



006612
rej.

Universidad Nacional Autónoma de México

División de Estudios de Posgrado de la
Facultad de Contaduría y Administración

ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE ORGANIZACIONES

P R E S E N T A:

Ing. Elizabeth Rocío Carrasco Aceves

Director Ing. Juan J. Dimatteo C.

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1991.



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

	PAG.
Introducción	1
Objetivos de la tesis	3
 CAPITULO I	
Las empresas de servicios	6
Principales diferencias y características	7
Ubicación en la economía	10
Evolución de la productividad del Sector Servicios .	15
Clasificación de los producto como bienes o como servicios	18
 CAPITULO II	
Aplicación de conceptos de ingeniería industrial en empresas de servicio	21
Digramas de flujo	24
Sistema de distribución del servicio	31
Tipos de operaciones	37
Operación en línea	37
Operación por lote	39
Operaciones intermitentes	43
Herramientas de análisis	45
Ubicación	46
Pronóstico	48
La "espera" en el servicio	50
Conclusiones	53

CAPITULO III

Calidad del servicio	55
Concepto de calidad de un servicio	56
Niveles de calidad del servicio	61
El servicio al cliente y el reto de la calidad	64
Concepto de nivel de un servicio y su combinación con precio	71
Integración sistema de entrega y nivel de servicio .	74
Combinación de nivel de servicio/precio	83
El papel humano y el nivel de servicio	86
Pérdida del nivel de servicio	87
Conclusiones	90

CAPITULO IV

Análisis de capacidad en empresas de servicio	92
La diferencia de planeación en servicios	93
Análisis de demanda contra producto/servicio	100
Capacidad de servicio, planeación y programación ...	103
Decisión de hacer o comprar	104
Aplicación de técnicas matemáticas	108

CAPITULO V

Diseño de la organización	116
Tipos de organización	117
Determinantes de la estructura organizacional	119
Organizaciones de Servicios Profesionales	122
Organizaciones de Consumidores de servicio	124

Diseñando la organización	126
Conclusiones	133
CAPITULO VI	
Ciclo de vida del servicio	134
Ciclo de vida de la empresa de servicio	135
Decisión de la cobertura geográfica	142
Determinantes de costo/ciclo de vida	148
Conclusiones	166
CAPITULO VII	
Análisis de caso práctico	167
Benihana de Tokio	168
BIBLIOGRAFIA	182

INTRODUCCION

El siguiente trabajo tiene como meta principal realizar una investigación acerca de la administración de las operaciones en el sector de servicio, que sirva de guía al alumno de la Carrera en administración, así como de carreras afines para tener herramientas de análisis, que permitan elevar la productividad del sector de servicio en la economía del país.

Esta es una investigación documental, comparativa y práctica, con la cual se buscan establecer las semejanzas que tienen el sector de manufactura con respecto al sector de servicio, con el propósito de hacer analogías que permitan aumentar la productividad en las empresas de servicio.

Por lo que se refiere al proceso de redacción del documento de tesis, este trabajo se dividirá en siete capítulos, los cuales servirán de guía y sistematiza el método científico al análisis de las empresas de servicio en el país.

Capítulo I.

Nos permitirá tener un amplio panorama de las principales características tomadas en cuenta para considerar a una empresa como de servicio, así como las diferencias que existen entre éstas y las empresas de manufactura y su ubicación e influencia en la economía del país.

Por otro lado, también se tratará la evolución que ha tenido el sector de servicio en la productividad, así como poder clasificar a un producto como bien o servicio, tomando en cuenta sus características.

Capítulo II.

Consistirá fundamentalmente en la elección y uso de técnicas y conceptos de ingeniería industrial aplicados a las empresas de servicio. Se analizará: la utilidad de los diagramas de flujo, los diferentes tipos de operaciones, como línea, lote o intermitente. Por otra parte, se verán los sistemas de entrega que existen en las empresas de servicio, y se analizarán las diferentes técnicas con las que se cuenta para cumplir con dicho sistema, con el propósito de poder aplicar la más adecuada, según sea el caso.

Capítulo III.

Consiste en la definición del concepto de calidad, su medición y los factores que se toman en cuenta para considerar un servicio como de buena calidad, tratando de llegar a una combinación óptima entre calidad y precio.

Capítulo IV.

En este capítulo se determina la forma de llevar la planeación, programación y control de las operaciones de una empresa de servicio, tomando en cuenta la capacidad óptima para que ésta pueda dar un buen servicio. Aplicando técnicas matemáticas para el cálculo y análisis de la oferta y la demanda.

Capítulo V.

Se dan a conocer los diferentes tipos de organizaciones que se encuentran en el sector de servicio, distinguiéndose factores determinantes en problemas de control de las empresas de servicio y, en base a esto, seleccionar el diseño de la organización adecuada.

Capítulo VI.

Consiste fundamentalmente en el análisis del ciclo de vida correspondiente a empresas de servicios, así como a la evolución, problemas organizacionales y económicos que dichas empresas tienen que enfrentar a través de cada una de las etapas del ciclo de vida.

Capítulo VII.

Se lleva a cabo el análisis de un caso práctico de una empresa de servicio, tratando de hacer la aplicación de los conceptos y técnicas vistos a lo largo de este trabajo de investigación.

OBJETIVOS**Objetivo general:**

El alumno podrá incrementar la productividad de las empresas del sector servicio a través del análisis y comprensión de las principales características de operación de dichas empresas.

Objetivos particulares:

Analizar las principales características de las empresas de servicios.

Determinar la tendencia futura que tiene el sector de servicios y su influencia en la economía

Analizar qué factores son determinantes para la productividad de estas empresas.

CAPITULO I**LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

1.1 PRINCIPALES DIFERENCIAS Y CARACTERISTICAS

Existen varias definiciones acerca de lo que es un servicio, una de las principales, lo señala como un paquete de beneficios implícitos y explícitos representados en instalaciones de soporte. También ha sido notado que posee atributos tangibles e intangibles; un servicio puede ser una idea, un entretenimiento, información, un cambio en apariencia del cliente, salud, innovación social, etc.

Las características de los servicios hacen la tarea de administrarlos, diferente a su contraparte en las empresas de manufactura. Estas características pueden ser clasificadas en las siguientes cuatro áreas:

Los servicios son intangibles, perecederos, su producto es heterogéneo y su consumo y producción son simultáneos.

Intangibilidad

Los servicios son intangibles o menos tangibles que los bienes físicos, ya que un comprador de productos normalmente tiene oportunidad para verlo, tocarlo, oírlo, saborearlo o probarlo, antes de comprarlo. Pero esto no sucede con el comprador de un servicio. El comportamiento del personal de operación de los servicios es un determinante importante de la percepción del cliente para clasificarlo como un buen servicio. Mientras más intangible sea el servicio, más peso implicará la percepción del comprador.

Perecibilidad

Los servicios son perecederos ya que no pueden ser inventariados; como ejemplo tenemos el asiento en una aerolínea, una habitación de hotel o una hora de consulta de un abogado. Una operación de servicio es particularmente vulnerable a contratiempos causados por el personal, esto se debe a que los inventarios anticipados, no pueden ser contruados como protección contra esos acontecimientos como: las vacaciones de los empleados en temporadas pío o los paros y huelgas imprevistas.

Heterogeneidad del producto

Otra de las característica de los servicios es la heterogeneidad, derivada de la demanda para producir el servicio. Esto como consecuencia de la percepción que tienen los consumidores, así como del personal que proporciona dicho servicio. La combinación de la naturaleza intangible de los servicios y la presencia del consumidor en el punto de la producción, contribuye a esta característica.

Simultaneidad de producción y consumo

La simultaneidad, es otra característica de los productos de servicios descritos anteriormente. Una de las razones de esto es que los servicios no pueden moverse a través de un canal de

distribución, ya que son los clientes los que deben ir a los establecimientos o el proveedor de servicios debe llevarlos al consumidor. Esto hace que cada establecimiento de servicio tenga una área geográfica limitada, desde la cual, es posible atender a los consumidores. La simultaneidad de producción y consumo da forma a la naturaleza multisituacional de la mayoría de las empresas de servicios, crea la necesidad de administradores y sistemas gerenciales para controlar la alta descentralización de operaciones para reunir patrones singulares. La preferencia y participación del consumidor en el punto de la producción del servicio, hace difícil establecer estándares para la salida de una empresa de servicio. Por tal motivo, no se puede asegurar que estos estándares puedan ser reunidos cada vez que el servicio es entregado.

1.2 UBICACION EN LA ECONOMIA

El sector de servicios en los países industrialmente desarrollados ha ido en ascenso a lo largo de casi tres cuartos de siglo. El sector de servicio ocupa una porción creciente del PNB (Producto Nacional Bruto). Prueba de ello es que en Estados Unidos de América es cada vez mayor la proporción ocupada por la multiplicidad de empleos en el gobierno, distritos escolares y de otro tipo, mostrada en la figura 1-1. El porcentaje de las personas empleadas por el sector público, por sí solo, ascendió un 148% en el transcurso de los últimos quince años.

Las implicaciones económicas del desarrollo en los distintos sectores, es mostrada en la figura 1-1, mucha de la creciente importancia que han tomado los servicios se atribuye a la generalidad de un incremento rápido en sus tarifas, esto ha caracterizado a los servicios en contraposición a los bienes. En términos reales, el crecimiento relativo de los servicios proveniente del volumen de la expansión económica ha sido significativo y continuo. En la figura 1-2, se muestra el crecimiento real de los servicios y de los componentes que no se refieren a los servicios de la economía. De manera clara se nota una gradual tendencia al incremento, particularmente en los servicios privados.

Figura 1 - 1

P.N.B. REAL: SERVICIOS Y COMPONENTES QUE NO PERTENECEN
A LOS SERVICIOS
(1947 - 1975)

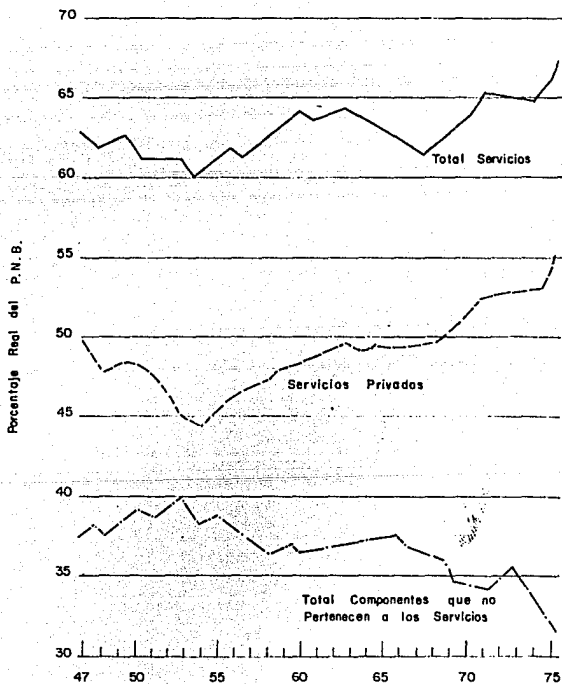
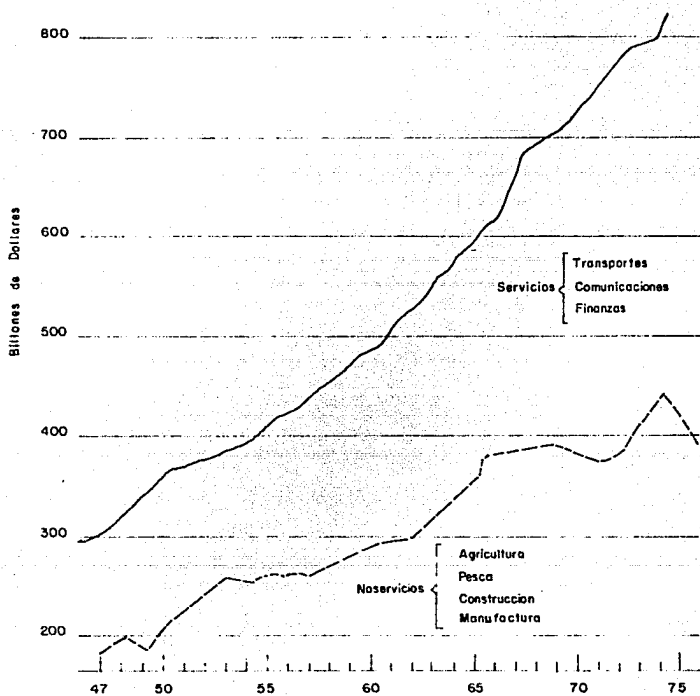


Figura 1 - 2

IMPORTANCIA PROPORCIONAL DE LOS SERVICIOS EN EL P.N.B.

(1947 - 1975)



En las naciones desarrolladas, la abundancia y la posibilidad de un mayor gasto, producen un cambio cada vez mayor en la demanda industrial y del público consumidor a actividades de servicio de baja productividad y que implican una enorme intensidad de trabajo, como la reparación automotriz, viajes, hospedaje comercial, espectáculos, restaurantes, atención médica, educación, etc. Como resultado de ésto, las naciones desarrolladas pierden con mayor rapidez su ventaja competitiva mientras que los países en vías de desarrollo, expanden sus industrias manufactureras.

Esto ha dado lugar a suponer que las crecientes necesidades de servicio cambian el curso de la demanda dependiendo del aprovechamiento de la producción. Esto, a su vez, conduce a la elevación general de los niveles de precios y por último, a la disminución en los niveles de vida.

Esas son las supuestas coordinadas de la economía mundial. La ventaja conduce finalmente, a una demanda de un costoso servicio de organización, al mismo tiempo que produce entre los menos aventajados un esfuerzo paralelo, por ponerse al día. Estos últimos, finalmente, no sólo alcanzan sino que superan a los líderes originales porque, en primer lugar, su tecnología es más moderna.

Es imprescindible que comprendamos que la clase de especialización que tanto éxito han alcanzado en los sectores que no producen bienes, representan un conjunto de procesos organizados en forma especial. Estas son en realidad, la industrialización de actividades, que por tanto tiempo y de modo irreflexivo, se

suponían inaccesibles para los administradores, que ha producido en abundancia y a bajo costo, en los sectores productores de bienes de consumo de las economías más avanzadas del mundo. De aquí que el hecho de reconocer y comprender este fenómeno por lo que se refiere a la práctica, equivalga a introducir a la empresa moderna un nuevo rasgo perceptivo, potencialmente emancipado, dentro de su estilo de funcionamiento.

Por lo anterior, el concepto de industrialización del servicio puede traer a la economía del futuro, un progreso paulatino, en cuanto a productividad y niveles de vida, mayor que el que predomina en la economía actual.

1.3 EVOLUCION DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR DE SERVICIO

Cuando se habla de la producción de servicios, se entiende que existen los producidos directamente en el sector de bienes, y los derivados como una parte de la producción de dicho sector. La distinción puede ser arbitraria, por ejemplo, la producción de una consulta contratada a una empresa de consultores, se puede catalogar como una parte del sector de servicios. Si el mismo consultor estuviera haciendo las mismas funciones, como parte de un grupo de consultores internos de una empresa manufactura, su producción sería considerada como parte del sector de manufactura.

Lo que significa que, detrás del más rápido crecimiento de los servicios en términos económicos, está la productividad del

crecimiento de los dos sectores, bienes y servicios, esto es que la utilidad por hombre, en el sector de bienes, se ha incrementado más rápidamente, que en la productividad por trabajador en los servicios. Este incremento en la productividad de los bienes en el sector industrial y la carencia del incremento de la productividad en el sector de servicios, aunado al rápido crecimiento de la demanda de éstos, ha dado como resultado, que se incremente el empleo de recursos humanos en los servicios. Ya que el manejo de la habilidad, es un factor importante para el mejoramiento de la productividad de las empresas de servicios. Existe, en realidad, un gran sector oculto de servicio, esa porción de industrias denominadas "manufactureras", gran parte de cuyos gastos y entradas implica el suministro de servicios anteriores y posteriores a la compra: en la forma de sistemas de planeación, asistencia previa a la instalación, reparación, mantenimiento, distribución, cobro, contabilidad y actividades similares.

Las industrias que componen ambos sectores, son mostradas en la tabla 1-1. Se espera que el sector de servicios proveerá 4 de cada 5 empleos para el año 2000.

En resumen, hay tres grandes tendencias económicas en el sector de servicios:

- 1.- Hay un rápido crecimiento del gasto por servicio.
- 2.- Casi todo el reciente desarrollo, así como el crecimiento potencial del empleo han ocurrido en los servicios.
- 3.- Existe una pronunciada carencia de desarrollo de la productividad en la industria de los servicios.

Estas tendencias, han llamado la atención de los economistas interesados en la productividad del sector de servicios.

TABLA 1-1
ESTIMACIONES Y PROYECCION DE LA POBLACION
ECONOMICAMENTE ACTIVA REMUNERADA POR SECTOR ECONOMICO
Y FORMALIDAD DE LA OCUPACION 1980-2000

(Miles de personas)

Año	Población económic. act. total	Población económicamente activa remunerada									
		Agropecuario ¹			INDUSTRIA ²			Servicios ³			
		Total	Formal	Informal	Total	Formal	Informal	Total	Formal	Informal	
1980	22 066	17 722	3 572	1 250	2 322	4 129	2 375	1 754	10 021	5 200	4 821
1981	22 430	18 050	3 670	1 280	2 390	4 160	2 390	1 770	10 220	5 020	4 191
1982	22 800	18 400	3 550	1 240	2 310	4 200	2 420	1 780	10 750	6 110	4 632
1983	23 180	18 760	3 700	1 300	2 400	4 240	2 450	1 790	10 820	6 312	4 508
1984	23 600	19 130	3 740	1 310	3 430	4 280	2 480	1 800	11 110	6 700	4 371
1985	23 950	19 500	3 840	1 350	2 490	4 310	2 500	1 810	11 350	6 900	4 450
1986	24 350	19 890	3 750	1 310	2 440	4 350	2 530	1 820	11 790	7 094	4 690
1987	24 750	20 300	3 860	1 350	2 510	4 390	2 550	1 840	12 050	7 454	4 596
1988	25 160	20 680	3 850	1 350	2 500	4 420	2 570	1 850	12 410	7 280	5 130
1989	25 580	21 090	3 920	1 370	2 550	4 460	2 600	1 860	12 710	7 830	4 880
1990	26 000	21 500	4 000	1 400	2 600	4 500	2 630	1 870	13 090	8 090	4 910
1991	26 390	21 900	4 050	1 420	2 630	4 500	2 660	1 890	13 300	8 140	5 120
1992	26 790	22 330	4 100	1 440	2 660	4 600	2 700	1 900	13 430	8 390	5 240
1993	27 190	22 760	4 150	1 450	2 700	4 650	2 740	1 910	13 960	8 410	5 350
1994	27 600	23 200	4 200	1 470	2 730	4 700	2 790	1 920	14 300	8 640	5 460
1995	28 000	23 640	4 250	1 490	2 760	4 750	2 820	1 930	14 640	9 070	5 570
1996	28 390	24 100	4 300	1 500	2 800	4 800	2 860	1 940	15 000	9 320	5 690
1997	28 790	24 560	4 350	1 520	2 830	4 850	2 900	1 950	15 360	9 580	5 780
1998	29 190	25 030	4 400	1 540	2 860	4 900	2 940	1 960	15 730	9 840	5 890
1999	29 600	25 510	4 450	1 560	2 890	4 950	2 970	1 980	16 110	10 120	5 990
2000	30 000	26 000	4 500	1 580	2 920	5 000	3 000	2 000	16 500	10 420	6 080

1.4 CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS COMO BIEN O SERVICIO

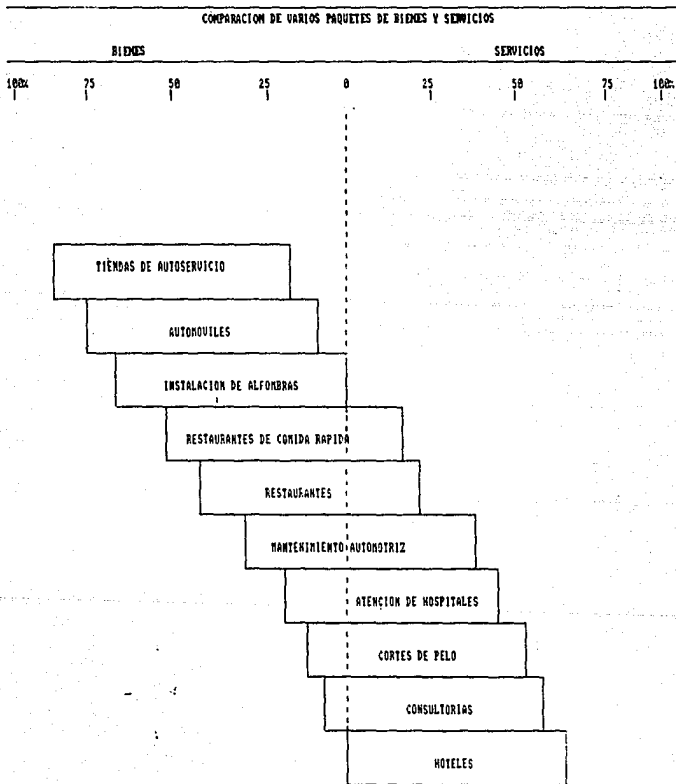
Desafortunadamente, la mayoría de los directivos de empresas de servicios, piensan en sus productos en términos de oferta de bienes, (vendemos hamburguesas) más que en términos de un conjunto total de bienes y servicios que el consumidor compra. Esto es debido a un análisis simplista, que cae en un inadecuado manejo de los factores intangibles. Un restaurante de comida rápida, que vende hamburguesas generalmente tiene poco personal de servicio.

