servicio en cada uno de los puntos de contacto o en la interfaz final con el cliente. De tal manera, suelen atender aspectos particulares tales como: buscar la satisfacción en su interacción con el producto, el departamento de servicio al cliente, el área de ventas, el departamento de soporte, o los diferentes canales de comunicación y contacto utilizados por mercadotecnia para la difusión del producto. Es común, que en las empresas exista un enfoque aislado por departamentos, y no exista una visión completa de la experiencia del cliente en todo

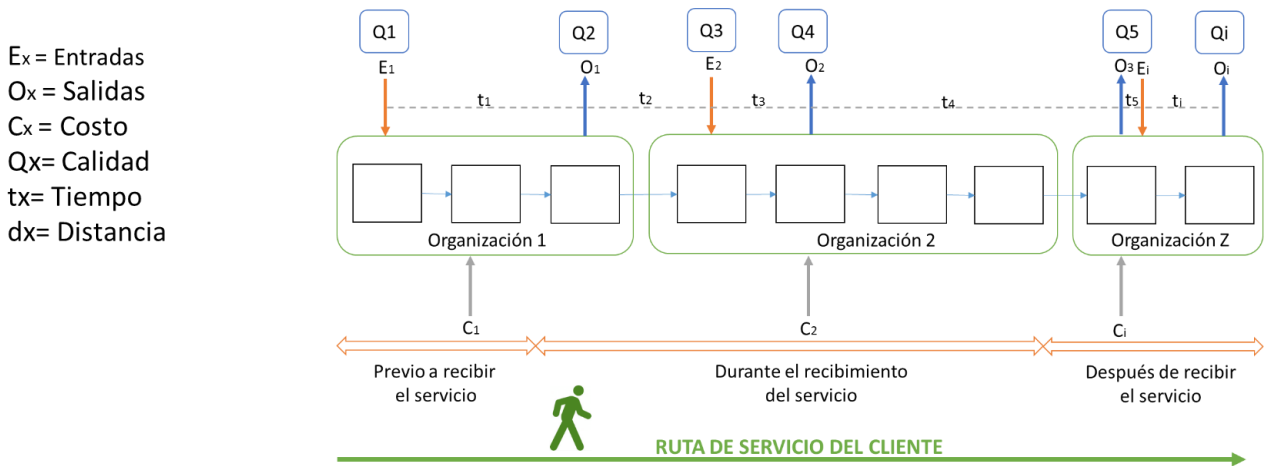
el proceso de servicio; desde que surge la necesidad, hasta que queda satisfecha completamente por el cliente.

La Ruta de Servicio del Cliente (RSC) tiene un enfoque 100% en el cliente, debido a que cubre de forma global la relación necesidad-satisfacción del cliente. No solo incluye todos los eventos que ocurren antes, durante y después de haber adquirido un producto o un servicio, sino que considera toda la trayectoria de servicio por donde el cliente transita para resolver una problemática o atender un requerimiento. En este sentido, la RSC esquematiza la forma de cómo el cliente comúnmente se auto-brinda una solución a un problema o una necesidad, que puede ser satisfecha por uno o varios proveedores.

En esta ruta, el cliente adquiere y acumula experiencias del producto y del servicio, las compara con base a sus expectativas y experiencias previas, e inconscientemente guarda sus apreciaciones hasta el término del servicio. Al final el cliente hace una evaluación de la percepción del valor recibido en toda la ruta de servicio. No solo lo hace de forma individual por proveedor, sino que su percepción es la suma de todas las experiencias vividas durante el proceso.

Por tanto, el diagrama de la RSC cubre las diferentes fases del servicio y sus múltiples componentes, así como los diferentes puntos de contacto e interacción con el cliente, y considera a los diversos proveedores, como se observa en la Figura 1.

