

35A
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ADMINISTRACION DE OPERACIONES
EN EMPRESAS DE SERVICIO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

(AREA INGENIERIA INDUSTRIAL)

P R E S E N T A N :
RAMON CHAVEZ LUGO
OLGA VAZQUEZ NAVA

DIRECTOR DE TESIS:

ING. ROBERTO E. LOPEZ INFANTE

MEXICO, D. F.

1990



FALLA DE ...



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	
1. LOS SERVICIOS EN LA ECONOMIA DE MEXICO.	1
1.1 SECTORES DE LA ECONOMIA MEXICANA.	1
1.2 MOTIVADORES DE LA ECONOMIA.	5
1.3 IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS EN LA ECONOMIA Y TENDENCIAS.	6
2. DEFINICION DE BIENES Y SERVICIOS.	9
2.1 EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO.	10
2.2 COMPAÑIAS DE SERVICIO.	13
2.3 EL CONCEPTO DE SERVICIO.	17
2.4 EL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO.	18
2.4.1 INTANGIBILIDAD.	19
2.4.2 PERECIBILIDAD.	20
2.4.3 HETEROGENEIDAD.	21
2.4.4 SIMULTANEIDAD.	22
2.5 NIVELES DE SERVICIO.	23
2.6 INTEGRACION DE LOS CONCEPTOS DE SERVICIO, SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE SERVICIO Y NIVELES DE SERVICIO.	26
3. EL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO.	29
3.1 ANALISIS DEL SISTEMA	30
3.2 TIPOS DE OPERACIONES	35
3.2.1 OPERACIONES EN LINEA (O FLUJO).	35
3.2.2 OPERACIONES EN UN TALLER DE TRABAJO.	37

3.2.3 OPERACIONES INTERMITENTES.	40
3.3 HERRAMIENTAS DE ANALISIS.	41
3.3.1 BALANCEO DE UNA OPERACION DE SERVICIO.	41
3.3.2 LOCALIZACION.	42
3.3.3 TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO.	44
3.3.4 PRONOSTICOS.	46
3.3.5 CUBRIMIENTO DEL SERVICIO.	47
3.3.6 DECISIONES DE HACER O COMPRAR.	49
4. ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DEL NIVEL DE SERVICIO.	54
4.1 MODELO DE EVALUACION DEL CONSUMIDOR.	54
4.2 NIVEL DEL SERVICIO/COMBINACION DE PRECIO.	59
4.3 PROBLEMAS DE MEDICION Y COMUNICACION DEL SERVICIO.	61
4.4 PROBLEMAS DEL NIVEL DE SERVICIO PROVENIENTES DE LA PRODUCCION Y DEL CONSUMO SIMULTANEOS.	63
4.5 ADMINISTRACION DEL NIVEL DE SERVICIO A TRAVES DEL DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO.	63
4.6 RECURSOS HUMANOS EN NIVELES DE SERVICIO.	65
4.7 PERDIDA DEL NIVEL DE SERVICIO DEBIDA AL CAMBIO DE MERCADO.	66
5. MANEJO DE CAPACIDAD PARA FIRMAS DE SERVICIO.	70
5.1 DOS ESTRATEGIAS BASICAS.	73
5.2 DEMANDA FLUCTUANTE.	77
5.2.1 PRECIO.	78
5.2.2 DESARROLLO DE LA DEMANDA SIN PICOS.	78

5.2.3 DESARROLLO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.	79
5.2.4 CREACION DE SISTEMAS DE RESERVACION.	79
5.3 CONTROL DE REQUERIMIENTOS.	80
5.3.1 USO DE EMPLEADOS POR TIEMPO.	80
5.3.2 MAXIMIZACION DE LA EFICIENCIA.	80
5.3.3 INCREMENTO DE LA PARTICIPACION DEL CONSUMIDOR.	81
5.3.4 DIVIDIR LA CAPACIDAD.	82
5.3.5 INVERTIR EN LA PREEXPANSION.	82
5.3.6 BUSQUEDA DEL MEJOR EQUILIBRIO.	83
6. ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA DE SERVICIOS.	85
6.1 DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	86
6.1.1 ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PROFESIONAL.	89
6.1.2 ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PARA EL CONSUMIDOR.	93
6.2 PROYECTO DE ORGANIZACION.	97
7. CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑIA DE MULTISERVICIOS.	103
7.1 NACIMIENTO.	104
7.2 RACIONALIZACION DE MULTILOCALES.	107
7.3 CRECIMIENTO.	111
7.4 MADURACION.	116
7.5 DECLINACION/REGENERACION.	121
CONCLUSIONES.	124
BIBLIOGRAFIA.	125

INTRODUCCION

Este trabajo surge con el fin de apoyar la materia de ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIO por lo que el objetivo de este trabajo es realizar una descripción de las herramientas necesarias para realizar la administración de operaciones en una empresa de servicios. Adicionalmente se describen las variantes y similitudes que presenta la administración en empresas de servicio con respecto a las empresas de manufactura.

La estructura de este trabajo se divide en siete (7) capítulos y conclusiones; en el primer (1) capítulo se plantea la importancia del sector servicios en la economía mexicana. En el segundo (2) se describen en forma general cada uno de los elementos que forman un sistema de servicio. En el capítulo tercero (3), se muestra como se realiza la distribución del servicio. En el cuarto (4) como definir y establecer niveles de servicio. En el quinto (5) como manejar la demanda en el servicio y en el sexto (6) las distintas variantes en la estructura organizacional, así como el sistema de motivación para estas estructuras. En el séptimo (7) se describe el proceso de desarrollo que sigue una empresa de servicios.

CAPITULO 1

LOS SERVICIOS EN LA ECONOMIA DE MEXICO

¿Qué es el sector de servicios?

¿Qué tan rápido es su crecimiento?

¿Cuáles son las implicaciones del crecimiento del sector servicios para la política económica?

En este capítulo se tratará de responder a estas preguntas.

1.1 SECTORES DE LA ECONOMIA MEXICANA

Primero ¿Qué es un sector servicios? o más aún ¿De qué forma parte? La economía mexicana se encuentra formada por el conjunto de actividades económicas que conducen a la producción de bienes y "servicios". Este conjunto de actividades se divide en tres sectores económicos que a su vez están integrados por varias ramas productivas.

Los sectores económicos y sus ramas productivas son:

Agropecuario, Industrial, Servicios.

A continuación se describen cada uno de ellos:

— **Sector agropecuario** (Sector primario).

En este sector la naturaleza juega un papel importante ya que los productos obtenidos, casi en su totalidad son materias primas o satisfactores no transformados. El hombre sólo interviene en la domesticación, captura, cuidados, cosechas o cultivos que se derivan de las actividades o ramas económicas que se encuentran integradas de la siguiente forma:

■ **Agricultura.** Se dedica al cultivo de plantas y vegetales, el cual se encuentra

formado por las siguientes subramas.

- Horticultura*
- Floricultura*
- Fruticultura*
- Oleaginosos*
- Forrajeros*
- Gramíneas*

■ **Ganadero.** Se dedica a la cría y engorda de distintos tipos de ganado. Esta actividad se divide en cuanto al tamaño, que a su vez se divide en su tipo dando como resultado la siguiente clasificación.

Ganado mayor. El cual se encuentra formado por:

- *Caballar*
- *Bobino*
- *Asnar*

Ganado menor. El cual se encuentra formado por:

- *Caprino*
- *Ovino*
- *Avícola*
- *Porcícola*
- *Apícola*

■ **Silvicultura.** La cual se dedica a la explotación de bosques, produciéndose maderas finas e industriales.

■ **Pesca.** Se dedica a la cría y captura de peces y otras especies marinas. Se divide en función del lugar donde se realiza la pesca y la forma en que se realiza.

De altura. Se realiza en alta mar con barcos-fábrica donde se procesa la pesca.

- De litoral.* Se realiza cerca de las costas con barcos pequeños (atuneros, camaroneros, sardineros y lanchones)
- Lacustre.* Se realiza en lagunas.
- Ostricultura.*
- Psicultura.*

-Sector Industrial (Secundario).

Es aquel que se caracteriza por que sus actividades requieren de habilidad, destreza y capacidad técnica de transformación para la producción de satisfactores manufacturados.

Este sector es importante en cualquier economía y está constituido de la siguiente forma:

■ *Industria extractiva.* La cual se divide en:

- Industria de polvos* (talco, yeso, cal, cemento)
- Industria de líquidos* (petróleo, mercurio)
- Industria de metales duros* (hierro, molibdeno, vanadio, tungsteno)
- Industria de metales blandos* (oro, plata, cobre, antimonio, níquel)
- Industria de Gases* (helio, oxígeno, gas natural)

■ *Industria de transformación.* La cual se divide en:

- Industria de maquinaria y partes*
- Industria siderúrgica*
- Industria automotriz*
- Industria química y petroquímica*
- Industria eléctrica y electrónica*
- Industria alimentaria y de bebidas*
- Industria del papel y editorial*
- Industria de curtiduría y zapatería*
- Industria textil y del vestido*

- Agroindustria*
- Maquiladoras*
- Industria derivados o complementarios*
- Industria de línea blanca*

-Sector servicios (Terciario)

Como su nombre lo indica este sector no es productivo propiamente hablando porque no produce bienes materiales, aunque incluye todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía no integrada en los sectores agropecuario e industrial. El sector servicios proporciona personal que contribuye a la formación del producto e ingreso nacional. Está constituido por dos partes, público y privado en función de quien es el encargado de dar el servicio.

Las principales ramas del sector servicios son:

- Comerciales*
- Restaurantes y Hoteles*
- Transportes*
- Comunicaciones*
- Servicios Financieros*
- Alquiler de Inmuebles*
- Servicios Profesionales y Semiprofesionales*
- Servicios Educativos*
- Servicios Médicos*
- Servicios Gubernamentales*
- Otros Servicios.*

RELACIONES INTERSECTORIALES

Entre los sectores se establecen relaciones económicas llamadas relaciones intersectoriales que gráficamente se observan en la figura 1-1.

Un ejemplo de estas relaciones intersectoriales es cuando el sector agropecuario le vende materias primas agrícolas al sector industrial y éste le compra fertilizantes, abonos y maquinaria agrícola. El sector servicios le compra alimentos al sector agropecuario; éste solicita servicios financieros, comerciales y de transporte al sector servicios. El sector industrial le vende

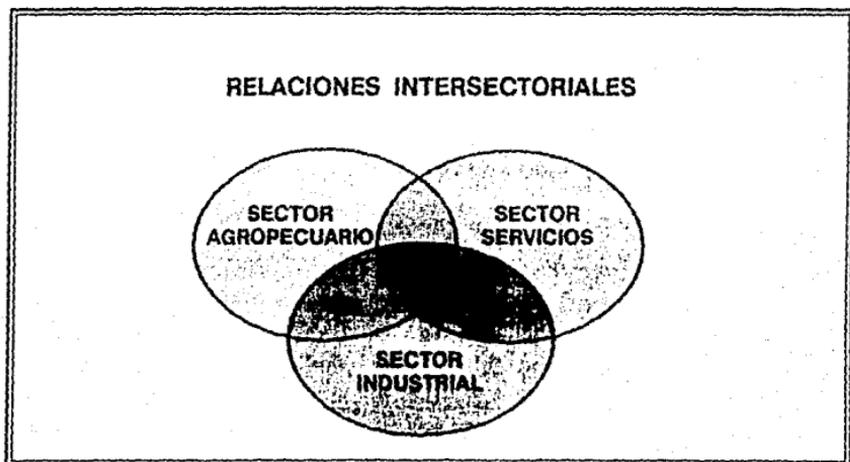


FIGURA 1.1

al sector servicios muebles, equipo de oficina, camiones, etc.. El sector servicios le proporciona a la industria servicios profesionales, médicos, financieros, etc..

1.2 MOTIVADORES DE LA ECONOMIA

En la economía del país participan o intervienen los "sectores sociales", es decir, los grupos sociales, los cuales son grupos de personas que contribuyen con su trabajo y su capital al movimiento de todo el sistema económico del país. Los tres sectores que intervienen en la economía mexicana son:

- **Sector privado.** Formado por empresas y personas particulares en la economía.
- **Sector público.** Formado por el gobierno, a sus distintos niveles (federal, esta-

tal y municipal), así como organismos y empresas estatales y federales.

- **Sector externo.** Formado por empresas, organismos y personas extranjeras que trabajan en México.

1.3 IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS EN LA ECONOMIA Y TENDENCIAS

La pregunta a responder sería ¿Qué importancia representa el sector servicios en la economía mexicana?

La importancia que representa el sector servicios dentro de la economía ha ido creciendo al paso del tiempo como se muestra en la tabla 1-1, en donde se observa que la participación del sector servicios en la población económicamente activa (PEA) se ha incrementado tres punto nueve (3.9) veces en un lapso de veinte (20) años (1960-1980), en 1960 y 1970 el mayor número de personas labora en el sector agropecuario, en segundo lugar los servicios y por último la industria, pero en 1980 el sector servicios ocupó el primer lugar.

La tabla 1-2 muestra la tendencia que han presentado los tres sectores de la economía en la presente década. De esta tabla 1-2 se deduce que se han presentado dos fenómenos, el primero, una continua y sostenida tendencia de crecimiento del sector servicios, el segundo, un aumento del sector informal dentro de la economía en general y en el sector servicios en particular.

Tabla 1-1

POBLACION TOTAL Y POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR SECTORES EN MEXICO, 1960-1980.

SECTOR	1960	1970	1980
POBLACION TOTAL	34923.1	48225.2	66846.8
PEA	1125.3	12955.1	22066.1
AGROPECUARIO	6084.1	5103.5	5700.0
INDUSTRIAL	2141.4	2973.5	4464.4
SERVICIOS	3027.8	4878.1	11901.7

Fuente: Censos Generales de población y vivienda VIII, IX, y X, Secretaría de Programación y Presupuesto, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Tabla 1-2

**PEA REMUNERADA POR SECTOR ECONOMICO
(MILES DE PERSONAS)**

FECHA	AGROPECUARIO		INDUSTRIAL		SERVICIOS	
	FORMAL	INFORMAL	FORMAL	INFORMAL	FORMAL	INFORMAL
1980	1250	2322	2375	1754	5200	4821
1981	1280	2390	2390	1770	6029	4191
1982	1240	2310	2420	1780	6118	4532
1983	1300	2400	2450	1790	6312	4508
1984	1310	2430	2480	1800	6739	4371
1985	1350	2490	2500	1810	6900	4450
1986	1310	2440	2530	1820	7094	4696
1987	1350	2510	2550	1840	7454	4586
1988	1350	2500	2570	1850	7280	5130
1989	1370	2550	2600	1860	7830	4880

Fuente: La Economía Mexicana en Cifras. Nacional Financiera 1989.

Otra pregunta a responder es ¿Cuánto puede crecer el sector servicios?.

Para responder a esta pregunta basta observar la tabla 1-3 donde se realiza un pronóstico de los tres sectores de la economía. En la tabla 1-3 se observa que se pronostica un gran crecimiento en el sector servicios con crecimiento de casi trescientos mil (299,560) personas por año. Mientras que en el resto de los sectores se tiene una velocidad de crecimiento de treinta y siete mil (37,000) personas por año. Estas velocidades de crecimiento permiten prever que el sector servicios requerirá de una operación más eficiente debido a que el crecimiento de los sectores agropecuario o industrial no serán suficientes para soportar al sector servicios en las condiciones

actuales. Además se requerirá que las políticas económicas favorezcan el desarrollo de los sectores agropecuario e industrial para tratar de soportar al sector servicios; de no hacerse a pesar de la eficiencia del sector servicios éste se colapsará.

Tabla 1-3

PRONOSTICO DE LA PEA POR SECTOR ECONOMICO (MILES DE PERSONAS)			
FECHA	AGROPECUARIO (%)	INDUSTRIAL (%)	SERVICIOS (%)
1990	3937.5	4498.52	12960.69
1991	3974.5	4533.36	13260.24
1992	4011.5	4570.20	13559.80
1993	4040.5	4607.04	13734.70
1994	4085.5	4643.88	14158.92
1995	4122.5	4680.72	14458.48
1996	4159.5	4717.56	14758.04
1997	4196.5	4754.40	15057.66
1998	4233.5	4791.24	15357.18
1999	4270.5	4828.08	15656.72
2000	4307.5	4864.92	15956.28

Fuente: Elaborado con datos de "La Economía Mexicana en Cifras", Nacional Financiera 1989.

CRECIMIENTO LINEAL DEL SECTOR AGROPECUARIO = 37 MILES DE PERSONAS/AÑO

CRECIMIENTO LINEAL DEL SECTOR INDUSTRIAL = 36 MILES DE PERSONAS/AÑO

CRECIMIENTO LINEAL DEL SECTOR SERVICIOS = 299.56 MILES DE PERSONAS/AÑO

CAPITULO 2

DEFINICION DE BIENES Y SERVICIOS

Los bienes o productos son objetos tangibles que pueden ser creados y transferidos por lo cual pueden ser usados tiempo después.

Los servicios pueden ser definidos de dos formas; la primera "es el sistema organizado de aparatos, instrumentos y/o empleados para proporcionar algunas comodidades y actividades requeridas por el público"; la segunda, "es la ejecución de algunas tareas o trabajos para otros".

Parece sencillo distinguir entre ellos, ya que los bienes son cosas tales como comida, libros, zapatos, vestidos, autos, etc., es decir, son objetos que se adquieren en una tienda y que pueden ser llevados a casa; los servicios son cosas tales como un hotel, el cine, el teatro, el alquiler de servicios de distinta índole tales como los de limpieza, asistencia, asesoría u otro "trabajo de servicio". A diferencia de la fabricación de bienes, los servicios se consumen dentro de su proceso de producción. El consumidor no se puede llevar a casa el servicio de su lugar de producción o adquisición, sin embargo, puede llegar a ésta y seguir disfrutando del "efecto" de un servicio como lo es la limpieza en casa, el servicio de mantenimiento a una máquina, un corte de pelo realizado por un estilista o la limpieza de ropa hecha por una tintorería. Una definición precisa de bienes y servicios es distinguible con base en las siguientes características:

Los bienes o productos tienen una existencia por determinado tiempo por lo cual pueden ser usados tiempo después.

Un servicio es intangible y perecedero debido a que existe una concurrencia en los procesos de creación y uso, los cuales son simultáneos o casi simultáneos, donde el consumidor no puede retener el servicio después de que se produce, sin embargo el efecto de éste puede ser retenido.

2.1 EL SERVICIO COMO UN PRODUCTO

A causa de que casi todas las adquisiciones de bienes son acompañados por servicios y siempre todas las adquisiciones de servicios son acompañadas por un bien, cada adquisición involucra una gran gama de bienes y/o servicios. Uno de los primeros pasos para definir el servicio como un producto es entender que los productos del servicio de una organización deben ser capaces de definir todos los elementos del conjunto de características percibidas por el comprador. Un buen ejemplo puede ser la adquisición de una comida en un restaurante de lujo. ¿Qué es lo que se puede comprar cuando se paga un cierto precio por una comida en un restaurante? . Primero, se adquieren artículos físicos, alimentos y bebidas. Segundo, se adquiere un cierto número de características que pueden ser definidas por uno o más de los cinco sentidos: el sabor y aroma proporcionados por el platillo, el servicio de los meseros, la atmósfera creada por la infraestructura y suministros asociados a la comida. Tercero, se adquieren un conjunto de beneficios psicológicos que no pueden ser claramente definidos por algunos de los sentidos como son el estado de comodidad y un sentimiento de bienestar. La tabla 2-1 resume los elementos percibidos en la adquisición de comida.

Existen tres conjuntos o grupos de elementos distintos en una adquisición:

- 1.- *Los artículos físicos o bienes disponibles.*
- 2.- *Los beneficios sentidos o servicios explícitos.*
- 3.- *Los beneficios psicológicos o servicios implícitos.*

Uno de los principales problemas en el diseño de un paquete de servicios y del sistema

Tabla 2-1
GAMA DE BIENES Y SERVICIOS
OFRECIDOS EN UN RESTAURANTE

OBJETOS FISICOS	Comida
	Bebida
	Otros materiales (Servilletas)
BENEFICIOS SENTIDOS	Sabor y aroma
	Servicio de los meseros
	Atmósfera (luz y sonido)
	Ambiente
BENEFICIOS PSICOLOGICOS	Comodidad
	Estatus
	Sensación de bienestar

de distribución del servicio es articular en gran rango el elementos de cada uno de los grupos anteriores en el conjunto a vender. Los primeros dos grupos de elementos son favorablemente fáciles de comunicar entre la administración y el consumidor. El tercer grupo además de ser difícil de articular también depende totalmente de la psicosis del consumidor,

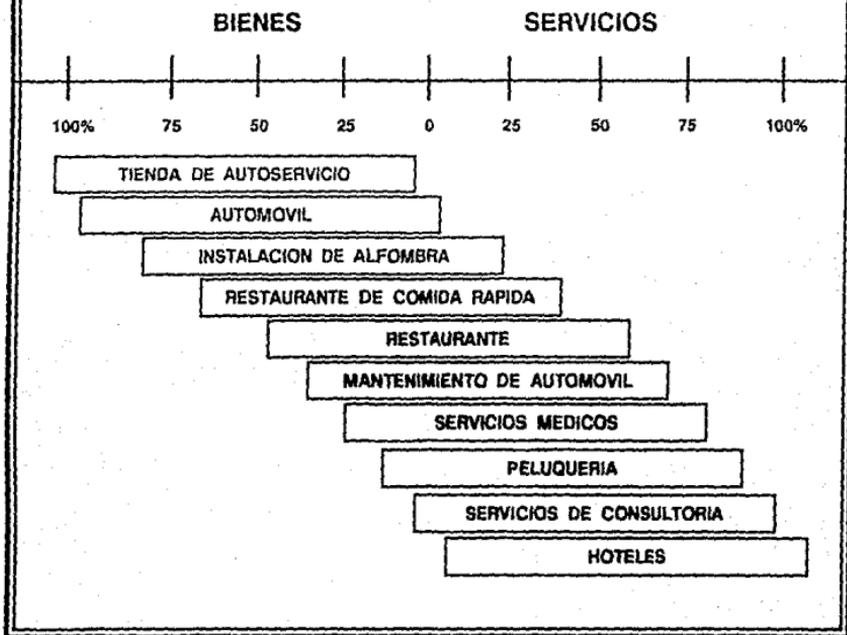
lo cual obstaculiza el diseño y control. La tendencia para el manejo de este obstáculo es intentar incorporar estas características en la instalación de servicio o en el personal de ésta.

Un problema ocurre cuando una organización de servicio comienza a verse así misma como un bien manufacturado e intenta incorporar todos los elementos del conjunto a vender en la instalación de servicio.

La administración debe entender que las propiedades de un servicio enfatizan lo que quiere que sea su producto. ¿Somos una organización de fabricación dando algunos servicios o una organización de servicio facilitando bienes?. El mejor camino para responder a esta pregunta es considerar las propiedades que hay que enfatizar. Como primer paso se debe evaluar la relativa importancia de los bienes y servicios contenidos en una adquisición para determinar que porcentaje del precio de las adquisiciones provienen del costo de fabricación asociado a los bienes disponibles en el servicio. Si hacemos lo anterior para todas nuestras adquisiciones se encontrará que éstas van de un alto contenido de bienes adquiridos con una pequeña cantidad de servicio (tiendas o farmacias), hasta un alto contenido de servicio con bajas cantidades de bienes (hotel) en el cual existen pequeñas cosas o bienes no materiales que son recibidos por el consumidor. Si observamos esto a través del espectro de adquisiciones, obtendremos la comparación presentada en la tabla 2-2.

Intuitivamente al interpretar la tabla 2-2 debemos decidir que parte de las adquisiciones observadas son bienes y el resto servicios. Cuando el punto en el que decrece el contenido de bienes en las adquisiciones se encuentra alrededor del cincuenta por ciento (50%) o menos del conjunto éstas llegan a ser un servicio para los sentidos del consumidor. La distinción entre bienes y servicios de cada adquisición llega a ser un poco confusa en el límite. Mientras, un restaurante caro tiene un alto contenido de servicio, otro de comida rápida, tiene un alto contenido material. Las expectativas del consumidor para estos dos restaurantes son obviamente diferentes; sin embargo el acceso a un bien que se

Tabla 2-2
COMPARACION DE VARIOS PAQUETES DE BIENES Y SERVICIOS



encuentra disponible en ambos lugares, como por ejemplo una hamburguesa, es idéntico en ambos casos.

2.2 COMPAÑÍAS DE SERVICIO

Distinguir lo que constituye una compañía de servicio es igual de difícil que definir servicio, ¿Cuál sería el problema para hacerlo?. Si una compañía vende un servicio, ésta es una

compañía de servicio, lo cual es cierto para servicios como tintorerías, cines, teatros, firmas de consultoría, etc. Sin embargo, ¿Cómo son las compañías que venden un rango de productos definidos? considerar por ejemplo el desarrollo de una cadena de venta de pescado al menudeo.

Para encontrar una forma de salida a la captura diaria de pescado cierta compañía abre una cadena de tiendas al menudeo para vender éste. Dado que el pescado fresco es altamente perecedero, el producto que no se vende dentro de las veinticuatro (24) horas después de la pesca se tiene que empacar y congelar para conservarlo. Pero, el producto congelado no compite con el fresco porque éste es altamente costoso debido al empaque y congelamiento que se agrega al valor final que paga el consumidor. Para remediar esta situación la compañía siguió una diversificación natural que se adiciona a la "extracción" de pescado y consistió en dejar salir a la venta al menudeo durante las primeras horas de la tarde después de la pesca. El producto complementario fue exitoso, pero la demanda de las pescaderías no fue tan alta como para absorber el exceso de producción de pescado fresco. El volumen adicional fue absorbido por la adición de un restaurante de "colchón" en el mercado del pescado. Así de la operación comercial básica del pescado la compañía se diversifica a través de cuatro (4) pasos principales: procesamiento, venta al menudeo, preparación y servicio, dentro de un cuidadoso nuevo tipo de operación. Si se grafica esto dentro de nuestra carta de comparación bienes-servicios, como se observa en la tabla 2-3, podemos observar que la compañía está involucrada desde una compañía de pesca (bienes productivos) a un multiservicio de venta al menudeo (compañía de servicio). Hay también algunos ejemplos del movimiento de compañías de servicio a bienes. Tomando por ejemplo la evolución de las compañías de comida rápida. Cada compañía normalmente inicia como un simple restaurante, como los restaurantes se multiplican en volumen (y beneficios) los requerimientos dictaminan que las cadenas de comida rápida se relacionen en la manufactura de alimentos preparados (roles, hamburguesas y condimentos). De igual

Tabla 2-3
CONTENIDO DE BIENES Y SERVICIOS
DE UNA EMPRESA DE PESCADO

BIENES		SERVICIOS	
PESCADO	[]		VENTA AL MAYOREO
PESCADO	[]	[]	VENTA AL MENUDEO
PESCADO Y PROCESAMIENTO (CONGELAMIENTO)	[]	[]	VENTA AL MENUDEO
PESCADO Y PROCESAMIENTO (CONGELAMIENTO)	[]	[]	VENTA AL MENUDEO Y ELABORACION DE COMIDA
PESCADO Y PROCESAMIENTO (CONGELAMIENTO)	[]	[]	VENTA AL MENUDEO Y ELABORACION DE COMIDA Y SERVICIO

manera la atmósfera es prefabricada a través de los adornos, instalaciones y construcciones modulares.