El manejo debe entenderse como el énfasis del propio servicio. Somos una organización productora, con servicios auxiliares, o una organización de servicios con una producción de bienes.

Una manera de examinar esta cuestión, puede ser: Como primer paso, evaluar la importancia relativa de los bienes y el contenido de servicios de una compra; o sea, determinar, cual es el porcentaje del precio, en el costo de fabricación del paquete. Por ejemplo los dulces y otras cosas, hasta compras con alto contenido de servicios tales como la estancia en un hotel, en el cual pocos bienes materiales (cerillos, tarjetas postales etc) son reservados para los consumidores. Si barremos el espectro de la compra, tenemos la comparación presentada en la tabla 1-2. Si interpretamos esta tabla, probablemente decidiremos que a la cabeza de los tres tipos de compra mostrados, son los bienes y el resto son los servicios; esto es, que el punto en el cual, el contenido de bienes decrece aproximadamente en el 50% o menos del paquete, una compra se convierte en servicio, en el entendido del consumidor.

Nótese que, la distinción se llega a confundir en el límite. Mientras, en un restaurante caro, tiene un alto contenido de servicio, en una tienda rápida, hay un alto contenido del costo material. La opinión del consumidor de éstos 2 restaurantes, puede ser obviamente diferente, hasta en la instalación de bienes en el paquete de compra, aunque una hamburguesa fuera idéntica en los 2 casos.

TABLA 1-2



CAPITULO II**APLICACION DE CONCEPTOS DE INGENIERIA INDUSTRIAL
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

La mayoría de las empresas del sector de servicios se encuentran todavía en la fase de industria "rural", cuando son comparadas con el desarrollo industrial de empresas del sector manufacturero. Por lo que se cree que las industrias de servicios están al borde de una tardía, pero poderosa "Revolución Industrial". Por lo que los administradores han decidido llevar a las empresas de servicios el pensamiento "industrial", para llegar a tener ventajas competitivas.

El sector de servicio debe identificar los elementos clave de la fórmula productiva. La mayor parte de esta fórmula ha sido la elección de opciones, con frecuencia utilizando herramientas analíticas y aproximaciones, desarrolladas en manufactura.

¿ Porqué ha habido una negativa de las industrias de servicios en adoptar esta estrategia, particularmente si ven otras compañías sacando ventaja exitosamente de ella ?. Theodore Levitt argumenta que si las compañías dejan de pensar en el servicio como servidumbre y servicio personal, serán capaces de efectuar mejoras drásticas en su calidad y eficiencia.

La actitud tradicional, de que el buen servicio se produce por el consumo de trabajo, explica parte de la lenta aceptación de la industrialización en el sector de servicios. Sin embargo, otra parte de la explicación es que en la mayoría de los casos, estas compañías han tenido poco entrenamiento o inclinación a la disciplina de la ingeniería industrial o la investigación de operaciones. Se han enfocado más a iniciar y desarrollar negocios que a buscar reducir los costos e incrementar la productividad.

Conforme los negocios han crecido a través de etapas de impulso, las prácticas derrochadoras y la mala administración son frecuentemente ignoradas o excusadas en un mercado vigoroso.

En las compañías manufactureras hay ricas recompensas para la ingeniería conforme la escala de una empresa se incrementa. El salario de un ingeniero o analista podía ser fácilmente justificado en la inversión de una nueva operación. Cosa que no sucede en la administración de los servicios.

Juntas, éstas razones pueden describir porqué la industria de servicios ha sido lenta en adoptar estos métodos.

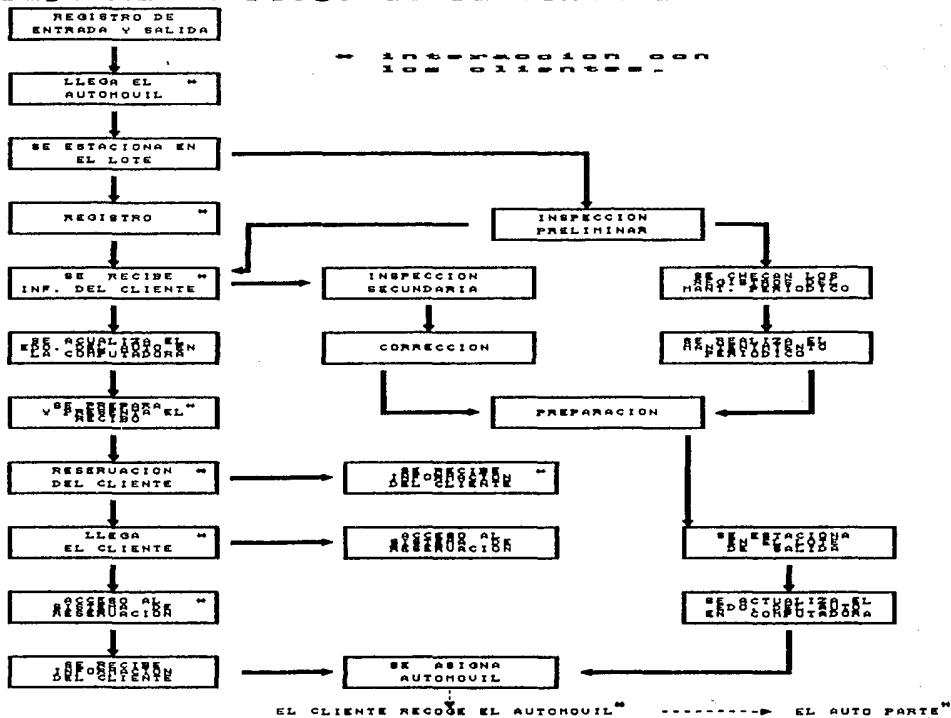
2.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

La elaboración de un diagrama de flujo es uno de los primeros pasos que debe llevarse a cabo para analizar una operación. Es una herramienta muy importante para el desarrollo del Lay Out y para comprender el flujo de elementos físicos y de información. Al realizar el Diagrama de Flujo es muy sencillo poder estimar la capacidad de cada elemento del sistema. Por ejemplo, para una empresa que se dedica a la renta de coches, el Diagrama de Flujo podría ser el que se muestra en la figura 2-1. De aquí salen los estándares que mejoran la calidad y productividad del servicio. El diagrama identifica los pasos críticos en los cuales el personal de la compañía de servicios interactúa con el usuario. El diagrama de la figura 2-1 muestra 11 puntos donde ocurre una interacción proceso-usuario de manera significativa. En estos puntos hay oportunidades de causar un impacto al cliente, de forma positiva o negativa. Por ejemplo, ¿Qué imagen se le presenta al llegar?. ¿Hay indicaciones adecuadas que permitan un fácil acceso al lote de recepción?. ¿Existe suficiente espacio para estacionarse convenientemente?. ¿Está limpio el lugar? ¿Hay alguien a cargo?. ¿Qué tan lejos está el lote del lugar de control y el destino final del usuario?. ¿Tiene el cliente que esperar mientras se hace el control?. ¿Son los empleados agradables y eficientes?. ¿Qué tan rápido prepara la computadora el recibo?. ¿Cómo se manejan las llamadas de reservación?. ¿Cuánto tiene que esperar el cliente para que le contesten el teléfono o para recibir la información

correcta?. ¿La información es recibida y almacenada en el sistema de reservación computarizada, de una manera precisa?. Cuando el cliente llega, ¿Qué tan rápido puede ser procesado?. ¿Es exacto el proceso?. ¿Está disponible el tipo de automóvil deseado?. ¿Puede el personal dar indicaciones correctas para llegar a nuestro destino?. Después de que el automóvil ha sido asignado, ¿Se le puede localizar fácilmente?. ¿La partida del usuario es conveniente?. ¿Se dispone de indicaciones para la salida?.

Otro grupo de actividades ocurren en el proceso de recepción, inspección y preparación. ¿Se hace la inspección rápida y precisamente?. ¿Se hacen apropiadamente las correcciones? ¿Las preparaciones como lavado, llenado de combustible y limpieza se hacen a conciencia?. ¿Se graban los datos de manera exacta en la computadora, cuando el automóvil esta listo?.

Figura 2-1
Diagrama de flujo de la renta de un auto



La organización Hertz mantiene 54 normas de realización, mostradas en (tabla 2.1), 8 de estos estándares se aplican al proceso de registro, 11 al proceso de comprobación y 38 al proceso de recepción, inspección y reparación. En conjunto, su aplicación suman 54 ya que varias se aplican a más de un proceso. Los estándares de registro y comprobación son llevados a cabo en presencia del usuario, pero esto, no sucede en la recepción, inspección y reparación. Estas normas establecen, el objetivo en los niveles de servicio del paquete total que Hertz produce.

TABLA 2.1
HERTZ INTRODUCE 54 NUEVAS NORMAS DE REALIZACION EN LA
ESTANDARIZACION DE LA INDUSTRIA DE LA RENTA DE UN COCHE

- 1.- Atención telefónica inmediata
- 2.- Proceso de recepción a tiempo
- 3.- Registro de reservación inmediato
- 4.- Proporcionar información a los clientes
- 5.- Transferencia instantánea de las reservaciones
- 6.- Recepción de los datos de los coches rentados
- 7.- Espera del cliente
- 8.- Contacto a tiempo con la sucursal correspondiente
- 9.- Asignación del coche
- 10.- Información al cliente
- 11.- Traslado del cliente al lugar de entrega
- 12.- Resolver las demandas del cliente
- 13.- Revisar sistema de frenos del coche
- 14.- Revisar el estado de las llantas
- 15.- Revisar los faros
- 16.- Revisar los limpiadores
- 17.- Revisar los espejos
- 18.- Revisar cenicero
- 19.- Revisar la limpieza interior
- 20.- Revisar nivel de aceite
- 21.- Revisar limpieza exterior
- 22.- Revisar tanque de combustible

TABLA 2.1 (Cont)
HERTZ INTRODUCE 54 NUEVAS NORMAS DE REALIZACION EN LA
ESTANDARIZACION DE LA INDUSTRIA DE LA RENTA DE UN COCHE

- 23.- Revisar cajuela
- 24.- Revisar claxón
- 25.- Revisar el sistema de arranque
- 26.- Revisar cinturones de seguridad
- 27.- Revisar chapas de las puertas
- 28.- Revisar llanta de refacción
- 29.- Revisar presión de las llantas
- 30.- Revisar el estado del encendedor
- 31.- Revisar la limpieza de parabrisas y ventanas
- 32.- Revisar el funcionamiento del radio y aire acondicionado
- 33.- Revisar las puertas
- 34.- Revisar el estado de los asientos
- 35.- Revisar el funcionamiento de manijas de control
- 36.- Inspección del estado de la carrocería
- 37.- Checar el nivel del líquido del acumulador
- 38.- Checar el nivel de agua del radiador
- 39.- Cambiar el agua sucia por limpia
- 40.- Cambio de filtro de aceite
- 41.- Checar la transmisión
- 42.- Revisar el estado del volante
- 43.- Revisar amortiguadores
- 44.- Checar la tensión de las bandas

TABLA 2.1 (Cont)
HERTZ INTRODUCE 54 NUEVAS NORMAS DE REALIZACION EN LA
ESTANDARIZACION DE LA INDUSTRIA DE LA RENTA DE UN COCHE

- 45.- Revisar la lubricación
- 46.- Limpiar las terminales de la batería
- 47.- Alineación y balanceo de llantas
- 48.- Revisar sistema eléctrico
- 49.- Revisión mecánica del coche
- 50.- Lavado del coche
- 51.- Enviar el coche al patio de espera
- 52.- Hacer reservaciones
- 53.- Procesar la reservación a tiempo
- 54.- Confirmar con el cliente

2.2 SISTEMA DE DISTRIBUCION DEL SERVICIO

En la producción de un servicio, el proceso no solamente lo crea el producto, sino que también la distribución al cliente. El sistema de distribución de servicios es un proceso en el cual el cliente participa. En un restaurante la comida, bebida y el ambiente son producidos durante el consumo, el entretenimiento de un cine o un teatro ocurre simultáneamente con el consumo al cual está íntimamente ligado. Esta participación de parte del consumidor en el proceso de producción de un servicio, requiere que el sistema de distribución sea definido en términos del concepto de servicio total.

La interfase entre la producción y el mercado en un sistema de distribución de servicios, describe diversas dificultades en su manejo, derivadas de las características propias de las empresas de servicio como: La intangibilidad, percibibilidad, heterogeneidad y simultaneidad.

Debido a que un servicio es intangible, el vendedor de servicios debe enfatizar los beneficios que el cliente se llevará, a la entrega de éste, y no del servicio mismo. Los servicios intangibles son difíciles de describir y de mostrar al público que los quiere comprar. El entendimiento de la intangibilidad puede ser clarificado mediante la utilización de anuncios. Anuncios creativos que puedan enlazar el beneficio abstracto de los servicios y ayudan a convencer al consumidor, los productos intangibles como la libertad, salud y

seguridad son más propias que las que proporciona un producto. Más que eso, los anuncios pueden particularizar los beneficios abstractos. La imagen amigable de un banco puede ser traducida en términos de recepciones para prestar un ambiente tranquilo en el aspecto de seguridad y del riesgo financiero.

En un sistema de distribución de un servicio, la ausencia de inventario imposibilita al administrador a contar con un importante indicador usado para manejar las fluctuaciones de la demanda. En esencia el administrador de servicios está sin un importante "amortiguador" capaz, para muchas de sus contrapartes en el sector de manufactura, de absorber las fluctuaciones en la demanda. En las empresas manufactureras el inventario también sirve para conjugar las diferentes etapas en los ciclos de producción con el medio ambiente externo. El acto de conjugar simplifica la planeación y el control de las funciones de cada operación, porque la existencia del inventario entre las etapas hace que cada una de ellas se haga relativamente independiente de las anteriores o posteriores.

Si en la demanda de un servicio no se toman en cuenta la capacidad y facilidad de servir, puede formarse un nivel de demanda, con problemas de inventario. Sin embargo, la demanda de los servicios muestra algunos aspectos que se encuentran dentro del inventario en la lista de demanda para los bienes. La temporalidad de la venta de equipo para esquiar, las variaciones diarias en las cantidades de alimentos para restaurantes y la fluctuaciones horarias en

transacciones, para un banco comercial, son solamente algunos ejemplos.

La combinación de la perecibilidad y la amplia variación de los volúmenes, da lugar a presiones en el mercado de servicios para que la empresa desarrolle planes de ajuste para cubrir su capacidad física y si estos planes fallan, la empresa tendrá un período de capacidad ociosa o un período de capacidad insuficiente.

La heterogeneidad resulta de una demanda a las empresas para producir servicios diversos.

En efecto hay una gran variedad en los productos de una empresa en particular y hasta de un servicio en particular. La combinación de la naturaleza intangible de los servicios y la presencia del consumidor en el punto de la producción, contribuye a esta característica.

Los servicios proporcionados por una línea aérea varían de un vuelo a otro, y de una persona a otra, en el mismo vuelo. La atención de un empleado en un hotel, de una compañía de renta de coches, varía de la misma manera. Es difícil establecer marcos de referencia para el producto de las empresas de servicios, y es aún todavía más difícil asegurar que esos marcos son tomados en cuenta, cada vez que el servicio es entregado.

La heterogeneidad, es de gran importancia dentro de las funciones de control de calidad de una empresa de servicios. Debido a que el proveedor del servicio está usualmente en contacto directo

con el consumidor, la educación, así como el entrenamiento de los empleados son extremadamente importantes.

En efecto, como el entrenamiento es la base para el control de calidad, entonces es usualmente impráctico monitorear el producto de cada proveedor de servicios.

Es tan importante el entrenamiento y la capacitación que nos lleva al establecimiento de centros de capacitación como la Universidad de Hamburguesas de Mc Donald's y la Universidad de los Holiday Inn, además de la capacitación de los administradores y empleados de servicio de Mc Donald's, que ha creado sistemas de inspección, en los cuales visitan cada uno de los establecimientos de servicio, sin anunciarse, y de ésta manera poder controlar el nivel de calidad del servicio e higiene en cada una de las unidades.

Debido a la heterogeneidad, los productores de servicios generalmente tienen operaciones de menor categoría que las de los productores de bienes, esto también es consecuencia de que el consumidor debe ir al servicio.

En un buen sistema de distribución se puede tomar ventaja de la economía de escala, dada por la ubicación geográfica de los mercados. Sin embargo, cuando existe poca demanda, se requiere que el sistema de distribución del servicio esté localizado dentro del mercado, y por lo tanto adecuado para un mercado específico.

La interfase productor-vendedor, permite el uso de estrategias promocionales. Por ejemplo, un restaurante puede usar el menú y el personal de venta para incrementar el grado y el rendimiento de la venta.

El proceso de distribución de un servicio está definido por el producto, la fuerza de trabajo y por las necesidades del consumidor. A diferencia de un sistema de fabricación, en los servicios el consumidor interactúa con las partes del sistema de entrega, y el tipo de sistema observado por el consumidor en el punto de interacción, dará la pauta para crear una percepción positiva o negativa en la mente del consumidor acerca de la calidad del servicio.

2.3 TIPOS DE OPERACIONES

Utilizando la terminología desarrollada para las industrias manufactureras existen procesos en línea, por lote e intermitentes (por proyecto), que pueden ser de interés en las operaciones de servicios. A continuación se describirán las características de estos tres procesos, que sirven de ayuda para tener una visión clara acerca de su concepto.

2.3.1 Operación en Línea

Las operaciones en línea siguen un patrón de flujo simple, estableciendo una secuencia de pasos progresivos. En el proceso en línea se dedica gran atención a la disposición física del proceso para minimizar la confusión y el movimiento innecesario al pasar de una actividad a otra. Es mucho más fácil visualizar una operación de producción en línea en un contexto de manufactura con cinta transportadora u otro equipo mecánico para estaciones progresivas. En la industria de servicios el proceso de línea tiene una amplia variedad de aplicaciones. Los clientes pueden ser atendidos moviéndose a través de una serie de servicios, o pueden estar estacionados mientras una serie de personas van a ellos.

Debido al alto grado de interrelación entre las partes del proceso en línea, la realización de todo esto puede estar limitado

por cualquiera de sus partes. Por ejemplo, un cajero lento aminora el proceso en línea en una cafetería, o la gente que seca carros en un lavado retarda la línea si no va al mismo ritmo de los autos que salen.

Otra característica general de una operación en línea es que es poco flexible para admitir cambios mayores en los volúmenes manejados o el servicio realizado. Sin embargo si el administrador acepta éste grado de inflexibilidad, las actividades pueden ser divididas en tareas relativamente sencillas para facilitar la especialización y capacitación.