**Figura 1. Ruta de Servicio del Cliente**



**Fuente: Elaboración Propia**

La ruta se comienza a construir desde el momento que el cliente desea resolver una problemática o requiere la atención a un requerimiento, y termina una vez que está satisfecho con la solución, de tal forma que ocurre en un periodo de tiempo determinado. Comúnmente contempla tres fases principales: la preventa, la adquisición y la post-venta, sin embargo, estas fases no necesariamente son exclusivas en la Ruta de Servicio. En la esquematización de la trayectoria se señalan los diversos puntos de contacto en donde ocurren entradas y salidas (Ex, Ox); es decir, todo aquello donde el cliente entrega o recibe algo del proveedor. Puede ser, la entrega de una solicitud o un pedido, entrega de información (verbal o escrita) de un producto o un servicio, una transacción monetaria, entre otras cosas. A esta interacción se

le denomina directa o física por tener un contacto inmediato con el cliente, y en cada punto el cliente evalúa la calidad del servicio recibido (Qx) por el proveedor.

En la trayectoria también se señala la interacción sensitiva o indirecta que es aquella distinta al contacto directo con el proveedor y es percibida por los diferentes sentidos del cliente; como lo es, ver información publicada ya sea impresa o por internet, escuchar comentarios de otros clientes de manera directa o por redes sociales, observar cómo es atendido otro cliente, la limpieza del lugar, el orden de los productos, el ambiente y calidad de las instalaciones, entre otros aspectos.

Como se mencionó anteriormente, la Ruta de Servicio puede ser cubierta por una o varias empresas u organizaciones (*Organización1, Organización2,.. OrganizaciónZ*) debido a que no necesariamente un solo proveedor puede dar solución o satisfacer de principio a fin la necesidad del cliente. Es importante conocer entonces qué es lo que verdaderamente el cliente quiere o pretende resolver, que no es necesariamente lo que el cliente solicita al proveedor debido a la posibilidad que sea el cliente quien “arme” su propia solución.

Normalmente el proceso cliente-proveedor comienza por medio de una solicitud del cliente y continua así sucesivamente hasta la entrega del producto o servicio. Entre cada interacción existen periodos de tiempo de espera (*tx*), algunos son adjudicables al cliente y otros al proveedor de servicio; usualmente son tiempos que no agregan valor mientras ocurre la siguiente interacción. Ahora bien, en todo trayecto existe un desplazamiento o un recorrido de distancia por parte del cliente (*dx*) que ocurre en distintos momentos y cada tiempo le consume recursos al cliente (*Cx*).

La diferencia que existe entre la Ruta de Servicio del Cliente y otros diagramas del Servicio es que, aunque tengan un enfoque al cliente finalmente consideran mapear los procesos de la organización, y normalmente tienden a encuadrar los procesos del cliente en los procesos de la empresa; esto puede ocasionar una pérdida de perspectiva de un enfoque 100% al cliente.

El objetivo final de construir la Ruta de Servicio del Cliente no es solamente generar un mapa con las actividades del cliente, sino encontrar y entender cuál es el problema que el cliente está tratando de resolver, para generar una estrategia que ofrezca un mayor valor al cliente. Esta etapa inicial es abductiva, porque explora un fenómeno desconocido, en este caso la RSC. El grupo de enfoque es la herramienta que se utiliza para bosquejar la ruta del cliente y mediante el consenso del grupo se construyen todas las etapas y características del mismo.

El grupo de enfoque está constituido de entre 5 a 8 personas y un moderador. Al tener un enfoque completamente al cliente, dichos participantes deberán ser clientes o usuarios de la Ruta a mapear. El moderador es un tercero que conoce la metodología, pero no influye en las decisiones tomadas por el grupo, solo los dirige y enfoca. Se pueden formar varios grupos de enfoque para mapear la misma RSC, con el objetivo de validar la calidad del mapa. Esto dependerá de la complejidad o extensión de la ruta. También es posible dividir una ruta muy extensa en rutas más cortas con la finalidad de no perder objetividad en la construcción de las mismas.

#### **4.2 Diseño de la Ruta de Servicio del Cliente**

Para diseñar la Ruta de servicio se requiere cumplir con una serie de pasos que se describen a continuación.



Primeramente, se requiere determinar el problema que el cliente quiere resolver, o la necesidad que el cliente desea satisfacer; es frecuente encontrar que no es claro, inclusive para el mismo cliente poder expresarlo de manera específica. Esto sucede porque normalmente es el cliente el encargado de juntar a los distintos proveedores, de solicitar información, de pedir cotizaciones, de acudir a un lugar y luego a otro, de pagar en un sitio y recibir el servicio en otro, de agregar lo que quiere, de quitar lo que no desea, entre otras acciones. De tal forma que el cliente está habituado a ser parte de la solución.