En la etapa de crecimiento de establecimientos de varias cadenas de comida rápida, las compañías llegan a fabricar comidas estandarizadas con ambientes pensados en el buen gusto del consumidor.

Lo anterior describe dos ejemplos de algunas de las muchas compañías que se mueven a lo largo del espectro de los bienes y servicios. Cuando las compañías crecen, se tiene

una tendencia a moverse en ambas direcciones. La reducción de costos y la necesidad de centralizar el control de cada cosa como, por ejemplo: la calidad y la estandarización, tienden a alentar el crecimiento de la "prefabricación" y "preempaquetamiento" de servicio.

En contraste, las grandes y pequeñas compañías de manufactura reaccionan del mismo modo a las presiones de la competencia en el gran mercado de los bienes estandarizados en donde los servicios prefabricados sirven para personalizar los productos al consumidor. El resultado final de esto tiene que ser un incremento del contenido del servicio que se da al consumidor final en la adquisición de bienes.

Una tercera tendencia que a menudo afecta el servicio contenido en un producto de línea de una compañía es el llamado "acondicionamiento" de un servicio. Esto involucra la transferencia de partes de producción de bienes y servicios al consumidor actual. Ejemplos de estas tres tendencias son dados en la tabla 2-4.

Los impactos en el contenido de un servicio por los requerimientos de personal, mer-

Tabla 2-4
TENDENCIAS EN CONTENIDO DE SERVICIO

■ **PREEMPAQUETAMIENTO DE SERVICIOS**

- ENVOLVER LOS ARTICULOS DE VENTA AL MENUEDO
- PREPARAR COMIDA RAPIDA CON EQUIPO ESPECIALMENTE DISEÑADO
- EQUIPO MEDICO DESECHABLE (TERMOMETROS Y JERINGAS)

■ **INCREMENTAR EL SERVICIO**

- CENTROS DE SERVICIO Y GARANTIAS DE SERVICIO PARA EQUIPO ELECTRONICO
- DEPARTAMENTO DE COMIDA EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO
- DECORADORES Y OTROS CONSULTORES EN TIENDAS DE DESCUENTO

■ **ACONDICIONAMIENTO**

- USO DE CAJEROS ELECTRONICOS EN BANCOS
- GASOLINERIAS DE AUTOSERVICIO

cadotecnia, inventarios, formación de capital, diseño de proceso y control, entrenamiento, publicidad, etc., son muy importantes para que la administración pueda comprender la posición de sus productos y realice sus movimientos a lo largo del espectro de los bienes-servicios. Como una compañía se observa así misma determinará como se presenta en el mercado. Un mal entendimiento de lo que es la compañía impedirá a ésta realizar la venta de productos y ejecutar operaciones en una forma efectiva.

2.3 EL CONCEPTO DE SERVICIO

La administración de las compañías de servicio, desafortunadamente a menudo, piensan en sus productos en términos de los bienes disponibles en lugar de pensar en términos de un conjunto total de bienes y servicios que el consumidor adquiere. Un análisis simple a menudo da como resultado, un manejo inadecuado de los beneficios intangibles.

Una de las principales razones para optar por una aproximación simplista es la dificultad de definir un simple producto para una operación de servicios. Una organización de fabricación puede definir este producto en términos de un costo específico, calidad y cumplimiento de sus características lo cual se incluye y se observa en los bienes físicos. Para una compañía de servicio es en forma inversa; los intangibles son una parte integral del conjunto total del producto. En algunos casos la disponibilidad de los bienes son comparables a los beneficios intangibles que adquieren los consumidores. Esto se profundiza más en el capítulo 4.

Para algunos dueños de restaurantes el objeto es tener buenas ganancias con la ayuda de la comida. La comida, en sí misma es un simple vehículo para obtener una experiencia emocional y psicológica. Este factor es igual de cierto para dueños de bares al servir las bebidas. ¿Cómo debe el administrador de servicios tomar estos intangibles?

Uno de los primeros pasos que la administración de la operación de servicios debe considerar para la definición del concepto de servicio, es pensar en términos del conjunto

de bienes y servicios que se venden al consumidor y la relativa importancia de cada componente de éste conjunto que afectan al consumidor.

Este análisis permitirá a la administración:

1. *Entender algunos de los intangibles implícitos que afectan la decisión del consumidor.*
2. *Diseñar y operar la organización para distribuir un paquete total de servicios que enfatice los elementos importantes de un paquete.*

La razón principal para definir el producto de un servicio en términos de un concepto total de servicio es el papel que juega el proceso en la creación del producto. En la adquisición de un servicio, los consumidores interactúan con la fuerza de trabajo, equipo y ambiente físico que crea el servicio. El proceso en si mismo proporciona una dimensión del producto en contraste con los procesos de manufactura que se hacen pensando en el producto, debido a que el único medio de impacto de estos procesos se logra a través de la eficiencia del producto. Los elementos de los procesos de fabricación están diseñados para una efectiva producción de bienes físicos. La mano de obra, equipo e instalaciones son diseñados funcionalmente, adecuandolos al costo y calidad del producto, siendo éste el primer criterio para evaluar cuántos de los recursos son efectivamente utilizados. A diferencia de lo anterior, el sistema de distribución de servicio debe ser diseñado con la presencia del consumidor.

2.4 EL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO

En la producción de un servicio, el proceso no sólo crea el producto, sino también distribuye éste al cliente. El sistema para la distribución del servicio es un proceso en el cual el consumidor participa. En un restaurante - bar, la atmósfera se siente en el momento en que se ofrecen los alimentos y bebidas; o por la duración del tiempo de consumo de éstas y ocurre simultáneamente con el consumo. El consumidor está íntimamente involucrado en la producción del servicio, por ejemplo en un corte de pelo, un examen físico, una

lección de baile, etc. Esta participación del consumidor en el proceso de producción del servicio requiere que el sistema para la distribución del servicio sea definido en términos de un concepto total de servicio.

La interrelación de la producción y las funciones de venta en un sistema para la distribución del servicio dictan un cierto número de restricciones en la administración del sistema. Estas se usan para distinguir las características del servicio que hacen el manejo de las tareas de éste distintas al que realizan sus contrapartes en las compañías de fabricación. Las características pueden ser clasificadas dentro de cuatro áreas específicas: INTANGIBILIDAD, PERECIBILIDAD, HETEROGENEIDAD del producto, y la SIMULTANEIDAD DE PRODUCCION Y CONSUMO.

2.4.1 INTANGIBILIDAD

Los servicios son intangibles o mucho menos tangibles que los bienes físicos. Los mercados de servicio deben enfatizar los beneficios derivados de la distribución de los servicios y no del servicio en sí mismo debido a que los servicios intangibles son difíciles de describir, como lo demuestra la compra de público, por medio del material promocional que se muestra sólo a compradores potenciales.

Al diseñar el paquete de servicios y el control de éste se observa que se requiere de un gran entendimiento de la psicología del consumidor, en forma semejante que para un bien manufacturado, porque los intangibles a menudo no explican la naturaleza del producto.

De la percepción de la compleja combinación de intangibles depende que las compañías de servicio puedan no ser exitosas, por lo que requieren atraer clientes con esfuerzos de venta que identifiquen y resuelvan una necesidad en particular o demuestren una ventaja competitiva.

Por ejemplo, una compañía de vigilancia vende el tiempo de sus empleados para dar una sensación de seguridad de planta para los clientes industriales o una línea aérea vende asientos, desde el punto A al punto B, para ir de vacaciones.

La intangibilidad de los servicios también presenta otros retos, los servicios no están patentados. Los resultados que da un servicio tienen un ciclo corto de vida para las nuevas innovaciones de servicio. Un ejemplo donde se nota esto son las líneas aéreas que adicionan o remueven rutas, suman o remueven espacio en vuelo en respuesta a las presiones de la competencia. La reputación de la compañía de servicio y la de sus vendedores son mucho más importantes en el mercado de servicios que el de los bienes manufacturados debido a que las marcas de servicio, el desarrollo de marcas y aceptación de éstas no son prominentes en el mercado de servicios.

2.4.2. PERECIBILIDAD

Los servicios son perecederos, no pueden ser inventariados. Tres ejemplos de comodidades perecederas son un asiento en una línea aérea, un cuarto de hotel y una hora de los servicios proporcionados por un abogado. En el sistema de distribución de un servicio, la falta de inventarios elimina del servicio un importante regulador usado por algunos administradores de fábricas para absorber las fluctuaciones de la demanda. Sin embargo, el administrador de servicio es en esencia un importante y eficaz "amortiguador" para absorber las fluctuaciones de la demanda a diferencia de muchos de sus contrapartes en el sector de fabricación.

En las compañías de fabricación el inventario sirve también para acoplar las diferentes estaciones en un ciclo de producción. El acoplamiento simplifica la planeación y el control de funciones de cada operación debido a la existencia de inventarios entre las estaciones, lo que hace que cada estación sea relativamente independiente de las antecedentes y

de las estaciones subsecuentes. Tales oportunidades no son tan ventajosas para los administradores de servicio.

Si la demanda por un servicio no tiene fluctuación, la capacidad del servicio fácilmente podría ser colocada en el nivel de la demanda con poco inventario y los problemas de faltantes se evitarían. Sin embargo, la demanda de servicio presenta el mismo giro que se establece en la demanda de los inventarios de bienes. Ejemplos de esto son: las diarias variaciones en comidas contadas para restaurantes y las frecuentes fluctuaciones en las transacciones de los bancos comerciales.

La combinación de perecibilidad y las amplias fluctuaciones en volumen presionan fuertemente a los ejecutivos de las compañías de servicio para desarrollar planes para alterar la demanda pronosticada en las compañías cuando es atacada fuertemente la capacidad instalada de la empresa. En el tiempo de operación una compañía cualquiera tiene períodos de capacidad ociosa o de capacidad insuficiente.

2.4.3 HETEROGENEIDAD

La tercera característica de los servicios es la heterogeneidad de la salida producida por las compañías al ser requeridas en la producción de un mismo servicio. De hecho, hay una gran variación en la salida de una compañía y hasta en un empleado de servicio. La combinación de la naturaleza intangible de servicios y la presencia del consumidor en el punto de producción provoca estas características. El servicio prestado por las azafatas varía de vuelo a vuelo y de persona a persona en el mismo vuelo de igual forma ocurre con los empleados de oficina en un hotel, el personal contable de una compañía de alquiler de automóviles y en los instructores de tenis. La característica de heterogeneidad significa que es difícil establecer estándares para el servicio que presta la compañía y aún es más difícil asegurar que los estándares se cumplirán cada vez que dicho servicio se presta. Estas características encuentran un gran rendimiento dentro de las funciones del control

de calidad de una compañía de servicio.

Al proveer un servicio usualmente se tiene un contacto directo con el consumidor por lo que la educación de los empleados del servicio (el personal de venta de la compañía) son extremadamente importantes. El entrenamiento es una clave para el control de calidad debido a que es impráctico el monitorear la capacidad de cada servicio proporcionado.

2.4.4 SIMULTANEIDAD

La simultaneidad de la producción y consumo provocan problemas debido a las tres características de los productos de servicio descritas anteriormente por lo que los servicios no se mueven a través de canales de distribución. Los clientes deben ir al suministro de servicio o el suministro de servicio debe ser producido para el cliente. Así cada sucursal para dar el servicio tiene un área geográfica de la cual se atraen clientes.

Una empresa de fabricación puede tomar ventaja de las economías de escala para la producción al atacar múltiples mercados. Sin embargo, la relación cerrada que existe en las empresas de servicio, entre producción y ventas requiere que el sistema de distribución del servicio deba localizarse dentro de un mercado específico y al tamaño de éste. Los costos fijos de muchos sistemas de distribución de servicio previenen su establecimiento en áreas de baja densidad de población.

En la fase de producción-venta se permite usar grandes estrategias promocionales que son posibles en la manufactura. Por ejemplo, un restaurante es capaz de usar puntos de literatura de ventas (referidas en el menú) y al personal de ventas (los meseros) para incrementar el tamaño y producción de la venta.

Una empresa de manufactura es diseñada con el producto y la fuerza de trabajo en mente, a diferencia de una empresa de servicio que es diseñada para enfocar las necesidades del consumidor, además el producto y la fuerza de trabajo.

En forma semejante a un sistema de fabricación, si se requiere, el sistema de distribución del servicio puede ser estandarizado utilizando las líneas de ensamble o taller de trabajo, es decir, utilizando los distintos sistemas de producción clásicos.

A diferencia de un sistema de fabricación, el consumidor interactúa con las partes del sistema de distribución del servicio y el tipo de sistema observado por el consumidor en los puntos de interacción crean en su mente la imagen sobre la calidad del producto.

2.5 NIVELES DE SERVICIO

Se ha descrito el concepto de servicio, el sistema de distribución del servicio y el papel del consumidor en cada uno de estos factores. Otro factor concerniente al servicio es el nivel de servicio, el cual como se observa en las características intangibles de servicios, es un concepto ilusivo. En adición para el estado de servicio, las compañías de servicio venden atmósferas, comodidad, consistencia de calidad, relaciones interpersonales, status, ansiedad de renovar u otros. De alguna forma u otra estos intangibles deben ser distribuidos.

Las expectativas de los niveles de servicio son encontrar los componentes del servicio que los consumidores consideran importantes. Cuando el nivel de servicio se combina con el precio, la percepción de la valuación es creada. Como se demuestra en el Capítulo IV.

El nivel de servicio es una medida de los niveles de beneficios explícitos e implícitos proporcionados al consumidor y es comparable con el nivel de calidad de productos manufacturados en el sentido del cumplimiento de las características del producto. La diferencia es que el nivel de calidad en productos manufacturados puede ser más fácilmente cuantificable. Por ejemplo, una televisión puede ser definida por el tamaño de pantalla, el acabado final, rango de recepción de canales, tipos de controles, vida útil, potencia de salida en bocinas, operación de audio-frecuencia, recepción de señal de ruido y otros. Todas estas cualidades pueden ser valuadas en una escala, por ejemplo, una pantalla puede ser de diecinueve

(19) o veinticuatro (24) pulgadas, el rango de recepción puede ser de cincuenta (50) o setenta (70) kilómetros, la potencia de las bocinas puede ser de uno (1) a diez (10) Watt. Todas estas características son muy específicas y pueden ser una medida objetiva para determinar si se están cumpliendo las características de calidad especificadas por el consumidor.

Esta cuantificación no es verdadera para los niveles de servicio, sin embargo, la naturaleza intangible de un producto de servicio junto con la naturaleza multifásica (grupo de bienes y servicios) de bienes tangibles lo hará cuantificable y en algunos casos en forma igualmente específica, ya que los niveles de servicio se dificultan y a menudo son imposibles de definir. De cualquier forma la comercialización de bienes puede ser objetivamente medible; por ejemplo, una hamburguesa se define que esté hecha con cuatro (4) onzas de carne molida que contenga al menos treinta por ciento (30%) de carne gorda.

Es así como los estándares de calidad para bienes manufacturados son definibles y cuantificables y a su vez fáciles de medir y controlar a diferencia de los intangibles en el concepto de servicio.

Conceptualizar y definir los niveles de servicio, entendiendo los costos implicados en el intercambio, es una importante área de decisión. ¿Qué es un adecuado nivel de servicio? Es un nivel de cumplimiento que satisface las necesidades del consumidor o expectativas de servicio.

La administración de servicio debe entender que la "satisfacción" realmente se mide en sus clientes y debe trasladar cumplimientos dentro de los niveles de servicio discernibles, quiera o no, éstos son fácilmente cuantificables en forma directa o en forma subjetiva, para algunas fases del proceso de producción de servicios. Algunos ejemplos de las áreas que requieren decisiones sobre el nivel de servicio son: Equipos de trabajo, salidas al cliente, calidad de los bienes que se dan y tiempo de espera para el servicio.

Para establecer los niveles de servicio iniciales se debe realizar un cuidadoso proceso

de análisis pensando que los niveles de servicio se pueden alterar en algún grado una vez que entra en operación el servicio. Los niveles de servicio a menudo dan el tono del servicio bajo el punto de vista del cliente.

El problema para la administración es encontrar las percepciones del consumidor de lo que el concepto de servicio y el nivel de servicio son y deben ser. Este problema se resuelve ajustando en ambos sentidos y el primer paso para lograrlo es entender que las percepciones del consumidor y sus expectativas deben ser constantemente buscadas como una retroalimentación. Lo segundo es formar las percepciones de los consumidores y las expectativas de éstos con lo cual el concepto de servicio y sus expectativas aparecen. Esto es a menudo hecho a través de la publicidad. Las campañas de publicidad: "Prepárese a su manera" y "Nosotros haremos todo por usted", de dos competidores de cadenas de comida rápida donde se intenta suavizar la imagen, ante los consumidores, de los productos que fueron estandarizados y se suavizan para proporcionar una imagen de una mayor individualización de los niveles de servicio. La publicidad es un vehículo que lleva una sensación de los intangibles asociados con varios servicios; también puede crear una gran percepción del nivel de servicio para los deseos, conscientes y subconscientes, de los clientes del servicio.

La definición de niveles de servicio llega a ser más importante cuando la dirección se encuentra lejos del actual punto de producción de servicio; esto es un arduo problema, tanto como para las grandes organizaciones de servicio como para las pequeñas compañías que se encuentran en etapa de desarrollo. Es difícil para el administrador notar que los niveles de servicio se están demeritando de la misma forma en que la organización se transforma en una empresa con filiales que se extienden sobre una amplia región geográfica.

Los ejecutivos de servicios deben ser sensibles a la percepción del cliente y si ellos no pueden hacerlo por sí mismos, entonces, deben tener personas en el campo monitoreando los niveles de servicio y reportando a la oficina principal de operaciones. A menudo los

directores de servicio están en una posición poco envidiable de no saber si sus compañías están satisfaciendo a los clientes hasta que los clientes están muy insatisfechos con la compañía y se provocan quejas. De hecho, la división de gerentes de una gran organización de servicios de aviación admite que algunas veces se presentan casos como el anteriormente descrito, pero como conocen también su organización de manera que pueden decir de acuerdo a la naturaleza y ubicación de las quejas, de qué o quién es el problema y lo pueden resolver en un corto tiempo; esto es subjetivo pero efectivo.

2.6 INTEGRACION DE LOS CONCEPTOS DE SERVICIO, SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE SERVICIO Y NIVELES DE SERVICIO.

Dirigir una operación de servicios requiere que el director entienda el concepto de servicio, el sistema de distribución del servicio y los niveles de servicio. El consumidor tiene un papel importante en la definición y evaluación de estos tres elementos por lo que la administración de servicio debe tener una clara comprensión de las expectativas y percepciones del consumidor.

Un problema resulta cuando el administrador y el consumidor tienen diferentes percepciones de niveles de servicio para el producto del servicio o cuando el administrador no entiende cual de los tres elementos del sistema de distribución del servicio afecta la percepción del consumidor sobre el nivel de servicio. Algunos ejemplos de los conflictos de imágenes debidos a una pobre comprensión por parte de la administración sobre la forma en que los elementos del sistema de distribución del servicio afectan a éste se muestran enseguida:

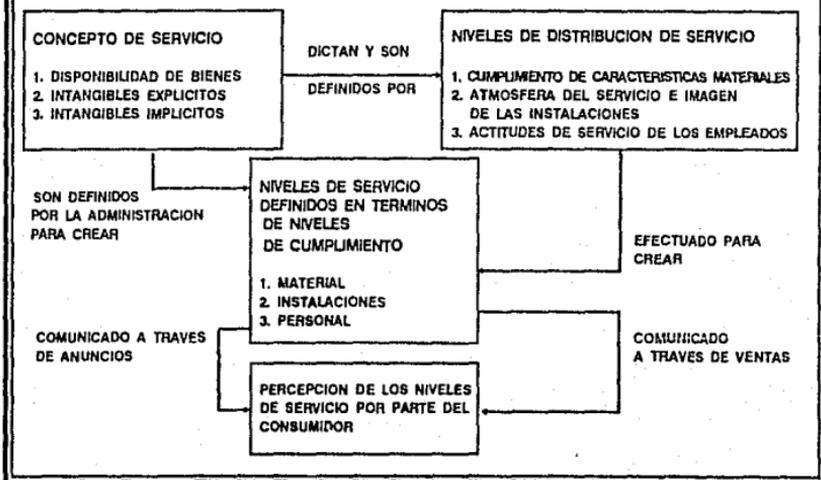
- 1.- Un restaurante muestra una auténtica atmósfera colonial de los años 1800's, se gastaron una gran cantidad de dinero desarrollando una auténtica decoración interior y controlando el vestuario del personal de servicio (meseros, cocineros, etc.). Sin embargo, una forma para manejar el exceso de demanda durante los períodos pico, es usar sillas plegables de acero y mesas de plástico para aumentar su capacidad de asientos.

2.- Un Centro Cultural que decide crear una atmósfera de cultura por lo que gastó una gran cantidad de dinero decorando el local con obras de arte valiosas, así como con antiguos muebles e instaló un sistema de música ambiental para escuchar música clásica. Al paso del tiempo, la atmósfera del local fue arrollada por la penetración de música de baja calidad debido a la falta de procedimientos de control.

3.- Un productor de una serie de televisión diseñó un programa de ciencia ficción para competir en el mismo mercado que el programa "VIAJE A LAS ESTRELLAS", gastando una gran cantidad de dinero en exóticos sets y artefactos pero no empleó investigadores y consultores para evaluar la validez científica de los sets, artefactos y los diálogos. El resultado fue que el auditorio de VIAJE A LAS ESTRELLAS, el cual era básicamente de científicos e ingenieros, criticó el contenido científico de esta nueva serie y como resultado ésta se vio como pura fantasía y no ciencia ficción.

El administrador de servicio debe entender y negociar con el consumidor para encontrar un equilibrio entre producción y ventas. Como se muestra en la tabla 2-5, el director de servicio está compenetrado con las tareas de definición, integración, evaluación y redefinición del concepto de servicio, el sistema de distribución del servicio y los niveles de servicio; por lo que debe realizar bien estas tres tareas y debe entender como los elementos del sistema de distribución del servicio deben adaptarse sin interferencias y evitar provocar los desastres, como los escritos en los ejemplos anteriores.

Tabla 2-5
CARACTERISTICAS DE OPERACION
EN UN AMBIENTE DE SERVICIO



CAPITULO 3

EL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO

Cada industria de servicio selecciona a sus administradores para que identifiquen lo que cualquier compañía llama los "Elementos claves de una fórmula ventajosa". La mayor parte de esta fórmula está formada por la reexaminación de operaciones, la cual usa, frecuentemente, herramientas analíticas y desarrolla aproximaciones a la manufactura.

La ACTITUD de un buen servicio es producida por la mano de obra, explicando con esto parte de la lenta aceptación de la industrialización en las empresas de servicio. Sin embargo, otra parte de la explicación proviene del hecho de que muchas industrias de servicio se han iniciado desde una etapa de nacimiento conservando fuertes raíces con esta etapa al paso del tiempo. En la mayoría de los casos, las compañías han tenido poca aceptación o inclinación por la disciplina de la ingeniería Industrial o investigación de operaciones y han sido típicamente "promotores" y "desarrolladores" de negocios que "perfeccionadores" y "racionalizadores". Como los negocios tienen crecimiento de cualquier forma, las prácticas de desperdicio son frecuentemente pasadas por alto o disculpadas en un mercado vigoroso. En compañías de manufactura hay valiosas recompensas para la ingeniería con el crecimiento de la empresa. El salario de un ingeniero o analista puede ser fácilmente justificado en la inversión de una nueva operación. Los servicios frecuentemente tienen muchas unidades pequeñas operando que individualmente no pueden proporcionar los salarios de estos analistas. Pero si estas unidades se agrupan y si la idea del servicio es apropiada, el pago potencial puede ser substancial.

Conjuntamente estas razones pueden describir el porqué las industrias de servicio han sido lentas para adoptar nuevos métodos. Pero por otro lado, también muestran el gran número de posibilidades de crecimiento en competitividad para las compañías que tomen ventaja del "bajo crecimiento" de su industria.

Las siguientes secciones describen una aproximación para aplicar el análisis de las operaciones para diseñar o perfeccionar el sistema para la distribución del servicio.

3.1. ANALISIS DEL SISTEMA

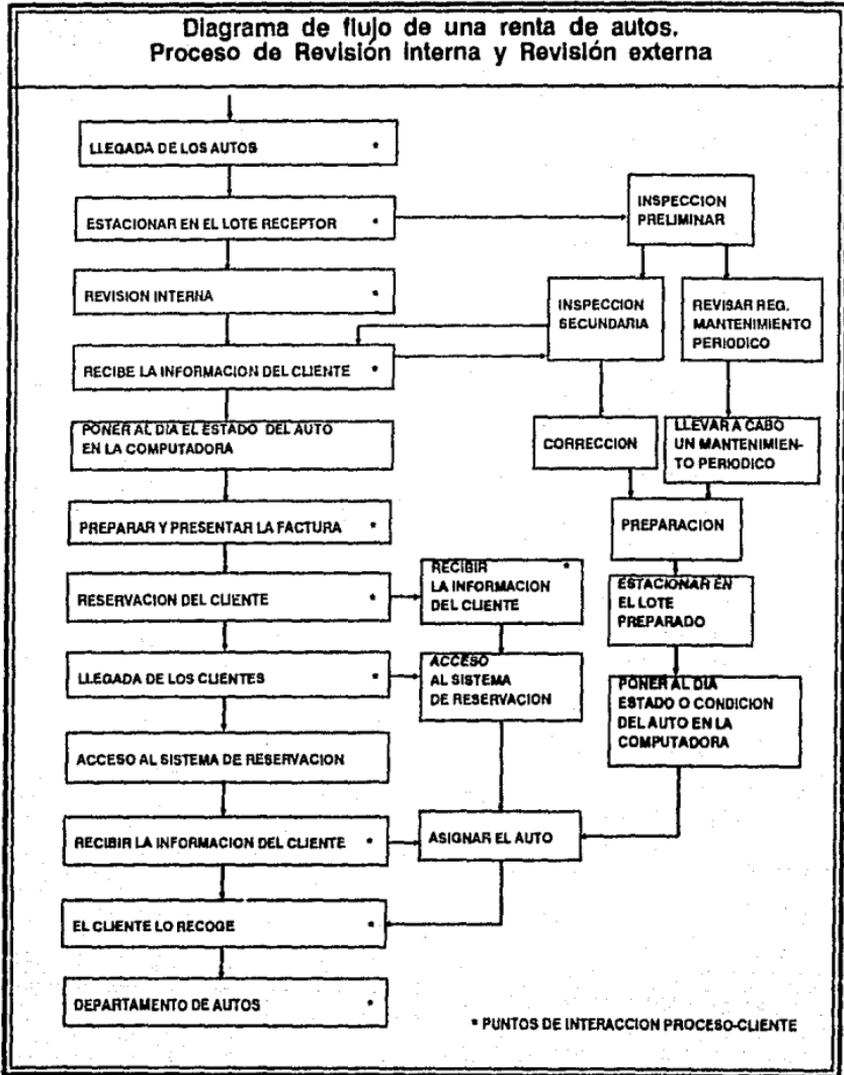
El desarrollo de un diagrama de flujo es uno de los primeros pasos para analizar una nueva operación. El diagrama de flujo es una importante herramienta para analizar la distribución de planta, ya que nos facilita la comprensión de la parte física de la instalación así como de los flujos de información que de ella provienen. La representación gráfica de la distribución del servicio nos muestra la visualización de la manera en que ocurre éste y cómo cada actividad se relaciona con otras actividades. Una vez que el diagrama de flujo está dibujado, es útil generalmente para estimar la capacidad de cada componente del sistema. Los cálculos realizados determinan las operaciones con la capacidad más pequeña que provoca el embotellamiento, así como las operaciones con exceso de capacidad. La figura 3-1 es un diagrama de flujo simplificado del proceso de revisión interna y externa de la renta de un automóvil.