El proceso de línea opera más efectivamente si no tiene que estar deteniéndose continuamente. Por tal razón, este proceso se asocia generalmente con una producción uniforme a un ritmo constante para un inventario de productos terminados. Ya que la mayoría de las industrias de servicio no producen un bien que pueda ser inventariado, ésta característica del proceso no es considerada importante. Sin embargo, algunas empresas de servicios han encontrado que producir para inventario es más viable de lo que imaginaron. Por ejemplo en los restaurantes, los alimentos pueden ser cocinados y puestos en un inventario por un breve tiempo, para un servicio rápido. No obstante, el proceso en línea impone una disciplina y regularidad que lo hacen apropiado para manejar grandes volúmenes de clientes que desean servicios bastante estandarizados.

2.3.2 Operación por lote

Estos procesos se caracterizan por la gran variedad de bienes o servicios que producen, usando diferentes combinaciones y secuencias en las actividades. En su mayoría estos bienes o servicios son comercializados de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por los clientes, lo que esencialmente elimina las oportunidades de desarrollar un flujo continuo y el uso de inventarios de bienes terminados. Estos procesos son flexibles, en términos de variedad de servicios realizados y la capacidad de hacer frente a los cambios en volumen.

En un proceso de este tipo debe hacerse una elección sobre la capacitación y habilidades de la fuerza de trabajo. Usualmente hay pocas oportunidades de emplear verdaderos especialistas. Frecuentemente el empleado está capacitado para manejar una mayor variedad de actividades.

Otras consideraciones que deben tomarse en cuenta en la elección de procesos en línea, son los siguientes factores:

- 1.- Oportunidad potencial para reducir el costo del servicio por medio de la introducción de equipo más automatizado.
- 2.- La necesidad de consistencia o reproducción de un servicio. El proceso en línea impone un grado elevado de disciplina en la producción, lo que permite tener resultados satisfactorios en la calidad.

3.- La necesidad de flexibilidad para producir una amplia variedad de servicios.

4.- Administración de la fuerza de trabajo. La mayoría de los procesos de línea dan poca variedad de actividades a los empleados por lo que la selección, capacitación y supervisión de éstos puede ser totalmente diferente al de un proceso por lote.

La comparación de las características entre el proceso en línea y el de por lote se resumen en la tabla siguiente:

TABLA 2.2
CARACTERISTICAS TÍPICAS DE LOS PROCESOS

Conveniencia del tipo de servicio:

	LÍNEA	LOTE
VOLUMEN producción.	Para servicios estandarizados y con un alto volumen de características.	Para servicios con bajo volumen de producción y variedad en sus características.
CAMBIO DE SERVICIO	El cambio es costoso ya que debe cambiarse el proceso entero, o balancearse.	Los cambios de servicio son fáciles de realizar.
VARIACION DE LA DEMANDA	Se acomoda mejor a la demanda estable, sin ciclos variables.	Se acomoda fácilmente a la demanda incierta o variable.
TIPO DE MERCADO	Servicio estandarizado	Servicio al cliente por órdenes.

Conveniencia para el sistema de distribución:

CARACTERIST. DE LA TAREA	Tareas con alta especialidad bien definidas, divisibles, se pueden enseñar y de duración conocida.	Se adaptan tareas con baja especificación. Se dificulta adquirir las habilidades y los tiempos para completar las tareas son variables e inciertos.
TECNOLOGIA DE CAPITAL REQUERIDA	Permite la automatización del proceso por medio de equipo especialmente diseñado con frecuencia útil sólo para el servicio y la industria, requiere desarrollo tecnológico.	Permite intensificar el capital por el uso de equipo de propósito general, que puede comprarse de varios abastecedores.

TABLA 2.2 (Cont)
CARACTERISTICAS TIPICAS DE LOS PROCESOS

Recursos humanos:

	<u>LINEA</u>	<u>LOTE</u>
HABILIDAD DE TRABAJO	Tolerancia para la repetición.	Alta flexibilidad y amplias capacidades.
MEDIO DE TRABAJO	Altamente visible, trabajo de equipo, repetición, el trabajo se realiza al paso. Logra la unidad.	Trabajo individual que no sigue el paso, trabajo manual especializado, lugar de trabajo fijo y de larga duración.
CARACTERIST. DE TRABAJO	Los trabajadores se vuelven altamente eficientes, pero sólo en una operación.	Habilidades valiosas.

Características de producción:

PRODUCTIVIDAD	Alta cuando la demanda es estable debido a la división del trabajo, especialización y el aprendizaje que se da con escala. Poco costo de organización y mayor oportunidad para la automatización.	El trabajo tiende a ser eficiente en varias áreas por unidad, productividad más baja que por línea, debido a los cambios, y la poca oportunidad de aprendizaje repetitivo.
CONTROL	El control es sencillo bajo condición estable.	La variedad de trabajo y el tiempo incierto de realización hacen el control complejo.
CAPACIDAD	La capacidad está bien definida, pero es caro cambiar, aún en grado moderado, debido a los efectos penetrantes del cambio en todo el sistema.	Capacidad mal definida pero flexible dentro de límites amplios. Conforme la demanda se acerca a la capacidad, el inventario tiende a volverse muy grande y fuera de control

2.3.3 Operaciones intermitentes (por proyecto)

Los dos procesos anteriores se realizan en forma diaria. Sin embargo, hay muchas situaciones que son " procesos por proyecto". Aún no siendo repetidas con frecuencia, las empresas de servicios se involucran en la administración de proyectos de naturaleza intermitente. Por ejemplo; las cadenas de hoteles y restaurantes, deben administrar la construcción de nuevas unidades. Otras compañías encuentran que deben administrar la tarea de introducir un nuevo servicio.

Las empresas de servicios de consultoría advierten con frecuencia que la mayoría de sus actividades son proyectos manejados por otros. El control del proyecto y los sistemas de programación como: PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) y CPM (Método de Ruta Crítica), encuentran excelentes aplicaciones en la administración de proyectos de empresas de servicios.

Estas herramientas proporcionan un modo de identificar y conservar el curso de varias actividades que comprenden un proyecto. Quizás más importante se conocen las relaciones de trabajos individuales y cómo se conectan a el proyecto. CPM y PERT dan un modo de determinar cuales trabajos o actividades son críticas en su efecto sobre el tiempo total para completar el trabajo. De esta evaluación, es posible probar una variedad de programas para encontrar una fecha objetivo a un costo mínimo o determinar el costo potencial asociado

con fechas de terminación cambiantes.

El criterio principal para seleccionar CPM o PERT, para la administración del proyecto son las siguientes:

- 1.- El proyecto debe ser lo suficientemente grande y complejo para justificar este nivel de control. CPM o PERT contribuyen poco a proyectos triviales con unas cuantas actividades.
- 2.- El proyecto debe consistir de actividades claramente separables, que tengan inicio y término identificables, y que cuando todas las actividades se completen, el proyecto también.
- 3.- Las actividades deben tener un orden o secuencia lógica definidos.

La aplicación de estas herramientas dependen de la naturaleza de la tarea.

2.4 HERRAMIENTAS DE ANALISIS

El siguiente inciso describe las aplicaciones de algunas técnicas de análisis que son de ayuda en el diseño y manejo de sistemas de entrega. La mayoría fueron desarrolladas originalmente en un contexto manufacturero, pero tienen importantes aplicaciones en empresas de servicios.

2.4.1 Balanceando operaciones de servicio

Una característica de gran importancia en el diseño de un sistema de servicio es el balanceo. Muchos procesos son una secuencia estructurada de varios pasos claramente identificados. En un proceso de servicio se debe estar alerta a las posibilidades de adaptación creativa, o a la combinación de los pasos del proceso y la necesidad de balancear la capacidades en cada punto del mismo. Fallar en el balance conduce a cuellos de botella. Estos no sólo son un desperdicio, sino molestos para el cliente, quien percibe que el servicio esta siendo ineficiente.

Cada paso o actividad del proceso requiere una cantidad definida de tiempo. Si hay estaciones en paralelo que puedan realizar la misma actividad, deberán existir varios puntos de supervisión. Ya que el proceso total está limitado por la actividad, que consume el mayor tiempo del proceso. Esa actividad es el cuello de botella.

En un proceso balanceado todas las actividades consumen el mismo tiempo de proceso.

El administrador de las operaciones de servicios, tiene algunas oportunidades interesantes para lograr balancear un proceso, que podrían no ser posibles en una línea de ensamble de manufactura. Por ejemplo, puede ser posible para la persona que está siendo atendida ayudar de buena gana en el proceso mismo. Por lo que el administrador no puede ignorar maneras de involucrar al usuario en el proceso, combinando creativamente la tarea, y minimizando los cuellos de botella.

2.4.2 Ubicación

Otra manera de pensar en el balanceo es examinar la distribución de los recursos escasos. Para las empresas de servicios esto puede significar decidir sobre la más apropiada mezcla de servicios que puede ser producida por una capacidad. En la operación usual de servicio, hay muchas combinaciones de producción u oferta que son derivadas de la capacidad.

La programación lineal proporciona una herramienta para optimizar la distribución de una capacidad de servicio. Los siguientes factores son representativos de su uso, en la asignación de la capacidad de servicio.

1.- Programación - Las actividades de distribución entre varios sitios es un uso frecuente de programación lineal. Tales asignaciones pueden ser hechas basadas en el costo y capacidad de cada ubicación para acomodar una actividad y el tiempo de viaje entre las ubicaciones. La programación lineal también puede ser usada para optimizar la programación de flotillas. Esta programación ha sido usada muy exitosamente para planear el abastecimiento de tiendas de mantenimiento, programas de entrenamiento de enfermeras.

2.- Combinación - Hay instancias en las cuales ciertos ingredientes se combinan para producir un resultado de acuerdo a ciertas especificaciones. En algunos casos es posibles modificar tales combinaciones para tomar ventaja de cambios en los costos de los ingredientes de la mezcla. Un ejemplo clásico es la mezcla de embutidos en las cuales ciertos cortes de carne pueden ser sustituidos dentro de los límites prescritos sin reducir la calidad del producto.

3.- Compra - Escoger sobre la compra de varios materiales que puedan ser sustituidos por otros y están disponibles a diferentes precios, calidades y cantidades, es un problema complejo que con frecuencia puede solucionarse con la alternativa de menor costo usando programación lineal. Esta elección también puede aplicarse a resolver decisiones de hacer o comprar.

Una formulación de programación lineal llamada Modelo de Transporte, proporciona una herramienta útil en el análisis de gran variedad de problemas relacionados con optimización del movimiento de bienes y servicios. Dicho simplemente, el Modelo de Transporte optimiza la distribución en una variedad de locaciones para demandas en otras ubicaciones en base a costos, tiempo u otro criterio.

2.4.3 Pronóstico

Las empresas de servicios tienen una necesidad particular de hacer pronósticos utilizando distribuciones de probabilidad. Estas distribuciones incluyen límites superiores e inferiores así como la asignación de probabilidades a varios niveles. Mientras que el pronóstico de este tipo es útil en manufactura o ventas al menudeo, es vital en las empresas de servicio, donde el producto de servicio no puede ser inventariado o trasladado. Desafortunadamente, el pronóstico en situaciones de servicio está unido a decisiones de capacidad, las cuales son particularmente costosas si son incorrectas. Una de las decisiones clave que en la administración de servicios se debe hacer es que tanta cobertura de servicio será proporcionada.

Un problema que muchas empresas de servicios experimentan deriva del alto grado de personalización que es frecuentemente una característica fundamental del servicio que se ofrece. Esto puede significar que es relativamente fácil predecir el número de clientes que una organización de servicios podría requerir acomodar en un periodo particular de tiempo. Pero podría ser totalmente difícil pronosticar con certeza que mezcla específica de servicios se requerirán o cuanto tiempo puede tomar proporcionar estos servicios. Por ejemplo, es relativamente más fácil pronosticar cuantos individuos podrían aparecer en el registro de una aerolínea que estimar la cantidad de tiempo que será necesaria para acomodar a cada persona, porque esto depende de si la persona ya tiene sus boletos, si necesita cambios en ellos o tiene otras complicaciones.

Algunos administradores parecen creer que el pronóstico debe ser cuantitativo para tener autoridad. Muchos pronósticos excelentes y útiles con frecuencia no tienen apoyo cuantitativo. Por ejemplo, la anticipación de las tendencias sociales.

Consideraciones para diseñar un pronóstico:

- 1.- El horizonte de tiempo - ¿Qué tiempo será cubierto?. ¿Porqué es relevante este periodo?. ¿Proporciona el pronóstico información que conduzca a decisiones diferentes de las que habían hecho si no existiera el pronóstico?

- 2.- Nivel de detalle - ¿Tratará el pronóstico con servicios específicos o niveles agregados?
- 3.- Número de detalles - ¿Cuántos pronósticos individuales se requieren para hacer uno total?
- 4.- Control contra planeación - ¿El pronóstico será útil para el control de la administración?. ¿Será usado para detectar excepciones, y poder determinar si se ha perdido el control?. ¿Será usado como parte de un proceso de planeación para probar alternativas de decisión?
- 5.- Estabilidad - ¿El pronóstico está tratando con situaciones estables o debe hacerlo con condiciones altamente inestables y dinámicas?

2.4.4 La "espera" del servicio

¿Cuánto tiempo debe esperar el cliente?. Esta es una pregunta de gran importancia para la mayoría de los administradores en la industria de servicio, debido a que la prontitud en el servicio está directamente relacionada con la percepción que tiene el cliente de la calidad del mismo.

Hay varios aspectos psicológicos en la espera del servicio. Primero esperar, puede implicar una pérdida de tiempo. Un cliente puede irritarse fácilmente porque piensa que la organización que ofrece el servicio ha provocado la espera, y que esto puede

deberse a una mala planeación, o a no respetar el tiempo del cliente. Cualquiera de éstas impresiones pueden ser muy molestas, ya que muchos clientes se han vuelto concientes del valor de su tiempo. Los ejecutivos que llegan tarde a las reuniones pueden tener una idea explícita del valor del tiempo, sin embargo los vacacionistas están más concientes del valor del tiempo personal, del tiempo ocioso.

Se ha encontrado que la actitud de la gente que espera depende en gran medida de las condiciones en que lo hace. Los clientes deben de estar convencidos de que aquello por lo que esperan vale la pena, ya que una espera molesta puede producir un cliente muy sensitivo y crítico cuando el servicio finalmente se entrega.

Hay varias maneras de minimizar el impacto de una espera. Una es hacerla cómoda, otra es distraer al cliente por medio de entretenimientos, como por ejemplo el caso de un hotel que recibió quejas de los huéspedes acerca de la excesiva espera en los elevadores, y después de un análisis de cómo podría ser mejorado el servicio, se sugirió que se instalarán espejos cerca del lugar de espera de los elevadores. Las tendencia natural de las personas a controlar su apariencia personal redujo sustancialmente las quejas, aunque la espera realmente no cambió.

La percepción de que el tiempo se consume de manera útil o de que el proceso ya ha comenzado puede reducir la angustia de

esperar. Las áreas de espera en los restaurantes cumplen con esto, y contribuyen sustancialmente a las ganancias. La tradición del restaurante británico de presentar el menú y tomar órdenes en las áreas de espera es una manera práctica de dar la impresión de que algo útil se está realizando. Muchos clientes están de acuerdo en esperar algún tiempo si piensan que están siendo tratados adecuadamente y la situación está bajo control. Por ejemplo, los tres siguientes casos de malestar son mencionados con frecuencia por clientes de restaurantes:

- 1.- Hice reservaciones que no fueron tomadas en cuenta por error, una mala planeación o cualquier otra falla.
- 2.- Fue especificado un tiempo de espera, pero no fué así.
- 3.- Clientes que llegaron después que yo, ya han sido atendidos.

Cada una de ellas indica un importante pérdida de control.

Los psicólogos indican que la percepción de pérdida de control frecuentemente produce malestar y puede llevar a una angustia intensa, la cual difícilmente es un buen marco psicológico para dar servicio. Algunos restaurantes siguen la práctica de prometer a los clientes un tiempo excesivo de espera. Si éstos acceden a esperar el tiempo, estarán muy complacidos de ser atendidos antes de lo esperado.

Se debe recordar, que el sentimiento de no ser tomado en cuenta, causa que aún el cliente más paciente se ponga furioso.

Las preguntas que un administrador de servicios debe hacerse son:

- 1.- ¿Percibe el cliente que está esperando?
- 2.- ¿Es la espera vista por el cliente como parte del nivel de servicio?
- 3.- ¿Resiente el cliente la espera?
- 4.- ¿Se puede convertir la espera en una parte útil del servicio?

Conclusiones

Este ha sido un breve examen de como un administrador de servicios podría diseñar un nuevo servicio o examinar el existente desde el punto de vista de cómo éste es producido. Los administradores de servicios que han sido capaces de aplicar con éxito estas simples herramientas diferencian sustancialmente su servicio del de sus competidores.

Debería recordarse que la discusión de sistemas de entrega de servicio está en el contexto de un sistema en conjunto.

El diseño analítico de una pieza del sistema, aunque se ignore el sistema entero puede producir resultados más pobres que en aproximaciones más intuitivas. El balance de todas las porciones de un sistema siempre es importante. Las herramientas específicas mencionadas aquí dan un marco de trabajo útil para análisis, pero el buen juicio y el sentido común son vitales. Muchos de los conceptos discutidos en éste capítulo intentan incrementar la productividad. Son deseables la industrialización y productividad del servicio. Pero la percepción del servicio por el cliente es también vital. El servicio total en un "manejo" completo de muchas percepciones que con frecuencia son muy sutiles. Puede ser objetable si el sistema de distribución es sentido por el cliente. Puede ser apropiada un gran eficiencia y productividad para las operaciones de un restaurante. Pero si el sistema de distribución

penetra la magia de la experiencia de comer, el cliente puede resentirse. Desgraciadamente, una vez que esto ocurre la reacción va de aceptación positiva a una actitud negativa y de rechazo más que la simple detección en una indiferencia pasiva.

CAPITULO III**CALIDAD DEL SERVICIO**

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD DEL SERVICIO

Calidad, es un término elusivo, en cuya discusión se revelan muchos dilemas interesantes. Es algo que las empresas de bienes y servicios afirman que proporcionan a sus clientes, y muchos clientes sostienen, que es el único parámetro para seleccionar una empresa en particular. No obstante, pocas personas realmente entienden el concepto de calidad y lo que representa proporcionarla. El término calidad, posiblemente, es el más utilizado actualmente en discusiones y quejas de clientes.

Para entender completamente el concepto de calidad de servicio, primero debemos definir ambos: calidad y servicio. La definición y medición de la calidad ha venido principalmente de sectores productores de bienes por ejemplo, los manufactureros.

Sin embargo, el conocimiento sobre la calidad de los bienes, no puede ser fácilmente aplicado en la definición y/o medición de la calidad del servicio. Una razón mayor, es que definir el servicio por sí mismo es muy difícil, especialmente cuando la palabra es utilizada en discusiones de industrias de servicios y funciones de servicios.

Se han hecho muchos intentos para definir el servicio. Por ejemplo, de acuerdo con Delmar y Sheldon " Un servicio, es la asistencia, que la parte interesada provee a una segunda parte, y que es esperada, como parte de una relación contractual".

Norman, define el servicio como " un acto social que tiene lugar en contacto directo entre el cliente y representantes de la compañía de servicios".

Además, muchos intentos se han hecho para definir el servicio desde el punto de vista del proceso. Esto es particularmente problemático, puesto que hay muchas organizaciones, que no pueden ser exactamente definidas como un servicio o como un fabricante. Por ejemplo, una compañía constructora o contratista, pueden ser catalogadas como un proveedor de servicios puesto que, generalmente proveen una variedad de mantenimiento de construcción, como reparaciones menores, modificaciones, planos y layout. También, se pueden catalogar como un fabricante, puesto que en muchos casos, la salida final es la construcción (edificio) en sí.