Es posible apoyarse con técnicas cualitativas que facilitan la determinación del problema que el cliente quiere resolver como lo son: los cinco porqués, el diagrama de pescado, el diagrama de causa y efecto, lluvia de ideas, los seis sombreros para pensar (De Bono, 1985), entre otras herramientas. Una vez determinado el problema, se requiere determinar el principio y fin del proceso. Este debe comenzar a partir de que se crea la necesidad y termina cuando esta es satisfecha a entera satisfacción del cliente. Posteriormente se procede a realizar el mapa de la ruta.

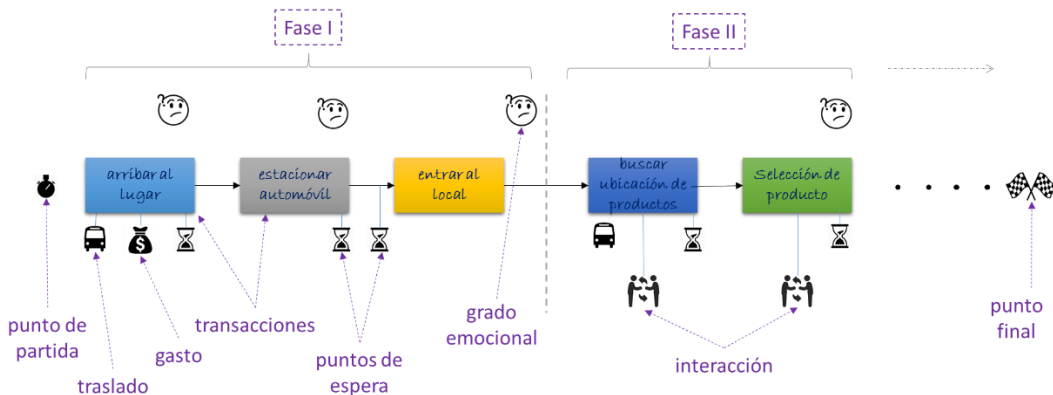
El mapa de la RSC tiene las siguientes características:

El inicio del mapa es el momento donde surge la necesidad, se requiere saber cuándo, cómo y dónde ocurre.

El proceso de esquematización de la RSC se realiza a manera de un flujo de bloques, cada bloque es una acción o transacción realizada por el cliente, y el conjunto de acciones forman la ruta por donde transita el cliente. Se recomienda determinar las acciones con verbos en infinitivo (ejemplo: caminar, buscar, acomodar, entre otros). El objetivo entonces es bosquejar la cadena de bloques que conforman la ruta.

Posteriormente se señalan dentro del diagrama de flujo los siguientes puntos de acuerdo con su iconografía. (ver figura 2):

**Figura 2. Ejemplo de esquematización de la Ruta de Servicio.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

- Se señalan las diferentes interacciones que el cliente tiene con el proveedor del servicio, mismas que pueden ser: contratar un servicio, aclarar dudas, efectuar pagos, entre otros.
- Los puntos donde el cliente tiene que esperar cierto tiempo para recibir una respuesta, el bien, o el servicio por parte del proveedor
- El punto de partida y el fin, donde el cliente recorre cierta distancia o realiza un traslado.
- Los lugares en donde el cliente tiene que pagar cierta cantidad monetaria de manera directa o indirecta para poder adquirir o recibir el servicio.
- Los puntos donde el grado emocional del cliente se ve envuelto con cierta relevancia (alto, medio o bajo; o del 1 al 5)

Por medio de líneas transversales se separa lo que a consideración del grupo son diferentes etapas dentro del proceso por donde el cliente transita en la Ruta de Servicio. Estas pueden incluir una o varias transacciones o interacciones que agrupan actividades que tienen la misma finalidad. Una vez separadas las etapas, se nombran o etiquetan de tal manera que puedan ejemplificar de mejor forma cada una de ellas, como lo es “aclaración de dudas”, “pago de servicio”, “soporte técnico del servicio”, entre otras.