El diagrama de flujo identifica los pasos críticos en los cuales el proceso de servicio interactúa con el cliente. Como se mencionó en el capítulo 2, una de las más notables características de la compañía en la industria de servicio es la difícil complicación e interacción del cliente en el sistema para la producción del servicio. Por esta razón el administrador de la industria de servicio debe estar enterado de esta interacción proceso-cliente.

El diagrama de flujo de la figura 3-1, muestra once (11) puntos significativos donde la interacción proceso-cliente ocurre. En estos puntos hay oportunidad para crear un impacto

Figura 3-1

Diagrama de flujo de una renta de autos.
Proceso de Revisión Interna y Revisión externa



en el cliente de una manera positiva o negativa. Por ejemplo, ¿Qué imagen se le da la cliente al llegar?, ¿Son los señalamientos adecuados para permitir un fácil acceso al estacionamiento?, ¿El espacio es suficiente en el lote para estacionar convenientemente los autos?, ¿Esta el lote limpio?, ¿Cómo cerrar el lote para la revisión interna en la estación y el destino final con el cliente?, ¿El cliente tiene que esperar en el mostrador para revisión interna?, ¿Cómo es recibida la información por parte del cliente?, ¿Los empleados de mostrador son agradables y eficientes?, ¿Cómo puede ser escrita la información rápidamente dentro de la computadora y preparar la factura?, ¿Cómo facturar correctamente?, ¿Cómo debe ser la factura presentada?, ¿Cómo son manejadas las preguntas y las quejas?

Por otra parte, en la revisión externa, ¿Cómo son manejadas las reservaciones pedidas de los clientes?, ¿Cuánto tiempo tiene que esperar un cliente para que la información de su llamada telefónica sea recibida correctamente?, ¿La información es recibida y almacenada correctamente en el sistema de reservaciones computarizado?, ¿Cómo pueden ser rápidamente procesados?, ¿El procesamiento es correcto?, ¿El tipo de auto deseado por el cliente está disponible?, ¿Puede el personal de mostrador proveer buenas indicaciones de como llegar a un destino?, ¿Después que el automóvil a sido asignado, puede el cliente localizarlo fácilmente?, ¿Las indicaciones de salida están visibles?

Otro grupo de actividades ocurre en la inspección recibida y procesos de preparación. ¿La inspección es hecha rápida y correctamente?, ¿Las correcciones son hechas adecuadamente?, ¿Las operaciones tales como lavado, combustible y limpieza se realizan completamente?, ¿Los datos son correctamente cargados en la computadora cuando el automóvil es asignado?

El diagrama de flujo es útil para determinar qué información es requerida en cada paso por el proceso para el correcto funcionamiento y para identificar qué decisiones son hechas y quién hace éstas. El diagrama de flujo además es útil para mejorar la identificación del embarque, simplificando los pasos específicos del proceso. Como se mencionó también

puede ser muy provechoso para identificar una limitación o un exceso de capacidad en cada paso. Por ejemplo, como se muestra en la figura 3-2, un patio de ferrocarril tiene la capacidad de recibir demandas de embarque para cien embarques por hora pero estará limitado a no más de cincuenta carros por hora o la mudanza de piso de no más de cien carros por hora. Tal limitación en la capacidad debe ser reconocida y tomada en consideración.

En la figura 3.2, los pasos en los cuales el cliente interactúa con el proceso de ferrocarril son: con empleados en el pedido inicial, recibiendo el carro desocupado, cargando el carro, relevando el carro para ser mudado al patio y ejecutando el conocimiento de embarque.

Cada uno de estos pasos en los procesos requiere tener entradas críticas del cliente. La exactitud de la información dada al ferrocarril en el pedido inicial es vital. El entendimiento claro de la flexibilidad del itinerario del embarques y el tipo de exactitud del equipo es requerido para evitar errores en la mudanza del equipo al sitio de embarque pueden dar medios para que el envío sea capaz de esperar un carro vacío en lugar de buscar un carro desocupado desde otro punto de vista. La eficiencia y cortesía de los empleados del ferrocarril en cada uno de estos pasos son parte de la combinación total del servicio percibida por el cliente.

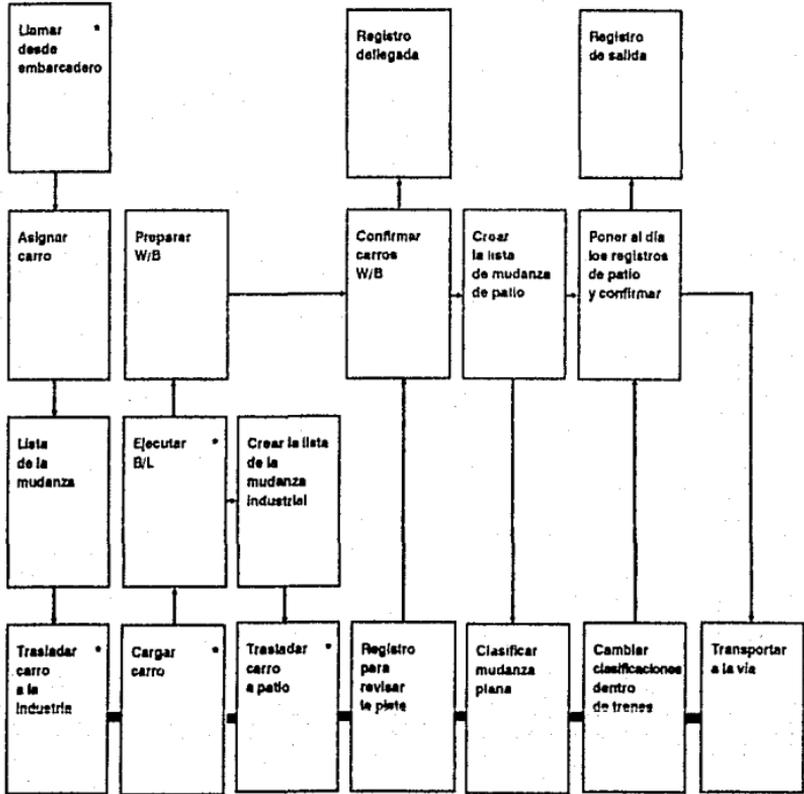
La exactitud de la descripción del embarque, el conocimiento del itinerario a seguir y el cumplimiento de éste son vitales para el funcionamiento del servicio de ferrocarril. Además, la productividad del capital total del ferrocarril es sumamente influenciado por la rapidez y cuidado con el cual la carga es embarcada y los carros son liberados.

Cuando se diseña y analiza un sistema para la distribución del servicio, el administrador considera lo siguiente:

1. ¿Los pasos del proceso están arreglados en una secuencia lógica?
2. ¿Las capacidades de cada etapa del proceso están balanceadas? Los cuellos de botella que limitan los flujos deberán ser eliminados.

Figura 3-2

Diagrama de flujo de operaciones de un cargamento de ferrocarril



* Indica las interacciones con el cliente.

Nota: Las líneas gruesas indican los movimientos físicos de los carros y las delgadas los flujos de información.

W/B = Ruta de carga

B/L = Conocimiento de embarque.

3. ¿Cuánta flexibilidad es disponible en cada paso?
4. ¿Los pasos pueden ser combinados o ser considerados pasos paralelos?. Esto es deseable para poder expandir un paso que permita la eliminación de otros pasos. Además, podría ser conveniente para proveer flujos paralelos en algunos pasos, lo cual podría incluir pasos idénticos redundantes o pasos alternativos.
5. ¿Se tienen consideradas las iteraciones cliente-proceso en cada paso?. Con la respuesta a esta pregunta es posible categorizar operaciones con base en características similares. Después de adquirir estabilidad, es relativamente fácil anticipar el funcionamiento y establecer las expectativas de operación de cada paso en particular.

3.2 TIPOS DE OPERACIONES

Usando la terminología desarrollada en la industria manufacturera, los tres tipos de proceso de interés para el administrador de una operación de servicio son:

(1) Operaciones en línea (o flujo), (2) Operaciones en taller de trabajo, y (3) Operaciones intermitentes. A continuación se describen las características generales de estos tres procesos, aunque rara vez en un proceso actual estrictamente se tiene una operación pura en línea o en taller de trabajo. Sin embargo, el estar concientes de las características típicas de cada tipo de operación ayudará al administrador del servicio a evitar la inapropiada mezcla de los conceptos.

3.2.1. OPERACIONES EN LINEA (O FLUJO)

En un taller en línea, las operaciones están colocadas en una secuencia lógica para producir un servicio o producto deseado. Una cafetería de autoservicio es un ejemplo de una línea de montaje, el cual es un tipo de operaciones en línea. Otro ejemplo es un examen físico del ejército en donde se induce el movimiento de una estación a la próxima. Ambos ejemplos, tienen la característica de un seguimiento particular, estableciendo un flujo patrón o secuencia

de pasos progresivos. En el verdadero proceso en línea, no son pasos patrón, y usualmente se hace mayor énfasis en el desarrollo de la distribución física de planta del proceso para minimizar la confusión y los movimientos necesarios para pasar de una actividad a otra. Es mucho más fácil de visualizar una operación de producción en línea en un contexto manufacturero, por ejemplo transportando zonas de trabajo o moviendo equipo mecánico, manejando las actividades en estaciones de trabajo progresivo. En las industrias de servicio el proceso en línea tiene una amplia variedad de aplicaciones. Los clientes pueden servirse por ellos mismos por medio de una serie de sitios de servicio como una cafetería. Los clientes también pueden permanecer fijos un rato mientras pasa la gente a una serie de servicios, como en un cuarto de hospital. A causa del alto grado de interrelación entre partes individuales del proceso en línea, el funcionamiento del proceso entero puede ser limitado por el funcionamiento de cualquier parte del proceso. Por ejemplo un lento cajero de una cafetería de autoservicio disminuye el avance de una fila antes de empezar el consumo o la gente que seca automóviles en el lavado de éstos detiene la línea si no mantienen el paso con el número de carros que se encuentran próximos a entrar al secado. Otra característica general de una operación en línea es que ésta es relativamente inflexible para acomodar nuevos cambios en volumen manejado o funcionamiento de servicios. Sin embargo, si el administrador de la línea acepta este grado de inflexibilidad, las actividades pueden ser divididas en simples tareas para facilitar la especialización y adiestramiento.

Los procesos en línea pueden operar más eficientemente si no tienen comienzos y paros frecuentes. Por esta razón, los procesos en línea son usualmente asociados con la producción de un producto altamente estandarizado a un paso continuo para lograr un excelente inventario de bienes, pero en muchas industrias de servicio no se produce un servicio o producto que pueda ser inventariado por lo que esta característica de un proceso en línea impone una forma de disciplina y regularidad del proceso que hace a este proceso apropiado para manejar grandes volúmenes de clientes, quienes desean justamente servicios estandarizados.

3.2.2 OPERACIONES EN UN TALLER DE TRABAJO

Un taller de trabajo usualmente se caracteriza por la gran variedad de bienes o servicios producidos usando diferentes combinaciones y secuencias de actividades. La gran mayoría de estos bienes o servicios es muy probable que sean hechos bajo las especificaciones del cliente, lo cual esencialmente elimina las oportunidades para desarrollar un flujo firme y regular, y el uso de un gran inventario de bienes. Un restaurante convencional que abastece comidas preparadas bajo pedido es un ejemplo de un taller de trabajo. En general los profesionistas como los que dan servicios médicos y los que manejan consultas al dar sus servicios usan como base un taller de trabajo.

Mientras que un taller de trabajo es convenientemente flexible en términos de la variedad de servicios funcionando y la capacidad para cambiar en el volumen manejado, hay varios aspectos negativos. Hay pocas oportunidades para sustitución de capital por trabajo, lo que presenta una dificultad para estimar la capacidad de un taller de trabajo debido al alto grado de incertidumbre requerido en éste. Similarmente, un taller de trabajo frecuentemente presenta dificultades para inventariar los bienes necesarios para el servicio porque es difícil de pronosticar la demanda para ciertos productos del taller, tal como un guisado en una cocina o la máquina de rayos-x en un hospital.

Para realizar la comparación de un taller de trabajo y un taller en línea enfocados a la misma tarea de servicio, considerese el caso de diferentes alternativas para producir un lavado de automóviles. La operación convencional de un lavado a mano en un taller de trabajo es altamente flexible pero usualmente tiene poca división de trabajo. Por otra parte, el sistema automático o semiautomático de lavado de carros que se utiliza en un taller en línea que ha sustituido tecnológicamente el trabajo y ha dividido la tarea en simples repetitivos trabajos relativamente inflexibles.

La sección de un taller de trabajo específico será hecha de acuerdo al entrenamiento y habilidad de su fuerza de trabajo. Usualmente hay pocas oportunidades para dar empleo

de tiempo completo a especialistas en un taller de trabajo. Frecuentemente en un taller de trabajo el empleado en entrenamiento atraviesa por una gran variedad de actividades.

Otros factores para la selección de procesos que se pueden considerar son:

1. Reducción del costo del servicio por medio de la introducción de capital en el equipo. El proceso en línea típicamente ofrece más oportunidades para producir un servicio a bajo costo.
2. Reproducción o concientización del servicio. Los procesos en línea usualmente imponen un sustancial grado de disciplina en la salida, lo cual tiene efectos altamente deseables en la calidad.
3. Flexibilidad para cambios en volúmenes de respuesta del sistema. Los talleres de trabajo normalmente tienen una mejor habilidad para ajustar tales cambios debido al uso de empleados con objetivos generales y menor capital de equipo atrapado a la vez en una secuencia rígida.
4. Flexibilidad para producir una amplia variedad de servicio. Los talleres de trabajo usualmente pueden absorber más "pedidos" que los que son hechos habitualmente por el uso de más empleados con propósitos generales.
5. Manejo de fuerza de trabajo. La mayoría de los procesos en línea dan pequeña variedad para los empleados y puede reducir las actividades a simples tareas repetitivas que se vuelven aburridas. La selección, entrenamiento y supervisión de los empleados que trabajan en un proceso en línea es substancialmente diferente a una operación en un taller de trabajo.

La comparación de características del proceso en línea o flujo y el proceso taller de trabajo están resumidas en la tabla 3-1.

El tipo de sistema para la distribución de servicio debe ser el "adecuado" para que la tarea pueda ser funcional. Como se observa diversos tipos de sistemas para la distribución del servicio pueden ser considerados por una categoría general de servicios, tal como

Tabla 3-1

CARACTERISTICAS TÍPICAS DE LOS PROCESOS

SENSIBILIDAD PARA EL TIPO DE SERVICIO:	LINEA	TALLER DE TRABAJO
Volumen	Adaptado para el volumen estandarizado de servicio.	Adaptado para el servicio que tiene bajos volúmenes de idéntica producción total y considerable variedad en características. Los cambios de servicios son fácilmente acomodados.
Cambio De Servicio	El cambio es costoso dado que el proceso entero debe cambiarse o balancearse con cada cambio de servicio.	Los cambios de servicio son fácilmente acomodados.
Variación De La Demanda	Mejor adaptado para demanda estable con alta repetitividad.	La demanda incierta y voluminosa es fácilmente acomodada.
Tipo De Mercado	Servicio estandarizado.	Uso del servicio por orden o pedido
SENSIBILIDAD PARA EL METODO DE SERVICIO DE DISTRIBUCION	LINEA	TALLER DE TRABAJO
Características De Las Tareas	Tareas con alta especificación bien definida, divisible, enseñable y de reconocida duración.	Tareas con baja especificación son colocadas. Difícil para adquirir habilidades e incierta o variable terminación de tiempos.
Capital Incorporado A La Tecnología	Permite la automatización de procesos por la vía de diseño de equipo especial frecuentemente único para servicio o industria y requiriendo desarrollada tecnología.	Permite inversión de capital para equipo de propósito general.
ENTRADAS HUMANAS	LINEA	TALLER DE TRABAJO
Habilidades De Trabajo	Tolerancia para repetición	Alto grado de flexibilidad y adaptabilidad.
Ambiente De Trabajo	Altamente visible, cooperación, repetición, estrechamente unido logrando unidad.	Al ritmo de trabajo individual, especialización de destrezas y habilidades, lugar de trabajo fijo y período largo de asignación.
Características Del Trabajo	Los trabajadores llegan a ser altamente expertos pero sólo en un tipo de operación.	Habilidades valiosas.
CARACTERISTICAS DE PRODUCCION	LINEA	TALLER DE TRABAJO
Productividad	Típicamente alta cuando la demanda es estable debido a la división de trabajo, especialización y aprendizaje que ocurre con la escala. Pequeño costo de organización y gran oportunidad de automatización.	Es más bajo que en operación en línea debido a cambios de producción y a la pequeña oportunidad de aprendizaje repetitivo.
Control	El control es directamente bajo condiciones estables.	La variedad de trabajos diferentes y la incierta terminación de tiempo hacen que el trabajo de control sea complejo.
Capacidad	La capacidad está bien definida pero es costosa debido a que un cambio en el nivel de producción afecta a todo el sistema.	La capacidad está mal definida pero es muy flexible. Cuando la demanda se aproxima a la capacidad del proceso es importante vigilar los inventarios para evitar que sean muy grandes y estén fuera de control.

servicios de comida, hospedaje, o reparación de automóviles. El administrador, sin embargo, debe analizar detenidamente la tarea manual para decidir cuál sistema para la distribución del servicio es más apropiado para la situación.

3.2.3 OPERACIONES INTERMITENTES

Las operaciones en línea y en talleres de trabajo son procesos que ocurren cotidianamente. Sin embargo, hay muchas situaciones que son "procesos de proyectos", que no son repetidos continuamente. Las compañías de servicio están frecuentemente involucradas en la administración de proyectos de naturaleza intermitente. Por ejemplo, las cadenas de restaurantes y hoteles deben dirigir la construcción de nuevas unidades y otras compañías se dan cuenta que pueden mejorar las tareas introduciendo un nuevo servicio.

Las compañías de servicio tales como firmas de arquitectos y consultorías con frecuencia encuentran que muchas de sus actividades son el manejo de proyectos para otros. Como la escala de proyectos producidos llega a ser cada vez más grande, existe mayor dificultad para dirigir toda la interrelación de las partes del proyecto. El control de proyecto y sistemas de itinerario como PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas) y CPM (Método de Ruta Crítica) encuentran excelente aplicación en la administración de proyectos de la industria de servicio.

Estas herramientas proveen recursos de identificación y seguimiento de las diferentes actividades que abarca un proyecto. Tal vez sea más importante reconocer la relación de trabajos individuales y como relacionarlos para la terminación o conclusión del proyecto. El CPM y PERT proporcionan un medio para determinar cuales trabajos o actividades son críticos en su efecto sobre el tiempo total de terminación del proyecto. De esta evaluación, es posible probar una variedad de programas hasta establecer una fecha objetivo a mínimo costo o determinar el costo potencial asociado con cambiar la terminación de la fecha objetivo.

Los principales criterios para la selección de CPM o PERT para administración de un proyecto son los siguientes: Primero, el proyecto debe ser bastante complejo y largo para justificar esta pareja de control. CPM o PERT contribuyen poco para proyectos triviales con muy pocas actividades monitoreadas. Segundo, el proyecto debe consistir en actividades separadas, claramente definidas, que tengan identificados "principios" y "terminaciones"; y cuando todas las actividades son terminadas, el proyecto es terminado. Tercero, las actividades deben tener una secuencia definida y orden lógico. Ejemplos de proyectos en las industrias de servicio que tienen aplicaciones potenciales de CPM o PERT abarcan:

- Construcción de nuevas instalaciones de servicio.
- Introducción de un nuevo servicio.
- Instalación de nuevas computadoras o administración de sistemas de información.

Hay varios aspectos de CPM o PERT que pueden hacerlos menos eficaces en algunas aplicaciones de servicio. La aplicación de estas herramientas depende de la naturaleza de las tareas. Hay casos donde una cantidad substancial de creatividad se encuentra contenida en las tareas y los resultados no son directamente medibles. Mientras la tarea puede ser forzada a terminación "en tiempo", el resultado puede ser sólo aceptable; más que estimulante, lo cual no niega el valor de estas herramientas pero implica que el administrador de servicio debe tener más sensibilidad acerca de su uso.

3.3 HERRAMIENTAS DE ANALISIS

La siguiente sección describe aplicaciones de varias herramientas analíticas que son útiles en el diseño y administración de sistemas de distribución del servicio. La mayoría de estas herramientas fueron originalmente desarrolladas en un contexto manufacturero pero tienen importantes aplicaciones en empresas de servicio.

3.3.1 BALANCEO DE UNA OPERACION DE SERVICIO

Una característica de gran importancia en el diseño de un sistema de servicio es el balanceo.

Como se describió en la sección anterior, muchos procesos tienen una secuencia estructurada de varios pasos claramente identificados. El administrador de un proceso de servicio debe estar alerta ante la posibilidad de realizar ajustes creativos a la secuencia de los pasos del proceso y a la necesidad para balancear las capacidades en cada punto de éste. La falta de balance lleva a embotellamientos o cuellos de botella, los cuales no sólo resultan ineconómicos sino además existe incomodidad en el servicio para el cliente quien percibe que el servicio será entregado ineficazmente.

Cada paso o actividad en el proceso requiere una cantidad identificable de tiempo (tiempo de actividad). Si hay situaciones paralelas que se pueden llevar a cabo al mismo tiempo de una misma actividad, como es, por ejemplo, el que a varios pasajeros de líneas aéreas en las que un viajero coloca su equipaje en el mostrador de boletos. El tiempo requerido de una actividad en proceso paralelo (tiempo de proceso) es el tiempo para cada actividad dividido por el número de estaciones paralelas. El proceso total está limitado por la actividad con el mayor tiempo de proceso. A esta actividad se le conoce como cuello de botella o embotellamiento. En un proceso balanceado todas las actividades tienen el mismo tiempo de proceso.

Un administrador del servicio que ignora las formas de implicar al cliente en el proceso, por combinación de creatividad o resecuenciación de tareas o minimización de embotellamientos, corre el riesgo de que el servicio entregado sea un desperdicio. Además en este tipo de servicio se incrementan las fallas que son provocadas por el diseño estructural del sistema para distribución del servicio y usualmente no puede ser redituable aunque se tengan los más entusiastas y dedicados trabajadores.

3.3.2 LOCALIZACION

Otro camino para lograr el equilibrio del sistema es examinar la localización de los recursos escasos. Para el administrador del servicio esto puede significar que se requiera decidir

sobre la más apropiada mezcla de servicios que pueden ser producidos con la capacidad disponible. En la usual operación del servicio, existen muchas combinaciones de "productos" que podrán ser requeridas de la capacidad.

La programación lineal provee una herramienta para optimizar la localización de la capacidad del servicio. A continuación se dan algunos puntos que son representativos del uso de programación lineal en la asignación de la capacidad del servicio:

- 1. Programación.** La localización de actividades entre varias ubicaciones tiene un frecuente uso de programación lineal. Tales localizaciones pueden ser hechas basadas en el costo de ir a cada ubicación y a la capacidad de éstas para acomodar una actividad, y en el tiempo de viaje entre localidades. La programación lineal también puede ser usada para optimizar la programación de vuelos o instalaciones. La programación lineal ha sido usada con muy buen éxito para establecer el plan de mantenimiento en un taller, para programar horarios de capacitación para enfermeras y las cargas de trabajo del staff de una cocina.
- 2. Mezclado.** Hay casos en los cuales ciertos ingredientes son combinados para producir un bien que satisfaga una especificación. En algunos casos es posible modificar tales combinaciones para tomar ventaja de los cambios en los costos de ingredientes de la mezcla. Un ejemplo clásico son las mezclas para producir salchichas en las cuales ciertos cortes de carne pueden ser sustituidos dentro de límites prescritos sin bajar la calidad de la producción total.
- 3. Comprando.** La elección de compra de entre varios materiales que pueden ser sustituidos por otros y son obtenidos a diferentes precios, calidades y cantidades es un problema complejo que puede, frecuentemente, ser resuelto por la solución al mínimo-costos usando la programación lineal. Esta opción puede también aplicarse para resolver la decisión de hacer o comprar.

Un sólo modelo de programación lineal llamado "modelo de transporte" es una herramienta

útil para el análisis de una gran variedad de problemas relacionados con la optimización de movimientos de bienes y servicios. Expresado en forma simple, el modelo de transporte optimiza la localización de bienes o servicios en una variedad de localidades para atender demandas en otras localidades sobre la base de costo, tiempo, u otros criterios. La programación lineal también ha sido usada para reasignar el exceso de capacidad como por ejemplo el caso de exceso de furgones vacíos en un comboy de ferrocarril. Las formulaciones especiales del modelo de transporte pueden ser usadas para la localización de instalaciones de servicio.

3.3.3 EL TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO

¿Cuál es el tiempo de espera que debe experimentar un cliente en la espera de un servicio?. Esta pregunta es de gran interés para la mayoría de los administradores en la industria de servicio porque la puntualidad del servicio es inmediatamente implicada dentro de la percepción del cliente para medir el nivel de servicio.

Hay un cierto número de aspectos psicológicos en la espera por un servicio. Primero, la espera puede implicar un desperdicio no justificado de tiempo lo que provoca que un cliente fácilmente puede ponerse irritado porque siente que la organización de servicio que ha causado la espera está mal planeada o no se considera el tiempo del cliente; segundo, la mayoría de los clientes están consientes del valor de su tiempo. Los ejecutivos, quienes son demorados para llegar a una reunión tienen una idea explícita del valor del tiempo. Ahora, sin embargo, los vacacionistas son puestos sobre aviso sobre el valor de tiempo de ocio.

Las actitudes en la espera de la gente dependen excesivamente de las condiciones bajo las cuales hay espera. Los clientes deben estar convencidos que la espera vale la pena. Una molesta espera puede producir una muy susceptible y excesiva crítica del cliente cuando el servicio es entregado finalmente.

Hay diversos caminos para minimizar el impacto de una espera, uno es hacer la espera confortable. Otro es distraer al cliente durante la espera por lo que se utilizan los entretenimientos y pasatiempos para lograr esto.

La percepción de que el tiempo existente es consumido de una manera útil o que el proceso ya ha comenzado puede minimizar la angustia de la espera. Las áreas de descanso en los restaurantes cumplen con esto, y contribuyen sustancialmente a más utilidades.

La tradición del Restaurante Británico de presentar comidas en el menú y tomar ordenes de comida en la sala de descanso es un camino práctico dando la impresión de que algo útil se está realizando.