Además, surgen dificultades si uno trata de definir el servicio exclusivamente por su salida (producto) física, puesto que en la mayoría de los servicios, la salida es un sentimiento y/o experiencia para el cliente. Por lo tanto, para definir el servicio, se deben considerar, tanto, su proceso, como la salida del proceso. El último mencionado, es usualmente llamado por muchos como "paquete de servicio".

Por otro lado, las definiciones de calidad, son ligeramente más reveladoras que las de servicio, a pesar de que son más diversas.

Mc Connell define calidad como, "todas las acciones que envuelven el hacerlo bien a la primera vez"; Crosby la define como, "conformación a requerimientos" y Collier define calidad como, "el grado en que las especificaciones del cliente son satisfechas".

Dadas todas las definiciones anteriores, calidad de servicio, puede simplemente ser definida como, "la reunión de las expectativas de los clientes" y puede ser medida, como el nivel del servicio entregado, que cumple con las expectativas del cliente.

Esto sólo puede hacerse, considerando todos los estándares internos y externos, tales como, forma actual y satisfacción de un servicio proporcionado y, ¿cuál es el costo de proveer un servicio?

A diferencia de la manufactura, la industria de servicio tiene

características especiales y únicas, que hacen que el proceso de control de calidad sea menos manejable y el nivel de calidad esperado sea menos predecible. Entre esas características están:

- Intangibilidad del servicio.

- Involucramiento del cliente en el proceso del servicio.

- Producción y consumo simultáneos del servicio.

- Trabajo-insensibilidad del servicio.

En la manufactura, la calidad del producto se atribuye con frecuencia, tanto al diseño como a la producción. La calidad del producto, es definida como el grado en que ese producto, reúne las especificaciones para cumplir el objetivo de ejecutar una función específica.

Asegurar la producción total (producto salida). Hay muchas maneras de garantizar, que la salida de un proceso de manufactura (un producto tangible) cumple con las especificaciones. Esos métodos varían y pueden ser: el uso de control estadístico de la calidad, estudios de optimización de la capacidad del proceso, control de inspección en proceso y post proceso.

En la mayoría de los casos, técnicas preventivas (medidas selectivas post-proceso), pueden ser aplicadas al producto, para

proveer una retroalimentación que mantiene el proceso de manufactura bajo control.

En contraste, en una industria de servicio, una retroalimentación sobre la calidad de servicio, es con frecuencia difícil de predecir o alcanzar, principalmente por la intangibilidad del servicio.

Primero debe definirse la demanda pronosticada. Esto puede ser seguido por la planeación y establecimiento de políticas y reglas para satisfacer tales demandas. Finalmente, se espera una retroalimentación para medir el nivel de satisfacción del cliente. En realidad, ésto puede hacerse solamente si el nivel de expectación es definido dentro de una "franja de confianza", que incluye diferencias entre las variables que influyen en el nivel de calidad de servicio.

3.1.1 Niveles de calidad del servicio

Los factores que definen la calidad del servicio, están relacionados a causas que afectan el nivel de calidad de servicio. La tabla 3-1 muestra algunos factores generales que afectan la calidad del servicio.

Todos los factores están interrelacionados en una compleja mezcla de variables y la mayoría pueden ser definidos. Sin embargo, el nivel esperado de satisfacción del cliente es totalmente impredecible.

El nivel de calidad de servicio está influenciado por todos esos factores, que combinados hacen igualmente impredecible las expectativas del cliente.

TABLA 3-1
FACTORES QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO

1.- Filosofía

- Política y regulaciones
- Nivel de programas de entrenamiento
- Estándares
- Actitudes

2.- Creencias personales y actitudes del empleado

- Responsabilidades esperadas
- Disponibilidad de programas de entrenamiento
- Salarios y precios
- Condiciones de trabajo
- Dedicación
- Actitud

3.- Creencias personales y actitud del cliente

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Por qué desea dicho servicio?
- ¿Dónde más puede obtener ese servicio?
- Costo esperado/razón de calidad

4.- Tipo y tamaño de organización

- Independiente
- Cadena
- Franquicia
- Concesionario

5.- Determinantes del servicio

- Confiabilidad
- Conformidad
- Habilidades físicas
- Consistencia

Sin embargo, el cliente puede no encontrarlo aceptable, aún cuando el nivel de calidad pueda serlo. Puede no considerar el costo como razonable. Este es un ejemplo de complicaciones, para determinar el nivel esperado de calidad de servicio.

El nivel de calidad de servicio, en general, se ve afectado por los cuatro factores siguientes:

- Físicos
- Conformidad del servicio
- Confiabilidad
- Consistencia

Los factores físicos, tales como, la ubicación, tamaño, tipo y accesibilidad al edificio, son particularmente importantes, puesto que en muchos casos, el cliente debe viajar al local del proveedor para recibir un servicio específico.

Una instalación física pobremente desarrollada, puede afectar negativamente la percepción del cliente sobre la calidad de servicio y así inducir al cliente a utilizar otro proveedor de ese servicio en particular.

La satisfacción es una medida que el cliente siempre relaciona con la calidad. El conocimiento del administrador y los empleados, es el factor clave para conseguir una alta precisión, en la calidad, y la habilidad de organización, para alcanzar sus deberes y responsabilidades en el momento oportuno.

De nuevo, depende de la estrategia filosófica de la organización, nivel e importancia del programa de entrenamiento de los empleados y la expectativa predeterminada del cliente. Constancia, como ya se mencionó anteriormente, es proveer a los clientes con el mismo nivel de calidad una y otra vez.

Al final, todos estos factores, contribuirán al nivel de satisfacción del cliente, de un proveedor, de un servicio particular.

El concepto de calidad, se ha convertido en el factor más importante del mercado de servicios. Para reunir y alcanzar este desafío, se necesitan administradores y empleados bien entrenados. Supervisar el desempeño contra estándares establecidos, debe ser garantizado para reunir las necesidades de los clientes.

3.1.2 Servicio al cliente y el reto de la calidad

El manejo de servicio al cliente, y los niveles de calidad (CS&QL; Client Service and Quality Level), en una organización que

provee servicio, es uno de retos más difíciles a los que un administrador debe enfrentarse, pues se deben definir varias cuestiones, por ejemplo: ¿Cómo se definen esos servicios al cliente, y los niveles de calidad?

Un administrador de una empresa de trasportación, notó que el nombre del juego ahora es servicio. Un servicio completo, en una compañía de trasportación debe ofrecer una cobertura geográfica amplia, modos alternativos de transportación, velocidad, costo, por otro lado, debe ofrecer alternativas al cliente, mercadotecnia, análisis de inventarios y capacidades de manipulación. Lo mismo sucede en las organizaciones que proveen servicios tales como bancos, salud, compañías de comunicaciones, agencias gubernamentales, etc. El servicio ha llegado a ser tan importante, que no es difícil encontrarse uno mismo, platicando con un Director General sobre servicio al cliente o niveles de calidad.

Muchos de estos dirigentes en diferentes organizaciones de servicios, se enfrentan con los mismos problemas de definir, supervisar y controlar los servicios que proveen; estableciendo criterios de medida al cliente y niveles de calidad inspirando a todos los empleados a: " hazlo bien a la primera vez". Ellos también están pensando, acerca de ¿cómo asignar ingresos y costos a servicios primarios y periféricos? para ver ¿cuáles son más productivos? y ¿cuáles deberían ser descontinuados? y ¿cómo se integran al sistema de servicio al cliente y niveles de calidad,

en cuanto a evaluaciones de trabajo de los empleados de la compañía?. En otras palabras, los dirigentes están tratando de establecer un programa de servicio al cliente, o mejor, un sistema permanente de servicio al cliente, y niveles de calidad, para sus sistemas de entrega de servicios.

¿Porqué muchos dirigentes están interesados en los servicios al cliente y en niveles de calidad? La razón más poderosa es la excelencia del servicio, que es considerada como arma de competencia en el mundo de la mercadotecnia.

La mercadotecnia, a menudo, es dirigida hacia un mundo de competencia, o sea, la competencia mundial, las reglas del juego han cambiado, ahora el reto es, desarrollar y manejar, un sistema efectivo que le proporcione a la empresa, una gran ventaja, y estabilidad en servicio al cliente.

3.1.2 Definición de servicio al cliente y niveles de calidad

Otras definiciones de servicio, incluyen que el producto final, es consumido en donde es producido, que los servicios requieren la presencia del cliente, que no pueden ser inventariados. Una representación, un esfuerzo, cada uno reconoce el servicio al cliente y los niveles de calidad. Las definiciones previas de servicio, reconocen que el servicio excelente incluye atributos tangibles como, tiempo para ser servido, y atributos

intangibles percibidos del servicio como, el mesero descortés.

Las definiciones de calidad, son diversas, pero si hay muchas variaciones relevantes para todos los servicios. Las definiciones populares de calidad, incluyen:

- Calidad es respetar las especificaciones.
- Calidad es el grado en que las especificaciones del cliente son satisfechas.
- Calidad significa hacerlo todo bien a la primera vez.
- Calidad es un cambio de precio del valor.
- Calidad es cuidado, atención consistente a cada detalle.
- Calidad es la filosofía general de la organización por excelencia.

La tabla 3-2, ofrece dos definiciones de servicio al cliente en los niveles de calidad; las palabras de cliente, servicio, calidad y niveles, son partes necesarias de la definición básica. Cada palabra tiene un propósito, cuando son aplicadas a una organización que provee servicios. Estas organizaciones incluyen no solamente empresas de servicio, sino también, compañías de producción de bienes que han usado su servicio.

TABLA 3-2
DEFINIENDO SERVICIO AL CLIENTE Y NIVELES DE CALIDAD

- Excelencia, significa llevar a cabo la ejecución de estándares el 100% del tiempo.
- El cliente es el ente (persona/departamento/empresa) que recibe recompensa por la capacidad de servicio (o manufactura). El cliente incluye entes tanto dentro como fuera de la organización.
- Servicio, es cualquier actividad primaria o complementaria, que no produce directamente un producto físico.
- La calidad es la propiedad tangible e intangible de un producto y/o servicio, percibida por el cliente.
- Niveles de calidad implica un sistema de medición.
- Consistencia significa diariamente conformar (no bajar variablemente) estándares y cumplirlos.
- Distribuir significa conseguir el servicio correcto, por el camino correcto, en el tiempo correcto para el cliente.
- Un paquete de servicios esta definido por atributos tangibles e intangibles reconocidos por los clientes. El paquete de servicios puede ser un servicio o un grupo de servicios.

Un plan de diez pasos para un sistema efectivo de servicio a clientes y niveles de calidad, nos sirve para desarrollar un sistema permanente de servicio al cliente y niveles de calidad, ésto, lo vamos a llamar (CS&QL; Client Service and Quality Level) mostrados en la tabla 3-3.

TABLA 3-3
DIEZ PASOS PARA ESTABLECER UN SISTEMA EFICIENTE DE CS&QL

- 1.- Tener un sistema administrativo adecuado.
- 2.- Excelencia en el manejo del paquete de servicios.
- 3.- Identificar y optimizar el número de puntos de contacto con el cliente.
- 4.- Desarrollar un buen sistema de entrega del servicio y nivel de calidad.
- 5.- Especificar los estándares de excelencia internos y externos de servicio al cliente.
- 6.- Monitorear y evaluar la representación actual de los servicios al cliente.
- 7.- Desarrollar las relaciones entre servicios al cliente, costos e ingresos.
- 8.- Proveer los recursos para que el sistema de entrega del servicio, cubra las necesidades del cliente.
- 9.- Incorporar el conocimiento de niveles de calidad, servicio al cliente y niveles organizacionales.
- 10.- Evaluar a los ejecutivos en su actuación dentro de los servicios al cliente.

3.2 CONCEPTO DE NIVEL DE UN SERVICIO Y COMBINACION CON PRECIO

Otro punto que preocupa a los administradores de servicio, es el suministro de un buen nivel del mismo, en el sistema de entrega. Como se observó con la intangibilidad, el nivel en el servicio, es un concepto un poco evasivo; agregando a éste, las empresas venden ambientes, conveniencias, calidad, relaciones interpersonales, status y algunas otras cosas más.

Los niveles de servicio esperados, están reunidos en la entrega de sus componentes, que el consumidor percibe y que son importantes. El nivel es una medida del beneficio, ya sea implícito o explícito, desde el cual el consumidor es satisfecho y puede compararse al nivel de calidad de un bien fabricado, en el sentido de que especifica las características de funcionamiento del producto. La diferencia, es que el nivel de calidad de un producto manufacturado, puede ser más rápidamente cuantificado. Por ejemplo, un aparato de televisión puede estar definido por el tamaño de su pantalla, por el rango de recepción, por el tipo de controles, por la vida de operación del cinescopio, por las bocinas, señales receptoras, etc. Todas estas características pueden ser medidas en una escala. Una pantalla, puede ser de 19 pulgadas, y el rango de recepción puede ser de 25 millas, y la capacidad de las bocinas, puede ser de 1 a 10 watts y así sucesivamente. Todas estas cualidades, son muy específicas y pueden ser objetivamente medidas

para determinar si reúnen la calidad de funcionamiento y las características requeridas por el consumidor.

La cuantificación, no es válida para los niveles de servicio, sin embargo, la naturaleza de intangibilidad de un producto de servicio, aunado a su naturaleza multifacética, puede dificultar y/o hacer imposible su medición y en algunos casos cumplir las especificaciones. Sin embargo, los niveles en los bienes de los servicios, pueden ser medidos fácilmente. Por ejemplo, una hamburguesa puede estar definida, como de buen nivel si está hecha con 4 onzas de carne y con menos de 30¢ de verdura de su peso total. Si son definidos estándares de calidad, entonces es fácil medir y controlar los conceptos de servicio desde el punto de vista intangible.

La conceptualización y definición de los niveles de servicio, es decisión importante de una área. Algunos ejemplos de áreas que requieren decisiones del nivel del servicio incluyen:

- El conjunto de personas que atienden.
- Los requerimientos del consumidor.
- La calidad de los bienes que se otorgan, tales como: las bebidas o comidas en un restaurante y la espera para que le sea proporcionado el servicio

¿Qué es un nivel de servicio adecuado?.

Es un nivel de funcionamiento, que va a satisfacer las necesidades del consumidor y del servicio. Un administrador de servicio, puede entender el significado real de satisfacción de sus clientes.

El arreglo del nivel de servicio inicial, es un proceso que debe ser abordado con cuidado. A través de éste nivel, pueden ser alteradas la imagen y operación del servicio, a los ojos del consumidor.

El problema es hacer que la percepción del consumidor y el administrador sean iguales, acerca del concepto de nivel de servicio. Este problema, puede ser abordado en dos direcciones, la primera, es entender cómo percibe y qué espera el consumidor. La segunda, es mostrar la percepción del consumidor, y la satisfacción que espera. Esto es generalmente a través de anuncios, ya que son un vehículo para comunicar la intangibilidad asociada con varios servicios. Los anuncios pueden crear un alto nivel de servicio percibido mediante el halago al gusto de los deseos subconscientes y conscientes del consumidor, así como lo relacionado a sus percepciones del servicio.

Los administradores, deben ser sensibles a las percepciones del cliente, monitorear los niveles de servicio y reportarlos a las oficinas principales.

3.2.1 Integración sistema de entrega y nivel de servicio

El manejo de una operación de servicio requiere que el administrador entienda el concepto del mismo, el sistema de entrega y lo que es el nivel de servicio. Donde el consumidor juega un papel importante en la definición y evaluación de los tres elementos, el administrador de servicio debe tener una visión clara de las expectativas y percepciones del consumidor. El problema surge cuando la administración y el consumidor tienen diferentes percepciones sobre el nivel de servicio, para un producto, o cuando la administración no entiende cómo los tres elementos del sistema de entrega de servicio, influyen en la percepción del consumidor respecto al nivel de servicio. Algunos ejemplos de una imagen producida por un mal entendido acerca del manejo de los elementos del sistema de entrega, son ilustradas a continuación:

1.- Un restaurante se esfuerza por tener un ambiente colonial auténtico del siglo XVIII, gasta una gran cantidad de dinero desarrollando la decoración interior y el vestuario del personal del servicio. Sin embargo, también para manejar el sobre flujo de clientes durante períodos de demanda pico, usan sillas de metal plegadizas y mesas de plástico para aumentar su capacidad disponible.

2.- Una peluquería desea crear una atmósfera cultural, gasta gran cantidad de dinero decorando el salón con obras de arte valiosas y muebles antiguos e instala sistemas estereofónicos para escuchar música clásica. Sin embargo, debido a lo elevado de la renta del salón, fue eventualmente permitida algo de música de rock y poder abarcar a clientela de adolescentes.

Un administrador de servicio debe entender y confrontar con el consumidor, las interfases de producto-mercado, como se muestra en la tabla 3-4. Donde el administrador de servicio se enfrenta con tareas críticas de definición, integración, evaluación y redefinición del concepto de nivel de servicio. El administrador, haciendo estas tareas bien, debe entender que los elementos del sistema de entrega del servicio, le permita evitar desastres como los descritos anteriormente.

En la figura 3-1, se muestra el modelo del consumidor para establecer niveles de servicio.

TABLA 3.4

OPERACIONES CARACTERISTICAS EN UN AMBIENTE DE SERVICIOS

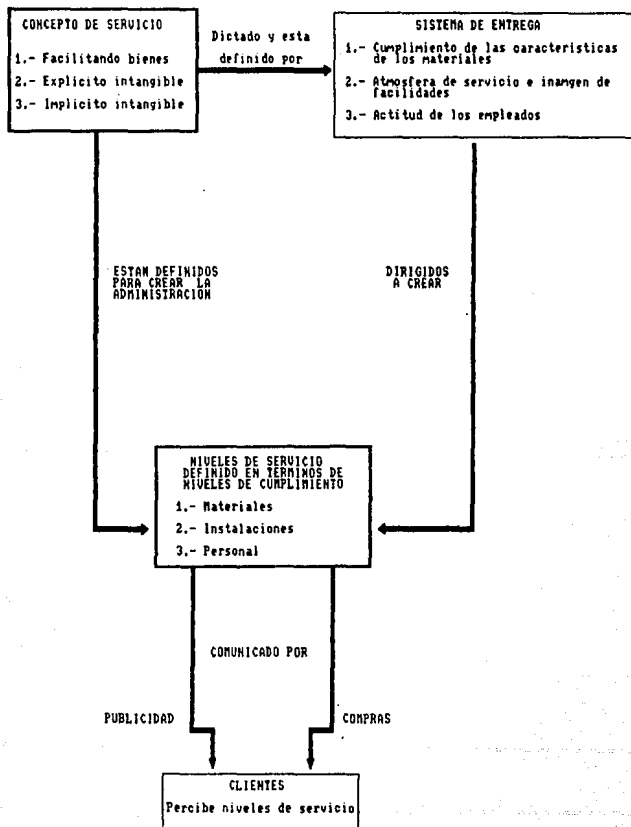
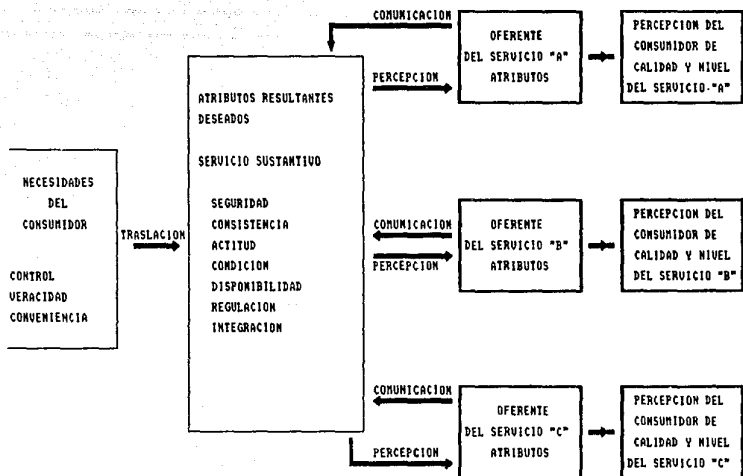


FIGURA 3.1

MODELO DEL CONSUMIDOR PARA ESTABLECER NIVELES DE SERVICIO



Los términos de la figura 3-1 requieren una explicación. La seguridad relaciona la protección del consumidor o a sus propiedades. La seguridad puede manifestarse por estacionamientos bien iluminados en un almacén, la seguridad y prevención de accidentes de una aerolínea, etc. La consistencia describe la estandarización y la puntualidad del servicio; por ejemplo, ésta puede significar que la habitación de un hotel esté siempre decorada de la misma forma. Las actitudes pueden ser distintas en las reacciones personales de los trabajadores del servicio con los clientes. La perfección está relacionada con el arreglo del servicio que se está suministrando.