Posteriormente se procede a cuantificar cada uno de los puntos de interacción. Esto se realiza eligiendo cantidades aproximadas por cada uno de ellos, como lo es: tiempo que toma, cantidad (solicitudes, copias, datos, entre otros), distancia, y costos (gastos ocultos y directos), entre otros.

Finalmente, se procede a ponderar cada una de las etapas de la ruta de acuerdo con el grado de importancia que representan para el grupo de enfoque. Se puede utilizar la técnica de puntuación, en donde los integrantes asignan un valor del 1 al 5, donde 5 es para la etapa o etapas más importantes o que representan mayor valor desde el punto de vista cliente y 1 para las menos importantes, o que para criterio del grupo representa menor valor al cliente.

#### **4.3 Punto de partida para la Mejora e Innovación**

La RSC es un bosquejo completo del flujo de valor del cliente y muestra cómo el cliente resuelve una problemática. Ahora bien, si se toman en cuenta los conceptos de la filosofía esbelta donde: se prioriza enfocar los esfuerzos en las acciones que generan valor, se procura el flujo continuo y se eliminan desperdicios, mediante este mapa es posible y de manera sencilla conocer lo que es y no es importante para el cliente, lo que genera valor, dónde ocurren cuellos de botella que impiden el flujo continuo, y dónde suceden los desperdicios (que desde la perspectiva esbelta se refiere a: los tiempos de espera, traslados, movimientos, exceso de inventario, sobrantes, entre otros).

Como se comentó anteriormente la innovación parte de la idea de crear más valor donde ya existe o generar nuevo valor donde no se encuentra. Cabe señalar adicionalmente, que el cliente percibe valor en todo aquello que contribuye a brindarle una solución eficiente y efectiva a su problemática o requerimiento. De tal manera, que si la mejora o la innovación se concentran en aquello que verdaderamente genera valor para el cliente, se tendrá un uso eficiente de recursos y el cliente estará más satisfecho.



Por tanto, al utilizar la RSC es posible identificar gráficamente la manera de cómo el cliente busca una solución a su necesidad, y además se pueden visualizar dónde existen las áreas de oportunidad en toda la Ruta de Servicio. Así, el cliente podrá percibir valor en todo aquello que contribuya a brindarle una solución más rápida, más eficiente, de mejor calidad, más integrada, menos compleja o de menor costo.

Cuando en la RSC se señala el grado de importancia en cada etapa, la finalidad es conocer la prioridad del cliente, de tal manera que se puedan enfocar los recursos en las etapas más relevantes; de esta forma no solo se mejora por mejorar, sino que se agrega mayor valor en las áreas que son más importantes para el cliente.

Al determinar y conocer de manera clara cuál es el problema que el cliente quiere resolver, las áreas de oportunidad de la ruta, y cómo el cliente lo resuelve; se abre el abanico de posibilidades para mejorar o innovar en su solución. Si bien el cliente en la mayoría de ocasiones auto-resuelve el problema, es posible que exista un nicho de oportunidad de que algo a alguien lo haga por él.

Si bien la RSC no manifiesta cómo solucionar de mejor manera la problemática del cliente, funge como un punto de partida para la innovación, destacando que no solo se identifican las áreas de oportunidad del servicio sino también mejoras en el producto, o creación de nuevos productos.

De acuerdo con lo anterior, la Ruta de Servicio puede ser una herramienta alterna que ayuda a:

- Retener clientes
- Incrementar la eficiencia de las interacciones
- Minimizar las experiencias negativas
- Encontrar áreas de oportunidad para la mejora
- Identificar nuevos servicios a ofrecer
- Identificar nuevos productos
- Representar un punto de partida para la innovación.

## **5 Caso de Estudio.**

A manera de ejemplificar la construcción de la Ruta de Servicio del Cliente en un escenario real se presenta el siguiente caso de estudio.

Se llevó a cabo un grupo de enfoque con la finalidad de esquematizar la Ruta de Servicio del Cliente para el sector de Tiendas de Conveniencia. El escenario particular que se desea conocer es para la tienda de conveniencia más próxima al domicilio del cliente y que mayormente visita.