La mayoría de los clientes están de acuerdo por un período de espera si piensan que son tratados justamente y que la situación está bajo control. Por ejemplo, las tres siguientes quejas se mencionan continuamente por los clientes en los restaurantes:

1. Realicé reservaciones que no fueron respetadas a causa de un error en el registro de ésta, mala planeación u otra falla.
2. Un tiempo de espera que fue especificado no fue respetado.
3. Los clientes quienes llegaron después ya están sentados.

Cada una de estas observaciones indican una preocupación por la falta de control. Los psicólogos indican que una percepción de una falta de control frecuentemente resulta irritante y puede conducir a una intensa angustia, la cual no es la escena psicológica adecuada para dar el servicio. Algunos restaurantes siguen la costumbre de prometer un tiempo de espera a clientes en exceso del real "tiempo de espera". Si la gente está dispuesta a esperar este largo tiempo estarán bastante complacidos al ser atendidos más rápidamente y así comenzar la comida con una sensación positiva.

La sensación que causa el ver a alguien teniendo éxito al meterse a la fila de espera provoca que el más paciente cliente se ponga furioso. Tener el cuidado de ser equitativo es vital. Las preguntas que un administrador de servicios debe hacerse son:

1. ¿El cliente siente que está esperando?
2. ¿Cómo es vista la espera (o no espera) por el cliente con respecto al nivel de servicio?
3. ¿El cliente resiente la espera?
4. ¿Puede el tiempo de espera convertirse en una parte útil o positiva de la experiencia?

3.3.4 PRONOSTICOS

Las compañías de servicio tienen la necesidad particular para hacer pronósticos usando distribuciones de probabilidad. Estas distribuciones dan límites superior e inferior de varios niveles de servicio, así como asignan probabilidades a éstos. Este tipo de pronóstico es muy útil en manufactura o venta de artículos, pero es vital en la industria de servicio donde el producto del servicio no puede ser inventariado o subestimado. Desgraciadamente el pronóstico en situaciones de servicio está ligado a decisiones de capacidad, las cuales de cualquier forma son costeables a pesar de que sean incorrectas. Una de las decisiones clave que el administrador del servicio debe tomar es en cuanto al cubrimiento del servicio que será proporcionado.

Un problema que muchas compañías de servicio experimentan proviene del alto grado de personalización (o habitualización), que es con frecuencia una característica fundamental de la oferta del servicio. Esto significa que es relativamente fácil predecir el número de clientes que una organización de servicio podría acomodar en un período de tiempo particular, pero podría ser bastante difícil de pronosticar con cierta confianza la mezcla específica de servicios que se requerirán o cuánto tiempo puede tomar para proveer éstos. Por ejemplo, es relativamente más fácil pronosticar cuántos individuos podrían aparecer en un mostrador de revisión de maletas en una línea aérea que estimar la cantidad de tiempo que será requerido para atender a cada persona debido a que éste depende de que la persona haya confirmado sus boletos, o se presenten otras complicaciones.

Algunos administradores creen que los pronósticos deben ser cuantitativos para tener

validez. Pero muchos pronósticos cualitativos, excelentes y útiles, con frecuencia no tienen un soporte cuantitativo. Por ejemplo, el pronóstico en cambios de actitudes en los viajes y para el traslado en general de los hombres de negocios puede provocar la exitosa creación de un mejor grupo de hoteles, mientras los otros hoteleros continúan operando como en el pasado.

Las consideraciones que los administradores de servicio deben tener en mente cuando realizan un pronóstico son:

1. **El horizonte de tiempo.** ¿Para cuál período de tiempo será utilizado? ¿Porqué este período de tiempo es relevante? ¿El pronóstico proveerá información para tomar decisiones diferentes que habrían sido hechas si el pronóstico no existiera?
2. **Nivel de detalle.** ¿El pronóstico se distribuye con servicios específicos o niveles agregados?
3. **Número de artículos.** ¿Cuántos pronósticos individuales son requeridos para producir el pronóstico total?
4. **Control vs. Planeación.** ¿El pronóstico es pensado por la gerencia de control? ¿Este será usado para detectar excepciones para determinar si el control se ha perdido? ¿O el pronóstico será usado como parte de un proceso de planeación para probar decisiones alternativas?
5. **Estabilidad.** ¿El pronóstico se está realizando en situaciones que son estables o en condiciones altamente inestables y dinámicas?
6. **Existencia de procedimientos de planeación.** El procedimiento de pronóstico debe acoplarse con los procedimientos de planeación. ¿Es el procedimiento de pronóstico consistente con la organización de la compañía? ¿Qué tan fácil será la aplicación del pronóstico?

3.3.5 CUBRIMIENTO DEL SERVICIO.

Un elemento importante al proveer el servicio es ser capaz para entregar éste cuando

es pedido. Esta capacidad se mide como cubrimiento de la capacidad del servicio o el punto de rompimiento del servicio y es el porcentaje de la potencial, pero incierta, demanda que la compañía desea estar preparada para cubrir para satisfacerse económicamente.

Los administradores de inventario llaman a este problema el "dilema del vendedor de periódicos". Este problema clásico se describe como sigue: El encargado de un puesto de periódicos compra éstos por un cierto precio y los vende a otro más alto. El vendedor no puede regresar los periódicos sin vender para un reembolso, ¿Cuántos periódicos surtirá cada día para maximizar su ingreso?.

Transportar el exceso de capacidad puede ser costoso. El administrador prudente estará preparado para establecer el equilibrio entre los costos de falta de existencia y los costos de exceso de capacidad. El manejo de la capacidad es el tema del capítulo 5.

Aplicaciones de este equilibrio fácilmente vienen a la mente en la industria restaurantera, donde se tiene que preparar porciones de comidas o un menú específico con anticipación contra una cierta demanda, o en los hoteles y en las líneas aéreas, donde se requiere no sobrestimar el número de clientes esperados a causa de los que no se presentarán.

El punto de ruptura es calculado como sigue:

$$CF = \frac{C_{so}}{C_{so} + C_o} * 100$$

DONDE:

CF = Punto de ruptura o cubrimiento deseado %

C_{so} = Costo de faltante, \$/unidad de capacidad

C_o = Costo de mantener, \$/unidad de capacidad

El costo de faltante es con frecuencia difícil de estimar. Este costo es probable que sea la menor contribución a la pérdida al no ser capaz de proveer el servicio. Sin embargo,

el verdadero costo de baja cobertura o faltante puede incluir una variedad de costos adicionales que no son fácilmente estimados. Estos costos pueden incluir ventas pérdidas asociadas o la pérdida de un cliente del negocio para siempre. Aunque esto será notado cuando un cliente se cambie a otro servicio que le sea satisfactorio e iguale el resultado del anterior y además de una alta contribución.

La clave para el exitoso uso al analizar el punto de ruptura del servicio para determinar el cubrimiento de éste es cuidar el correcto cálculo de los costos de faltantes y de mantener. Además este análisis pronostica la distribución de demanda anticipada.

El punto de ruptura puede ser aplicado directamente al pronóstico probabilístico descrito en la sección anterior. Por ejemplo, si el cálculo de punto de ruptura indica que el setenta y cinco por ciento (75%) del cubrimiento es deseable, el administrador puede planear para proveer una cobertura de demanda arriba del nivel en el cual él está en un setenta y cinco por ciento (75%) seguro en la experiencia. Algunos administradores tienden a cubrir sólo el más probable nivel de demanda, y si se sigue este comportamiento se tiende a tener faltantes. Asumir que hay un costo por mantener y el implicado costo de faltantes en una política donde el punto de ruptura es igual al cien por ciento (100%) es improbable. Cada administrador de servicio experimentará faltantes a menos que tengan un costo infinito de faltantes. Sin embargo, un faltante puede muchas veces ser manejado para mitigar el impacto negativo. Esto podría requerir soluciones creativas, pero éstas además están sujetas a una política y plan de acción que sería comunicado a los empleados antes que el faltante ocurra.

3.3.6 DECISIONES DE HACER O COMPRAR

Uno de los recursos vitales para expandir la capacidad disponible para el administrador de servicios es el uso de la capacidad de otros. Los administradores de servicio no deciden entre el hacer o comprar explícitamente a diferencia de sus contrapartes en manufactura.

El explícito reconocimiento de la decisión de hacer o comprar es un paso valioso en el análisis de alternativas. Las siguientes preguntas son típicas de los diferentes tipos de decisiones de hacer o comprar que un administrador de servicio podría requerir para hacer.

1. ¿Un restaurante compraría comidas preparadas? El suplir puede tener economía de escala al producir un producto en especial. También de la capacidad de ejercer un estricto control de calidad para dar un producto consistente. Sin embargo el costo de los bienes puede ser alto para el restaurante comparado con la opción de fabricar el producto él mismo. Además, el restaurante puede ser menos distintivo si un producto semejante es obtenido de competidores, quienes usan el mismo proveedor.
2. ¿Un hotel capacitaría sus propios administradores o atraería administradores expertos de otros hoteles? Los administradores de otros hoteles pueden proveer el producto. Además esta política hace que no sea necesario invertir en un programa de capacitación y un manejo improductivo de transporte. Pero cada organización tiene su propio carácter y cabría la pregunta ¿Directores capacitados por otras compañías serán exitosos en otra cadena?
3. ¿Un club profesional de béisbol operará su propia organización de "equipo de estancia" o dependerá de un buscador experimentado y probará jugadores de otros clubs? Algunos clubs de béisbol han tenido mucho éxito desarrollando sus propios jugadores por medio del sistema de granjas. Esta aproximación puede además proveer un número de jugadores redundantes quienes abastecen al equipo con inventario de "profesionales" para asegurar ayuda cuando se necesite talento. De cualquier forma, el programa es costeable y maneja demandas de tiempo. Otros propietarios de clubs han tenido mucho éxito por la compra-venta de jugadores.
4. ¿Un estudio de cine invertirá en el desarrollo de su propio grupo de estrellas (generalmente llamado el sistema estudio) o usar talento independiente? En el período por la Segunda Guerra Mundial los estudios desarrollaron sus propios grupos de estrellas "exclusivos". Tal práctica estaba apoyada por el gran número de películas producidas por los estudios

en la era antes de la televisión. Actualmente, el sistema estudio estrella ha sido eliminado debido a que la compañía típica de producción puede producir sólo de doce a dieciocho películas por año, requiriendo una gran variedad de talento. La eliminación del sistema estudio ha provocado una "guerra de ofertas" por el limitado conjunto de estrellas disponibles.

5. Un hospital preparará sus propias soluciones intravenosas o comprará preparadas las soluciones? Las soluciones intravenosas son simplemente mezclas estériles de agua destilada y/o azúcares o sales. Estas pueden ser fácilmente preparadas por los empleados del hospital. Pero varias compañías ofrecen soluciones preparadas bajo condiciones cuidadosamente controladas. La responsabilidad para el control de calidad de los ingredientes, etiquetado y esterilización es enteramente sobre el vendedor. En suma, comprar soluciones intravenosas son un costo directo que es un gasto reembolsable con programas de aseguramiento médico.

Esta lista de las decisiones de hacer o comprar no es exhaustiva, sin embargo, ilustra diversas clases de problemas que serían considerados. La tabla 3-2 resume varias consideraciones que el administrador del servicio debe examinar.

El deseo para reducir costos que atacan en varios niveles la utilidad puede ser una fuerza que obligue a la integración, es decir, hacer en casa si el volumen necesitado es muy grande para proporcionar a la compañía la oportunidad para llevar a cabo economía de escala. En suma, las capacidades para proveer servicios especializados y productos al cliente, y para ejercer gran control del proceso son todos fuertes argumentos de integración. Pero las salidas suplementarias con grandes volúmenes pueden tener la oportunidad de desarrollar grandes expertos y reducir el costo por especialización y centralización. ¿Pero está uno desarrollando un competidor potencial?

Los costos son una importante consideración en la decisión de hacer o comprar. La flexibilidad y potencial para la expansión de la capacidad puede, sin embargo, ser más

importante en las consideraciones para el administrador del servicio.

La atrasada integración puede proveer una gran flexibilidad para fabricar inesperados cambios en estrategia sin depender de otras, pero el compromiso crea un suministro cautivo pudiendo limitar la flexibilidad por aumento del capital en instalaciones y haciendo cautivos a un grupo de empleados.

Es importante que el administrador explícitamente reconozca que está tomando la decisión de hacer o comprar. Una vez que este reconocimiento ocurre, es fácil examinar las consideraciones resumidas en la tabla 3-2.

Tabla 3-2

COMPARACION DE LAS DECISIONES DE HACER O COMPRAR		
	HACER	COMPRAR
FLEXIBILIDAD	Puede proveer rápida respuesta y da oportunidad para evaluar prioridades entre las necesidades individuales dentro del límite de la capacidad cautiva. Asegura disponibilidad. ¿La capacidad llega a ser una carga cuando no se necesita?	Suministros externos pueden proveer gran capacidad y habilidad para absorber las fluctuaciones libres. Pero la capacidad puede no ser disponible cuando más se necesita. Puede ser más difícil el control de inventarios. Los suministros pueden integrarse por adelantado.
COSTOS	Problemas de transferencia de precios. ¿Es la demanda de la compañía suficientemente grande para alcanzar razonables niveles de operación para reponer el volumen de suplementos externos? Pueden eliminarse uno o más niveles de utilidad que son tomados por ajenos.	Preve precios competitivos y da la oportunidad de comprar. La oportunidad de combinar pedidos para ganar ventajas en la economía de escala.
CALIDAD	El control de calidad de la propia operación puede ser fácil. Mayor control sobre el diseño de producto o servicio para satisfacer exactamente las necesidades de la compañía.	Puede ser renuente para ajustarse a las necesidades de la compañía. Puede ser muy difícil para el control de calidad.
EXPERTOS	¿Es importante desarrollar expertos para una atrasada integración? ¿Deberá esto apartar la atención de la administración de otros negocios de la compañía?	¿Tiene el especialista la oportunidad para desarrollar grandes expertos? ¿El gran volumen de especialistas provee ventajas de la curva de experiencia?

CAPITULO 4

ESTABLECIMIENTO Y CONTROL DEL NIVEL DE SERVICIO

El nivel de servicio es la percepción del consumidor de la calidad de un servicio y está compuesto, como notamos en el capítulo 3, por un paquete complejo de atributos explícitos e implícitos.

La calidad o nivel de servicio es un valor intuitivo, integrado por las conveniencias de las ofertas de servicio para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los administradores de servicios han ampliado su perspectiva sobre lo que constituye el servicio. Antiguamente, el origen de la administración del servicio era el "SERVICIO SUSTANCIAL", es decir, la función esencial del mismo que por ejemplo para los hoteles es proveer un lugar para dormir, para los restaurantes servir comida; para las aerolíneas, mover pasajeros; para los camiones, mover carga; y para los talleres automotrices, reparar automóviles. En muchos casos los consumidores pueden determinar si realmente reciben el "SERVICIO SUSTANCIAL" por la observación de las habilidades del producto que reciben o las características físicas de éste que fueron cambiadas. Los consumidores de servicios también compran una variedad de otros atributos del servicio que va más allá del "SERVICIO SUSTANCIAL". Estos otros atributos son los "SERVICIOS PERIFERICOS" que son servicios que rodean al "SERVICIO SUSTANCIAL".

4.1. MODELO DE EVALUACION DEL CONSUMIDOR

El nivel de servicio es establecido por la percepción del consumidor de la calidad o ventajas del servicio. Por esto, es necesario examinar cómo hacen los consumidores para valorar

sus percepciones del servicio por lo que se requiere establecer los parámetros de este modelo.

Cuando se habla de un consumidor, se refiere al segmento de mercado de consumidores con necesidades y comportamiento semejantes. El consumidor tiene unas determinadas necesidades, las cuales son resumidas en la figura 4-1.

La "NECESIDAD SUSTANTIVA" es el requerimiento esencial del consumidor para el servicio; no obstante, el consumidor también tiene una variedad de otras necesidades, como es una sensación de estatus, control, confianza, promesas y cumplimiento de las mismas.

La satisfacción de estas necesidades puede crear conflictos cuando el consumidor intenta trasladar éstas al diseño del servicio. Por ejemplo un consumidor quiere tener la sensación de control en un restaurante la cual puede ser lograda con un basto menú, pero es frustrado por la existencia de un gran número de opciones; o un consumidor puede desear exclusividad de un pequeño hotel pero encuentra el inconveniente de la ubicación o la incertidumbre de poder obtener una reservación.

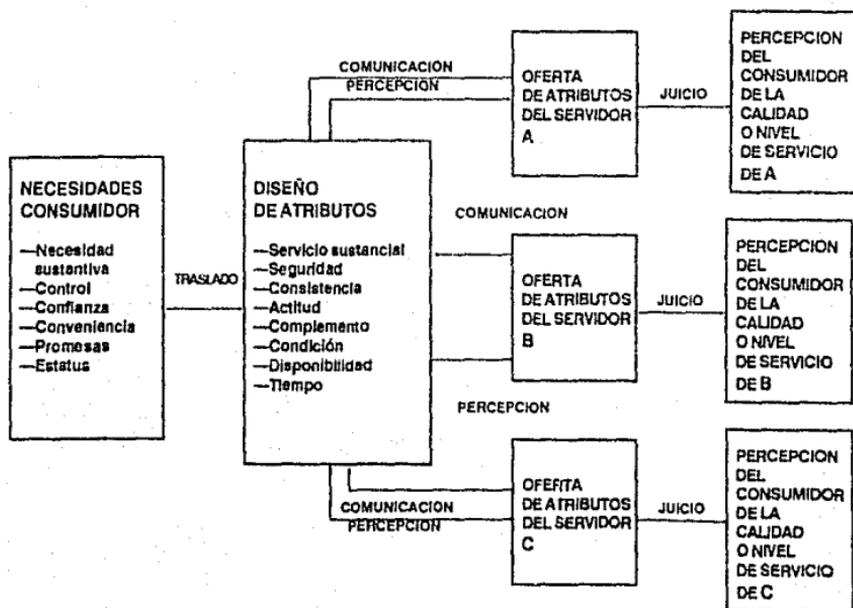
En la figura 4-1, se indican las necesidades del consumidor para la selección de atributos deseados. Al inicio de un servicio los consumidores siempre tienen un modelo incierto de los atributos que desean y dependen del servidor para la sugerencia del servicio que satisfaga sus necesidades. Tiempo después, los consumidores dan forma a un modelo de lo que desean.

Los términos de la figura 4-1 requieren una pequeña explicación:

- "SEGURIDAD", se refiere a la seguridad de la propiedad del consumidor. La seguridad puede ser lograda a través de la iluminación en los cajones de estacionamiento de las tiendas, en las aerolíneas previniendo choques o a través de la prevención de pérdidas y daños a los embarques.
- "CONSISTENCIA", describe la estandarización y repetibilidad del servicio, un ejemplo es un restaurante que siempre tiene el mismo nivel de cocimiento en la carne.

Figura 4-1

MODELO DE CONSUMO PARA EL ESTABLECIMIENTO
DE NIVELES DE SERVICIO



- "ACTITUD", puede ser descubierta en las relaciones interpersonales entre los trabajadores del servicio y los consumidores. También puede ser vista en las instrucciones impresas para la utilización de teléfonos públicos o en la señalización que se encuentran en los puertos aéreos.
- "COMPLEMENTO", está conectado con el arreglo de los servicios que son provistos. Un ejemplo puede ser un agente de viajes que además de obtener los boletos de avión, también arregla otros transportes, comida y habitaciones. El "COMPLEMENTO"

también puede ser visto en la variedad de servicios ofrecidos.

- "CONDICION", se encuentra conectada con el ambiente en el cual el servicio es ofrecido y entregado. La "CONDICION" puede ser encontrada en la atmósfera de un restaurante, la decoración de un cuarto de hotel, la limpieza de un baño, la posibilidad de estacionamiento, o el nivel de luz y sonido existentes en un lugar.
- "DISPONIBILIDAD", es la facilidad de acceso al servicio en tiempo (frecuencia de búsqueda o tiempo de espera) o espacio (localización). El número de vuelos en las aerolíneas representan la "DISPONIBILIDAD" en este tipo de industria de servicios; otro ejemplo es el número de sucursales de una cadena de restaurantes.
- "TIEMPO", está relacionado con la longitud de tiempo requerido para poner en marcha la entrega del servicio. Ejemplos de atributos del servicio se enlistan en la tabla 4-1.

Los servidores competentes ofrecen servicios que contienen una variedad de mezclas de estos atributos. La empresa de servicios comunica éstos al consumidor de una gran variedad de maneras, que incluyen la publicidad y el cumplimiento del servicio. El consumidor percibe esto y realiza el juicio de cada mezcla de atributos.

A continuación se dan tres modelos de cómo los consumidores realizan el juicio de las distintas alternativas:

1. "UN ATRIBUTO ABRUMADOR"

Un atributo básico da el valor al juicio, todos los otros atributos reciben únicamente el nombre o no son considerados.

2. "ATRIBUTO SENCILLO CON MINIMO UMBRAL PARA OTROS ATRIBUTOS"

A ciertos atributos de cada una de las alternativas a evaluar se les da una pequeña cantidad de peso, pero la evaluación final es hecha con base en la calificación de un sólo atributo.

3. "PROMEDIO PONDERADO DE ATRIBUTOS"

Los atributos de cada alternativa son valuados con base en un promedio

ponderado; de esta manera un resultado alto en un atributo puede balancearse con un bajo resultado en otro.

Un ejemplo puede aclarar cómo se hace la evaluación de múltiples atributos con cada uno de los distintos modelos. Supóngase que ciertas escuelas están interesadas en seleccionar un estudiante con habilidad para jugar fútbol, el encargado de inscripciones de una escuela

Tabla 4-1

EJEMPLO DE ATRIBUTOS DE SERVICIO

SEGURIDAD

CONFIANZA EN EL PILOTO DE UNA AEROLINEA.
DOBLE SEGURO EN LAS PUERTAS EN UN CUARTO DE HOTEL.
CONFIDENCIALIDAD EN LA INFORMACION DE UNA DECLARACION DE IMPUESTOS.

CONSISTENCIA

ESTRATEGIA DEL TIEMPO DE SALIDA DE UNA AEROLINEA.
SABOR IDENTICO O CALIDAD DE LA COMIDA EN CADA VISITA A UN RESTAURANTE.

ACTITUD

RECONOCIMIENTO DE LOS CUENTES REGULARES DE UN RESTAURANTE.
EL ADMINISTRADOR DE UN RESTAURANTE PREGUNTA A LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD DE LA COMIDA.

COMPLEMENTACION

ACEPTACION DE LA TARJETA DE CREDITO EN UN RESTAURANTE.
POLITICA DEL HOLIDAY INN'S DE TENER ALBERCA EN TODOS SUS HOTELES.
FACILIDADES DE ESTACIONAMIENTO EN UN AEROPUERTO.
UN BAR JUNTO A UN RESTAURANTE.

CONDICION

LA LIMPIEZA DE MESAS EN Mc DONAL'S.
DECORACION DE LOS RESTAURANTES.
SITOS DE NO FUMAR EN LOS RESTAURANTES.

DISPONIBILIDAD

FACIL ACCESO A CARRETERAS PARA TRANSPORTACION PUBLICA.
LOCALIZACION DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO.

TIEMPO

RAPIDA COMPRESION DE LOS REPORTEES
DE IMPUESTOS PREPARADOS POR UN DESPACHO.

sólo le interesa la selección de un estudiante potencial con habilidad para jugar fútbol. En esta escuela, la habilidad de los candidatos para jugar deberá ser un atributo abrumador. En otra escuela el encargado de inscripciones puede requerir que el aspirante además, de la habilidad de jugar fútbol, tenga como mínimo cierto grado de estudios y buenos resultados en aptitudes escolares. El encargado de inscripciones de una tercera escuela puede asignar un valor para una gran variedad de información y optar por el candidato con mayor promedio. Este encargado de inscripciones puede aceptar un candidato que no era apto para jugar fútbol, si éste evidenciara un excelente potencial académico.

Cada modelo es apropiado para las diferentes empresas y situaciones, por lo que el administrador del servicio pueda determinar el apropiado modelo de evaluación del consumidor en cada situación.

Los resultados de las evaluaciones o las interpretaciones del consumidor pueden ser comparadas en una escala absoluta, pero la forma más común para valuar a los servicios es comparandolos con otros. Por ejemplo el nivel de servicio de un restaurante es obtenido por un consumidor a través de la comparación del servicio en los distintos restaurantes que él conoce.

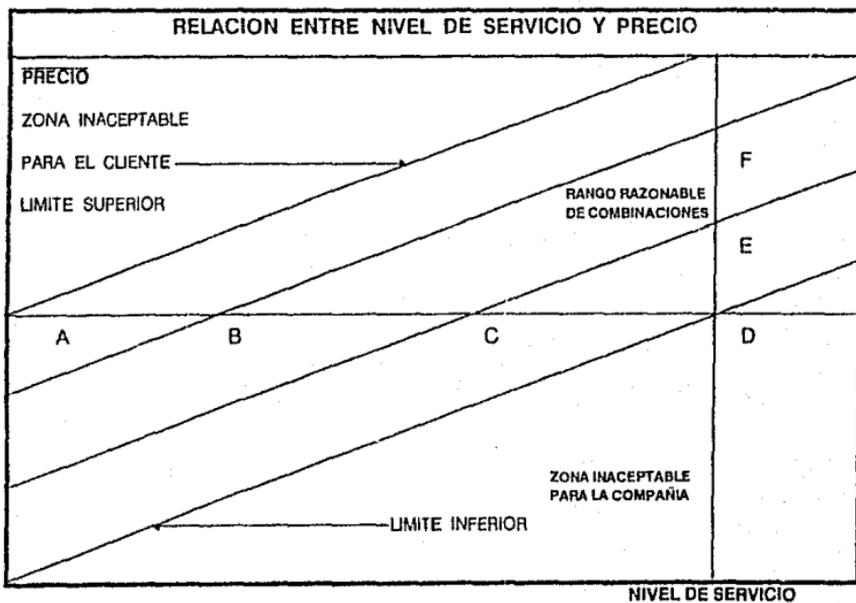
4.2. NIVEL DE SERVICIO/COMBINACION DE PRECIO

El paso siguiente es el de relacionar el nivel de servicio y el precio. En la figura 4-2 se da una ilustración gráfica de como puede ser hecha esta comparación. Existe un rango de combinaciones "RAZONABLES DE PRECIOS Y NIVELES DE SERVICIO" que se ubican en cierta zona. Los precios de los distintos niveles de servicio pueden exceder el límite superior de esta zona que ningún consumidor razonable estaría dispuesto a pagar. Combinaciones por debajo de esta zona pueden ser muy costosas de producir y no se pueden vender con utilidad para la compañía de servicio.

El consumidor racional generalmente intenta maximizar el nivel de servicio a un precio dado, por lo que deberá buscar ofertas de servicios "D" de preferencia sobre las "A",

como se ilustra en la figura 4-2. En forma inversa el consumidor puede decidir alcanzar un nivel de servicio e intentar minimizar el precio.