¿Provee simplemente un agente de viajes los boletos de la aerolínea o también arregla transportaciones, comida y carga?. La perfección, puede también ser vista en las variedades del servicio ofrecido. La condición se refiere al medio ambiente con que el servicio es ofrecido y proporcionado. La condición puede ser encontrada en la atmósfera de un restaurante, en la decoración de una habitación de hotel, en la limpieza de un baño, en la funcionalidad de un estacionamiento y en el nivel de sonido e iluminación. La disponibilidad se relaciona con la cantidad de tiempo requerido para la realización de un servicio. Ejemplos de los atributos del servicio se muestran en la tabla 3-5.

TABLA 3-5
EJEMPLOS DE ATRIBUTOS EN SERVICIOS

Seguridad:

Vigilancia en el estacionamiento de un servicio.

Doble cerradura en la puerta de un cuarto de hotel.

Constancia:

Las llegadas a tiempo de una aerolínea.

Sabor y calidad en la comida y servicio de un restaurante.

Actitud:

Reconocimiento de los clientes de un restaurante.

Hacer encuestas en restaurantes sobre la calidad de su comida.

Integridad:

Aceptar tarjetas de crédito en un restaurante.

Facilidad de estacionamiento en los aeropuertos.

Condición:

Limpieza en un restaurante.

Decoración de un restaurante.

Sección de no fumadores en un restaurante.

Accesibilidad:

Fácil acceso en transporte público.

Estación de servicios.

Salidas de vuelos frecuentes en aerolíneas.

Tiempo:

Atención rápida en los servicios.

Los servidores competitivos ofrecen servicios que contienen una variedad de mezclas de éstos. La compañía de servicio comunica éstos atributos al consumidor en una variedad de formas, incluyendo anuncios, funcionamiento, manera u otros signos. Los consumidores perciben los atributos del servicio y juzgan que tan apropiada está dicha mezcla.

Existen tres modelos de como los consumidores hacen éstos juicios. Ellos son:

- 1.- Atributo sobrepoderoso, básicamente determina el valor. Todos los demás atributos reciben solamente una consideración nominal o no.
- 2.- Atributos singulares con entradas mínimas de otros atributos. Una alternativa, puede llevar a cabo al menos las condiciones de entrada para ciertos atributos para que sean considerados. Pero el ordenamiento final, es hecho entre los candidatos calificados en la base de atributo singular
- 3.- Promedio pesado de los atributos. Las alternativas son jerarquizadas en base a la evaluación del promedio, tal que, el de mayor puntuación en un atributo puede compensar una baja puntuación en otro.

Un ejemplo que es muy usado para observar, cómo el orden de los atributos puede ser hecho usando cada modelo, es el siguiente: Asuma que usted es el encargado de la admisión en una escuela interesada en la selección de estudiantes potenciales jugadores de

basketball. En una escuela, los candidatos con habilidad para jugar podían ser el atributo sobreponderado. El encargado de admisión en otra escuela, puede estar buscando habilidad para el basketball entre candidatos que han tenido cierto mínimo en el promedio de puntos en la preparatoria y el examen de aptitudes escolásticas. El encargado de admisión en una tercera escuela, puede asignar pesos a una variedad de información y buscar al candidato con puntuación más alta. Este encargado puede aceptar un candidato que no era el mejor jugador de basketball si había evidencia de un excelente potencial académico. Cada modelo es apropiado para diferentes escuelas y situaciones. Los administradores de servicio pueden determinar el modelo apropiado del consumidor en su situación.

3.2.2 Combinación de nivel de servicio/precio

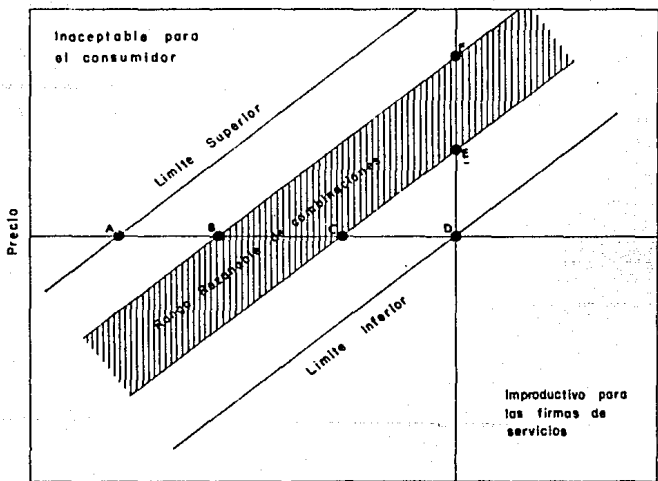
El próximo paso es relacionar el nivel del servicio y el precio. La figura 3-2 es una gráfica de cómo una comparación puede ser hecha. Hay un "rango de combinaciones razonables" de precios y niveles de servicio. Las combinaciones sobre ésta zona, pueden exceder el límite superior que cualquier consumidor razonable está deseando para pagar por un nivel de servicio particular. Las combinaciones por debajo del rango de combinación razonable, puede ser también cara para que la empresa de servicios produzca y venda

con provecho. Un cliente racional generalmente intenta maximizar el nivel de servicio a un precio dado. Sin embargo, él o ella, pueden escoger la oferta del servicio "D" en preferencia al "A" en la figura 3-2. El consumidor puede decidir sobre un nivel de servicio deseado, e intentar minimizar el precio. Es de gran valor, que la diferencia en el nivel de servicio A y B, puede no ser una diferencia en los atributos sustantivos, pero ser enteramente una diferencia en atributos periféricos, que pueden esencialmente no tener costo. Si las ofertas E y F, son ambas combinaciones razonables, la empresa de servicio, puede presumiblemente, querer tener el precio asociado con F. Lo que varias empresas de servicios han tomado con éxito, es ofrecer el rango de B a E, añadiendo cuidadosamente atributos periféricos de gasto nominal, para cambiar el nivel de servicio. Esto, puede ser complementado por el lavado de un automóvil, antes de ser entregado a un cliente después de reparaciones, poniendo flores naturales en la mesa de un restaurante o enviando el periódico matutino a un cuarto de hotel.

La demanda del mercado no es siempre distribuida a lo largo de un rango razonable. Hay mucho más clientes de un restaurante en una zona de bajo nivel de servicio/bajo costo, que en una zona de alto nivel de servicio/alto costo. Adicionalmente, un consumidor individual, puede sentirse bien tomando un desayuno en un restaurante de comida rápida o cenando en un restaurante de servicio completo con un mantel en la mesa y estar satisfecho en

ambas situaciones, porque cada una fue apropiada en su momento. Satisfacción es, la habilidad para encontrar una combinación, nivel de servicio/precio, que el consumidor encuentre apropiado y sienta que es un buen valor (a esto se le llama, rango razonable).

NIVEL DE SERVICIO / COMBINACION PRECIO



N/S, Nivel de Servicio

3.2.3 El papel humano y el nivel de servicio

Las industrias de servicio generalmente intensivas en trabajo, y los empleados de éstas, son con frecuencia difíciles de supervisar directamente. Sin embargo, la calidad se relaciona principalmente con el manejo de la fuerza de trabajo. Programas de entrenamiento e incentivos deben diseñarse para mejorar la calidad del sistema de servicio entregado, ya que ésto puede tener resultados significativos.

Los empleados necesitan conocer cómo llevar a cabo el desempeño de la calidad. Este es el objetivo del entrenamiento, un programa de incentivos es la creación del deseo de desarrollar una alta calidad y productividad.

La sustitución de tecnología, puede ser considerada, como entradas de trabajo en un sistema de entrega de servicio. La cantidad de trabajo humano, ha sido reducida sustancialmente en algunas industrias por el uso de nueva tecnología. Los ejemplos incluyen, métodos introducidos en la industria de la comida rápida (específicamente Mc Donald's), préstamos en cartas de crédito y supermercados de autoservicio. La pregunta que puede hacerse es: ¿Estas industrias, se desarrollan en base a una reducción del desempeño humano?

La sustitución por hardware y software, es con frecuencia más fácil de manejar para conservar el nivel de servicio. Esto trae

implicito que la productividad se incremente. Como ejemplos tenemos: diagnósticos médico computarizado y máquinas de aprendizaje de manera interactiva, ambas incrementan claramente la productividad.

Un conjunto de elementos en el contenido humano de ciertos servicios, que la tecnología no ha sido capaz de reemplazar son:

- 1.- Presencia (calor)
- 2.- Confiabilidad (seguridad)
- 3.- Respuesta
- 4.- Destreza
- 5.- Razonamiento

Es importante identificar las tareas funcionales que son provistas por el trabajo humano, como el punto inicial de cualquier sistema de medición y control del nivel de servicio.

3.2.4 Pérdida del nivel de servicio

Una de las causas más frecuentes de la falla del servicio es su inconstancia. El nivel de servicio es la calidad de éste, percibida por el consumidor (o un segmento del mercado). La deficiencia para mantener el nivel de servicio tiene serias consecuencias. Muchas empresas de servicios exitosas, comienzan sus operaciones, ofreciendo pocos servicios enfocados a un limitado y definido segmento de mercado, mostrada en la (celda 1).

FIGURA 3.3
MATRIZ DE MERCADO Y SERVICIO OFRECIDO

		Servicio ofrecido	
		POCO	MUCHO
Mercado de servicio	POCO	1	3
	MUCHO	2	4

Cuando las compañías de servicios buscan crecer, frecuentemente, se mueven de esa situación para proveer poco servicios a muchos mercados (celda 2) o proveer mucho servicio a pocos mercados (celda 3). Ejemplos de los cambios de la celda 1 a la celda 2 son las aerolíneas que primero ofrecen servicio para los pasajeros de negocios, luego intentan extender su servicio al mercado de turistas y estudiantes. El mercado inicial servido, tiene necesidades bien específicas y un concepto específico del nivel de servicio. El segmento de mercado adicional puede usar la misma instalación (asientos en aviones), pero el nivel de servicio requerido es diferente. ¿Puede el mismo sistema de entrega controlar el nivel de servicio, para satisfacer ambos mercados

simultáneamente?. Similarmente, algunas compañías de servicio se mueven desde la situación altamente dirigida (celda 1) para proveer más servicios al mismo mercado (celda 3).

Los cambios de la situación enfocada para la celda 1 ó la 2 requieren un manejo cuidadoso. El administrador de servicio debe estar enterado de las demandas de diferentes mercados o servicios para la compañía. Mientras hubo muchos casos de diversificaciones exitosas, en los casos donde el desenfoque de la compañía se reflejó en el nivel de servicio, ocurrieron fracasos notables. Los errores más comunes en el manejo de niveles de servicio, ocurrieron a causa de que, la compañía abarcó muchos mercados con muchos servicios (celda 4). Esas compañías que intentaron hacer "todas las cosas para toda la gente " no fueron capaces de satisfacer ningún mercado.

Conclusiones

El nivel de servicio, es la percepción que el cliente tiene acerca de la calidad del mismo. Es una conjunción compleja de atributos explícitos e implícitos, que intenta satisfacer las necesidades del cliente (segmento de mercado). Estos atributos, incluyen el servicio sustantivo y los periféricos.

El consumidor clasifica implícita o explícitamente, las ofertas de servicios sobre la base de su nivel y precio. La misma

persona puede escoger diferentes combinaciones de nivel de servicio/precio, dependiendo de las circunstancias. Sin embargo, el cliente tiene un rango de combinaciones razonables a cualquier precio o nivel de servicio. Se busca maximizar la satisfacción incrementando el nivel de servicio a un precio o reduciendo el precio a un nivel de servicio. La empresa puede incrementar el nivel más allá del precio justificado por el precio sustantivo, por la adición cuidadosa de servicios periféricos, a un pequeño costo marginal.

El administrador de servicio se enfrenta a varios problemas para mantener el nivel de calidad. Primero, es difícil medir el nivel de servicio, porque éste es determinado por la percepción del consumidor. Segundo, los servicios son usualmente producidos y consumidos simultáneamente, por lo que la calidad, debe ser diseñada dentro del sistema de entrega, en lugar de inspeccionar. Tercero, los servicios son intensivos en trabajo y frecuentemente hay operaciones, descentralizadas en varios sitios.

Finalmente, la tentativa para diversificar un servicio enfocado a un mercado claramente definido, a menudo conduce a la empresa a intentar "todas las cosas para toda la gente" con la pérdida desastrosa de la habilidad para manejar el nivel de servicio de la compañía.

CAPITULO IV**ANALISIS DE LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIO**

4.1 La diferencia de planeación en servicios

Cuando se revisa el calendario de trabajo de los vendedores, pueden surgir preguntas como éstas: ¿Cómo saber dónde han estado y dónde van a estar?. ¿Cuántos vendedores debería tener el local cada día?. ¿Los clientes, tienen que esperar las respuestas a sus preguntas técnicas?. Si se están perdiendo ventas aunque tengamos muchos vendedores, los costos se incrementan, la mano de obra es un costo significativo para el negocio. Estas interrogantes, fueron hechas por administradores de empresas que venden equipo electrónico, así como de hoteles, bancos, aerolíneas, centros de reservaciones de viajes, distribuidores de automóviles, hospitales, restaurantes, compañías de teléfonos y otros sistemas que entregan servicio.

A esta situación le han llamado capacidad para entregar el servicio o capacidad programada (tabla 4-1), esto es, planear la capacidad y programarla, para encontrar la demanda y al mismo tiempo alcanzar ingresos máximos, costos mínimos y cumplir las metas. El objetivo es examinar las cosas diferentes y en común entre servicios contra la capacidad de manufactura y la decisión de programación, para identificar la clave y distinguir la capacidad de servicio.

TABLA 4-1
CAPACIDAD DE SERVICIO-INVENTARIO EN EXISTENCIA
MANUFACTURA VS SERVICIO

<u>PRONOSTICO DE PRODUCCION</u>	<u>SERVICIO PLANEADO</u>
<u>ANALISIS DE DEMANDA</u>	
1.- Pronosticar productos en inventario.	1.- Pronosticar el comportamiento y tiempo de llegadas del cliente.
2.- Producto y administración de la línea de productos.	2.- Servicio y administración de paquetes de servicio.
3.- Capacidad es: mano de obra maquinaria e inventario.	3.- Capacidad es: máquinas empleados y trabajo de cliente.
4.- Ausencia de clientes en la creación de un producto.	4.- Presencia del cliente en creación de servicios.
5.- Los inventarios reducen la necesidad de los márgenes de servicio.	5.- Margen de servicio instantáneo.
<u>CAPACIDAD DE PLANEACION E INVENTARIO</u>	
6.- Planeación de métodos y estándares de producción.	6.- Proveer algunos métodos d estándares de servicio.
7.- Los tiempos estándar tienen componentes de producción.	7.- Los tiempos estándar tienen componentes d servicio y producción.
8.- Distintas mezclas de niveles de planeación.	8.- Diversos niveles d planeación.

ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO

- | | |
|---|--|
| 7.- Capital intensivo. | 9.- Trabajo intensivo. |
| 10.- Trabajos perdidos - trabajos cambiantes. | 10.- Ganancia de trabajo creación de empleo. |
| 11.- Alto grado de sindicalización. | 11.- Bajo grado de sindicalización |
| 12.- Pocas oportunidades de autoservicio. | 12.- Muchas oportunidades d autoservicio. |
| 13.- Pocas posibilidades de localización. | 13.- Muchas posibilidades d localización. |

SISTEMA DE DISTRIBUCION

- | | |
|--|--|
| 14.- Distribución de producto creado con anterioridad. | 14.- Distribución retardada d la creación de servicio. |
| 15.- Separación de estructuras organizacionales de fábricas contra distribución de ventas. | 15.- Elaborar y cambiar l estructura organizaciona para facilidades d servicio, distribució contra ventas. |
| 16.- Integración vertical y horizontal como estrategias de crecimiento. | 16.- Integración vertical horizontal, franquicia como estrategia de crecimiento. |

4.1.1 Capacidad de servicio, planeación y programación

Considerando la capacidad instalada y diversos medios de programación, las empresas de manufactura han desarrollado métodos formales para planear la producción en una planta, una línea de ensamble, procesos industriales, etc.

El dirigente de una empresa de servicio financiero comenta, "una industria puede aprender de otra, los problemas son a menudo los mismos, pero el tipo de paquete es diferente. El primer paso para entender la naturaleza de las decisiones, es pensar acerca de las ideas sobre estas decisiones", algunas de estas ideas son mostradas en la tabla 4-1.

La decisión de programar la capacidad incluye las siguientes preguntas: ¿Cuánto necesitamos? y ¿Cuándo lo necesitamos?

La primera pregunta se enfoca al tamaño. La segunda se enfoca en la medición de tiempo de la capacidad necesaria para alcanzar los ingresos máximos, costos y metas de servicio.

Los métodos tradicionales para planear la capacidad y desarrollo de programas son marcados en la figura 4-1, para una empresa de manufactura, y en la figura 4-2, para un sistema de entrega de servicio, las figuras describen el proceso de determinación de la capacidad. Los cuales se usarán en los procesos de decisión.

FIGURA 4.1
SISTEMA DE ENTREGA EN LOS PROCESOS DE MANUFACTURA

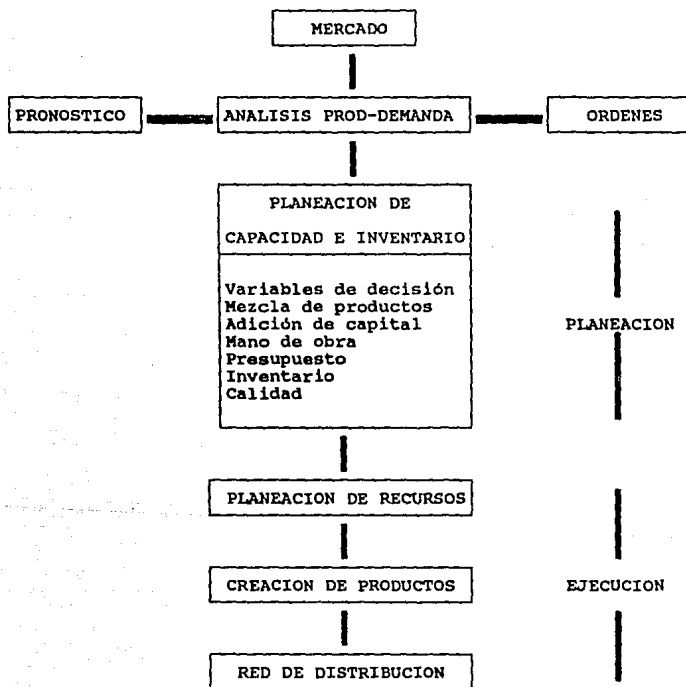
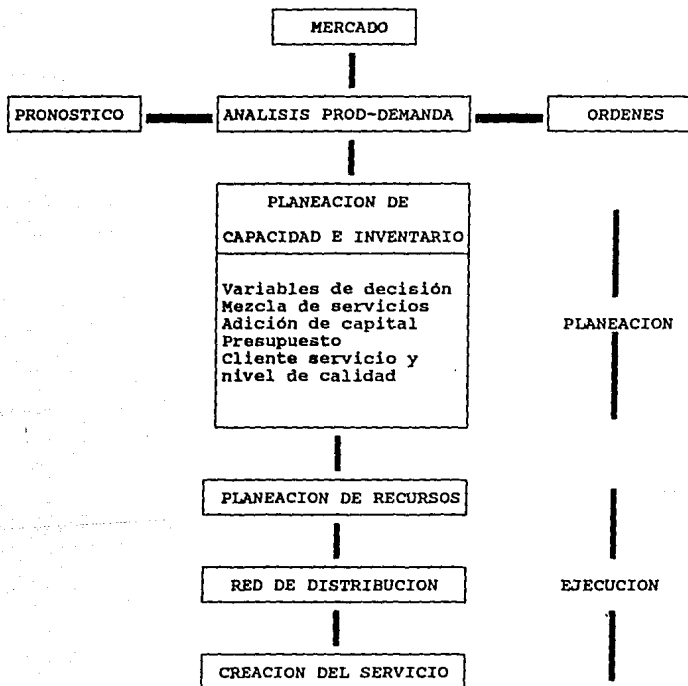


FIGURA 4.2
SISTEMA DE ENTREGA EN LOS PROCESOS DE SERVICIO



Análisis de demanda contra producto/servicio

En general, el análisis de la demanda, es más complicado en una empresa de servicio que en una de manufactura. Algunas de las razones son mencionadas a continuación:

- 1.- Las empresas de manufactura, fabrican productos físicos, para el inventario de producto terminado. Las empresas de servicio, sólo pueden enfocarse en la conducta de la gente.
- 2.- La capacidad es lo que sustituye al inventario en una empresa de servicio, el recurso de la capacidad, es a menudo la fuerza de trabajo en una empresa de servicio.
- 3.- El horizonte para la planeación de servicios usualmente es más corto que en manufactura, ya que, en la producción de bienes la cantidad de productos puede estar planeada, debido a la existencia de inventario.
- 4.- El rango de tiempo manejado, usado en la programación y planeación de la capacidad, es usualmente más corto para las empresas de servicio, que para las de manufactura. La planeación por intervalos de 10 a 30 minutos, es muy común en los negocios de servicios. Con las ventajas del inventario, las empresas de manufactura usan tiempos más largos y horizontes distintos.
- 5.- En muchas empresas de servicio, el cliente debe estar presente, en una habitación, en un examen médico, en el aeropuerto, o en contacto con el servicio proporcionado.