Las Tiendas de Conveniencia se definen como a aquellos establecimientos comerciales donde se transaccionan abarrotes y mercancías a menudeo; atienden al sector masivo de la población y se caracterizan por ofrecer un número limitado de productos comparado con las tiendas de autoservicio tradicional. Además, venden una amplia variedad de productos como refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros. Normalmente

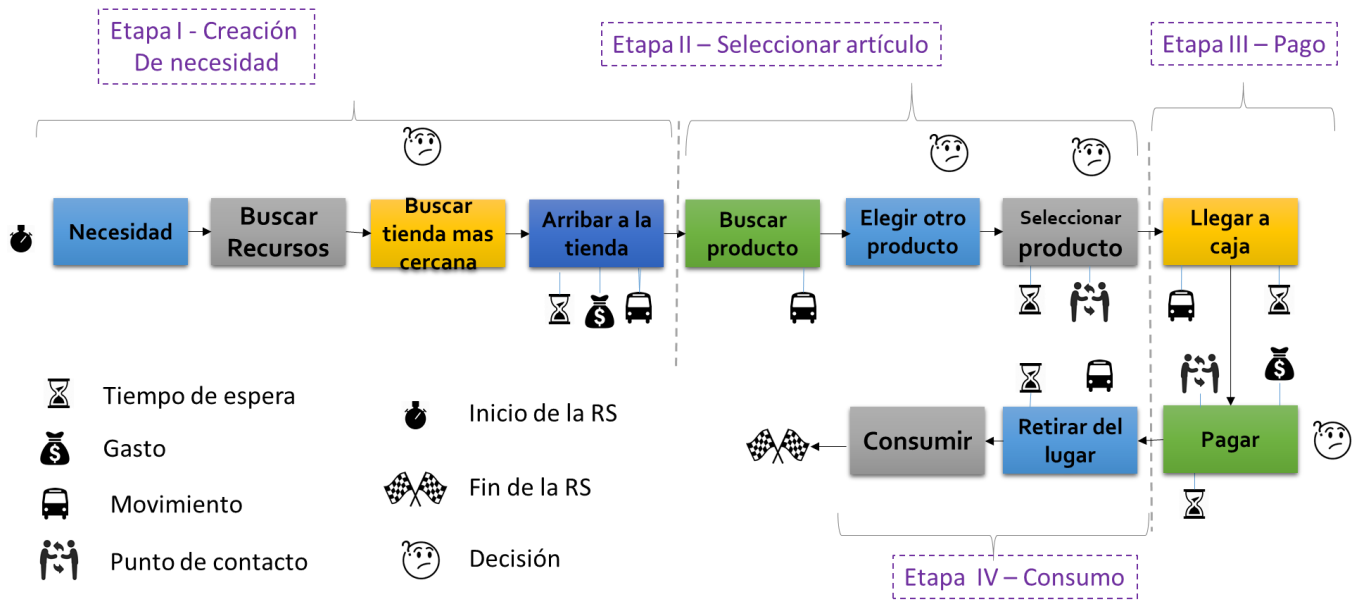
ofrecen el servicio en horarios extendidos o 24 horas, y cubren una superficie de terreno menor a doscientos cincuenta metros cuadrados (López, 2013).

El proceso comienza con la selección del personal a participar en el grupo de enfoque, para esto se escogieron a 5 jóvenes de entre 19 y 25 años al azar que son usuarios de alguna tienda de conveniencia y que asistieron al menos una vez en los últimos 30 días. Además, se contó con un moderador.

Se llevó acabo el procedimiento descrito anteriormente para la generación de la RSC. Primeramente, se determinó el problema que el cliente quiere resolver. Para este caso, el cliente quiere satisfacer una necesidad inmediata de mínimo uno y máximo tres productos; y el requisito principal es de tardar lo menos posible en conseguirlo. De tal forma que el precio y la manera de obtener el producto pasan a un segundo término.