Figura 4-2



Se puede observar que la diferencia entre el nivel de servicio de "A" y "B" no varía mucho en los atributos sustantivos, pero si existe una diferencia en los atributos periféricos que pueden tener en esencia un costo nulo. Si las ofertas "E" o "F", de la figura 4-2, son combinaciones razonables, la empresa de servicio presumiblemente quiere tener el precio asociado al servicio de la opción "F". Las diversas firmas de servicio que tienen éxito mantienen sus ofertas dentro del rango, ilustrado en la figura 4-2, desde "B" a "E" para cuidadosamente adicionar atributos periféricos de costo nominal nulo para cambiar el nivel de servicio. Esto se ejemplifica con un automóvil que después de realizarle las

reparaciones en un taller mecánico se lava antes de entregárselo a su dueño; otro ejemplo sería el entregar el periódico matutino en un cuarto de hotel.

La demanda del mercado no se distribuye a lo largo de las combinaciones razonables. Existen mucho más clientes en la zona de bajo nivel de servicio y bajo precio que en la zona de alto nivel de servicio y alto precio. Lo anterior se ve fácilmente en la industria restaurantera donde existen más clientes para los restaurantes de comida rápida que para los de primera clase, aunque en ambas se puede estar plenamente satisfecho. La SATISFACCION es la habilidad de encontrar una combinación de nivel de servicio y un precio en el rango que el consumidor encuentre apropiado. Los sentidos son un buen evaluador para medir esto.

4.3. PROBLEMAS DE MEDICION Y COMUNICACION DEL SERVICIO.

El rango y la efímera naturaleza del servicio hacen difícil enumerar, cuantificar o a un más elegir la percepción del consumidor para los aspectos de calidad y precio de un servicio.

Este problema se amplifica con el hecho de que las características de servicio están envueltas en una variedad de elementos como son la disponibilidad del producto, la instalación del servicio y el empleado de servicio.

Las características intangibles de los paquetes de servicio producen una dificultad inherente para el consumidor para hacer evaluaciones concienzudas y comparaciones de la calidad de varios de los servicios ofrecidos. Al enfrentar el consumidor esta incertidumbre frecuentemente usa el precio como una prerrogativa de calidad, y aquello que ofrece una calidad de servicio a bajo precio, además de reducir los márgenes de ganancia, provoca una desvirtuación de la imagen del producto.

La naturaleza intangible de los productos que se hacen en el servicio provoca que sea difícil de comunicar, generalmente a través de la publicidad, la relación entre el nivel de

servicio y precio. La tendencia natural es tratar de ligar la comunicación con las habilidades del producto. Por ejemplo, una operación de comida rápida (tacos, tortas, hamburguesas) cae frecuentemente presa del error de centralizar su publicidad en la calidad y el precio de sus productos (tacos, tortas, hamburguesas) en lugar de promocionar el paquete total del servicio mencionando las ventajas de la ubicación, velocidad de servicio, limpieza, actitud del personal de éste.

Cuando se conceptualizan y fijan niveles de servicio, y se comprenden los diversos costos que involucran el aumento o disminución de los varios elementos que están involucrados en el servicio, permiten a la administración responder a un gran número de cuestiones como por ejemplo:

¿Cuál es el nivel de servicio adecuado ?

¿Qué nivel de cumplimiento deberá satisfacer las necesidades de los consumidores o sus expectativas de servicio ?

¿Cómo lograr la satisfacción de los consumidores y el traslado de ésta a los niveles de servicio, si éstos no son cuantificables fácilmente o son subjetivos para la gran mayoría de aspectos del proceso de producción del servicio ?

Algunas de las áreas que requieren decisiones sobre el nivel de servicios son: Asesorías, pago de clientes, calidad de las habilidades de los productos disponibles y el tiempo de espera para la obtención del servicio.

Un problema común del nivel de servicio es el de ofrecer demasiada calidad, lo cual consiste en ofrecer mucha calidad para la satisfacción de la necesidad del consumidor, por ejemplo una consultoría manda a un consultor experimentado a un pequeño trabajo. La cuestión de DEMASIADA CALIDAD en un servicio deberá ser examinado para cada empresa debido a sus diferencias particulares. Si el personal con bajas habilidades cumple con el trabajo hecho por personal de altas habilidades mejora sustancialmente la productividad pudiendo ser ventajoso sin necesidad de disminuir la calidad del servicio entregado.

La fijación inicial de los niveles de servicio se realiza a través de un proceso que deberá ser definido con cuidado, pensando que los niveles frecuentemente pueden ser alterados en cierto grado una vez que el servicio está en operación. Este nivel de servicio es fijado a lo ojos del consumidor.

4.4 PROBLEMAS DEL NIVEL DE SERVICIO PROVENIENTES

DE LA PRODUCCION Y CONSUMO SIMULTANEOS.

La simultaneidad de la producción y venta de un servicio eliminan los mecanismos filtrantes de calidad que existen en manufactura debido; primero, a que es difícil y en muchos casos imposible revisar las características explícitas del producto que se entrega al consumidor; segundo, la integración de las funciones de venta y producción obstaculiza la traslación de la percepción del consumidor en términos más cuantificables de la producción, lo cual si ocurre en las organizaciones de manufactura debido a que las funciones se encuentran separadas; y por último, se requiere personal de operación para dar un servicio dual, lo que ofrece un conflicto de habilidades, debido a que éstos realizan una labor artesanal o directa de producción y también son el personal encargado de ventas.

La naturaleza fragmentada de muchas empresas de servicio, aunado con la simultaneidad de producción y ventas, a menudo determinan que se escoja una de las dos opciones siguientes: la primera, es realizar una segmentación natural de mercado; o la otra es manejar un conjunto de mercados desiguales. De esta manera en muchas cadenas de firmas de servicio se encuentra que la alta administración a impuesto estandarización en materiales, procedimientos y ubicación a través de todos los "LOCALES" en operación siempre y cuando los "LOCALES" puedan ser operados en los diferentes segmentos de mercado con éstas.

4.5. ADMINISTRACION DEL NIVEL DE SERVICIO A TRAVES

DEL DISEÑO DEL SISTEMA PARA LA DISTRIBUCION DEL SERVICIO.

A causa de los problemas para realizar inspección u otras medidas de control de calidad

en varios sistemas de distribución del servicio, el nivel de servicio debe ser diseñado dentro del sistema en vez de ejecutarse por inspección. Una ilustración de esto es el nivel de calidad que se fija después de numerosas quejas sobre pequeños olvidos en la preparación de cuartos de hotel. Los huéspedes reportaban olvidos como pueden ser: falta de vasos de agua y papelería, los televisores no trabajaban en forma adecuada. Las causas de estos olvidos pueden ser debatidos por la administración: ¿ Debería darse más atención a la inspección de cuartos ?, ¿ Quizás la jefa de recamareras y los asistentes del administrador deberían incrementar sus inspecciones de "SITIO"?

Lo anterior provocaría que muchas recamareras resintieran la continua inspección de trabajo, viendo cada inspección con recelo.

Otra forma de ver el problema es que tiene que ser fomentado en las recamareras el hábito de ser más cuidadosas, aunque esto sería un síntoma de apatía del trabajador. Sin embargo, las recamareras siempre han sido entusiastas, de hecho la administración ha recibido cumplidos por sus actividades por lo que se descarta lo anterior.

El análisis final indicó que las recamareras no tienen un servicio rutinario para preparar el cuarto. Algunas comenzaban limpiando el baño mientras otras quitaban las cobijas y sabanas de la cama. Además lo anterior se hace de distinta forma de cuarto a cuarto.

La solución comienza al analizar cuidadosamente todos los pasos necesarios para preparar un cuarto, lo que da como resultado una secuencia lógica de pasos que minimizan el esfuerzo. Esta secuencia es enseñada a las recamareras quienes entusiastamente aceptaron esto como el comienzo de un camino lógico para hacer sus trabajos fáciles. Dicha secuencia además era fácil de recordar por las recamareras lo que redujo sustancialmente la pérdida de detalles. El resultado final fue una mejor y mayor consistencia en calidad, una fuerza de trabajo más contenta y un menor énfasis en la inspección para perfeccionar la calidad.

4.6. RECURSOS HUMANOS EN NIVELES DE SERVICIO

Las industrias de servicio son generalmente de labor intensiva y los empleados de servicio son difíciles de supervisar directamente. Por esto la calidad es un concepto primario de la administración de la fuerza de trabajo en la industria de servicios. El entrenamiento y programas de incentivos para incrementar la calidad del sistema de distribución del servicio puede obtener importantes resultados. Los empleados necesitan conocer como se perfecciona la calidad, lo que es tarea del programa de entrenamiento. Un objetivo razonable de un programa de incentivos es provocar el deseo de perfeccionar la calidad, así como la productividad.

La sustitución tecnológica puede ser considerada como una sustitución de recursos laborales en un sistema de distribución de servicio. El valor del trabajo humano ha sido sustancialmente reducido en algunas empresas debido a la sustitución tecnológica y a soluciones manufacturadas. Ejemplos de esto incluyen la introducción de métodos en la industria de comida rápida, tarjetas de crédito y los autoservicios. Servicios tales como en los bancos que utilizan máquinas automáticas o en centros de apuesta (Pronósticos Deportivos) que utilizan máquinas para registrar apuestas, pueden cumplir el servicio sin el contacto humano. La pregunta sería ¿ Las industrias de servicio crecen debido a la reducción del cumplimiento humano ?

La sustitución de programas y equipos son frecuentemente hechas por el administrador de servicio para obtener la consistencia del nivel de servicio. Esto implica que la productividad se incrementa. Pero a continuación se dan ejemplos donde las sustituciones tecnológicas han provocado controversias:

Servicio de diagnóstico médico computarizado y la enseñanza a través de máquinas interactivas, las cuales incrementan claramente la consistencia y productividad. La resistencia del usuario impide su introducción exitosa. Barreras institucionales, falta de un sistema de uso adecuado y una amenaza hacia el ego de quien la usa son las causas del rechazo.

Estos problemas manifiestan un conjunto de elementos en el contexto humano de ciertos servicios que la tecnología no ha sido capaz de reemplazar. Estos elementos son:

1. Presencia humana
2. Asistencia (Seguridad humana)
3. Respuesta humana (Idiosincrasia y variaciones infinitas de comportamiento)
4. Destreza humana
5. Razonamiento humano.

El punto de partida de cualquier sistema de medición y control del nivel de servicio es la identificación de las funciones que son suministradas con trabajo humano.

4.7 PERDIDA DEL NIVEL DE SERVICIO DEBIDA AL CAMBIO DE MERCADO.

Una de las más frecuentes causas de la falla de un servicio es el mal enfoque del concepto de servicio. Como se ha mencionado en el capítulo, el nivel de servicio es la calidad del servicio percibida por un consumidor (segmento de mercado).

El fracaso de mantener el nivel de servicio en la mente del consumidor tiene serias consecuencias. Muchas empresas exitosas de servicio comienzan las operaciones ofreciendo unos cuantos servicios a un limitado, claro y definido segmento de mercado, el cual se muestra en la celda uno (1) en la figura 4-3 .

Como las compañías de servicio van creciendo, frecuentemente se mueven de este segmento enfocado a proveer los mismos servicios a muchos otros mercados, celda dos (2) o proveer muchos servicios a los mismos mercados, celda tres (3).

Ejemplos del cambio de la celda uno (1) a la dos (2) son el de una aerolínea que primeramente ofrece servicios para hombres de negocios y entonces se arriesga a extender su mercado

Figura 4-3

MATRIZ DE SERVICIOS OFRECIDOS Y MERCADOS SERVIDOS

		SERVICIOS OFRECIDOS	
		POCOS	MUCHOS
MERCADOS SERVIDOS	POCOS	1	3
	MUCHOS	2	4

hacia los turistas y estudiantes; o el de un albergue de esquí que trata de aumentar su mercado de esquiadores profesionales con esquiadores recreativos con algunas instalaciones adicionales. El mercado inicial de servicio en cada caso tiene muy específicas necesidades y un particular concepto del nivel de servicio.

El segmento de mercado adicional puede usar realmente las instalaciones, pero el nivel de servicio es algo muy diferente. Cabría la pregunta: ¿Puede el mismo sistema de distribución del servicio controlar el nivel de servicio para satisfacer ambos mercados?.

Similarmente, algunas compañías de servicio se mueven del segmento de mercado inicial, celda uno (1) a proveer mayores servicios al mismo mercado, celda tres (3). Ejemplos del cambio de la celda uno (1) a la tres (3) son Pacific Southwest Airlines, la cual decide dar más servicios (incluir hotel y renta de automóvil) para sus pasajeros; y el restaurante "Hilltop Steakhouse" en Saugus Massachusetts, el cual abre una carnicería para vender carne de alta calidad al gran volumen de consumidores quienes comen en el restaurante. En el primer ejemplo los riesgos de la Pacific Southwest Airlines en la renta de autos y la propiedad del hotel destruyeron el nivel de servicio de la aerolínea y su estructura financiera; en el segundo, el restaurante "Hilltop Steakhouse" ha tenido mucho cuidado de no perder el enfoque de su mercado primario como una de las más grandes cadenas de restaurantes de América. Cambios desde la situación enfocada de la celda uno (1) o celda dos (2) requieren una cuidadosa administración.

La administración del servicio puede ser cuidadosa para las diferentes demandas de mercado o los diferentes tipos de servicio que hace.

La falla más común en la administración del nivel de servicio ocurre a instancias cuando la compañía va hacia muchos mercados con muchos servicios, celda cuatro (4). Aquella

compañía que intenta hacer "Todo pensado para toda la gente" es ineficiente para satisfacer sus mercados.

CAPITULO 5

MANEJO DE CAPACIDAD PARA FIRMAS DE SERVICIO

La literatura que explica la administración de la capacidad se encuentra dirigida a la manufactura de bienes; en ella algunos escritores asumen que los servicios son meramente bienes con unas características diferentes. Desafortunadamente nunca se explican las implicaciones de éstos, las cuales son:

- 1.- Los servicios son directos, éstos no pueden ser inventariados. La perecibilidad de los niveles de servicio deja al administrador de éste sin un importante amortiguador del que si disponen los administradores de manufactura.
- 2.- Existe un alto grado de interacción servidor-consumidor en la producción de servicios, lo cual por un lado es benéfico debido a que los consumidores son una fuente de capacidad productiva, pero por el otro, el papel de los consumidores crea incertidumbre a los administradores sobre el tiempo de proceso, la calidad de los productos y la adecuación de las instalaciones para las necesidades del consumidor.
- 3.- Debido a que un servicio no puede ser transportado, el consumidor debe ser llevado al sistema de distribución del servicio o viceversa.
- 4.- La naturaleza intangible de las salidas del servicio, el establecimiento y medición de los niveles de capacidad para una operación de servicio son tareas subjetivas y cualitativas respectivamente.

Mientras el consumo de bienes puede ser demorado, como una regla general los servicios son producidos y consumidos de manera simultánea. Dada esta distinción, parece claro

que existen características de un sistema de distribución de servicios que no son aplicables a la manufactura y que el administrador de servicios tiene que considerar un conjunto diferente de factores en contraposición con los que los que podrían ser considerados, por su contraparte, en manufactura. Si se observa en las industrias de servicio es bastante claro que el éxito de éstas es debido a que son manejadores de la capacidad de sus operaciones y las que fracasan se debe a que no son manejadoras de ésta. También las "extrañas características" de los servicios frecuentemente hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

A continuación se describen acciones de administradores de servicio que no resultaron como se esperaba:

INCREMENTAR ERRONEAMENTE LA CAPACIDAD.

Al estudiar las estadísticas en la guerra por la obtención de mercado entre las líneas aéreas, se observa que un vuelo realizado da una porción del total de pasajeros en vuelo, en una ruta, conforme a la porción de asientos en vuelo. La conclusión fue obvia: vuela con más asientos y obtendrás más pasajeros. En un esfuerzo para volar con más asientos algunas aerolíneas tienden a comprar JUMBO JETS. Sin embargo, cuando los competidores comenzaron a volar pequeños aviones con mayor frecuencia, en algunas rutas, y cosechar un buen número de pasajeros, demostraron a muchas aerolíneas, que la frecuencia (y, en algún término, el tiempo) de salidas es la clave para la obtención de mercado. Consecuentemente las aerolíneas "agruparon por mes" los viajes de los JUMBO o venden éstos si pueden.

NO INCREMENTAR TODAS LAS CAPACIDADES QUE RODEAN EL SERVICIO.

En un hotel se decide incrementar el número de habitaciones instaladas y no expandir los servicios centrales requeridos para soportar a los huéspedes adicionales. El hecho de que la renta de las habitaciones contribuye arriba del 90% del total de utilidades, mientras que las canchas de tenis, albercas, centros de convenciones, áreas de estacionamiento

contribuyen con nada o casi nada a éstas, convence al administrador para crear un desbalance en favor de las actividades de mayor redimiento-productividad. Sin embargo el nivel de ocupación se ajusta así misma de acuerdo al nivel de ocupación que los servicios centrales pueden soportar y no por el nivel de capacidad de cuartos. La capacidad de cuartos que va más allá del nivel soportado por los servicios centrales están en desuso.

NO CONSIDERAR LA REACCION DE LA COMPETENCIA.

La industria hotelera de Orlando Florida al responder al anuncio de la apertura de Disney World abriendo nuevas instalaciones, es un ejemplo clásico de acciones que fracasan. Los ejecutivos de Disney aprendieron bien las lecciones de Disney Land en el condado de Orange, California donde las utilidades de Disney están limitadas a los ingresos por los entretenimientos, venta de comida y recuerdos. Sin embargo, los negocios que se ubicaron alrededor de Disney han hecho ventajosos negocios en hospedajes, restaurantes e instalaciones recreativas. Correctamente la industria hotelera de Orlando percibe que algo está pasando en Florida debido a que Disney compra doscientos mil (200,000) acres al Sur de Orlando, ocho (8) veces más grande que el de California.

Cuando las nuevas partes de Disney empezaban a construirse en el centro de Florida todo el mundo llevaba, para Orlando, en su cartera de planes un hotel o un motel; incluso Disney pensó en sobrecomprar toda la tierra alrededor del reino mágico. La subsecuente sobre construcción ha sido bien documentada. Mientras Disney prosperaba muchos otros fracasaban. Se construyeron alrededor de treinta mil (30,000) habitaciones para servir a un mercado que únicamente necesita de diecinueve mil (19,000).

DETERIORAR NUESTRO SERVICIO.

Una nueva empresa que entra en la industria de transportación de flete aéreo descubre que intentar la captura de porciones de mercado incrementando el número de aviones y el número de oficinas incrementan los costos más rápidamente que las utilidades. Buscando porciones de mercado la compañía entonces ofrece tasas bajas para el segundo o tercer día de entrega

debido a que tiene un exceso de capacidad. Sin embargo, la compañía siempre entrega paquetes al día siguiente. Como los consumidores descubren este hecho la cantidad de fletes se trasladó dramáticamente a los precios bajos de servicio. Aunque hubo un incremento en el volumen de operaciones, los precios bajos elevaron el punto de equilibrio aun más arriba.

Estas trampas son evitables, los exitosos ejecutivos de servicio evitan éstas y existen bastantes ejemplos del buen manejo en los negocios de servicio de los cuales se rebuscan algunas sabidurías para igualar la demanda de los servicios con la capacidad de proveer éstos.

Hay dos estrategias básicas para el manejo de la capacidad disponible para la mayoría de las compañías; las cuales abren un cierto número de opciones para el manejo de demanda y oferta de las empresas.

5.1. DOS ESTRATEGIAS BASICAS

Al examinar el grupo de operaciones nacionales de la casa de bolsa XYZ. La casa de la compañía está en un edificio de oficinas en el área de Wall Street y en él se manejan las transacciones generadas por representantes registradas en más de cien (100) oficinas dispersas a través de los Estados Unidos.

Como en todas las compañías de este ramo, las transacciones de la XYZ pueden ser colocadas en cinco (5) días. Este período de cinco días permite a los administradores de operaciones suavizar las fluctuaciones del volumen diario de salida. Pero el cambio en el volumen de las acciones puede ocurrir durante la noche por lo que el administrador de operaciones debe estar preparado para manejar extremas oscilaciones en volumen. Por ejemplo en la intensidad de un rumor de paz internacional el número de transacciones para remate de la XYZ paso de cinco mil seiscientás (5,600) en un día a doce mil doscientas (12,200) al día siguiente.

Sin embargo, los administradores de XYZ no tienen ninguna diferencia con sus contrapartes de otras compañías; tienen problemas para predecir el volumen a manejar. De hecho un generador de números aleatorios puede predecir el volumen igual de bien que los administradores.

¿Cómo hacen los administradores de operaciones en manejar la capacidad de XYZ cuando la demanda de ésta es oscilante ?

La respuesta difiere de acuerdo a las tareas y obligaciones de cada administrador. De aquí que dos administradores en esta compañía pueden decir:

Administrador A .-" La capacidad en nuestra operación es de doce mil (12,000) transacciones por día. Deberíamos nivelar nuestra capacidad pues es un problema, Por ejemplo nuestro volumen estuvo este año en el rango de cuatro mil (4,000) a quince mil (15,000) transacciones por día. Afortunadamente tenemos una tasa alta de cambios de personal porque en períodos de bajo volumen nos ayuda a reducir problemas con el personal, evitando los problemas morales causados por la desocupación. La tasa de cambio laboral en este departamento es sobre cien por ciento (100%) por año."

Administrador B .-" Para algún procedimiento de presupuesto, se necesita estimar el volumen alrededor de un quince por ciento (15%). Correlaciones entre los actuales volúmenes y sus expectativas en este tipo de empresas han sido pobres por lo que me cuestionó la validez de la estimación. Mantendré nuestra capacidad en un nivel de diecisiete mil (17,000) transacciones por día."

¿Por qué la gran diferencia en el manejo de la capacidad en la misma compañía?

El Administrador "A" está a cargo de una operación caja, el manejo de certificados, cheques y efectivo.

El personal en cajas son los mensajerús, oficinistas y supervisores. El equipo está formado por archivos, baules y calculadoras los cuales no son complicados.

El administrador "B", sin embargo, está a cargo de manejar ordenes, su función es

informar y procesar. El personal son capturistas, programadores y analistas de sistemas. El equipo es sumamente complejo, monitores, máquinas de captura, computadoras y medios de comunicación que ligan la operación nacional con sus ramas.

El tiempo requerido para incrementar la capacidad de las operaciones de información y procesamiento son largos, sin embargo el costo de incrementar la capacidad en menos de cinco mil (5,000) transacciones son bajos. El administrador mantiene la capacidad para manejar diecisiete mil (17,000) transacciones por día basado en que el número promedio de transacciones diarias para algún mes nunca han sido mayor de once mil (11,000) y el número de transacciones para algún día nunca ha sido mayor de dieciséis mil (16,000).

Para el administrador "A" debido a la gran incertidumbre sobre el nivel futuro de los certificados de acciones existentes, la situación es completamente diferente en cajas. Intentos de automatizar la función de cajas en el mismo grado que la del grupo de proceso-información tiene que ser rechazado por que el riesgo de seleccionar un sistema no compatible con el futuro formato de las acciones es también alto.

En otras palabras, el administrador "A" está encadenado en la estrategia de "seguimiento de demanda", y su contra parte, el administrador "B", está atrapado dentro de la estrategia de "nivel de capacidad". Sin embargo, cada uno desea incorporar más de la estrategia del otro en la propia. El administrador "A" está desarrollando un sistema computarizado para manejar los requerimientos del proceso de información en caja; el administrador "B" está investigando en busca de algunos costos variables en la operación de procesos que pueden ser eliminados en períodos de bajo volumen.

Las características de estas diferentes estrategias son mostradas en la tabla 5-1. Los administradores de servicio que usan la estrategia de "seguimiento de demanda" son usualmente responsables por empleados inhábiles que cumplen trabajos con pagos bajos en un relativo inatractivo ambiente.

Los administradores muy frecuentemente usan la estrategia de nivel de capacidad donde

gentes hábiles cumplen trabajos por alto pago en un relativo ambiente placentero.

Debido a que el requerimiento de habilidad para la estrategia de "seguimiento de demanda"

Tabla 5-1
COMPARACION DE ESTRATEGIAS DE CAZA DE DEMANDA
Y NIVEL DE CAPACIDAD

	CAZA DE DEMANDA	NIVEL DE CAPACIDAD
NIVEL DE HABILIDADES REQUERIDAS	BAJO	ALTO
DISCRESION EN EL TRABAJO	BAJO	ALTO
TASA DE COMPENSACION	BAJO	ALTO
CONDICIONES DE TRABAJO	INADECUADAS	PLACENTERO
ENTRENAMIENTO REQUERIDO	BAJO	ALTO
CAMBIO LABORAL	ALTO	BAJO
TASAS DE ERROR	ALTO	BAJO
REQUERIMIENTO DE SUPERVISION	ALTO	BAJO
TIPO DE PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS REQUERIDOS	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO

es bajo comparado con el de la estrategia de "nivel de capacidad"; el costo de entrenamiento por empleado es también bajo para el "seguimiento de demanda".

Sin embargo el costo anual de entrenamiento en un departamento que usa la estrategia

de "seguimiento de demanda" puede ser mucho más alto que uno que usa la estrategia de "nivel de capacidad".

La estrategia de "seguimiento de demanda" requiere más empleados y éstos presentan un alta tasa de cambios debido a las características del trabajo antes descritas.

La estrategia de "seguimiento" es usualmente más costosa que la de "nivel de capacidad" por otras razones. La alta tasa de cambios y el uso de empleados inhábiles contribuye a tener una alta tasa de errores, lo cual significa que más supervisores son necesarios para asegurar que los trabajos sean cumplidos de acuerdo con las especificaciones.

Para la estrategia de "seguimiento de demanda" los tiempos requeridos para atraer y entrenar nuevos empleados, en un período de incremento de volumen, así como el de la reducción de la fuerza de trabajo, en períodos de contracción, son tan cortos que también los pronósticos y presupuestos son necesarios para corto plazo.

Sin embargo, debido a que los administradores usan la estrategia de "nivel de capacidad" necesitan una gran cantidad de tiempo para adquirir o desechar equipo y entrenar personal; por esto los pronósticos y presupuestos son para un largo plazo.

Aunque la estrategia de "seguimiento de demanda" a pesar de que tiene muchas connotaciones negativas para los administradores inteligentes, para algunos sistemas de distribución de servicios, tales como parques de diversiones y hoteles con temporadas altas o fluctuaciones aleatorias de demanda, sobreviven gracias a su exitosa aplicación.

5.2. DEMANDA FLUCTUANTE

Independientemente de la elección al elegir una de las estrategias descritas, el director de servicio puede seleccionar una u otra o cambiarlas por otra adicional con un inventario de demanda fluctuante. El director puede intentar afectar la demanda desarrollando un plan de precios lejos de los períodos picos de demanda, a través de promociones, servicios complementarios y sistemas de reservación. A continuación se analiza cada una de estas opciones para el manejo de los niveles de demanda:

5.2.1. *PRECIO.*

Un método usado por los directores para mover la demanda de períodos picos a períodos no picos es el empleo de proyectos diferenciales de precio, los cuales pueden también incrementar primariamente la demanda para períodos no pico. Ejemplos de estos proyectos son numerosos como los que incluyen precios de matiné en los cines, hora feliz en los bares, noches familiares en los parques de béisbol y distintas tasas de cobro para llamadas de larga distancia en función del horario, etc.