6.- Un error o falta de organización en un sistema de entrega de servicio, significa que el cliente tiene que esperar mucho. La respuesta del fabricante a un error en el producto, puede ser simplemente sustituirlo; los ejemplos de cómo una empresa de servicio maneja estos errores, incluyen respuesta para llegar o regresar otra vez, esperar otra hora, esperar el siguiente vuelo, estar en otro hotel, o ir a otro centro de servicio al otro lado de la ciudad.

En general, es más perjudicial para el cliente, una experiencia de un error en una entrega de servicio, que en el sistema de producción de productos.

7.- Lo que en una empresa de manufactura son órdenes, en una de servicio son citas. Los sistemas de citas, son usados más a menudo por organizaciones de servicio profesional, para ayudar al manejo de la demanda y evitar las conductas y costos erróneos. Los sistemas de citas son críticos para organizaciones de servicio profesional, para proveer servicios de alta calidad, utilizar capacidad efectiva y mantener costos bajos, por ejemplo; organizaciones de servicios financieros, tienen detectado que sus pérdidas están representadas hasta por el 50% del costo total, al proveer servicios y métodos inadecuados.

4.1.2 Decisión de hacer o comprar

Uno de los medios vitales del aumento de la capacidad disponible en servicios, es el uso de la capacidad de otros. En la administración de servicios, con frecuencia, no se trata el tema de las decisiones de hacer - o - comprar, tan explícitamente como sus contrapartes de manufactura. El reconocimiento explícito de estas decisiones es un paso importante en el análisis de alternativas.

Las siguientes preguntas, son del tipo que deben hacerse al administrar un servicio:

- 1.- ¿Debe un restaurante comprar alimentos preparados?. El productor debe tener economía de escala en la producción de un artículo de especialidad. El proveedor del exterior, debe también ser capaz de efectuar un estricto control de calidad para ofrecer un producto consistente. Sin embargo, el costo de los bienes puede ser más alto, si el restaurante hizo el artículo. Además, el restaurante puede ser menos distintivo, si un artículo idéntico, está disponible con los competidores que usan el mismo proveedor.
- 2.- ¿Debe un hotel entrenar a sus propios administradores o tratar de adquirir a los ya experimentados de otros hoteles?. Los administradores de otros hoteles pueden ser un producto probado. Esta política, puede significar también, que es necesario invertir en un programa de entrenamiento y en aprendices de administración improductivos. Pero cada organización, tiene sus propias

características. ¿Podrán los administradores entrenados por otras empresas tener éxito en otra cadena?.

3.- ¿Debería un club deportivo, operar su propio equipo de profesionales o depender del comercio de jugadores experimentados y probados de otros clubes?. Algunos clubes han tenido mucho éxito al desarrollar sus propios jugadores, desde que se inician. Esta práctica puede proporcionar también jugadores en abundancia, que dan al equipo "mercancia" para ayudar a asegurar el talento necesario. Sin embargo, tal práctica es costosa y demanda tiempo de administración. Otros dueños de clubes han tenido éxito comercializando con jugadores probados.

4.- ¿Debería un transportista, comprar un sistema de administración de fletes comercialmente disponible y un procesador de datos?. Hay varios sistemas de administración bien diseñados y probados, disponibles en el mercado de software para los transportistas. Pero estos sistemas pueden no incluir todas las características específicas, que un administrador puede desear. Varias empresas han invertido grandes cantidades para diseñar e implementar sus propios sistemas. Este esfuerzo, ha requerido la inversión de desarrollar capacidades en la computadora que están muy lejos de los requerimientos típicos de una línea de transporte. En algunos casos, éstos desarrollos han originado demandas excesivas en la administración de situaciones una - a - la vez.

En la tabla 4-2 se ilustran varias clases de problemas que deben ser considerados por un administrador de servicios:

TABLA 4-2
COMPARACION DE ESTRATEGIAS DE HACER O COMPRAR

HACER**COMPRAR****FLEXIBILIDAD:**

Puede proporcionar oportunidades para negociar prioridades entre las necesidades arriba del limite de capacidad cautiva.

Los proveedores del exterior pueden dar mayor capacidad par absorber las fluctuaciones. Per la capacidad puede no esta disponible cuando sea necesaria puede ser dificil controla programas de abastecimiento.

COSTOS:

Problemas para transferir precios. ¿Es la demanda de la compañía suficientemente grande para afrontar los niveles de operación?. ¿Pueden eliminarse los niveles de ganancia, que generalmente se llevan los proveedores externos?.

Proporciona precios competitivo y la oportunidad de la compra Oportunidad de consolidar ordene con otros para ganar ventajas e las economias de escala.

CALIDAD:

Puede ser más fácil controlar la capacidad en una operación propia. Más control sobre el diseño del producto o del servicio para satisfacer más exactamente las necesidades de la empresa.

Puede ocurrir que las normas n sean apropiadas para la necesidades de la empresa. Pued ser más dificil controlar l calidad.

HABILIDAD:

Es conveniente desarrollar especialistas. Esto desviara la atención sobre el principal interes de la empresa.

El especialista tiene l oportunidad de desarrollar mayore habilidades.

4.2 APLICACION DE TECNICAS MATEMATICAS

Un elemento importante para proporcionar servicio, es poder darlo cuando se solicite. Medimos esto, como capacidad de servicio. Esto es el porcentaje de demanda potencial, pero incierta, que la compañía desea estar preparada para afrontar de manera económica.

En inventarios, se le ha llamado a este problema el "dilema del voceador". Y se describe como sigue: Un voceador compra periódicos por mil pesos y los vende en mil quinientos. El voceador no puede devolver los periódicos no vendidos. ¿Cuántos periódicos debe comprar cada día, para maximizar su ingreso?

El exceso de capacidad puede resultar caro. Por lo que el administrador debe estar preparado, para hacer un balance entre los costos de faltantes y el costo de capacidad excesiva. Las aplicaciones de esta decisión vienen a la mente de manera rápida en la industria de restaurantes, donde se tienen que preparar comidas o menús específicos ante una demanda incierta, o en las líneas aéreas u hospedaje con la cuestión de saturación contra la no venta, y se puede calcular como sigue:

$$CD = \frac{Cde}{Cde + Ce} \times 100$$

Dónde:

CD = Cobertura Deseada, %

Qde = Costo de Desabastecimiento, \$/unidad de capacidad

Ce = Costo de Excedente, \$/unidad de capacidad

El costo de desabastecimiento es con frecuencia difícil de estimar. Probablemente, es cuando menos, la contribución perdida por no poder dar el servicio. Además, pueden dar lugar a varios costos adicionales difíciles de estimar. Estos costos pueden incluir pérdida de ventas asociadas o la cancelación del contrato de un cliente.

La clave del uso exitoso para determinar la cobertura de servicio, es pronosticar la distribución de la demanda anticipada y calcular cuidadosamente el costo de desabastecimiento y el almacenamiento de la mercancía.

La fórmula puede ser aplicada directamente al pronóstico. Por ejemplo: Si se desea cubrir el servicio con un 75% de seguridad, se debe planear proporcionar suficiente servicio para cubrir la demanda arriba de un nivel, en el cual se tenga el porcentaje deseado. Algunas veces se tiende a cubrir sólo el nivel de demanda. Si se sigue estrictamente esta conducta, se tiende a desabastecer la mitad del tiempo. Otra forma sería, no desabastecer nunca, asumiendo que hay un costo de almacenamiento. Sin embargo, el desabasto con frecuencia se maneja para mitigar el impacto negativo. Esto puede

requerir soluciones creativas, pero también una política y un plan de acción que debe ser comunicado a los empleados antes que ocurra.

Tiempo dependiendo de demanda

En general, la demanda para servicio, es más difícil de predecir que para productos, sobre un horizonte de planeación igual. Las tarifas para clientes, los patrones de demanda para los sistemas de entrega de servicios tales como: bancos, hospitales, líneas aéreas, supermercados y restaurantes son difíciles de predecir, pues a menudo, varían mucho de acuerdo a la hora del día.

Los patrones de partida y llegadas a un hotel de convenciones debe ser monitoreado cada hora, para asegurar las vacantes de habitaciones. Una estrategia de manejo para asegurar la viabilidad de demanda, para servicio, es incrementar el grado de automatización. Burger Boy Internacional, es un ejemplo de comida rápida, planea instalar 3 robots meseros que puedan servir 9 mesas en 72 segundos. Los dirigentes de estas empresas, descubrirán pronto si no han reconocido esto, que usando la automatización tienen mayores implicaciones para las empresas en áreas como, paquetes de servicio de tiempo al cliente, la posición en el mercado, los requerimientos de fuerza de trabajo y las políticas.

Otra estrategia de manejo para medir la demanda en los servicios, es prever la capacidad de demanda real, y opuesta al

promedio de demanda, determinando la economía relativa, el costo de proveer un servicio contra pérdidas e ingresos.

Las unidades de capacidad, pueden tomar muchas formas, por ejemplo; Una forma de medir la capacidad, es por medio del número de tiempos completo o medios tiempos empleados, el número de camionetas en movimiento, habitaciones de hotel, estantes en el supermercado, canales de comunicación, ambulancias o camas de un hospital, representan una decisión importante para los administradores de empresas de servicio.

Otra parte del manejo, para determinar las variables de demanda para los servicios, es programar la fuerza de trabajo.

El tiempo planeado, es a menudo tan pequeño como intervalos de 15 minutos. Un enfoque flexible para balancear la capacidad de la demanda, es integrar a la fuerza de trabajo, donde existen demandas o servicios las 24 horas, las enfermeras de los hospitales, son ejemplo de recursos de la fuerza de trabajo, para poderse programar. El objetivo de esta fuerza de trabajo programada, es cerrar más la capacidad de la demanda para los servicios y mejorar los niveles de servicio al cliente con el mínimo de recursos. En las empresas de manufactura, el inventario es utilizado para cubrir la demanda del cliente, desde el proceso de producción, hasta la compra de materia prima o el producto terminado. Para los sistemas de entrega de servicio, inventariar la capacidad es importante, ejemplo de esto es la capacidad de seguridad para un hospital, que puede tomar

forma, en el uso de camas extras. Con el propósito de encontrar la demanda de pacientes no programados, la capacidad de seguridad en un sistema de servicio, análoga a la seguridad para el sistema de producción de artículos, es el costo de la capacidad de recursos.

La capacidad de una empresa de servicio, depende del tiempo. Si una habitación de hotel, permanece vacía un viernes en la noche, el ingreso asociado se pierde para siempre. Si nadie compra una microcomputadora en viernes en la noche, el inventario permite a la empresa recuperar el ingreso asociado en una fecha posterior. En el caso de una empresa de servicio significa carencia de capacidad adecuada y, por esta razón, muchas empresas de servicio, colocan su nivel de capacidad basado en la demanda máxima.

El manejo de la capacidad es el éxito de una empresa de servicio. Las decisiones acerca del tamaño o número de unidades son importantes, por ejemplo; debería una aerolínea comprar diez 727 ó cinco 747, debería construirse un cine con capacidad para 400 butacas o 2 teatros que admitan a 200 personas cada uno. Un Director General de un hotel importante en Miami, dice que "mi gran reto, es como entrenar a mis empleados, para hablar correctamente y poder interactuar de una manera más adecuada con la clientela". El trabajador de servicio directo, tiene un efecto significativo en el valor de servicio para el cliente, una máquina de banco, un cajero automático, una secretaria que hace citas, un dependiente de una arrendadora de autos, una recepcionista de un hotel, un abogado, un

maestro, etc, pueden dejar al cliente feliz o furioso. El entrenamiento, la programación e iniciativa en la fuerza de trabajo, son importantes en el desarrollo de la mercadotecnia y las habilidades de producción en el trabajo directo.

Las organizaciones de servicio, son normalmente planeadas con una proximidad para el cliente. Los restaurantes, las oficinas de correos, escuelas librerías, tiendas y bancos necesitan estar ubicadas cerca del cliente, es necesario dirigir la estructura geográfica con varias unidades y que ésta no complique la tarea de manejar el negocio de servicio. Cualquiera de éstas empresas que su tarea primaria sea procesar información, puede tomar ventaja de las habilidades de expansión de la computadora, y las industrias de comunicación.

A través del incremento del grado de automatización, las empresas de servicio tales como, librerías, oficinas de correos e instituciones financieras, pueden centralizar operaciones y comunicarse directamente con sus clientes por vía telefónica, televisión y computadora. Estas empresas de servicio pueden tomar grandes ventajas en las economías de escala a través de consolidar operaciones regionales o nacionales; al mismo tiempo los puntos de contacto con el cliente permanecen autorizados, mientras llegan a ser más dispersos geográficamente.

Una estrategia de manejo para cumplir con el complejo trabajo de dispersar geográficamente las instalaciones, es estandarizar el

paquete de servicio, esto ayuda a la empresa a manejar y mantener el control. Una segunda estrategia para manejar varias instalaciones de servicio, es construir líneas extras para manejar la estructura organizacional.

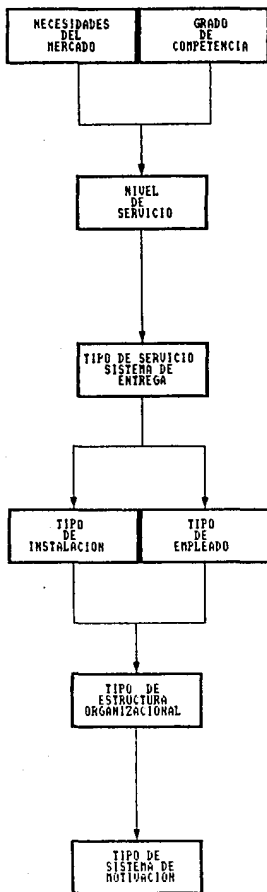
Automatizar las operaciones del sistema de entrega, es otra estrategia. por ejemplo; el automatizar el proceso de descentralización ha sido desarrollado a lo largo del tiempo, pero la automatización del contacto con el cliente, no ha progresado al paso de la tecnología. El cliente, aún tiene que viajar a la instalación del servicio.

CAPITULO V
DISEÑO DE LA ORGANIZACION

5.1 TIPOS DE ORGANIZACION

Se ha visto anteriormente cómo los administradores de empresas determinan el nivel apropiado de servicio en sus empresas, evaluando simultáneamente las necesidades del mercado y los servicios que ofrecen los competidores. El nivel deseado, señala entonces el tipo de sistema de entrega necesario para proveer el servicio. El diseño del sistema de entrega, establece los atributos físicos de la instalación, (por ejemplo: tamaño, decoración, especificaciones de la maquinaria y equipo) y la mezcla de habilidades requeridas por los empleados en las instalaciones. Esta secuencia, está descrita en la figura 5-1. Sin embargo, la secuencia no es completa hasta que las actividades mostradas en los recuadros inferiores de la figura, se realizan. Se analizarán ahora las actividades para establecer estructuras organizacionales apropiadas.

Las preguntas claves son las siguientes: ¿Cómo debe ser organizada una empresa de servicio?. ¿Qué tipo de organización (funcional o geográfica) es mejor?. ¿Cuáles son los factores importantes a considerar en la motivación de los empleados de acuerdo a su nivel y habilidades?. ¿Cuáles son los mejores métodos para motivar a los empleados?.



5.1.1 Determinantes de la estructura organizacional

La importancia de la estructura organizacional y de los organismos motivacionales que influyen en el comportamiento de administradores y empleados, es particularmente importante en las organizaciones de servicio. Los sistemas administrativos, que representan las fuentes primarias del control de calidad para empresas de servicios, deben ser diseñados para comunicar las metas de la dirección general al personal operativo, y motivarlos para que actúen de una manera consistente con el concepto de servicio y para monitorear el desempeño de los empleados en forma individual y de toda la empresa. Algunas características únicas de las operaciones de servicio que hacen particularmente importantes a los sistemas administrativos, son las siguientes:

1.- El comportamiento de los empleados es con frecuencia una parte integral del servicio. Por ejemplo, en una empresa consultora, el servicio no solamente se compone de las ideas que los asesores presentan al cliente, sino también de las interacciones interpersonales entre los asesores y el cliente.

Aún si el comportamiento del personal que labora en los servicios es sólo un componente del mismo, es casi siempre un determinante importante de la percepción del cliente de un buen servicio. Mientras más intangible sea el servicio, más peso implica la percepción del cliente.

2.- Una operación de servicio, es particularmente vulnerable a imprevistos causados por los empleados y no pueden manejarse inventarios anticipados como protección contra esos imprevistos. Por ejemplo: El personal de una aerolínea, selecciona el período pico de vacaciones como el momento para irse a huelga por mejores condiciones de trabajo. En el sector de manufactura, las empresas fabrican inventarios con anticipación a tales eventos. En una huelga de 4 meses de los empleados de una compañía hulera hubo un impacto muy pequeño en la venta de llantas, porque los productores, junto con los distribuidores, habían almacenado llantas durante el período precedente. En contraste, la huelga de personal de Aéreo México, tuvo un impacto significativo en las ganancias de la compañía, porque los vuelos de la aerolínea no pudieron ser inventariados.

3.- La simultaneidad en las características de producción y consumo, que dan forma a la naturaleza multisituacional de la mayoría de las empresas de servicios, crean la necesidad de desarrollar sistemas gerenciales para controlar las operaciones descentralizadas y reunir patrones.

La presencia y frecuente participación del consumidor en el punto de producción, hace difícil el establecer estándares para las empresas de servicio. Por ejemplo, el servicio prestado por los sobrecargos varía de vuelo a vuelo y de persona a persona.

Dadas estas características, ¿cómo puede un administrador de servicios, diseñar una estructura organizacional apropiada y establecer un efectivo sistema motivacional?. La respuesta, es que eso depende en los requerimientos especiales dictados por el sistema de entrega del servicio. Para propósitos de ilustración, se describirán dos casos extremos. El primero, es una empresa compuesta de pocas sucursales no estandarizadas, que ofrece un amplio rango de servicios individualizados para cada cliente y entregados por una fuerza de trabajo con alta habilidad. Estas características tipifican a las organizaciones de servicios profesionales, tales como empresas consultoras y publicitarias. En segundo es la empresa comprendida por una red de muchas instalaciones estandarizadas, que ofrecen un rango limitado de servicios entregados por una fuerza de trabajo, con una baja habilidad para un gran mercado. Estas características, son típicas de las organizaciones de consumidores de servicios, tales como, restaurantes y tiendas minoristas.