Por otro lado, el mapa de la Ruta de Servicio se describe de la siguiente manera:

**Figura 3. Esquematzación de la Ruta de Servicio para Tiendas de Conveniencia.**



Fuente: Elaboración Propia

El mapa de la RSC consta de cuatro etapas que se describen a continuación:

- 1) Etapa I: Necesidad, búsqueda de tienda más cercana y traslado a la tienda

Esta es la etapa inicial, parte de la necesidad que tiene el cliente de contar con un artículo o realizar una transacción electrónica. Para hacerse del bien requiere contar con recursos económicos, posteriormente determina la ubicación de la tienda de conveniencia más cercana a su domicilio que

pueda cumplir y atender a su requerimiento (este se considera un punto de decisión). Esta etapa finaliza con el traslado hasta llegar a la tienda justo un momento antes de entrar a la misma.

Se determinan 4 bloques, Necesidad, Buscar recursos, Buscar la tienda más cercana, y Arribar a la tienda. Buscar la tienda más cercana, involucra una decisión y Arribar a la tienda, trae consigo: tiempo, recursos económicos y traslado.

## 2) Etapa II: Selección de producto principal y productos alternos

La segunda etapa, da inicio una vez que el cliente entra a la tienda y se traslada dentro de la misma en busca del artículo deseado. Una vez que llega a la sección donde se exhibe la mercancía procede a la selección del artículo. Prosigue un momento de decisión donde el cliente resuelve si requiere comprar un artículo adicional. Posteriormente procede con la selección del siguiente artículo o la comparación de diferentes artículos por factores como el precio, la presentación, la marca, entre otros.

Se determinan 3 bloques, Buscar producto, Elegir otro producto, Seleccionar la compra. Los dos últimos involucran una decisión por parte del cliente. Buscar el producto, genera un traslado del cliente por la tienda. La Selección de compra, involucra: tiempo y posiblemente consulta con un empleado de la tienda.

## 3) Etapa III: Proceso de pago

La tercera etapa comienza cuando el cliente se acerca a la caja para proceder con el pago, se le denomina proceso de pago porque no solo se refiere a la transacción monetaria, sino a todo el proceso por el que pasa el cliente para poder pagar. Se incluye hacer fila (existe un tiempo de espera), las sugerencias del cajero para comprar otro producto o realizar una donación (contacto persona-persona, y una decisión por parte del cliente), efectuar la transacción monetaria y la entrega de la mercancía.

La etapa está compuesta por 2 bloques, Llegar a la caja que involucra traslado y tiempo, y Pagar, donde hay tiempo de espera, toma de decisión, intercambio monetario e interacción con el empleado de la tienda.

## 4) Etapa IV: Consumo y retiro del establecimiento.

La cuarta etapa se refiere a la última fase de la Ruta de Servicio por la que el cliente transita para hacerse de un producto. En este caso, se refiere al consumo que realiza el cliente sobre el producto, y las condiciones que la tienda de conveniencia presta para que dicho consumo sea lo más satisfactorio posible. Además del momento que el cliente se retira del lugar. Es importante destacar que no necesariamente el consumo del producto se realiza en el establecimiento, por lo que la experiencia de compra se termina hasta que se consume el artículo adquirido.

La última etapa consta de dos bloques, Retirar del lugar, mismo que involucra tiempo y traslado, y Consumir el producto.

Para este caso, el grupo de enfoque determinó la importancia de las etapas enumerándolas de 1 al 4, 1 para la etapa más importante y 4 para la menos importante.

## 1: Etapa II

2: Etapa IV

3: Etapa III

4: Etapa I

La mejora continua o la innovación parte de mejorar la experiencia de alguno de los 11 bloques descritos anteriormente, de un grupo de bloques, o toda la cadena completa. Los íconos, representan las áreas de oportunidad mayormente identificadas en todo el proceso y la importancia para el cliente depende de la evaluación de cada una de las etapas.

Para ejemplificar, el bloque de Pago contiene 4 iconos y mejorar la experiencia de cada uno de ellos generará mayor valor al cliente, es decir, se requerirán ideas creativas para acortar los tiempos de espera cuando el cliente realiza fila, mejorar la interacción cliente–empleado de la tienda, procurar que las decisiones del cliente sean acertadas y para su beneficio al momento de pago, y el intercambio monetario sea de calidad y confiable con el cliente.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente el requerimiento del cliente es tardar lo menos posible en conseguir el producto, de tal manera que al visualizar la Ruta de Servicio en general, es posible cuestionar si el estado actual es lo más óptimo para el cliente desde su perspectiva. Entonces pueden surgir preguntas como: ¿es posible hacer la ruta más corta?, ¿qué etapas son prescindibles?, ¿qué etapas no lo son?, ¿cómo la tecnología pudiera ayudar a tener un flujo continuo?, ¿cómo evitar o hacer más corto el desplazamiento del cliente?, ¿la necesidad del cliente se puede predecir?, entre otras preguntas.