5.2.2 *DESARROLLAR DEMANDA SIN PICOS.*

Muchos directores de servicio, buscan constantemente ideas para incrementar el volumen durante períodos de baja demanda, especialmente en aquellas lugares con una alta estabilidad y baja variabilidad en los costos. El impacto en el rendimiento de estos cambios es tremendo. Ejemplos de estos intentos para desarrollar demanda sin picos no son difíciles de encontrar, por ejemplo, cadenas de hamburguesas incrementan el número de desayunos que anuncian en sus menús y las cafeterías anuncian diferentes tipos de comida en éstos; hoteles urbanos los cuales atraen viajeros de negocios durante la semana, desarrollan un paquete de fin de semana, "mini-vacaciones", para la población suburbana en sus áreas geográficas, también se desarrollan paquetes para las vacaciones escolares y paquetes para grupos de negocios fuera de temporada.

De cualquier forma la precaución debe ser usada en el desarrollo de planes para incrementar la demanda en los períodos de baja utilización de las instalaciones del servicio. Muchas compañías han cometido costosos errores por introducir tales esquemas y no visualizar el impacto que estos esquemas tendrán en las operaciones.

Los administradores frecuentemente usan el tiempo de baja productividad como un tiempo para entrenar nuevos empleados, hacer mantenimiento del equipo, prepararse para la siguiente subida de demanda y dar algún descanso de la frenética etapa de los períodos de demanda

pico. La introducción de un nuevo concepto puede provocar una tendencia a reducir la eficiencia del presente sistema en el mejor de los casos o lo que es peor, destruir el delicado balance encontrado en muchos sistemas de distribución del servicio.

5.2.3. *DESARROLLAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.*

Otro método que utilizan los manejadores del servicio para mover la demanda del período pico es el desarrollo de servicios complementarios, el cual atrae consumidores de las operaciones que presentan cuello de botella en tiempos pico o provee a éstos con un servicio alternativo mientras están en la fila debido a las restricciones de capacidad de las operaciones. Por ejemplo, los propietarios de un restaurante han descubierto que en noches atareadas los clientes se quejan menos cuando éstos se encuentran sentados a sus anchas tomando una copa mientras esperan la mesa para comer en un restaurante. Otra de las ventajas de restaurantes con bar es que se dobla el negocio.

5.2.4 *CREAR SISTEMAS DE RESERVACION.*

Los ejecutivos de servicio pueden manejar efectivamente la demanda empleando un sistema de reservación, el cual en esencia preserva la capacidad productiva del sistema de distribución del servicio.

Cuando ciertos períodos de tiempo son reservados en una particular instalación del servicio los administradores pueden frecuentemente desviar los excesos de demanda en otras ranuras de tiempo de la misma instalación o a otras instalaciones de la compañía con la finalidad de disminuir sustancialmente el tiempo de espera y en algunos casos asegurar el servicio al cliente.

Por ejemplo las aerolíneas son capaces, frecuentemente, de desviar la demanda de vuelos registrados con exceso de capacidad o desde clase turista a primera clase, especialmente si la competencia no tiene asientos disponibles en el vuelo deseado.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

De cualquier forma los sistemas de reservación tienen sus problemas, el mayor comienza al "no aparecer el cliente". Los clientes frecuentemente hacen reservaciones que no usan y en muchos casos el cliente no es responsable financieramente por no usar la reservación. Al considerar las "no presentaciones" algunas compañías sobrevenden su capacidad y corren el riesgo de sufrir la rabia del cliente por falla del servicio al usar su reservación. Muchas compañías de servicio tienen hecha una política de facturar la capacidad reservada pero no usan ésta hasta que la reservación es cancelada o se espera un tiempo razonable.

5.3 CONTROL DE REQUERIMIENTOS.

El administrador del servicio tiene mayor influencia al cubrir aspectos de requerimientos de la capacidad planeada que la que tiene del lado para manejar la demanda. A continuación se dan algunas ideas de lo que un administrador de servicio debe hacer para ajustar la capacidad ante la demanda fluctuante.

5.3.1 USAR EMPLEADOS POR TIEMPO.

Muchas compañías han encontrado que ésto es más eficiente que manipular la demanda para eliminar los picos de ésta. Los picos varían de acuerdo al tipo de negocio, por ejemplo en los restaurantes ésta variación es de ciertas horas, en los salones de belleza es de ciertos días de la semana, en los bancos durante ciertas semanas del mes y en las oficinas de impuestos es de ciertos meses del año.

Estos negocios usualmente mantienen una base de empleados de tiempo completo para operar las instalaciones durante períodos no picos, pero que requieren ayuda durante este tiempo. Algunas de las fuentes conocidas de fuerza laboral que ayude a la fuerza base son las escuelas, parientes que desean trabajar mientras sus hijos se encuentran en la escuela y jubilados que desean complementar sus ingresos.

5.3.2 MAXIMIZAR EFICIENCIA

Muchos administradores de servicio analizan sus procesos para descubrir los caminos para dar un mejor servicio durante los períodos de demanda pico. De hecho tales análisis

permiten a la compañía de servicio incrementar la capacidad pico con pequeños costos adicionales. Por ejemplo, durante el tiempo de asedio los empleados únicamente cumplen las tareas que son esenciales para distribuir el servicio. Si es posible los administradores usan los períodos de calma para hacer tareas de soporte, las cuales son esenciales para tenerlas durante los períodos picos.

Para maximizar la eficiencia los administradores examinan el tiempo de las tareas picos para descubrir si ciertas habilidades faltan o son usadas ineficientemente. Si estas habilidades pueden ser realizadas en forma más productiva, la capacidad efectiva del sistema puede ser incrementada. Por ejemplo los pasantes de medicina y leyes han incrementado significativamente el tiempo de los doctores y los abogados. Hasta reorganizar la disposición del sistema de distribución del servicio puede tener un impacto en la productividad de los proveedores del servicio.

Otro camino para atacar las restricciones sobre la capacidad en períodos de demanda picos es el entrenamiento cruzado. El sistema de distribución del servicio está formado por varios componentes, cuando ciertas partes del sistema se encuentran a toda su capacidad algunas secciones se encuentran menos usadas. Si los empleados de estas partes son capaces de distribuir el servicio faltante entonces ellos aumentan la capacidad en el cuello de botella. Cuando la demanda se mueve y se crea un nuevo cuello de botella en otro componente entonces los empleados se mueven para evitarlo.

5.3.3 INCREMENTAR LA PARTICIPACION DEL CONSUMIDOR

Cuanto más hace el consumidor menos son los requerimientos de trabajo del productor, envuelvalo usted mismo en las tiendas de autoservicio, barra de ensaladas en los restaurantes, el llenado de cuestionarios por parte del cliente y cocinelo usted mismo en los restaurantes son ejemplos de como aumentar la participación del cliente en la producción de servicios. Los riesgos al incrementar la participación del cliente son:

- Los clientes pueden rechazar la idea de hacer el trabajo y todavía pagar.
- La administración para controlar el servicio es reducida y al conocer el movimiento se crea competencia para el servicio en sí mismo.

5.3.4 *DIVIDIR LA CAPACIDAD*

La distribución de un servicio frecuentemente requiere que el proporcionarlo sea negocio para invertir en el equipo caro y las habilidades de mano de obra necesarias para cumplir el servicio pero éstas no son usadas en toda su capacidad. En tal caso, el administrador puede considerar dividir la capacidad con otros negocios que requieren el uso del equipo caro pero no lo usan comúnmente.

Por ejemplo un grupo de hospitales de una gran área urbana puede estar de acuerdo que es innecesario para cada uno de ellos comprar equipo médico caro para todas las enfermedades y que deberían dividir la capacidad, uno debería comprar equipo cardíaco, otro equipo de ginecología y obstetricia y otro máquinas de rehabilitación. Los doctores participantes deberían poder internar en todos los hospitales. Compartir el equipo entre los hospitales provoca que además de que se utilizan mejor recursos caros, se forme un grupo capacitado y se adquiera experiencia para dar un mejor servicio.

5.3.5 *INVERTIR EN LA "PREEXPANSION"*

Administradores inteligentes del servicio frecuentemente invierten en una "preexpansión". Cuando ocurre el crecimiento a veces se detiene por no tener hecha esta "preexpansión" que hubiera costado menos cuando el servicio fue originalmente construido.

Un cuidadoso análisis puede mostrar estas necesidades, por ejemplo un restaurantero puede prever dejar un espacio extra en una cocina para cubrir la mayor demanda de comida que vendrá después. Un contratista puede correr alambrados, instalación sanitaria y ductos de aire acondicionado en el límite de la construcción donde la futura expansión tendrá lugar. El administrador puede inventariar a través de la tierra los requerimientos

necesarios para la expansión de estacionamiento.

Lo anterior son acciones que tendrá que realizar el restaurantero para renovar su cocina, la red de alambre, la instalación sanitaria y sistemas de aire acondicionado o comprar terreno adicional para estacionamiento a un precio más alto.

5.4 BUSCAR EL MEJOR EQUILIBRIO.

Manejar la demanda y la capacidad suplementaria es una tarea clave del administrador de servicio. A través de estas estrategias básicas para la administración de la capacidad debería en todos los cambios variar en estos extremos. El reto para la administración del servicio es encontrar el mejor equilibrio entre la demanda y la capacidad.

Por ejemplo los administradores deberían hacer pronósticos de la demanda para el período de tiempo en cuestión. Entonces se debe adentrar en la distribución del servicio observando dentro de sus partes componentes, calcular la capacidad presente de cada uno con lo cual se llega a una razonable estimación de lo que cada componente debería dar para cubrir el pronóstico de demanda.

Debido a que cada sistema no puede manipular la demanda infinitamente, los administradores se preguntan cuánta demanda pico se puede manejar y se hacen la pregunta: *¿Cuál es el nivel apropiado de servicio para distribución de éste?*

Un administrador puede aproximar las respuestas a estas cuestiones y si ha decidido cuales estrategias básicas empleará; estará listo para experimentar con las diferentes opciones de alterar la demanda o la capacidad. Cada opción tiene su propio manejo y puede ser costeadada de acuerdo a las condiciones existentes en el servicio particular seleccionado. De acuerdo con el sitio de demanda la administración intenta incrementar los rendimientos a través del sistema existente de distribución del servicio con una capacidad dada. Una vez que los costos variables son sustraídos, todas las utilidades fluyen a la línea de costos fijos. En estrategias de complementación el administrador minimiza los costos necesarios

para incrementar o disminuir la capacidad.

Cuando los negocios enfrentan incrementos de demanda alcanzan utilidades con mínima inversión, en tiempos de racionalización de capital pequeñas inversiones son frecuentemente las únicas disponibles para la compañía.

Cuando enfrenta contracción de demanda las necesidades del administrador son para seleccionar el mejor camino para ajustar la capacidad del sistema a un volumen bajo.

Dentro de estas ideas los administradores de servicio necesitan pensar creativamente sobre nuevos caminos para manejar la demanda y la capacidad complementaria. El pensamiento más importantes es que se puedan manejar eficientemente la capacidad y la demanda, y la clave para lograrlo es la planeación.

CAPITULO 6

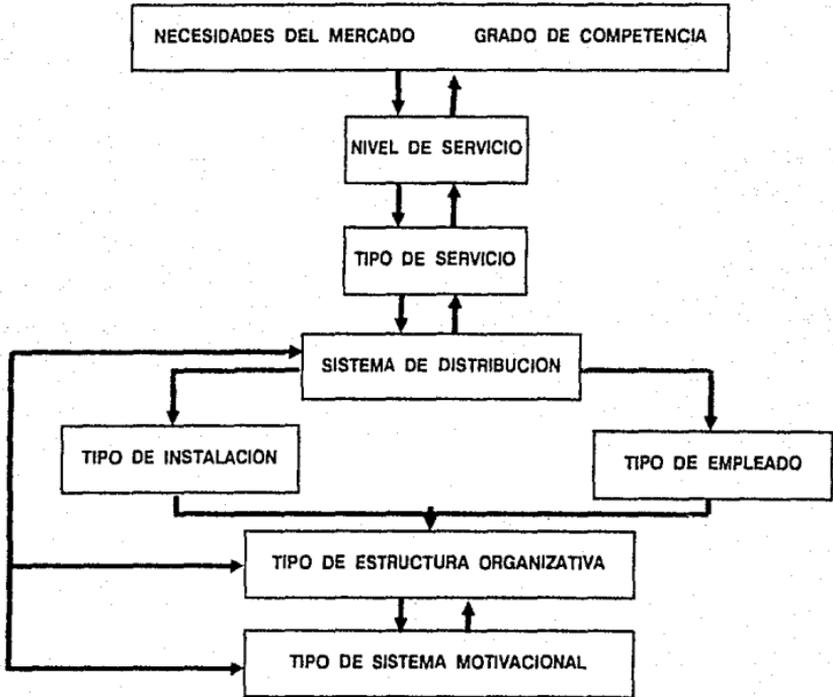
LA ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA DE SERVICIOS

En los capítulos precedentes, hemos examinado cómo los ejecutivos de la industria del servicio determinan los niveles de servicio apropiados para sus compañías evaluando simultáneamente las necesidades del mercado y las ofertas del servicio de los competidores. El nivel de servicio deseado dicta, por lo tanto, el tipo de sistema de entrega del servicio necesario para proveer éste. El proyecto de sistema de entrega del servicio establece los atributos físicos de las instalaciones (por ejemplo, un cierto tamaño, decoración y distribución del equipo) y la mezcla de habilidades del empleado para operar éstas, la cual se describe en la figura 6-1.

Sin embargo, la secuencia no está completa hasta que las habilidades señaladas en los dos últimos cuadros de la figura hayan sido realizadas. Estas actividades de establecimiento de estructuras organizativas apropiadas y de mecanismos motivacionales son el tema de este capítulo. Las preguntas claves son las siguientes: ¿Cómo debe ser organizada una compañía de servicios? ¿Qué tipo de organización (es decir, funcional o geográfica) es la mejor? ¿Cuáles son los factores importantes a considerar para motivar a empleados de servicios, de varios niveles de habilidad? ¿Cuáles son los mejores métodos para motivar y remunerar a empleados de servicios y a directivos? Muchos libros, monografías y artículos han sido escritos sobre los temas cubiertos en este capítulo. Por ejemplo, gran parte de la investigación publicada en los campos del comportamiento humano y diseño organizativo tienen aplicación directa en los tópicos abordados en este capítulo. Sin embargo nuestro

Figura 6-1

SECUENCIA DE ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO



interés es resumir los mayores desarrollos conceptuales en estos campos. Por lo que nos enfocamos al diagnóstico, no a la prescripción.

6.1 DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La importancia de la estructura organizativa y de los mecanismo motivacionales que influyen el comportamiento, tanto de jefes como de empleados es particularmente evidente en or-

ganizaciones de servicios. Como representan las fuentes primarias de control de calidad para la compañía de servicios, estos sistemas administrativos deberían ser diseñados para comunicar las metas de la alta administración al personal operativo, para motivarlos a actuar de una manera compatible con el concepto de servicio, y para monitorear el desempeño de los empleados individuales y del negocio en su conjunto. Varias características únicas de las operaciones de servicios hacen a los sistemas administrativos particularmente importantes:

1. El comportamiento del empleado es, a menudo, una parte integral del producto del servicio. Esto no se cumple en una operación de manufactura, donde el comportamiento del empleado puede afectar la calidad del producto pero no es una parte del producto. Dos ejemplos de servicios pueden servir para ilustrar este punto. En una compañía consultora el producto no es sólo las ideas que el "staff" presenta al cliente oralmente y por escrito, sino también las interacciones interpersonales entre el staff y el cliente. En un restaurante, los comensales evalúan la calidad del producto a través del comportamiento interpersonal del personal de servicio tanto como en la calidad de la comida y las comodidades.

Aún si el comportamiento del personal de operaciones de servicios es sólo un componente periférico del servicio, es casi siempre un factor determinante en la percepción del comprador de un buen servicio. Mientras más intangible sea el servicio, más decisiva será la percepción que se lleve el consumidor. En Federal Express, por ejemplo, la cortesía, amabilidad y la sonrisa que mostraban los mensajeros eran segundos en prioridad, detrás de los aviones, pilotos y terminales de distribución del servicio. Federal Express pudo haber continuado en el negocio con o sin mensajeros, subcontratando la porción del servicio de distribución en tierra. Sin embargo, los mensajeros eran los representantes visibles de la compañía y por tanto el enlace entre ella y los clientes. Mostraban la puntualidad del servicio e incrementaron la confianza de los clientes

en el servicio. Las tripulaciones, los cajeros y los agentes de seguros tienen la misma función en las aerolíneas, bancos y compañías de seguros, respectivamente.

2. Una operación de servicios es particularmente vulnerable a las rupturas causadas por la fuerza de trabajo, puesto que no se puede fabricar un inventario anticipado para protegerse contra estas calamidades, por ejemplo, el personal de las aerolíneas selecciona una temporada alta como Navidad, para abandonar sus labores. En el sector manufacturero, las compañías fabrican inventarios en anticipación a estos eventos. La huelga de cuatro meses y medio de los empleados de las compañías llanteras tuvieron poco impacto en la venta de neumáticos porque los productores, distribuidores y fabricantes de automóviles habían almacenado llantas durante el período precedente. En contraste, la huelga en 1976 del personal de United Airlines tuvo un impacto significativo en los réditos de United porque los vuelos de la compañía no podían ser almacenados.

3. La característica de simultaneidad de producción y consumo que impulsa la multiplicidad de lugares de operación en muchas compañías de servicios, crea la necesidad de gerentes y sistemas de gerencia para controlar operaciones altamente descentralizadas y lograr un sólo nivel estándar. La presencia y la continua participación del consumidor en el instante de la producción hace difícil establecer estándares para el rendimiento de una compañía de servicios.

Entre las compañías que dicen proporcionar un servicio consistente, puede haber una gran variabilidad en el rendimiento en diferentes sucursales de la compañía, y una gran variabilidad en el rendimiento de las mismas, aún en el mismo empleado con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, el servicio prestado por una azafata varía de vuelo a vuelo y de persona a persona en el mismo vuelo. Variaciones similares ocurren en el rendimiento de recepcionistas en un hotel, de personal de mostrador en una compañía de renta de autos y de instructores en una escuela de tenis.

Es aún más difícil asegurar que los estándares, si se logran, se cumplan cada vez que el servicio es proporcionado. En una operación de servicios, a diferencia de una operación de manufactura, un producto de inferior calidad rara vez es detectado a través de una inspección de control.

El control de calidad debe de estar incorporado en la estructura organizativa. Dadas estas características, ¿Cómo diseña un gerente de servicios una estructura organizativa apropiada, y un sistema motivacional efectivo?. La respuesta depende de los requerimientos particulares dictados por el sistema de distribución del servicio.

Con el propósito de ilustrar, se describen dos casos extremos. En un extremo del espectro está la compañía compuesta de unas cuantas sucursales no estandarizadas, ofreciendo una amplia gama de servicios individualizados para cada cliente y entregados por una fuerza de trabajo de habilidades relativamente altas. Estas características tipifican a las organizaciones de servicios profesionales (OSP), como podrían ser las firmas de consultoría y de publicidad. En el otro extremo está la compañía compuesta por una red de instalaciones estandarizadas ofreciendo una gama limitada de servicios, entregados por una fuerza de trabajo con relativamente pocas habilidades a un mercado grande. Estas características son típicas de las organizaciones de servicios al consumidor (OSC), como restaurantes y tiendas de ventas al menudeo.

La mayoría de las organizaciones de servicio no pueden ser clasificadas ambigüamente en estos dos extremos. Sin embargo, una manera útil de evaluar las características organizativas relevantes es describir estos dos extremos teóricos y usarlos para evaluar las distintas organizaciones de servicios.

6.1.1 ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES

La expresión "organización de servicios profesionales" usualmente proyecta una imagen de abogados, médicos, consultores en administración o ingeniería, publicistas y otro grupo

de individuos altamente capacitados y bien remunerados. Y aunque a primera vista pueda parecer como una tarea simple para un administrador bien educado el tratar a sus iguales, las características de las organizaciones de servicios profesionales pueden hacer extremadamente difícil la tarea de administrador.

Las organizaciones de servicios profesionales difieren de otras organizaciones de servicios de varias maneras. Primero, el nivel de educación requerido por un miembro de una OSP es generalmente muy alto, frecuentemente, se solicitan uno o más grados académicos avanzados. Segundo, hay un alto nivel de estatus que conecta a la asociación en muchos OSP's. Tercero, mientras que muchas operaciones de servicios pueden estar caracterizadas por pocas habilidades y puestos "indeseables" de poca remuneración, las OPS's a menudo ofrecen posiciones altamente codiciadas con un alto potencial remunerativo para su ocupante.

Una característica importante de una OSP es que cada miembro puede tener un impacto significativo en la compañía y en varias áreas, incluyendo las ganancias, la reputación y en el "almacenado" de habilidades. En realidad, los individuos que proporcionan el servicio de una OSP definen la organización, y mientras que los empleados pueden ser reemplazables, cada reemplazo altera la naturaleza de la organización y la naturaleza de su producto. Como resultado, es difícil, si no imposible, estandarizar las características y la calidad del producto de la OSP. Los clientes de las OSP se dan cuenta intuitivamente de este hecho porque éstos raramente confían un negocio en una base impersonal o puramente cuantitativa; en vez de eso usualmente basan su decisión de compra de servicios en las relaciones que mantienen con los individuos que proporcionan el servicio. Muy a menudo, cuando una OSP desarrolla problemas, éstos se deben a la ilusión de que la compañía es el producto comerciable, y también a causa de una falla para capitalizar la lógica de que los miembros individuales del staff son la compañía.

Hay ciertos incentivos para que un profesional activo se incorpore a una OSP. Para muchos profesionistas jóvenes, el asociarse es casi un prerrequisito para el éxito; por

ejemplo, un médico debe convertirse en un miembro de una OSP -es decir, un hospital- para ser un residente, y un recién graduado de la escuela de leyes es duramente presionado para desarrollar una práctica personal sin haber primero trabajado para una compañía establecida. El asociarse a la OSP correcta permite la adquisición psicológica de estatus, y los mismos empleos usualmente proveen a los miembros de una sustancial responsabilidad y autoridad.

Aún los más nuevos empleados de una OSP pueden aconsejar a corporaciones gigantes con decisiones multimillonarias, en el lanzamiento de nuevos productos importantes. Además, los salarios en las OSP's usualmente inician debajo del ingreso medio, con oportunidades para elevar considerablemente los niveles de ingreso en años posteriores.

La tarea del administrador en una OPS es complicada por el hecho de que los miembros de la OSP pueden, a menudo, ejercer un considerable control de la organización por su relativa importancia para la OSP. Hay inevitablemente, más ingresos potenciales en un sencillo contacto empleado-cliente en una firma consultora o jurídica, que el que hay en un restaurante. Adicionalmente, un miembro de una OSP que es valioso para la OSP es, por tanto, más valioso para otras compañías; como resultado, los empleados de las OSP's generalmente tienen un alto grado de movilidad laboral. En ciertas industrias OSP, de hecho, el reclutar talentos de otras compañías es una práctica común y aceptada.

Los planes de motivación y compensación pueden ser elementos críticos al retener a profesionistas claves.

Muchas OSP's son poseídas privadamente por los miembros principales (usualmente como socios). La ausencia de capitales fijos reduce la necesidad de una equidad convencional, esto es, dueños externos. El financiamiento de las cuentas recibidas es el mayor uso de los fondos. La incorporación, si se usa, es usualmente por razones fiscales o de deudas.

Las características de la OSP indican que una administración autocrática puede ser menos exitosa en una OSP que en otro tipo de empresa. Un administrador de una OSP está

usualmente tratando con individuos que tienen unas fuertes necesidades de gratificar su ego (responsabilidad, poder, éxito) y con grandes necesidades materiales, las cuales pueden ser satisfechas por una OSP. Sin embargo, puede ser difícil discernir qué medios deben ser utilizados para motivar a un empleado en específico. Muchos empleados de las OSP's son automotivantes; es decir, llegan a la compañía con un alto grado de iniciativa y manejo, y pueden solamente requerir de un salario adecuado y de un grupo con el que trabajar, para motivarlo. Para otros, cuyas necesidades son más sutiles, los administradores deben descubrir cuáles son estas necesidades y asegurarse de que el ambiente de trabajo dé una oportunidad para satisfacerlas.

En una organización de servicios al consumidor, la administración por objetivos es usada a menudo para quitar iniciativa y autonomía al staff principal y así estandarizar y mejorar la entrega del servicio. Esta aproximación no es usada ampliamente en una OSP puesto que el trabajo mismo no puede ser bien definido por adelantado, sino usualmente desarrollado durante el curso de su ejecución. Además, la naturaleza del trabajo es a menudo tal que no es remunerativo el que alguien de un alto nivel de responsabilidad facture ventas al detalle; además, una supervisión como esa puede ser un factor desmotivante.

Los esquemas de compensación varían ampliamente en las OSP's, aunque los profesionistas están a menudo satisfechos con un nivel salarial proporcional a la responsabilidad y al desempeño, con primas ofrecidas por un rendimiento excepcional. Si un profesionista está en un nivel de responsabilidad-autoridad donde pueda influenciar directamente en las ganancias totales de la compañía, su compensación podrá estar también relacionada al desempeño de la compañía. Las sociedades usualmente prevén esta situación y ofrecen incentivos adicionales a los miembros jóvenes de la compañía, pues el salario y el reparto de las utilidades entre los socios pueden ser muy atractivos. Las OSP's intentan "asegurar" a los empleados en las compañías a través de contratos y esquemas de compensación lucrativos, pero ningún sistema da automáticamente la deseada garantía de continuidad

en el staff.

La medición del éxito de un individuo es a menudo hecha en base a las facturas o en los ingresos netos por profesionistas (ingresos menos la renta de la oficina, gastos de viaje, staff de apoyo y otros gastos generales). Este método es a menudo usado para medir también el desempeño de la compañía completa.

Puesto que cada profesionista contribuye con ciertos ingresos e incurre en ciertos gastos, algunos administradores sienten que la compensación debería estar ligada a los ingresos de la compañía sobre una base proporcional. Esto puede ser realizado con dividendos por contribución o con una apreciación automática del valor de las contribuciones causadas por un incremento en los salarios retenidos.

Este esquema presenta dos problemas principales para un gerente de una OSP. El primero es que es difícil establecer un valor en una porción de la compañía; el valor mostrado en los libros de contabilidad no es, comunmente, un sistema completamente satisfactorio. El segundo es el determinar quien merece participar en la propiedad de la OSP y qué participación debe ser cedida a cada individuo.

Sin embargo, a pesar de los inconvenientes, hay un fuerte argumento para la propiedad; esto es, si lo que es mejor para la compañía corresponde directamente con lo que es mejor para el individuo, la compañía usualmente obtiene beneficios. Las rivalidades por el poder y el prestigio dentro de la compañía existen en casi todas las OSP. El ofrecer empleos con participación en la propiedad de la compañía es a menudo una excelente prescripción para una buena colaboración intergrupala e interpersonal.

6.1.2 ORGANIZACION DE SERVICIOS PARA EL CONSUMIDOR

En el otro extremo del espectro y demandando una diferente estructura organizativa está la organización de servicios para el consumidor (OSC). Las OSC son las numerosas organizaciones de servicios que dan servicios al público relativamente estandarizados. Estos

servicios pueden ser abarrotes, ropa y otras tiendas al menudeo, restaurantes; servicios de mensajería y otros semejantes. Como se puede observar en los capítulos previos que todas las organizaciones de servicios abastecen un complejo paquete de productos, algunos son explícitos y comprensibles y otros son más abstractos y difíciles de comprender. Muchas compañías de servicios con las que el público entra en contacto en una base regular caen dentro del grupo que puede ser caracterizado por tener justamente paquetes de productos explícitos comparados con los productos de la OSP, descritos con anterioridad.