La mayoría de las organizaciones de servicios no pueden ser clasificadas dentro de alguno de estos dos extremos. Sin embargo, una manera usual de evaluar características organizacionales relevantes, es describir estos dos extremos teóricos y utilizados para evaluar las variantes organizacionales de servicios.

5.1.2 Organizaciones de servicio profesional

Las organizaciones de servicio profesional (OSP), difieren de otras organizaciones de servicios en muchas formas. Primero, el nivel de educación requerido por un miembro de una OSP, es generalmente bastante alta. Segundo, hay un elevado nivel de status percibido conectado a la membrecía de estas organizaciones. Tercero, mientras muchas operaciones de servicios pueden ser caracterizadas por baja habilidad, trabajadores de baja paga, las OSP frecuentemente proveen posiciones altamente deseables con capacidad de ganancias potencialmente altas para sus empleados.

Debido a las características de las OSP, un estilo de dirección autocrático, puede ser menos exitoso que en otro tipo de empresa. El gerente está usualmente tratando con individuos con fuertes necesidades de gratificar su ego (responsabilidad, poder, éxito), y altas necesidades materiales, las cuales pueden ser extremadamente difíciles de discutir, ya que deberán ser utilizadas para motivar a un empleado específico. Muchos de los empleados son automotivados esto es, vienen a la empresa con un alto grado de iniciativa y pueden sólo requerir un salario adecuado y un grupo con el que congenien para trabajar y motivarse. Para otros, cuyas necesidades son más sutiles, deben descubrirse cuales son esas necesidades y asegurar que el ambiente de trabajo les proporcione una oportunidad para satisfacerlas.

Los esquemas de compensación varían ampliamente, a pesar de que los profesionales son frecuentemente satisfechos, con un nivel

salarial atado a la responsabilidad y con bonos ofrecidos para desempeños excepcionales. Si un profesional está en un nivel de responsabilidad/autoridad, donde puede influir directamente en el rendimiento de la empresa como un todo, su compensación puede también estar atada al desempeño de la empresa.

A pesar de los obstáculos, hay un argumento fuerte para la propiedad de acciones. Las rivalidades entre compañías por poder y prestigio, existen en casi todas las OSP. Suministrar a los empleados parte de la propiedad de la empresa, es con frecuencia, una excelente recomendación para buena colaboración intergrupos e interpersonal.

5.1.3 Organizaciones de servicio al consumidor

En el otro extremo del aspecto y con una estructura diferente está la organización de servicio al consumidor (OSC), que son las numerosas organizaciones de servicios que suministran servicios estandarizados al público. Esto es: dulces, ropa y otras tiendas minoristas, restaurantes, servicios de envío, etc.

Los empleados de estas organizaciones, pueden tener habilidades más bajas, tanto mecánicas como educativas, pero altas habilidades en las tareas específicas de las cuales son

responsables. El entrenamiento para estas tareas, puede ser impartido en horas o días en lugar de semanas o meses. Por las características propias, una paga extra está usualmente disponible para las OSC, ya que los salarios son un poco arriba del salario mínimo. Las OSC toleran un razonable aumento de personal anualmente, porque los costos de entrenamiento son muy bajos.

La necesidad de empleados que puedan interactuar con el público, reduce el tamaño de la paga extra disponible y los atributos de la personalidad son un rasgo clave que los gerentes de las unidades, deben buscar en la evaluación, entrenamiento y control de los empleados de servicio. Desde que casi todos los empleados de servicios, a diferencia de sus contrapartes fabriles, deben tratar directamente con el consumidor, los empleados de las OSC requieren de algún grado de habilidades. A diferencia de los empleados de las organizaciones de servicio profesionales, las cuales están basadas en la inteligencia, las habilidades interpersonales del empleado, están basadas en la personalidad. Esto es, que se requiere que los empleados de la OSC sean amables, pulcros en su apariencia y capaces de comunicarse claramente con los clientes.

La organización debe fomentar el uso de éstos rasgos, dando a los empleados oportunidades para obtener satisfacción en el trabajo con un medio ambiente libre de riñas, un ingreso estable y una oportunidad para ganar un ingreso mayor, con tiempo extra.

Como los empleados de las OSC, los administradores requieren también habilidades para manejar el comportamiento humano, y saber como motivar a los empleados de la OSC. El gerente con frecuencia debe participar en la entrega de los servicios por dos motivos. El primero, es para desempeñar las actividades de los empleados de servicio y demostrar que entiende el trabajo de los empleados. El segundo, es para interceder cuando un empleado, se enfrenta a un problema no estandarizado o cuando existe una situación difícil entre el empleado y un cliente.

El trabajo del gerente de una OSC, puede ser dividido en dos funciones:

- 1.- Administrar a los empleados de la OSC, en lo cual el gerente no siempre es tomado en cuenta para la toma de decisiones.
- 2.- El administrar a la gente de OSC, implementando los procedimientos operativos estandarizados para alcanzar metas predeterminadas, empleando una fuerza de trabajo de baja habilidad, de baja paga y motivada principalmente por su salario.

5.2 DISEÑANDO LA ORGANIZACION

Las características de los dos tipos de organización, de servicios profesionales y de consumidores, están resumidas en la

tabla 5-1. Entender las características de estos tipos, ayuda al gerente de servicio a diseñar la estructura organizacional y un sistema motivacional que acompañe los requerimientos del sistema de entrega del servicio que él dirige. La tabla 5-1, es un esquema usual para examinar la consistencia de los elementos organizacionales con las características del sistema de entrega del servicio. Describiendo cada una de estas características y analizando el perfil resultante, el gerente deberá ser capaz de precisar que áreas son potencialmente conflictivas.

Cuando se utiliza la descripción mostrada en la tabla, se debe tomar en cuenta que los servicios evolucionan en el tiempo. Tienen a desarrollarse como un concepto no estandarizado llenando las necesidades del mercado vagamente definidas. Cuando las necesidades del mercado se vuelven más definidas, la oportunidad de especializar el proceso se incrementa. Tal estandarización y especialización, con frecuencia dirigen al servicio convirtiéndose en un bien manufacturado.

TABLA 5-1
**CARACTERISTICAS DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES
 Y DE CONSUMIDORES DE SERVICIO**

	Organización de s e r v i c i o s profesionales (OSP)	Organización de consumidores de servicios (OSC)
<u>Tipo de producto</u>	No estandarizado con conocimiento alto y/o un manual de contenido práctico.	Estandarizado con bajo conocimiento y/o contenido práctico.
<u>Tipo de estructura organizacional</u>	Estructura jerárquica con relaciones entre subordinados y supervisores con discreción a todos los niveles.	Jerarquía primordial rígida, con procedimientos operacionales estándares y un control cerrado.
<u>Dispersión geográfica</u>	Oficina centralizada única o algunas oficinas principales sirviendo mercados locales, regionales o nacionales.	Cada operación multisitio sirviendo mercados locales.
<u>Volumen de transacción por período de tiempo</u>	Bajo.	Alto.
<u>Valor de transacción individual</u>	Largo.	Corto.
<u>Lugar de valor de ganancias</u>	Contrato individual.	Unidad operativa.
<u>Tipo de administración</u>	Personal entrenado profesionalmente que también participa dando servicio.	Operaciones mecanizadas administrando personal.
<u>Tipo de personal operativo</u>	Personal entrenado profesionalmente y automotivados.	Operadores sin práctica e inferiores.

TABLA 5-1 (cont)
**CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES Y
 DE CONSUMIDORES DE SERVICIO**

	Organización de s e r v i c i o s profesionales (OSP)	Organización de consumidores de servicios (OCS)
<u>Tipo de contacto de clientes</u>	De mediano a largo plazo con individuos profesionales.	A corto plazo con variedad de empleados de servicios.
<u>Venta inicial</u>	Personal profesional de ventas y de mercadotecnia.	Por preparación y promoción.
<u>Ventas repartidas</u>	Con servicio dado por profesionales.	Con servicio dado por empleados.
<u>Lealtad del cliente</u>	Por parte de los proveedores del servicio.	Al concepto.
Características Motivacionales:		
<u>1.- Gerencia</u>	C r e c i m i e n t o profesional a largo plazo.	Crecimiento monetario a mediano y largo plazo y de posición a largo plazo.
<u>2.- Personal operativo</u>	Oportunidad de ascender de posición. C r e c i m i e n t o profesional a largo plazo.	Premios a corto plazo en mercadotecnia. Ambiente de trabajo agradable.

TABLA 5-1 (cont)
 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES Y
 DE CONSUMIDORES DE SERVICIO

	Organización de servicios profesionales (OSP)	Organización de consumidores de servicios (OCS)
<u>Facilidad de adaptación</u>	Normal, con agradable ambiente de trabajo, sin estructura para los empleados.	Estandarización y ambiente de trabajo estructurado para los empleados.
<u>Control de calidad</u>	Evaluación del cliente.	Programa de entrenamiento integrado e inspecciones inesperadas.
<u>Funciones centralizadas</u>	Planeación.	Planeación, publicidad, presupuestos, control de costos, diseño de productos y precios.

Muchos de los bienes manufacturados se desarrollan a partir de operaciones de servicio, por ejemplo; el zapatero produce zapatos con la especificación del cliente, usando materiales exigidos por el consumidor. Así un servicio se puede mover desde una operación de servicio no estandarizada a una operación de servicio estandarizada y eventualmente evolucionar en un bien manufacturado.

Sin embargo, el movimiento no está limitado en una sola dirección en el movimiento a lo largo de la escala de estandarizado/no estandarizado, sino debe ser una función de las necesidades del mercado y presiones competitivas. Los restaurantes de alta cocina y establecimientos de comida rápida, pueden ser ambos conceptos viables. Una vez hecha la selección correcta se procederá a diseñar la estructura organizacional correcta.

El primer paso para diseñar la organización es determinar uno o dos elementos importantes en el concepto de servicio. Una forma de controlar estos elementos es dejar las decisiones en manos de la dirección. Una segunda forma es remover todas las otras responsabilidades del personal "tomador de decisiones" en el campo, para concentrarse en el comportamiento deseado. Para ésta aproximación al trabajo, los empleados deben comprender claramente cual es el comportamiento deseado y estar dispuestos a él.

El gerente debe también determinar que rol juega la gente en cada nivel de la organización. Muchos gerentes de servicios hacen la suposición de que, el comportamiento de todos sus empleados es

igualmente importante. De nuevo, una definición cuidadosa del concepto de servicio y cómo el negocio compite es vital al puntualizar los roles de la variedad del personal. Otro factor importante en el diseño organizacional es reunir a la gente correcta con el trabajo correcto. Sin embargo, esto no es sencillo, la alternativa lógica es diseñar el sistema para la gente disponible. Sin embargo, este plan pone un contraste en el tipo de sistema que puede ser establecido. No sólo debe, el diseño organizacional, definir los roles y el comportamiento deseado, sino que también debe corresponder las capacidades y necesidades de la gente actual disponible para la organización.

Si el contenido del trabajo no puede ser cambiado, el gerente tiene que ver el ambiente. Mejorar las condiciones, puede no mejorar la "satisfacción en el trabajo", pero puede servir como evidencia al empleado de que le importa la compañía. Una técnica efectiva es desarrollar un espíritu de equipo, a pesar de que el propio trabajo del empleado, puede no ser inherentemente satisfactorio, el sentido de participación en la entrega de un producto, puede suministrar el sentido de logro. Este principio es similar a decirle a un trabajador que atando 10,000 nudos al día en una línea de ensamble, está ayudando a construir un coche. Los programas de compensación que envuelven a los empleados en las metas realizadas en la organización, pueden contribuir a su más grande sentido de pertenencia. La competencia entre las unidades,

regiones y áreas, también ayuda a fomentar este concepto de equipo.

Conclusiones

En casi todas las organizaciones de servicio, la estructura organizacional y los sistemas motivacionales, deberán ser diseñados para generar una actitud de servicio en la parte de gerentes de servicio y empleados. Uno de los niveles más importantes dentro de la gerencia, es el nivel más bajo, ya que su desempeño puede influenciar de manera significativa la rentabilidad de sus unidades. Los gerentes motivados en éste nivel son críticos para motivar a los empleados del servicio y de sus cuadros serán seleccionados los gerentes del futuro.

CAPITULO VI
CICLO DE VIDA

6-1 Ciclo de vida de la empresa de servicio

Muchos investigadores de los procesos administrativos han incursionado en el concepto de que productos, empresas e industrias, siguen un patrón de ciclo de vida, predecible. Haremos a continuación un examen del patrón de ciclo de vida, en empresas de servicio.

Algunas empresas de servicio han exhibido un record de crecimiento, en el último cuarto de siglo, como Mc Donald's, Holiday Inn, Hertz, etc. Ello se muestra en la tabla 6-1. Los empleados se han convertido en la fuerza dominante en muchas empresas de servicio. ¿Qué sucede con éstas empresas cuando crecen?. ¿Qué funciones directivas son críticas en las diferentes etapas de la vida de la empresa?. ¿Cuáles son los errores que deben evitarse?. Obtener respuestas a éstas preguntas puede ayudar al análisis del ciclo de vida de dichas empresas.

TABLA 6-1
CRECIMIENTO SELECTIVO DE EMPRESAS DE SERVICIO
(En millones de dólares)

	1965	1970	1975
<u>McDonald's</u>			
Ingresos	\$170.8	\$587.1	\$2,400.0
Salarios	\$ 3.4	\$ 19.0	\$ 86.9
Total unidades	738	1,592	3,750
<u>Holiday Inns</u>			
Ingresos	\$ 71.2	\$604.6	\$ 916.9
Salarios	\$ 4.0	\$ 37.5	\$ 41.9
Total Posadas	587	1,191	1,750
Total habitaciones	69,880	164,039	275,000
<u>Hertz</u>			
Ingresos	\$274.6	\$563.2	\$ 722.0
Salarios	\$ 10.2	\$ 15.6	\$ 23.2
<u>Manpower, Inc.</u>			
Ingresos	\$ 47.3	\$107.0	\$ 161.2
Salarios	\$ 2.0	\$ 3.5	\$ 2.9
Total unidades	377	630	452

Cuando la empresa de servicio crece, pasa a través de varias etapas de un ciclo de vida, que son: empresarial, racionalización, crecimiento, madurez y declinación/regeneración. Como se muestra en la figura 6-1. Haremos una descripción para dar un panorama más amplio de cada una de ellas.

Etapas I: Empresarial

En la etapa empresarial se reconoce una necesidad del mercado para ofrecer un servicio en un número limitado de localidades. Solo un pequeño número de empresarios producen conceptos rentables. Algunos comienzan pensando en instalaciones adicionales una vez que la instalación inicial ha sido expandida a su límite físico o al límite del área de mercado. El límite físico, surge de la carencia de espacio disponible para la expansión. El límite del área de mercado, surge de la disponibilidad de servicio a los consumidores de una área geográfica limitada. Al final de esta primera etapa, los empresarios han desarrollado planes para nuevas instalaciones en áreas de mercado cercanas.

Etapa II: Racionalización

En esta etapa, los empresarios de una empresa exitosa, después de una buena rentabilidad de su servicio, comienzan a agregar un número limitado de instalaciones. Adicionalmente, los papeles respectivos de los gerentes en el campo y de los asesores en el centro de la dirección tienen un enfoque más definido. Un requisito para el éxito futuro, es que las instalaciones individuales exhiban el rendimiento potencial para sostener un buen nivel tanto en la dirección como en la organización. Al final de esta etapa, la compañía obtiene cierto grado de estabilidad, así como un buen nivel en el volumen. La gerencia desarrolla confianza, en que, el servicio tiene un cierto potencial nacional, o al menos regional. La organización está lista para pasar a la siguiente etapa.

Etapa III: Crecimiento

Una vez que la empresa de servicio verifica, si su servicio es rentable y reproducible, sigue un período de expansión acelerada. Los medios empleados para lograr la penetración del mercado dependen de varios factores, incluyendo la facilidad del servicio para ser reproducido por los competidores, la cantidad de capital requerido para financiar nuevas instalaciones, la facilidad de atraer y mantener administradores capaces y la disponibilidad de licencias de operación.

Los medios de crecimiento incluyen:

- 1.- Competidores.
- 2.- Arreglos de licencias.
- 3.- Construcción de nuevas instalaciones.

Algunas empresas de servicio emplean los tres; muchas dos de los tres.

La empresa, con frecuencia, tiene problemas para dirigir el nuevo negocio porque el equipo gerencial no se desarrolla lo suficientemente rápido, como para manejar la creciente complejidad del negocio.

La empresa normalmente crece al abrir instalaciones en áreas geográficas contiguas a las existentes. Algunas empresas, sin embargo, atacan varias regiones simultáneamente; otras deciden su expansión más allá de las fronteras.

Etapa IV: Madurez

En esta etapa la tasa de crecimiento no es sostenida. El número de nuevas instalaciones declina sustancialmente y los volúmenes, por instalación, en términos reales, en algunos casos declinan y pueden normalmente ser causados por una combinación de cuatro factores:

- 1.- Cambios demográficos dentro del área de mercado.
- 2.- Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.
- 3.- Aumento de la competencia por otras empresas de servicio.
- 4.- Incremento en la "canibalización" de nuevas instalaciones de la empresa con respecto a las ya establecidas.

Se hacen esfuerzos para incrementar la utilidad a través de varios métodos que incluyen aumentar la publicidad y promoción, así como adicionar nuevas instalaciones a las ya existentes y controlar capacidad donde existan cuellos de botella.

Por este tiempo, el servicio pierde mucho de su singularidad poseída en las etapas tempranas. La batalla en el mercado es con competidores bien establecidos y conocidos por los clientes. La mayoría de la demanda primaria ha sido manipulada y los competidores marginales caen por las intensivas y amplias campañas de mercadeo, que son desarrolladas para diferenciar el servicio que ha asumido las características de una mercancía.

La escala de actividades de la empresa baja mucho, el objetivo está en obtener más ganancias y rendimientos de cada sucursal. La competencia intensiva en precio, con frecuencia acompaña a esta etapa, de manera que se hacen esfuerzos para efectuar ahorros en costos que permitirán a la empresa competir más favorablemente en precio.

En esta etapa, el concesionario comienza a experimentar algunos problemas con la concesión. Algunas son rentables y otras no. La forma para sacar adelante una que ya no es rentable varía de acuerdo a las características de la localidad.

Etapa V: Declive/Degeneración

Si la empresa descubre nuevos mercados para su servicio, efectúa una extensión exitosa de éste, y desarrolla y/o adquiere uno nuevo, la empresa se regenera y recicla a sí misma a través de otra fase de crecimiento. Hasta que ésto pase, la empresa es atrapada en una etapa de declive y deterioro.

Una vez que la empresa de servicio entra en descenso es muy difícil sacarla de allí. En la etapa de declive, se alcanza un punto donde la gerencia tiene serias dudas acerca de hacer inversiones adicionales en el servicio. Las únicas inversiones son de naturaleza defensiva, acompañadas de la siguiente explicación: "Si no invertimos éste dinero, nuestra participación en el mercado disminuirá aún más rápido". Hay una pequeña confianza de que se pueden hacer ganancias reales en volumen.