Como se ha mencionado anteriormente en el documento, el objetivo de la RSC no es señalar las ideas de mejora o innovación, sino indicar dónde se encuentran las áreas de oportunidad desde el punto de vista del cliente. Por tanto, a medida que se puedan acortar o mejorar cada una de las restricciones y aumentar el flujo continuo, el cliente lo percibirá con mayor valor.

## **6 Conclusión.**

Si bien existen diferentes herramientas para graficar y desarrollar la ruta de servicio o el flujo de valor, la Ruta de Servicio del Cliente surge como respuesta a la falta de mecanismos para conocer de manera integral y gráfica, desde el punto de vista del cliente, el problema o necesidad que quiere resolver y los pasos que sigue en el proceso de darle solución.

En tal sentido, la Ruta de Servicio del Cliente es una herramienta que ayuda a identificar cuál es realmente el problema que el cliente quiere resolver, grafica el estado actual de las cosas, y describe cómo el cliente en la mayoría de los casos soluciona su necesidad a lo largo del trayecto de servicio; además, identifica las áreas de oportunidad de mejora que ocurren en dicho trayecto. Este documento describe la metodología a seguir para la construcción de la RSC. Por tanto, podrá ser utilizado como una herramienta de inicio en la mejora o en la innovación de un producto o un servicio.

Adicionalmente, la Ruta de Servicio puede servir como un complemento para conocer y medir la percepción de valor del cliente en cada una de las etapas de la ruta de servicio. También puede ser utilizado como una herramienta que permite visualizar cómo el cliente percibe una solución. De igual manera, se puede usar como una herramienta de capacitación para los empleados que tienen contacto

directo e indirecto con el cliente; y así conozcan el impacto positivo o negativo de sus acciones o falta de ellas.

La visión de la Ruta de Servicio es una propuesta para cambiar la perspectiva de las empresas, organizaciones civiles o gubernamentales, de fungir como proveedores de productos o servicios, y convertirse ahora en factores de solución a los problemas reales de sus clientes.

### **Bibliografía**

- Bitner, M., A.L., O., & Burkhard, K. (2012). Service Blueprinting: Transforming the Student Experience. *Educause review*, 38-50.
- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2007). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *Center for Services Leadership, Arizona State University*, 1-24.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 15(5), 482-497.
- Customer Experience Impact (CEI) Report . (2011). *Oracle*.
- De Bono, E. (1985). *Los Seis Sombreros para Pensar*. Little, Brown and Company.
- Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(1), 46 - 64.
- IBM Software, Thought Leadership White Paper. (2014). Map and optimize your customer journey: Four steps on the path to Continuous Customer Engagement. *IBM Corporation*.
- Johnson, M. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press, Boston.
- Knowledge@Wharton – Dell Digital Business Services. (2015). Customer Journey Mapping Is at the Heart of Digital Transformation. *the Wharton School of the University of Pennsylvania*.
- López, P. S. (18 de Enero de 2013). *Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco)*. Obtenido de Obtenido de Brújula de compra, El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México:  
[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)
- Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*. McGrawHill.
- Moon, H., Han, S., Chun, J., & Hong, S. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501–514.
- Porter, M. (2010). What is the value in health care. *The New England Journal of Medicine*, 2477-2480.
- Porter, M., & Kramer, M. (January de 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.

- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see*. Cambridge, MA. USA : The Lean Enterprise Institute.
- Serrano, I. (2007). *Tesis Doctoral: Análisis de la aplicabilidad de la técnica de Value Stream Mapping en el rediseño de sistemas productivos*. Universitat de Girona.
- Shostack, G. (1984). Designing Services that Deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), p.134.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY, EE.UU.: Free Press.