En un sentido las OSC se asemejan a las unidades con un alto volumen de manufacturación descritas como operaciones lineales. A semejanza de las operaciones en sus contrapartes de alto volumen de manufacturación, las operaciones en las compañías de servicios al consumidor son usualmente explícitas y fáciles de reproducir. Como éstas están sujetas a una estandarización y a una descripción detallada de la labor, los procedimientos operativos estándar (POE) pueden emerger de esas descripciones facilitando el abastecimiento de empleados de las unidades organizativas de las OSC al igual que el empleado de servicio y el nivel de administración.

Los empleados de la OSC pueden tener pocas habilidades, tanto mecánicas como educativas, pero pueden ser altamente hábiles en tareas específicas por las cuales ellos sean responsables. El entrenamiento para estas tareas puede ser a menudo llevado a cabo en horas o días en vez de semanas o meses. Las OSC toleran un cambio de personal relativamente alto (es común un cincuenta por ciento (50%) por un año) porque los costos de capacitación son bajos.

La necesidad de empleados que pueden interactuar con el público reduce el tamaño de la fuente del personal y este atributo del personal es una característica clave que los jefes de unidad deben buscar al evaluar, entrenar y controlar a los empleados de servicios. Puesto que casi todos los empleados de servicios a diferencia de los empleados de manufactura deben lidiar directamente con el consumidor, los empleados de las OSC requieren

un cierto grado de habilidades interpersonales. A diferencia de las habilidades interpersonales de los empleados de la OSP, que están basadas en el intelecto, las habilidades interpersonales del empleado de la OSC están basadas en la personalidad. Esto es, a los empleados de las OSC se les pide que sean amables, que sean razonablemente atractivos en su apariencia, que sepan comunicarse claramente y que puedan mantener el control de las conversaciones con sus iguales y con los clientes. Los candidatos para empleos en las OSC deben ser analizados cuidadosamente para que evidencien este trato personal. La organización también debe alentar el uso de estos tratos dando oportunidades a los empleados para alcanzar satisfacciones laborales mediante un ambiente de independencia, un ingreso cómodo, y oportunidades ocasionales para obtener ingresos extras con tiempo extra.

Al igual que los empleados de las OSC, los gerentes principales de las OSC requieren menos habilidades educativas e intelectuales que sus colegas de las OSP. También requieren un conjunto diferente de habilidades en el compartimiento humano para motivar al empleado de la OSP, este gerente también participa en la distribución real del servicio con dos propósitos. El primero es para desempeñar las actividades de los empleados de servicio ocasionalmente y demostrar que entiende el trabajo de estos empleados. El segundo es interceder cuando un empleado de servicio se enfrenta a un problema no común o cuando una situación explosiva existe entre el empleado y el cliente.

El trabajo del gerente de alto nivel de la OSC puede ser dividido en dos funciones. Una función es la administración de los POE son referidas al más alto nivel administrativo. Eliminar la discreción es necesario si la estandarización en la unidad y en el tiempo está por realizarse. Como resultado, muchas decisiones menores y rutinarias, como el tamaño y la terminología de los objetos son hechos en un nivel organizativo muy alto.

Es en la segunda función, administración de gente, donde el gerente de la OSC ejerce sus habilidades gerenciales. El gerente de la OSC debe implementar un conjunto de procedimientos operativos estandarizados para alcanzar metas predeterminadas, empleando

una fuerza de trabajo de baja capacitación, mal pagada y transitoria, motivada por un cheque de pago. La naturaleza del sistema de distribución del servicio y su fuerza de trabajo dicta una estructura organizativa de múltiples niveles con un estrecho margen de control, conteniendo "gerentes de personal" únicamente en el nivel más alto. La tarea primaria del nivel más alto de la administración es evaluar constantemente a sus subordinados; en esencia la organización de la OSC consiste en chequeadores que revisan a chequeadores de un nivel más bajo. La motivación para esos gerentes es realizada mediante incentivos monetarios para cumplir o exceder metas y estándares predeterminados. La estandarización se logra mediante la innovación. La satisfacción laboral para esos individuos es obtenida a través de un estatus económico creciente (ingresos) y un estatus organizativo creciente (ascensos en la jerarquía organizativa).

La organización central de una OSC difiere marcadamente del resto de la organización. Las habilidades de la administración central no son comunes sino financieras y técnicas. La estandarización de los productos y de las unidades operantes en la organización permite que casi todas las funciones excluidas de la función de manejo de personal, sean centralizadas. Estas funciones, como la planeación, presupuestación, diseño del producto, diseño de instalaciones, control de costos, logros y publicidad, son centralizadas cuando las economías de escala se realizan.

Estas características administrativas crean un claro conflicto en los más altos niveles gerenciales. Para llevar a cabo sus metas individuales de ascenso en la jerarquía administrativa de la OSC, los gerentes deben desarrollar una personalidad y un proceso mental encaminado a implementar metas y estándares prefijados. Esta falta de una real responsabilidad en la elaboración de decisiones ahoga las cualidades innovadoras necesarias para operar efectivamente en los altos niveles de la organización. De este modo, mientras se desarrollan las habilidades y personalidad que les permiten moverse rápidamente a través de los niveles gerenciales bajos y medios de una OSC, los gerentes fallan al desarrollar las capacidades

necesarias para sobrevivir en los altos niveles de la organización.

Este conflicto puede ser sintomáticamente visto en las compañías de OSC en uno de los modos anteriores. Una organización podría no percibir el problema y permitir que los mandos medios alcancen la cima de la organización con lo que provoca una creciente atrofiación de la innovación y de la elaboración de políticas de la compañía; o tal vez la organización podría percibir el problema y simplemente contratar a gerentes de alto nivel provenientes del exterior de la organización, frustrando de este modo a los mandos medios que desean ascender dentro de la organización.

Dos características de la estructura de la OSC son útiles al tratar con estos problemas. Primero, mientras una organización crece, un creciente número de plazas se añaden para explotar los mercados abiertos. Este crecimiento requiere que la organización añada niveles gerenciales y dé oportunidad de una movilidad ascendente de los gerentes, mientras que el crecimiento ocurra a paso firme o creciente.

Segundo, cada unidad individual es tratada normalmente como un centro de beneficios. Puesto que la operación y, por lo tanto, el costo estructural de la operación es estandarizado en las unidades, dos elementos determinan el rendimiento: El mercado disponible y la habilidad del gerente de unidad para cumplir o exceder los estándares. Como cabezas de un centro de beneficios, los gerentes de unidad asumen el estado de dueños operadores; el cual es un estatus que puede ser realizado cediendo la franquicia de las unidades. El estatus de dueño operador da un alto nivel de estatus organizativo a los gerentes de unidad, dentro de sus comunidades individuales.

6.2 PROYECTO DE ORGANIZACION

Las características de los dos tipos polarizados de organizaciones de servicio, Servicio Profesional y Servicio al Consumidor, se resumen en la tabla 6-1. La comprensión de las características de estos dos extremos ayuda al gerente de servicios a proyectar una estructura

organizativa y un sistema motivacional que cumpla los requerimientos del sistema de distribución de servicios que él maneja. Un cumplimiento erróneo casi seguramente conduce a un desastre. La tabla 6-1 es un parámetro útil para probar la consistencia de los elementos organizativos con las características del sistema de distribución de servicios. Al describir cada característica enlistada en la tabla 6-1 dentro de su firma de servicios y al analizar las inconsistencias presentes en el perfil resultante, el gerente de servicios debe ser capaz de localizar las áreas con problemas potenciales.

Al usar la topología de la tabla 6-1 debe tenerse en mente que los servicios evolucionan con el tiempo. Tienden a desarrollarse como un concepto no estandarizado, llenando necesidades del mercado que son definidos vagamente. Mientras que las necesidades del mercado se vuelvan más definidas, la oportunidad de especializar el proceso se incrementa. Dicha estandarización y especialización a menudo conduce al servicio a convertirse en un bien manufacturado. Muchos de nuestros bienes manufacturados tradicionales nacen a partir de operaciones del tipo de los servicios; por ejemplo el zapatero remendón produjo zapatos con las especificaciones del cliente usando materiales suministrados por el cliente o la costurera y el sastre que produjeron ropas con las especificaciones del cliente usando materiales suministrados por el cliente. De modo que un servicio puede cambiar de ser una operación de servicios no estandarizada, a ser una operación de servicios estandarizada y, eventualmente, evolucionan en un bien manufacturado.

Sin embargo, el cambio no se limita a una sola dirección. La dirección del movimiento a lo largo de la escala de estandarización deberá ser en función de las necesidades del mercado y de las presiones de la competencia. Los restaurantes de alta cocina y los establecimientos de comida rápida pueden ser conceptos viables; lo mismo cabe para los hoteles de lujo y los moteles económicos. Una vez que la elección acerca del lugar del espectro en que se debe operar ha sido hecha, la interrogante es cómo proyectar la correcta estructura organizativa.

Tabla 6-1

COMPARACION ENTRE ORGANIZACIONES DE SERVICIO PROFESIONALES Y DE CONSUMO		
CONCEPTO	O.S.P. (1)	O.S.C. (2)
TIPO DE PRODUCTO	No estandarizado, con un alto contenido de habilidades	Estandarizado con bajo contenido de habilidades.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Jerarquía no estructurada con relaciones subordinado-superior libres con amplia discreción en todos los niveles.	Rígida jerarquía piramidal con procedimientos estandarizados.
DISPERSION GEOGRAFICA	Centralizada en un punto, o unas cuantas oficinas atendiendo a los mercados locales.	Operaciones en múltiples lugares, cada uno sirviendo a un mercado local.
VOLUMEN DE TRANSACCIONES	Bajo.	Alto.
VALOR DE LA TRANSACCION INDIVIDUAL	Grande.	Pequeño.
FORMA DE CONTROL DE UTILIDADES	Contrato individual.	Unidad operativa.
TIPO DE MANDO MEDIO	Profesionistas capacitados.	Administradores con habilidades operativas.
TIPO DE PERSONAL OPERATIVO	Profesionistas capacitados.	Operadores no hábiles.
TIPO DE CONTACTO CON EL CLIENTE	Contacto a mediano y largo plazo a través de profesionistas.	Contacto a corto plazo con algunos empleados del servicio.
VENTA INICIAL	Venta por los profesionistas.	Por empleados encargados de la distribución.
LEALTAD DEL CLIENTE	Al proveedor del servicio.	Al concepto de servicio.
ORIENTACION DE LAS INSTALACIONES	No estandarizadas, agradables.	Instalaciones estandarizadas.
CARACTERISTICAS MOTIVACIONALES	1. Administradores. Crecimiento salarial y profesional a largo plazo. 2. Personal operativo. Aumento salarial a corto y largo plazo.	1. Administradores. Aumento salarial ligado a crecimiento en el estatus de la organización. 2. Personal operativo. Re-compensas por el cumplimiento de las metas.

(1) ORGANIZACIONES DE SERVICIO PROFESIONALES

(2) ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE CONSUMO

El primer paso al diseñar la organización es determinar uno o dos de los elementos más importantes del concepto de servicio. Una manera para controlar estos elementos es dejar las decisiones en manos de la alta gerencia en las oficinas centrales corporativas. Una segunda manera es quitar todas las otras responsabilidades del personal elaborador de decisiones en el campo, para permitirles concentrarse en la labor deseada. Para avanzar en el trabajo, los empleados deben entender claramente que la actividad deseada es y debe ser recompensada por sí misma, o al menos que los resultados no sean contrarios a ellos.

El gerente debe también determinar qué papel desempeñará la gente en cada nivel de la organización, para llevar a cabo el concepto de servicio. Muchos gerentes de servicios hacen la suposición generalizada de que todos sus empleados son igualmente importantes. De nuevo una cuidadosa definición del concepto del servicio y de cómo el negocio compite es vital para asignar los papeles a varios miembros del personal. Un ejemplo puede ilustrar este punto: Una función principal de algún personal de una aerolínea puede ser meramente informativa. Si es así, unos tableros claros y adecuados con los horarios, podrían reducir la necesidad de empleados de mostrador o permitir que éstos dediquen más tiempo a sus otras funciones. Por otro lado, si los gerentes de la aerolínea creen que el papel informativo de los empleados sirve a otros propósitos, como dar confianza a los pasajeros, vendiéndoles boletos de primera clase o alentándolos a usar su aerolínea en vez de la del competidor, deberían contratar más empleados de información y entrenarlos para tratar con los pasajeros en una manera amable y confiable y para desarrollar sus habilidades en ventas.

Un factor importante en el diseño organizativo es asignar a la gente correcta el trabajo correcto. Sin embargo, encontrar a la gente adecuada para el trabajo es, a menudo, muy difícil. La alternativa lógica es diseñar el sistema para la gente disponible. Sin embargo, este plan impone una tensión en la clase de sistema que puede ser establecido. El diseño

organizativo no debe sólo definir los papeles y el comportamiento deseado, sino que también debe adecuar las habilidades y necesidades de la gente realmente disponible para la organización.

Al examinar una variedad de trabajos en la industria del servicio, encontramos que muchos son aburridos y rutinarios; son difícilmente el tipo de posiciones que se pensarían como inspiradoras o recompensadoras para la fuerza de trabajo disponible. De hecho, algunos autores sostienen que el secreto del éxito para las firmas de servicios es seguir un paso manufacturado y hacer estos trabajos aún más estandarizados. A causa de la necesidad de mantener una consistencia en sus ofertas de servicio en tiempo y espacio, muchos gerentes de servicios están de acuerdo con esta posición y buscan eliminar tantas oportunidades de iniciativa del empleado como les sea posible.

Al señalar qué artículos están implícitos en la opción de un servicio convirtiéndose en manufactura, es importante notar que las operaciones de servicios varían considerablemente y las generalizaciones, obviamente, no se aplican a todas las compañías. Por ejemplo, los costos de muchos cambios en los cocineros y en el personal contable en una unidad de comida rápida, donde se requieren pocas habilidades y donde la capacitación es corta y fácil, son muy diferentes de los costos de muchos cambios de chefs y meseros en un restaurante francés, donde las tareas son más complejas y se lleva mucho más tiempo enseñarlas.

Cambiar el contenido de la labor puede ser algo peligroso en una empresa de servicios, si ésta tiene un concepto de servicio bien definido y un sistema de distribución que limita efectivamente el cambio de puestos.

Un concepto de servicios a menudo consiste de un delicado balance de intangibles. El ejercer mayor control sobre un empleado incrementa las oportunidades de que el concepto del servicio se tambalee en la dirección incorrecta. Una posible solución es asegurarse que los empleados entiendan qué es el concepto del servicio y por qué funciona.

Un dilema surge para el gerente de servicios cuando decide no arriesgarse dando a sus empleados mayor discreción. Entonces, ¿Qué debe hacer? ¿Hay alguna manera de minimizar el efecto deshumanizador del sistema? Por ejemplo, considere la política de un supervisor de área que hace revisiones frecuentes no anunciadas, acerca de la limpieza de los sanitarios. El empleado puede comprender la razón de la revisión y la importancia de la limpieza para la imagen de la empresa, pero el hecho de no anunciar las revisiones es molesta debido a la aparente creencia de que el empleado tendrá la culpa si los sanitarios no están limpios. Un sistema como este podría ser modificado para requerirle al empleado hacer un chequeo periódico, registrando debidamente la hora y las condiciones. La labor de monitoreo de la limpieza aún se realizaría, pero algo de la desconfianza evidente del empleado sería eliminado. Sin embargo, muchos gerentes con operaciones de servicio de poca discreción siguen exitosamente la máxima: La gente hace lo que inspeccionas, no lo que esperas.

Si el contenido de la tarea no puede ser cambiado, el gerente debe atender al ambiente de trabajo. El mejorar las condiciones de trabajo podría no mejorar la "satisfacción laboral", pero puede servir como evidencia para el empleado de que le importa a la compañía. Una técnica efectiva es desarrollar un sentido de espíritu de equipo. Aunque el propio trabajo del empleado puede no ser inherentemente satisfactorio, el sentido de participar en la distribución de un producto más grande puede dar una sensación de logros. Este principio se asemeja a decirle a un trabajador que aprieta diez mil (10,000) tuercas al día en una línea de ensamble, que está ayudando a construir un automóvil. Los programas de compensación que involucran al empleado en metas más grandes y en logros de la organización, puede contribuir para dar mayor sentimiento de pertenencia. Las competencias entre unidades, regiones y áreas también ayudan a promover este concepto de equipo.

CAPITULO 7.

EL CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑIA DE MULTISERVICIOS

El concepto que productos, compañías y aún las industrias siguen es un modelo de ciclo de vida predictivo; que en algunos aspectos ha sido establecido convenientemente por los investigadores. Este modelo, de cualquier forma, ha tenido que ver primeramente con los bienes y con las compañías que los fabrican y sólo pequeñas investigaciones han sido realizadas para investigar como utilizar el paradigma del ciclo de vida, en los servicios y en las empresas dedicadas a la distribución de éstos.

Las empresas de servicios han exhibido una capacidad de crecimiento, como se muestra en el CAPITULO I, la cual ha sido espectacular en el último cuarto de siglo. De este hecho surgen las siguientes preguntas:

¿ Qué pasa cuando estas empresas de servicio crecen ?.

¿ Qué funciones de la administración son críticas en las diferentes etapas de la vida de la compañía ?

¿ Cuáles son los errores que pueden ser evitados ?

Para obtener respuesta a estas preguntas se puede apoyar en el análisis del ciclo de vida de las empresas de servicio.

Al utilizar el análisis anterior se dice que cuando las compañías o empresas de servicio crecen éstas pasan a través de muy severas etapas de un ciclo de vida; estas etapas son:

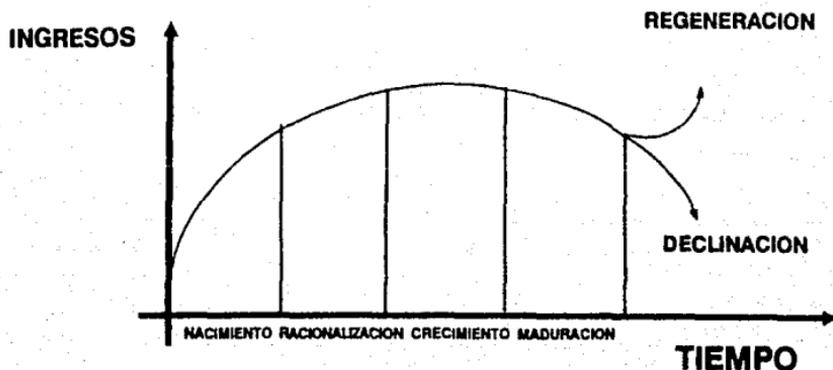
- Nacimiento
- Racionalización
- Crecimiento
- Maduración
- Declinación o Regeneración

Dichas etapas se muestran en la figura 7-1

A continuación se da una descripción de cada etapa y además para cada una de éstas

Figura 7-1

CICLO DE VIDA DE UNA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO



se examinan detalladamente las cinco áreas más importantes de una compañía (finanzas/control, operación, mercados, desarrollo y administración).

7.1 NACIMIENTO

En la etapa de nacimiento el conocimiento individual de las necesidades del mercado provoca un servicio con un número limitado de sucursales (usualmente una). Un pequeño número

de empresas en esta etapa dan después el primer paso para crecer, algunos comienzan a pensar en adicionar instalaciones una vez que la instalación o servicio inicial han sido desarrolladas para el límite físico existente o el área limitada de mercado.

El límite físico crece cuando se requiere un espacio más adecuado para extenderse y el área de mercado aumenta cuando las características del servicio atraen a consumidores de otras áreas geográficas. Al final de esta primera etapa las nacientes empresas tienen planes de investigación para nuevas instalaciones en las cercanías de las áreas de mercado.

Finanzas/Control.

La expedición de más servicios es una regla debido a que la entrega de éstas en la mayoría de los servicios es un proceso intensivo de trabajo que no requiere de un equipo caro y sofisticado. El financiamiento del capital de trabajo se requiere al inicio de esta etapa. A través del banco se puede manipular el financiamiento pero éste no es fácil de obtener debido a que está acostumbrado a financiar productos reales. Muchos ejecutivos financieros encuentran dificultad para financiar una idea que no es exactamente un producto sino una distribución de un servicio.

Los inversionistas impugnan que una compañía de manufactura tiene, en la fase de inicio, al menos un prototipo para inspeccionar. También les importa la falta de existencia de inventarios que sirven para cubrir los créditos en forma lateral.

Los dueños de empresas de servicio observan que las barreras que detienen la entrada a los posibles financieros (prestadores) son las mismas que permiten la entrada a los competidores. Para poder evitar esto es necesario establecer evidencia de que el servicio sí puede establecerse por sí mismo. Al obtener el financiamiento uno de los criterios para cubrir éste es que el acreedor debe mantener la operación y control de la empresa.

Operación.

Si en el nacimiento se es capaz de financiar el desarrollo de la primera instalación, la unidad es entonces construida, equipada, pulida y abierta al público. La atención se

cambia a la operación de las instalaciones lo cual hará evidente que la habilidad requerida de la mayoría de los gerentes en esta primera etapa es la de organización y motivación para los empleados.

Trabajadores antiguos usualmente darán a la administración las habilidades requeridas para operar una simple instalación. De cualquier modo al adquirir los derechos de administrar a otros, en muchas industrias, el precio, consiste en trabajar ochenta (80) horas semanales por compensación de cuarenta (40) horas.

Mercados.

El mercadeo en la etapa inicial está limitado a la introducción y promoción de las instalaciones, colocar señales cerca del establecimiento y tal vez se coloca un pequeño anuncio en la sección amarilla. Las fuentes de financiamiento para desarrollar campañas de publicidad (desplegar anuncios en periódicos, revistas, radio y televisión) por lo regular no están disponibles para quien posee en esta etapa un sólo establecimiento. En términos de variables de mercado la selección del sitio para el establecimiento del local y la atmósfera creada por la decoración son extremadamente importantes.

De cualquier forma la más importante herramienta de mercadotecnia es la entrega del servicio, si el consumidor queda satisfecho con el servicio entonces éste lo transmitirá en forma verbal a otros consumidores potenciales. Además esta forma no sólo es la más efectiva sino la menos cara.

Desarrollo.

La función de desarrollo incluye todo, desde la selección del sitio para comenzar el nuevo local hasta el comienzo del nuevo local. En esta etapa la mayor parte de las actividades son realizadas por personal ajeno a la empresa, como son arquitectos y diseñadores, a los que se les comunica las ideas sobre el diseño del servicio y se encargan de realizarlas y ajustarlas. El nacimiento es relacionado fuertemente con los primeros locales.

Administración.

Durante el período de nacimiento la premisa básica es sobrevivir.

El horizonte de planeación puede ser tan corto como una semana o tan largo como meses.

La gran pregunta durante este período es:

¿ Podremos pagar las nóminas ?

Un gran número de compañías no logran pasar esta primera etapa y aquellas compañías que logran sobrevivir lo hacen a través del esfuerzo realizado por el fundador de la empresa.

7.2. RACIONALIZACION DE MULTILOCALES

En esta etapa las empresas que han tenido éxito descubren las ventajas de su concepto de servicio y comienzan a aumentar el número de sus instalaciones; y si logran reproducir con buen éxito su concepto llegarán a ser operadores de varios establecimientos.

Durante esta etapa las distintas habilidades de operador de multiestablecimientos son desarrolladas. Adicionalmente los respectivos papeles de administradores de instalaciones en el campo y el equipo de asesores del cuartel general aparecen en forma preponderante. Un requerimiento para el éxito futuro es que las instalaciones individuales exhiban la ventaja potencial para mantener a la vez una buena administración en el nivel de la instalación y el control de la organización central. Para el fin de esta etapa la compañía encuentra un cierto grado de estabilidad, el punto de equilibrio es alcanzado. La administración de desarrollo confía que el concepto de servicio tiene un potencial nacional o al menos regional. La organización es movilizadada y comienza a estar lista para entrar a la siguiente etapa.

Finanzas/Control.

En la etapa de la racionalización de multiestablecimientos la función de finanzas empieza a tomar el control. Un sistema de cálculo es diseñado e implementado para manipular las múltiples instalaciones y para proveer de retroalimentación en al menos una semana. Durante esta etapa los costos de apertura de nuevas instalaciones llegan a ser conocidos

al mismo ritmo que la compañía obtiene experiencia al abrir éstas. A través del conocimiento de los costos de capital y operación, además del de los rendimientos, facilitan el financiamiento a través de los bancos y comienza a ser menos difícil a medida que el concepto muestra sus ventajas.

Sin embargo muchas compañías de servicio consideran otro vehículo de financiamiento que es: **CONCESIONAR**.

Al permitir las concesiones la compañía transfiere su concepto a otras nacientes empresas por una cuota fija por unidad concesionada y un porcentaje de los ingresos obtenidos de estas concesiones. La decisión de concesionar tiene los siguientes beneficios: el concepto puede ser desplegado rápidamente sobre muchas áreas geográficas, elimina competidores quienes pueden intentar imitar el concepto exitoso. El proceso es financiable así mismo y puede generar substanciales flujos de efectivo. Estos también generan un sistema de administradores propietarios quienes están fuertemente motivados para lograr sus propios intereses.

De cualquier modo la decisión de concesionar se balancea con la pérdida de control. Utilidades futuras son pérdidas debido a que la utilidad de una concesión es únicamente un pequeño porcentaje de sus ingresos. La compañía propietaria de las instalaciones normalmente produce una mayor tasa de rendimiento que la que da las concesiones. La pérdida de control resultante se debe al hecho de que cada concesión tiene su propio jefe, él cual establece las relaciones a través de un contrato legal que no permite la intervención directa de la compañía concesionante.

Operación.

En esta etapa los fundadores originales de la compañía delegan usualmente la función de operación a empleados de confianza.

Decisiones sobre la ubicación de locales de servicio, perfeccionamiento del concepto de servicio, construcción y concesiones consumen su tiempo. Para el fundador la excitación

real no es operar las instalaciones existentes sino mejorar éstas y dar instalaciones adicionales. Una necesidad a la que se enfrenta el equipo de operaciones es asesorar las nuevas instalaciones con el personal de operaciones y de administración.

Cada nueva apertura de una instalación en esta etapa requiere de un aumento sustancial en el porcentaje total de la fuerza de trabajo de la compañía. Las nuevas instalaciones reciben los beneficios de las ya existentes. De cualquier forma el espíritu de corporación es normalmente alto; muchos trabajadores se encuentran motivados por estar trabajando en una buena compañía y además ven esto como un cambio personal para hacer el concepto de trabajo. Algunos también reconocen que son la base de un gran negocio.

Sin embargo el grupo de operaciones es responsable por múltiples instalaciones, el número de establecimientos es todavía razonablemente pequeño y está ligado a áreas adyacentes a la instalación original. El grupo usualmente deja personal de operación para estar en la instalación físicamente dentro de un acoplamiento y con un aumento de horas de trabajo si los problemas se incrementan.

