Adiós a los modelos de gestión 'just in time', 'lean' y 'agile'

Beatriz Muñoz-Seca aprovecha el caso del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música para presentar un innovador modelo que permite optimizar las operaciones de las empresas de servicios.

28 de agosto de 2015

El siglo pasado alumbró tres grandes modelos de gestión para optimizar las operaciones: ***just in time***, ***lean*** y ***agile***. Su influencia en la industria ha sido capital, mientras que en el sector de los servicios solo han sido adoptados parcialmente.

La profesora del IESE **Beatriz Muñoz-Seca** propone ir un paso más allá, al desarrollar un nuevo modelo de gestión que incorpora el desarrollo, uso y explotación del conocimiento.

La nota técnica "**Un modelo para configurar las operaciones en empresas de servicios**" sirve de carta de presentación al **SPDM**, siglas de "**service problem driven management**".

¿Qué aporta de nuevo el modelo? En primer lugar, introduce el desarrollo, uso y explotación del "**conocimiento**", que se pierde si no se emplea.

Como advierte la autora, "los problemas y su solución son el eje primordial del enfoque 'moderno' de las operaciones". Y resolver problemas requiere "entender lo que cada agente sabe, no sabe y debe saber". De ahí la importancia del "conocimiento", el recurso más valioso para la gestión de las operaciones.

Para clarificar las cosas, la autora ilustra la implementación del SPDM con un ejemplo práctico, el del **Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música** (INAEM).

©IESE Business School

Se trata de un organismo público formado por 14 unidades que desarrollan programas de teatro, danza y música, desde la Compañía Nacional de Teatro Clásico hasta el Centro de Documentación de Música y Danza. Para paliar su déficit es imprescindible redefinir la eficiencia de las unidades. O lo que es lo mismo, hacer un replanteamiento integral de sus operaciones.

Cómo configurar el servicio

Muñoz-Seca propone tres niveles de actuación, del más abstracto al más concreto:

1. Estrategia de operaciones y concreción estratégica. Para establecer la estrategia de operaciones, es necesario entender el valor del conocimiento de la empresa, valorar lo que sabe su gente, qué materializaciones de conocimientos existen y qué valor diferencial aporta todo esto al mercado tanto hoy como mañana. Además, hay que identificar la esencia del servicio, aquello que es inherente a nuestra forma de diferenciarnos.

2. Diseño de la estructura operativa. Este segundo nivel configura la estructura operativa a través de la secuencia de actividades de servicio (SAS). La SAS consta de siete actividades divididas en tres grupos: **diseño del servicio**, que engloba desde el desarrollo del concepto y el prototipado hasta la ingeniería de servicios; **infraestructura operativa**, que incluye la definición de los indicadores de rendimiento, y **prestación y mantenimiento del servicio**, que abarca tanto los requisitos de la prestación del servicio propiamente dicha como los requisitos para mejorarla.

3. Operativo. Se trata del nivel más técnico, centrado en implantar las ideas anteriormente planteadas. Para ello es necesario definir capacidades, tiempos, procesos, perfil de recursos humanos, sistema de información y reglas operativas. Al bajar al detalle, será posible detectar inconsistencias y escollos que hasta ese momento no habían emergido.

La profesora Muñoz-Seca detalla **22 pasos**, con sus correspondientes herramientas, para implantar el modelo SPDM, pero recalca que estos pasos no son inamovibles. Cada organización deberá adaptarlos a su propia realidad.

©IESE Business School