Si el concepto es concesionado la presión en operaciones es para asegurar que el concesionario aprenda el correcto procedimiento de operación y distribución del servicio de acuerdo a los estándares prescritos. Para asistir en esta tarea los procedimientos de operación son escritos en manuales y el personal de la compañía realiza una inspección de las instalaciones de las concesiones para comprobar que se cumplan los estándares.

Todo el entrenamiento es hecho en el mismo trabajo dentro de una de las instalaciones existentes. Los administradores potenciales de división son reclutados de una gran área geográfica, entrenados (también llamados ayudante de administrador) y eventualmente se les da una instalación a manejar. Frecuentemente el personal es normalmente reclutado de un área local y entrenado en el trabajo por administradores divisionales. Durante el trabajo y durante esta etapa el grupo de operaciones prueba al nuevo ayudante de administrador para reclutar nuevos ayudantes.

Mercados.

La selección de la ubicación de la instalación es todavía una decisión clave de mercados. Durante esta etapa las características de un buen sitio en términos de la demografía de área, del cambio de modelos, tamaño de la competencia y el gusto son estudiados para desarrollar una definición de las características del sitio ideal. Muchos sitios sin embargo son seleccionados usando un método no muy científico pero si notablemente exitoso, la intuición del fundador de la compañía.

La existencia de las instalaciones y sus anuncios desplegados en un área geográfica, en particular, al igual que el precio de servicio como un factor de reconocimiento. Si las instalaciones son ubicadas en cierta área, algunas veces provoca una sensación de economía el usar algún medio de comunicación, usualmente periódico y/o radio. Aunque la disponibilidad de dinero en este punto provocan que las campañas sean generalmente pequeñas, de hecho la decisión para anunciarse es muy frecuentemente hecha por razones de ego del propietario. Igual que en la etapa anterior la transmisión oral continuará siempre y cuando el servicio sea proporcionado adecuadamente. El buen cumplimiento también incrementa la probabilidad que un consumidor o cliente se detenga en la compañía aunque existiese otra que esté más cerca de su casa. Cuando esto sucede la lealtad del cliente no es sólo para la instalación sino también para el concepto de servicio.

Desarrollo.

En esta etapa muchas de las tareas de la función de desarrollo son hechas igual que en la etapa de nacimiento. Como se mencionó el fundador selecciona la ubicación. Las funciones de diseño las realizan diseñadores, decoradores y arquitectos a los que se les comunicó la idea y la ejecutan contratistas externos.

El tamaño de la instalación y su distribución son continuamente ajustados para maximizar el rendimiento y para hacer más eficiente la distribución del servicio. Las actividades de

desarrollo tienen una mayor cobertura. Se trata de diseñar para crear un concepto reproducible que el "grabador" pueda estampar continuamente en la etapa siguiente de crecimiento. El diseñador puede producir grandes volúmenes de nuevas instalaciones y el proceso debe ser estandarizado.

Administración.

El fundador debe empezar a delegar algunas de sus actividades para lograr hacer la transición exitosa dentro de la segunda etapa. Usualmente la función de operación es una de las primeras en ser delegadas por las razones antes mencionadas. Continuando con esto se atrae personal de fuera de la organización para manejar la función de finanzas/control. El fundador conserva las riendas de las otras funciones.

Si la compañía ha decidido concesionar el concepto, el propietario fundador se dará mucho tiempo para observar y calificar a los prospectos de concesionarios. Si una compañía a hecho un fuerte compromiso para concesionar debe crear un departamento de concesiones para manejar las relaciones existentes con los concesionarios y las potenciales franquicias.

7.3. CRECIMIENTO

Una vez que la compañía de servicio verifica que el concepto de servicio es ventajoso y reproducible, sigue un período de una rápida expansión. Los vehículos empleados para ejecutar la penetración de mercado dependen de factores muy severos como son la facilidad para que el concepto sea copiado por los competidores, el monto de capital requerido para financiar las nuevas instalaciones, la facilidad para atraer y retener administradores capaces y la disponibilidad por parte de las autoridades de autorizar licencias.

Los vehículos de penetración para el crecimiento son:

1. El apareamiento con el rival.
2. Concesión o arreglo de licencias
3. Construcción de nuevas compañías que operan las instalaciones o servicios.

Mientras muchas compañías deciden ir al público y alentar sus rendimientos, sus salarios

crecen con las instalaciones adicionales; el mayor éxito de las compañías de servicio durante esta "edad de oro" es que puedan aprender de ella para la eventual declinación.

Frecuentemente la necesidad de crecer recibe el ímpetu no solamente del deseo de los fundadores de la compañía por crecer, sino además de la necesidad de satisfacer a la comunidad financiera. La compañía frecuentemente tiene molestias al asimilar los nuevos negocios debido a que el equipo de administración no se ha desarrollado lo suficientemente rápido para manipular el incremento y la complejidad de los negocios. La compañía normalmente crece por apertura de nuevas instalaciones en áreas geográficas cercanas a los locales existentes. Los problemas de control son fáciles de resolver. Algunas compañías, sin embargo, atacan simultáneamente varias áreas; otras deciden expandirse dentro de los mismos límites geográficos. Frecuentemente estos intentos para establecer nuevos límites son sumamente costosos, sino en dinero sí en tiempo de administración.

Finanzas/Control.

La etapa de crecimiento genera la necesidad para los grandes montos de efectivo para financiar la construcción y la habilitación de las nuevas instalaciones y para financiar su déficit inicial de operación. Si la compañía a elegido concesionar su concepto, algunos de los activos necesarios para desarrollar el concepto son provistos por el concesionario, quien con sus pagos (renta) puede soportar el crecimiento en el número de establecimientos de la compañía y el equipo de instalaciones necesarios para soportar a los servicios de ésta y sus concesionarios. Grandes instituciones prestamistas, tales como bancos, aseguradoras y grupos de accionistas, llegan a interesarse en el financiamiento del desarrollo de un paquete de unidades de servicio.

La venta y arrendamiento de las propiedades de la compañía son otro vehículo para generar efectivo. Muchas compañías de servicio en esta etapa deciden ofrecer al público sus inventarios. Los prospectos para una rápida etapa de crecimiento hacen del inventario una inversión atractiva a los ojos de la comunidad financiera. El fundador de la compañía

diluirá su propiedad menos efectiva del control operativo para mantener éste. Los propietarios de la compañía normalmente usan el ofrecimiento al público de sus inventarios como un camino para obtener alguna ganancia de capital y establecer una valuación del mercado para sus posesiones.

Como parte del control muchos reportes tienen que ser computarizados para facilitar la tremenda y crítica tarea de generar los reportes necesarios para administrar la compañía. El sistema de control debe tener la capacidad para asimilar un gran número de nuevas instalaciones en un corto tiempo con un mínimo de problemas.

Operación.

Con la adición de un gran número de instalaciones la operación del grupo se desarrolla en una estructura formal, usualmente organizada a lo largo de las dimensiones geográficas. Una organización típica de las características deberá tener de cinco (5) a diez (10) divisiones de reportes de administración divisional para un administrador de distrito, quien a su vez deberá ser uno de los cinco (5) administradores de distrito que reportan a un administrador de área. Alrededor de cinco (5) administradores de área deberán reportar a un administrador regional quien junto con otros administradores regionales reportan al vicepresidente de operaciones. Si la compañía tiene la opción para concesionar rutas de servicio, una similar organización puede existir en paralelo en un grupo de concesionarios y bajo la administración de un administrador de distrito.

La presión para el grupo de operaciones es desarrollar un gran número de competentes administradores de división que durante esta etapa es intensa. Se crea un formal programa de entrenamiento, el cual frecuentemente se realiza dentro de la compañía. Como la tasa de crecimiento se incrementa existen tendencias para acortar el programa de entrenamiento y la subsecuente experiencia de trabajo que se da a los administradores dentro de las nuevas instalaciones al ritmo que éstas son abiertas.

La ascendente movilidad en los pareceres de la organización siempre salen del límite. El personal extremadamente competente son frecuentemente promocionados varias veces al año y los que no demuestran competencia son eliminados. La moral de los empleados es alta.

Dentro de la operación se crea una separación departamental de compras y ventas, la cual usualmente se crea en esta etapa, para evaluar y autorizar la compra de equipos y de necesidades suplementarias. La compañía tiene una gran cantidad de requerimientos de compras y en algunas compañías ciertos productos tienen un alta demanda y están empiezan a fabricar éstos.

Los grupos de operación usan la organización para forzar estándares; sistemas y procedimientos que tienen que ser desarrollados. Además un staff reporta directamente al jefe de operaciones, también es usual crear para revisar el cumplimiento una función independiente de auditoría para inspeccionar las instalaciones de las concesiones, así como las de la misma compañía.

Mercados.

Los efectos positivos de las buenas ubicaciones de los establecimientos y la distribución de un buen servicio son todavía factores importantes en el mercadeo de servicios. Sin embargo una nueva definición de los problemas de mercado comienza a emerger, un punto de saturación se extiende a los mercados que al principio eran desarrollados. Esto no sólo es resultado de la saturación de las instalaciones de la compañía sino también de la competencia. Como un resultado de estos factores se obtiene que algunas instalaciones comienzan una experiencia de declinación en volumen real.

El área de mercados la cual ahora tiene un nivel en la organización departamental de la compañía, comienza por un programa de desarrollo para fomentar el interés por la instalación o el servicio. El efecto combinado de un gran rendimiento base y el establecimiento de instalaciones deja a la compañía expandir sus anuncios para ediciones regionales de

revistas y comerciales de televisión. La compañía comienza a realizar alguna investigación de mercado que es requerida para desarrollar los anuncios en los medios de comunicación. Muy frecuentemente la investigación es conducida e interpretada por la agencia de publicidad seleccionada para el desarrollo de los anuncios comerciales, así como la selección del medio de promoción.

Desarrollo.

El desarrollo llega a una era de actividad, como el grabador que trabaja estampando las nuevas instalaciones. En esta etapa muchas de las actividades de desarrollo se realizan dentro de la compañía. Es común encontrar grupos de arquitectos, diseñadores dentro de estas compañías para la construcción de nuevas instalaciones e incluso la construcción de éstas se supervisa dentro de la compañía. Si este proceso no se realiza dentro de la compañía es usual que se realice con dos o tres empresas ajenas que tengan mayor experiencia con el concepto de la compañía.

El grupo de desarrollo deberá también tener un número de administradores de proyecto quienes tendrán la responsabilidad de que el desarrollo específico de los proyectos sea completado en tiempo y presupuesto.

Como nuevas ideas son introducidas dentro de las nuevas instalaciones es una presión para incorporar aquellos cambios dentro de las instalaciones existentes. En adición a esta presión existen otras como son superar el número de ubicaciones, la necesidad de incrementar en número las instalaciones, lograr una remodelación del paquete de servicios y una expansión de capacidad para encontrar el exceso de demanda. Una parte del grupo de desarrollo se especializa en la remodelación y expansión del proceso.

Las primeras semanas en operación de una nueva instalación son frecuentemente vistas como una parte de la función de desarrollo. Esto se realiza con un equipo especial formado por especialistas de puesta en marcha quienes ayudan al staff y entrenan a los empleados,

ayudan promocionando la ceremonia de inauguración y en general el debut de la nueva instalación. El equipo se organiza por parte del elemento de desarrollo y por parte del grupo de operaciones.

Administración.

En esta etapa la escala de las necesidades de los negocios, la división de las tareas en su secuencia lógica sigue en un individuo, pueden llegar especialistas en manejo de finanzas operaciones y mercados. Durante este formal período de procedimientos (algunos iniciados desde la primera etapa) son finalizados para manejar día por día las actividades y preguntas que surgen rutinariamente, debido a que el jefe ejecutivo necesita no ser consultado sobre cualquier situación. El fundador de la compañía frecuentemente causa problemas en esta etapa porque son forzados a delegar más el poder. Como líderes de la organización son obligados a administrar más a través de los números que por la observación. La actividad con la organización es febril: ubicaciones pueden ser seleccionadas al igual que planes y contratos, se supervisa la construcción y obtención de instalaciones para proveer con equipo y personal al servicio. El carácter de la organización es cambiado frecuentemente para reflejar nuevas asignaciones y responsabilidades.

7.4. MADURACION.

En esta etapa la tasa de crecimiento no es substancial. El número de nuevas instalaciones inauguradas declina substancialmente y el porcentaje en volumen de instalaciones en términos reales se nivela o en algunos casos declina. La declinación normalmente puede ser provocada por una combinación de cuatro factores: cambios demográficos en el área de mercado, cambio de las necesidades y cambios en gustos de los consumidores e incremento de la canibalización por las nuevas instalaciones de la compañía sobre las viejas. Como un resultado el nivel de rendimiento de la compañía disminuye comparado con el paso ascendente de ésta en la etapa de crecimiento.

Se concentrarán esfuerzos para incrementar los rendimientos con muy severas medidas incluyendo incrementos de anuncios y promociones, adición de nuevos servicios en las instalaciones existentes e incremento de la capacidad de aquellas ubicaciones donde se forman cuellos de botella.

Por este tiempo el concepto de servicio ha perdido mucha de la exclusividad poseída en las etapas anteriores. La batalla por el lugar en el mercado es grande y el espacio es reducido por la competencia. La demanda primaria a sido cubierta. Los competidores marginales disminuyen el precio del servicio, al mismo tiempo campañas intensivas de ventas son desarrolladas para diferenciar el servicio que ha asumido las características de comodidad.

La escala de la compañía baja mucho de sus actividades de desarrollo y adopta una postura de operación. El objetivo es uno, dar más rendimientos y ventajas desde cada unidad. La intensa competencia de precios frecuentemente acompaña a esta etapa por lo cual los esfuerzos son hechos para ahorrar en los costos que facilitan a la compañía una más favorable competencia en precio.

En esta etapa la compañía comienza a tener problemas con problemas de experiencia con los concesionarios. Algunos concesionarios son negocios ventajosos, otros no. La prescripción para los que no son negocio varía por ubicación. Las concesiones normalmente no esperan a que el concesionador encuentre una solución para sus problemas por lo que realizan algunas innovaciones locales tales como ofrecer nuevos servicios no aprobados por la compañía concesionante. Con cada innovación local al ser llevada dentro del sistema, el sistema no logra mantener su integridad, como en sistemas pequeños donde es fácil mantener ésta. Las instalaciones pierden velozmente aquella consistencia en el diseño, decoración y ofertas de servicio. Comienza a ser más difícil adoptar en todas las ubicaciones del sistema nuevas extensiones del servicio y/o nuevos conceptos.

Muchos concesionarios son los que muestran mayor descontento sobre el monto de sus pagos de regalías. Ellos también deberían tener experiencia del ciclo de vida de su

concesión y muchos de éstos no son tan grandes. Si la compañía concesionante no expande estos servicios para adaptarse a la nuevas necesidades de los concesionarios muchos de los concesionarios deberán desarrollar internamente estas habilidades dentro de sus organizaciones.

Finanzas/Control

En esta etapa la posibilidad de saturación se convierte en una realidad en muchos mercados. La comunidad financiera indica que las oportunidades de crecimiento son ahora limitadas, variaciones en el precio de los inventarios, el volumen en algunas unidades declina, la compañía continua generando un alto flujo de caja.

Si la compañía ha optado por la ruta de concesionar, los porcentajes de las ganancias se evaporan pero las prerrogativas fijas permanecen. De cualquier forma la necesidad de fundar ha disminuído por que el crecimiento a sido agotado. En esta etapa la compañía puede usar sus flujos de efectivo para hacer una adquisición o incrementar los dividendos pagados a los accionistas. Esta puede ser candidata para la adquisición si los inventarios llegan a ser subvaluados.

Son pocos los problemas con el sistema de control. El único factor negativo es que el número de reportes tiende a incrementarse especialmente cuando el cumplimiento tiende a subir. La carga del papel de trabajo puede incrementarse para los administradores en el campo reduciendo la cantidad de tiempo disponible para proveer el cumplimiento de las instalaciones.

Operación.

Con pocas nuevas instalaciones abiertas las funciones de operación centran una carrera para las unidades existentes. El grupo de operaciones llega a incrementar su nivel porque el crecimiento en rendimientos y ventajas debe partir de una operación eficiente de aquellas divisiones cercanas al lugar.

La declinación en el número de nuevas instalaciones de cualquier forma conduce a un problema moral para la gente de operaciones.

El espíritu de corporación presentado en las etapas anteriores disminuye con el mito de la inmovilidad, este espíritu de grupo se rompe cuando se dan cuenta de la existencia de un límite para el crecimiento. Administradores quienes recientemente disfrutaban la organización son especialmente vulnerables. Sienten que se encuentran en el peldaño base de gente en un sistema piramidal que es mostrado por un investigador de mercado. Muchos administradores dejan el sistema porque las oportunidades muestran ser limitadas. En este departamento se crea la necesidad de nuevos administradores para lograr continuidad. La administración debe buscar una característica diferente en sus administradores. El administrador de carga de tipo duro quien era apropiado para las etapas anteriores de los negocios debe ser remplazado por un administrador que no debe frustrarse por una lenta tasa de avance. Esto provoca que sea mucho más difícil para atraer administradores capaces a una situación de crecimiento lento o no crecimiento. Aunque todavía es una necesidad para el grupo de operaciones el remplazo de administradores, la presión de producir en masa nuevos administradores ha disminuído en forma substancial.

Una importante tarea de operaciones es ahora asegurar que todas las divisiones se adhieran a los estándares del sistema. En este punto se tiene una tendencia en las unidades individuales para alterar el concepto fuera de la aprobación corporativa para encontrar las condiciones locales de competitividad y/o no mantener la instalación también como en el pasado. Este procedimiento es especialmente aplicado a las concesiones para conservar los niveles del servicio, pero también se aplica a los administradores de las instalaciones de la compañía.

El mantenimiento es una función importante de operaciones, el cual se realiza en el equipo de las instalaciones y especialmente en las viejas instalaciones, las cuales requieren más ayuda. Del mismo modo un equipo especial es creado para ayudar a la implantación

de una nueva instalación, equipos de especialistas son creados para evitar la declinación de la unidad. Los miembros del equipo poseen varias habilidades de mercadeo, operación y administración para dar movimiento a una serie de acciones para proveer el cumplimiento de una unidad.

Mercados.

Este departamento, el cual fue creado en la primera etapa, llega a ser una importante función en la etapa de maduración. Todas las herramientas disponibles de mercadeo son empleadas. Como se mencionó anteriormente los esfuerzos son hechos para diferenciar el servicio de un sin número de competidores los que son el desafío para obtener una posición de mercado. El estudio de mercado da la pauta sobre lo que la compañía debe saber de los consumidores, como por ejemplo, cuál segmento a sido más forzado, cuál menos y cuáles son las fortalezas y debilidades dentro de estos segmentos de mercado. La densidad de los locales es extensiva a través de muchas instancias para justificar campañas nacionales y regionales de publicidad. El estudio de mercado también es usado para probar las reacciones del consumidor ante los cambios de concepto. Tales cambios representan esfuerzos para incrementar los volúmenes y se realizan a través de formas tales como los nuevos servicios, nuevos métodos de distribución de servicio y la expansión o contracción de horas de operación.

Desarrollo.

Como muchas de las funciones de desarrollo se llevan dentro de la compañía y asimilan dentro de ésta, el número de las nuevas instalaciones inauguradas disminuye drásticamente. Como un resultado algunas de las funciones de desarrollo son abandonadas o reducidas considerablemente en los establecimientos. Pero debido a que el número de las instalaciones viejas es alta se tiene una gran necesidad para remodelar paquetes de servicio.

También los esfuerzos se centran en el desarrollo para cambiar el concepto de servicio presente y/o diseñar totalmente uno nuevo.

Administración.

Encontrar el fundador original de la compañía dentro de la administración es sorprendente, ya que muy pocos propietarios tras la última etapa de crecimiento logran sobreponerse a los detalles administrativos y renuncian al manejo de los negocios en favor de un grupo de administradores profesionales.

Durante la etapa de maduración la administración de la compañía comienza a desarrollar recelo respecto a la disponibilidad del concepto. Se empieza a cuestionar si la compañía debería continuar o no en algunos negocios. Sin embargo, la marcha menos febril de la etapa de maduración comparada con la etapa de crecimiento es muy excitante. Aquellos administradores que son seducidos por esta calma y no se adaptan al cambiar las condiciones de mercado pueden encontrar en sí mismo la etapa de declinación del ciclo de vida de la compañía. Aquellos que reaccionan y son exitosos deberán rejuvenecer el agotado concepto original de servicio o generar uno nuevo y más viable.

7.5. DECLINACION/REGENERACION

Si las compañías de servicio encuentran mercados no descubiertos para el concepto presente de servicio y realizan una exitosa expansión de éste, desarrollan un nuevo concepto y/o adquieren un nuevo concepto; la compañía regenera en sí misma y recicla a través de otra etapa de crecimiento. Si no lo hace la compañía es atrapada en una etapa de declinación y deterioro.

Una vez que la compañía se encuentra en picada, es muy difícil sacarla de ella debido a que literalmente cientos de administradores en el campo han desarrollado una gran cantidad de inercia que debe ser superada para dar la vuelta a esta picada.

En la etapa de declinación un punto se amplía donde la administración tiene serias dudas sobre hacer investigación adicional en el concepto. Las únicas investigaciones son de naturaleza defensiva y son acompañadas de la siguiente explicación: "Si no hacemos

dinero rápidamente nuestro mercado se dividirá y se erosionará rápidamente".

El paradigma del ciclo de vida aplicado a las compañías de servicios es un concepto usual para entender el desarrollo de una compañía sobre el tiempo. Se presentan algunas lecciones para ser aprendidas por las diferentes empresas de servicio que tienen que pasar a través de varias etapas. Identificando una posición en el ciclo de vida podemos anticipar, usando la tabla 7-1 como una guía, los objetivos, decisiones, problemas y transición organizacional que se requerirá para el futuro. Con este conocimiento las compañías pueden planear los cambios y predecir el avance que tendrán en su desarrollo.

El patrón de ciclo de vida como un pronosticador de ciertos problemas y requerimientos organizacionales es valuable y permite tomar decisiones.

Tabla 7-1

**EL CICLO DE VIDA DE LA COMPAÑIA DE SERVICIOS:
OBJETIVOS, DECISIONES, PROBLEMAS Y ORGANIZACION**

ETAPAS	NACIMIENTO	RACIONALIZACION DE MULTISITOS	CRECIMIENTO	MADURACION
MAYOR OBJETIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacer la pujanza naciente de fundadores. 2. Generar un flujo positivo de caja. 3. Mantener la operación y control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer el concepto reproducible. 2. Comenzar a delegar algunas responsabilidades de los fundadores. 3. Desarrollar controles para manipular el sistema de multisitos. 4. Asegurar que las unidades individuales enseñen la ventaja potencial a desarrollarse en el sistema y entiendan los factores clave que contribuyen a ésta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el número de unidades tanto como sea posible. 2. Presentar competencia. 3. Mantener calidad mientras ocurre el crecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entallar en las ventajas, no en el rendimiento creciente. 2. Encontrar nuevos mercados para el concepto existente de servicio. 3. Encontrar extensiones de servicio para crear nueva demanda. 4. Diferenciar el servicio al de los competidores.
MAYORES DECISIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál Negocio iniciar? 2. ¿Cómo financiar la primera unidad? 3. ¿A quién se contratará como empleado? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué deberá de contener la unidad prototipo? 2. ¿Debería el concepto ser concesionado? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál de las áreas geográficas debe ser atacada? 2. ¿Cómo ir al público? 3. ¿Dónde obtener a los administradores que se necesitan para administrar las nuevas unidades? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las mejores herramientas de venta para diferenciar el concepto existente del de la competencia? 2. ¿Cuál de los nuevos conceptos debería desarrollar la compañía? 3. ¿Qué hacer con el flujo de caja?
MAYORES PROBLEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar el concepto de servicio a los consumidores. 2. Se requiere mucho tiempo del "Fundador" de la compañía. 3. Encontrar el suficiente efectivo para ayudar a soportar el concepto hasta que éste genere el flujo de caja necesario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El "Fundador" no es capaz de delegar responsabilidades. 2. Encontrar buenas ubicaciones. 3. Sistemas de control inadecuados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento rápido, que genera capital, requiere abastecimientos adicionales, al ritmo del crecimiento de éste. 2. En el crecimiento sólo buenos administradores pueden ser desarrollados. 3. Se pierde el control sobre la función de desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descontento entre los administradores, los cuales ven limitadas sus oportunidades para avanzar. 2. Declinación de las ventas debido a la saturación del concepto y a la competencia intensa. 3. Inhabilidad para atraer administradores capaces para madurar el concepto de servicio.
TRANSICION ORGANIZACION	El "Fundador" maneja siempre todas las tareas del nacimiento.	El "Fundador" renuncia al control de algunas operaciones y delega éstas a un "Segundo de confianza", pero retiene el control sobre otras funciones.	El "Fundador" se dedica a la función de desarrollo, buscando nuevas ubicaciones y desarrollando nuevas unidades. Los asesores son llevados para manejar las funciones de control y finanzas. Muchas de las actividades de desarrollo se llevan a cabo en la compañía.	El "Fundador" en muchos casos pierde control sobre la organización durante la etapa de crecimiento, los administradores externos toman el control mientras dure la etapa de maduración.

CONCLUSIONES

En este trabajo se muestra en forma general como se diseña un servicio o como examinar uno ya existente con las distintas herramientas de análisis. Se presenta también la definición de bienes y servicios, lo que permite, además, determinar en que puntos será más vulnerable dicho sistema de distribución de servicios.

Se puede concluir que uno de los puntos básicos para definir un servicio en forma global, sería determinar la relación existente entre el concepto de servicio y la forma de distribuir éste, teniendo siempre presente la relación que guardan éstos con el nivel de servicio.

El aplicar las herramientas descritas en este trabajo sin determinar los límites de la aplicación de éstas puede reducir el servicio a un sistema que aumente la productividad del mismo, pero creando con esto el rompimiento de la relación consumidor-sistema de distribución, con lo cual se disminuye el éxito de éste.

La estructura organizacional y los sistemas motivacionales deben ser planeados para generar una actitud de servicio, ya que esto tiene un tremendo impacto en el nivel de percepción de servicios del cliente. Los empleados del servicio pueden influir en el aumento del rendimiento conjuntamente con las herramientas descritas en este trabajo.

Es importante que la compañía de servicios crezca en nuevos mercados, desarrollando con esta expansión un nuevo sistema que se regenera en sí mismo y recicla a través de otra etapa de crecimiento. Para poder determinar estas etapas, crecimiento y declinación, es fundamental estudiar el ciclo de vida de la compañía. El estudio de este ciclo nos permite pronosticar problemas y determinar requerimientos de la organización indispensables para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- CHASE & AQUINO, *Production and operations management*, USA, Irwin, 1981.
- COLLIER D.A., *Service management*, USA, Prentice Hall, 1987.
- NACIONAL FINANCIERA, *La economía en cifras*, México, 1989.
- MENDEZ MORALES José Silvestre, *Economía y la empresa*, México, Mc Graw-Hill, 1989.
- MENDEZ MORALES José Silvestre, *Problemas económicos de México*, México, Interamericana, 1989.
- SASSER W. Earl, OLSEN R. Paul, WYCKOFF D. Daryl, *Management of service operations*, USA, 1979.
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Censos Generales de Población VIII, IX y X*, México.