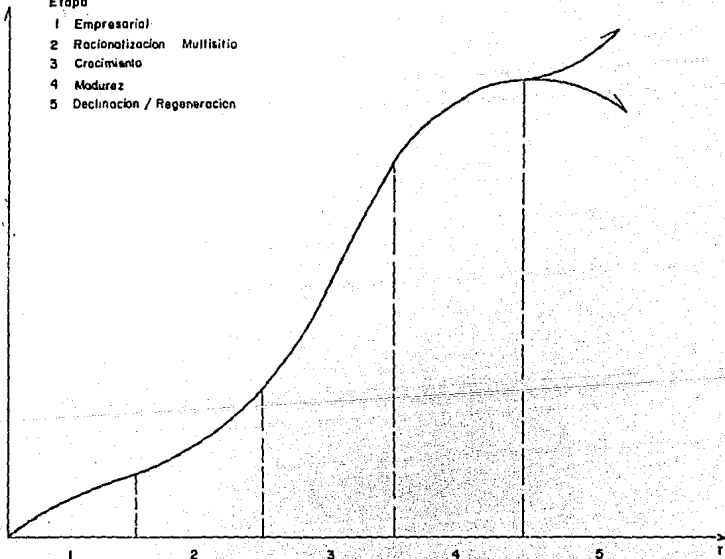
Figura 6 - 1

CICLO DE VIDA DE EMPRESAS DE SERVICIOS

RENTABILIDAD

Etapa

- 1 Empresarial
- 2 Racionalizacion Mullisito
- 3 Crecimiento
- 4 Madurez
- 5 Declinacion / Regeneracion



6.1.1 Decisión de la cobertura geográfica

En la figura 6-2, se intenta representar diagramáticamente, el conjunto de decisiones hechas por la empresa de servicio relativas al número de mercados servidos y al rango de servicios ofrecidos y poder referirse a la secuencia de éstas decisiones respecto a las etapas del ciclo de vida de la empresa de servicio y a la investigación previa de Abernathy y Utterback.

Al inicio de la etapa empresarial, la empresa de servicio usualmente ofrece un estrecho rango de servicio en una localidad geográfica (punto "a" de la figura). Esta oferta atrae ciertos segmentos del mercado geográfico, respecto a los ingresos asociados con este nivel de ingresos está un nivel de costos, fijos y variables. Los costos totales están representados más altos que las utilidades totales en el punto "a"; sin embargo, la oferta de servicio puede ser rentable en este punto. Si el servicio es rentable o no, no es tan importante, como expandir el número de servicios ofrecidos hasta que el punto "b" sea alcanzado, que es donde los rendimientos son máximos. Durante el período de innovación, el empresario intenta desarrollar un paquete de servicios que no estén siendo ofrecidos por competidores en esa área de mercado. Nuevos servicios son añadidos a las ofertas existentes para igualar los ingresos atribuidos a los nuevos servicios que son más altos que los costos. En la etapa empresarial, el objetivo es encontrar las necesidades del mercado. Los cambios en las ofertas

de servicio son principalmente estimulados por el mercado. En el modelo Abernathy/Utterback, esta etapa es la fase de maximización del desempeño. Al finalizar la etapa empresarial, la empresa debe tener establecido el diseño dominante de servicios (punto "b").

Durante la etapa de racionalización, el empresario desarrolla los sistemas y procedimientos para dirigir las diferentes ubicaciones. Al final de esta etapa (punto "c"), la empresa está lista para entrar en la etapa de crecimiento.

La empresa no necesariamente tiene que iniciar en el punto "a". Podría hacerlo ofreciendo un amplio rango de servicios y descubrir que haciendo más estrechas las ofertas, se incrementa la rentabilidad. Esto es representado por un movimiento del punto "a" al "b". La evolución de un diseño dominante, es un proceso que debe retroalimentarse del mercado.

Por lo anterior, se asume que la empresa se mueve sistemáticamente con un diseño dominante. Tal movimiento puede ser representado por una línea del punto "a" al punto "c".

Una vez que la empresa ha alcanzado el punto c, se complementan tres cuestiones:

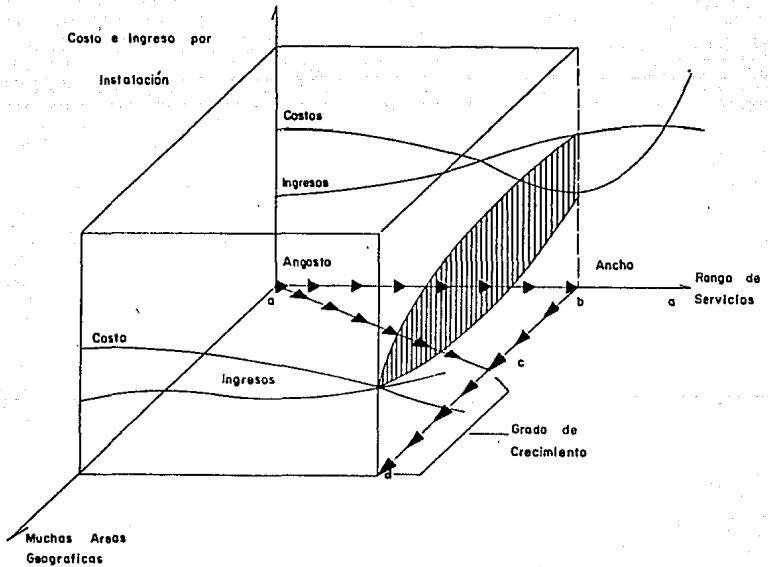
- 1.- Una vez aceptado el diseño dominante, revela que los mercados seleccionados tienen suficiente margen de variabilidad.
- 2.- El diseño dominante, ha demostrado tener un retorno financiero más grande que el costo de capital, en múltiples mercados geográficos.

3.- Toman forma los sistemas y procedimientos para desarrollar nuevas instalaciones y dirigir las existentes.

La empresa entra ahora en la etapa de crecimiento abriendo nuevas instalaciones copiadas del diseño dominante. Las utilidades esperadas por abrir nuevas instalaciones son más grandes. La empresa se concentra en dos tareas principales. La primera es abrir tantas instalaciones como lo permita el lugar. La segunda es operar las instalaciones ya existentes. Abernathy y Utterback han llamado a esta etapa como la de maximización de ventas. El crecimiento en las utilidades de la empresa vienen de adicionar las nuevas instalaciones con las ya existentes. La etapa de crecimiento termina y la de madurez comienza cuando el horizonte de planeación de la empresa incluye el punto "d", que es en el cual las utilidades esperadas de una nueva instalación, no exceden los costos esperados. En la etapa de madurez, el enfoque sobre el desarrollo de la nueva instalación se debilita rápidamente y cambia el comportamiento de minimización del costo.

Figura 6 - 2

LA HOLGURA DE SERVICIO / ESPACIO DE AREA GEOGRAFICA



6.1.2 Determinantes de costos/ciclo de vida

Las diferencias acerca del comportamiento de la empresa de servicio durante su ciclo de vida, sugieren, que su estructura de costos, depende de factores cuando se mueve del punto "a" al punto "d". Antes de examinar esas variables, debemos describir las principales categorías de costos y sus componentes.

Los costos caen dentro de tres categorías: costos de instalación, costos de operación y gastos generales y administrativos.

1.- Los costos de instalación, son costos requeridos "una vez" para desarrollar y preparar la instalación del servicio y poder ser entregado. Pueden también ser llamados "costos de capital". incluyen costos del terreno, costos de construcción, costos de maquinaria y equipo y costos de preapertura.

2.- Los costos operativos, son los costos asociados con la entrega del servicio, incluyen costos de suministros, mano de obra, supervisión, mantenimiento y energía eléctrica.

3.- Los gastos generales y administrativos incluyen la administración, control y funciones de comercialización.

Los costos que caen dentro de cada categoría varían de acuerdo con la empresa de servicio. Considere, por ejemplo, los costos de las siguientes tres empresas: un transportador de carga aérea, una cadena de hoteles y una cadena de cafeterías. Sus costos pueden ser ubicados dentro de las tres categorías, como se ilustra en la tabla 6-2 Estos

costos sugieren que los costos de la empresa de servicio puede ser divididos en componentes, como se muestra en la parte inferior de la tabla.

TABLA 6-2

<u>Compañía de carga aérea</u>	<u>Costos de instalación</u>	<u>Generales y administrativos</u>	<u>Costos de operación</u>
<u>Compañía de carga aérea</u>	Aviones Vehículos Sucursales Equipaje Manejo Gastos de instalación.	Administración Servicios de computo Publicidad Licencias Seguros Intereses.	Pilotos Choferes Empleados Combustible Empleados de sucursales.
<u>Adena de hoteles</u>	Terreno Equipo y mobiliario Gastos de iniciación.	Administración Servicios de computo Publicidad Licencias Seguros Intereses.	Empleados Energía eléctrica Blancos Limpieza Mantenimiento Uniformes.
<u>Adena de restaurantes</u>	Terreno Restaurante Equipo Gastos de iniciación.	Administración Servicios de computo Licencias Seguros Intereses.	Comida Bebida Empleados Vajilla Energía eléctrica Mantenimiento Uniformes.
<u>Tipica compañía de servicios</u>	Terreno Edificio Equipo Gastos de iniciación.	Administración Control de funciones Apoyo de funciones Publicidad y promociones Intereses Licencias Seguros.	Labores de Supervisión Mantenimiento Materiales para funcionamiento diario.

Qué variables tienen un importante impacto en estos costos?

¿Cuál es la naturaleza de estos impactos?

Las variables que tienen impacto en los costos se presentan en la siguiente lista:

- 1.- Número de instalaciones.
- 2.- Tasa de crecimiento de las instalaciones.
- 3.- Volumen de transacciones entregadas por la instalación.
- 4.- Volumen de transacciones entregadas por instalaciones en una determinada área de mercado.
- 5.- Volumen de transacciones entregadas por la empresa.
- 6.- Número de consumidores.
- 7.- Heterogeneidad del consumidor.
- 8.- Número de mercados geográficos servidos.
- 9.- Número de empleados.
- 10.- Diversidad de tipos de instalación.
- 11.- Densidad de localidades.
- 12.- Heterogeneidad de las ofertas de servicio.
- 13.- Concentración de pertenencias de la empresa.
- 14.- Forma de pertenencia de las instalaciones.
- 15.- Intensidad de la competencia
- 16.- Presiones externas (económicas, gobierno, sociales, mano de obra, etc.).

Esta lista de variables explicativas y la de componentes de costos para la empresa de servicio en la tabla 6-2, sugiere un modelo de regresión para explicar el comportamiento de los costos en el tiempo. Afortunadamente, los efectos de éstas variables en la estructura de costo pueden ser agrupados dentro de tres categorías principales: (1) las economías de aprendizaje; (2) las economías de volumen; y (3) las deseconomías de complejidad gerencial. La investigación de estas categorías, sugiere un modelo para explicar el comportamiento de la estructura de costos, en el tiempo.

Las economías de aprendizaje

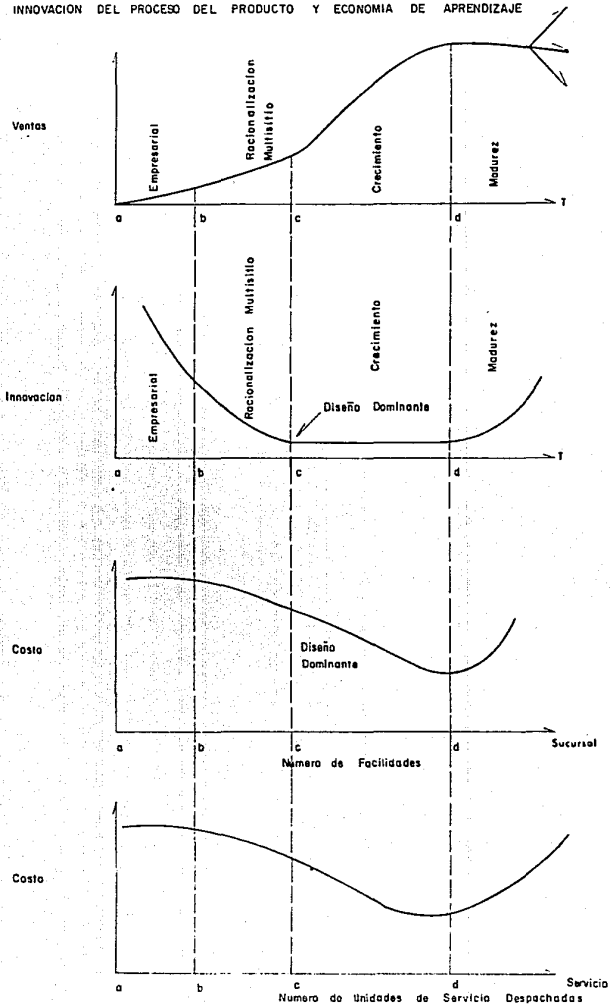
El fenómeno de la curva de aprendizaje, se utiliza como un modelo descriptivo y analítico de la estructura de costos de una compañía. Sin embargo, existen oportunidades de aprendizaje, tanto en función de desarrollar nuevas instalaciones como en función de operar las existentes. (ver figura 6-3.), en la cual los puntos de "a" hacia "d" de la figura 6-2, son mostrados en el diagrama del ciclo de vida de la empresa de servicio. En la figura 6-3, la tasa de innovación se representa gráficamente contra el tiempo siguiendo el modelo de Abernathy y Utterback. Las etapas empresarial y de racionalización, son períodos en los cuales la tasa de innovación es alta, como se muestra en la figura 6-3, asumiendo que la empresa

se mueve a lo largo de la línea "a" a "c" de la figura 6-2.

Sin embargo, después que el modelo dominante es seleccionado, la tasa de innovación cae cuando la empresa concentra sus esfuerzos en las dos funciones al establecer nuevas instalaciones y operar las existentes. Este punto de la empresa, experimenta una oportunidad para aprender dentro de ambas funciones. Sin embargo, cuando la empresa comienza a experimentar con la etapa de madurez, la tasa de innovación aumenta y, como consecuencia, la instalación y los costos operativos tienen una tendencia a aumentar. La figura 6-3, representa la curva de aprendizaje de servicio entregadas.

Figura 6 - 3

INNOVACION DEL PROCESO DEL PRODUCTO Y ECONOMIA DE APRENDIZAJE



Costos de instalación

Cada vez que una empresa de servicios construye una nueva instalación, tiene una oportunidad para reducir los costos por debajo de los de construcción de las instalaciones anteriores. Es posible aprender con cada componente de los costos de instalación.

1.- Costos del sitio: Al aumentar el número de instalaciones, los costos del sitio por cada una son reducidos, cuando la empresa "aprende" cómo hacer mejores decisiones de sitio. Examinando de cerca las instalaciones que ya están en operación, la gerencia puede detectar que características del sitio (por ejemplo, densidad de población, ingreso medio, etc) están correlacionadas con bajos y altos desempeños de las instalaciones.

2.- Costos de construcción: Los costos de construcción por instalación deben decrecer, cuando el número de unidades aumenta y el aprendizaje tiene lugar. Una vez que un diseño de construcción o conjunto de diseños son desarrollados y estandarizados, los costos de construcción deberán caer cuando la empresa se vuelve más eficiente al elegir los materiales.

3.- Costos de equipo: Por instalación, los costos de equipo también decrecen cuando el número de instalaciones aumenta.

4.- Costos de arranque: Los costos de arranque son los costos asociados con la puesta en marcha de una nueva instalación y son normalmente clasificados como gastos de preapertura. Cuando la

empresa comienza a abrir nuevas unidades, un equipo de arranque es necesario para el funcionamiento de la nueva instalación. Al abrir más unidades, el grupo aprende a desempeñar mejor su trabajo y los costos de preapertura decrecen.

Costos operativos

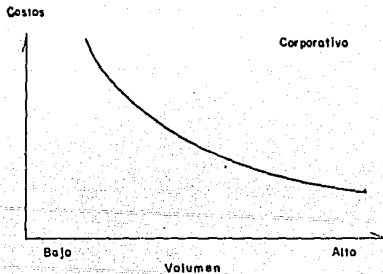
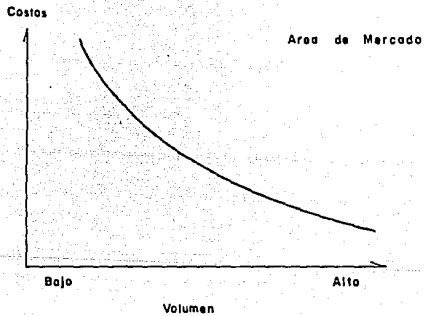
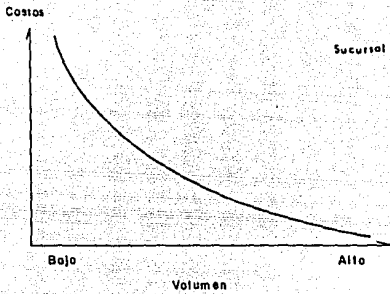
Cada componente de los costos operativos debe decrecer cada vez que la empresa entrega una unidad adicional de servicio. Cuando unidades adicionales de servicio son entregadas, los empleados de servicio, de mantenimiento y sus supervisores, deben aprender a desempeñar mejor su trabajo.

Economías de volumen

Cuando tanto el número de instalaciones y el volumen de unidades entregadas aumenta, la empresa de servicio puede experimentar economías de volumen a tres niveles: de la instalación, del área de mercado y corporativo. (ver figura 6-4).

Figura 6 - 4

LA ECONOMIA DE VOLUMEN



1.- Nivel de la instalación: Para una instalación de servicio dada, existen costos fijos y variables. Cuando el volumen por instalación aumenta, los costos fijos por unidad de servicio entregado decrecen.

2.- Nivel del área: Para un área de mercado específica, que puede abarcar cierto número de instalaciones, hay también economías de volumen disponibles. Por ejemplo, gastos de supervisión y mercado por instalación y por unidad de servicio entregada, el área decrece cuando el número de instalaciones y su volumen de ventas se incrementa.

3.- Nivel corporativo: En este nivel, hay economías de volumen en las áreas administrativa, de compras y finanzas. Cuando se entregan más servicios, decrecen los gastos administrativos por entrega. Cuando la empresa crece, en servicios entregados, alcanza el poder para negociar precios más bajos para su equipo y accesorios

Deseconomías de complejidad gerencial

Cuando la empresa de servicio crece, la complejidad de dirigir la empresa aumenta y las deseconomías asociadas, con frecuencia, son mayores que las economías de aprendizaje y volumen, especialmente en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de la empresa.

Examinando algunas empresas en varias industrias de servicio, se ha observado que muchas empresas experimentan un período de transición difícil, cuando crecen más allá de la capacidad del equipo de dirección. En este punto, la gerencia no es capaz de enfocar todas las facetas del negocio, ciertas funciones claves se salen de control; los costos aumentan y la rentabilidad de la empresa comienza a declinar, si la empresa sobrevive este periodo de transición, mejora el desempeño.

La complejidad gerencial es una función de los elementos mostrados en la tabla 6-3 y figura 6-5. Estos elementos, caen dentro de 5 grupos: complejidad operacional, de comercialización, de desarrollo, de pertenencia y ambiental. La tabla 6-3 puede ser usada para predecir cuáles empresas están en peligro de pasar, o que ya han pasado, sus limitantes para manejar la complejidad gerencial. Si una empresa decide operar a alta complejidad al final estará en peligro real. Una empresa que comienza a experimentar los efectos de complejidad gerencial, puede usar la tabla 6-3, como una guía para reducir esta complejidad. Por ejemplo, si una empresa que está creciendo mediante la expansión, dentro de un número de nuevas áreas geográficas con instalaciones propiedad de la compañía, comienza a sentir la sobrecarga de la complejidad gerencial, puede reducir su complejidad estrechando sus ofertas de servicio y estandarizando sus instalaciones.

TABLA 6-3
COMPONENTES DE LA COMPLEJIDAD GERENCIAL

COMPLEJIDAD GERENCIAL

COMPLEJIDAD GERENCIAL	BAJA	ALTA
-----------------------	------	------

Número de instalaciones	Pocas	Muchas
Diversidad de tipos de instalación	Estandar	No estandar
Dispersión de instalaciones	Concentrado	Disperso
Holgura de ofrecimiento de servicio	Estrecho	Amplio
Número de empleados	Pocos	Muchos
Grado de integración retrasada	Poco	Mucho
Volumen de transacciones	Pocas	Muchas

COMPLEJIDAD DE MERCADO

Extensión geográfica	Regional	Internac.
Grupo subjetivo de clientes	Pocos	Muchos
Número de consumidores	Pocos	Muchos

COMPLEJIDAD DE DESARROLLO

Precio de crecimiento de instalaciones	Despacio	Rápido
Diversidad de tipos de instalaciones	Limitados	Muchos
Dispersión de instalaciones	Concentradas	Dispersas

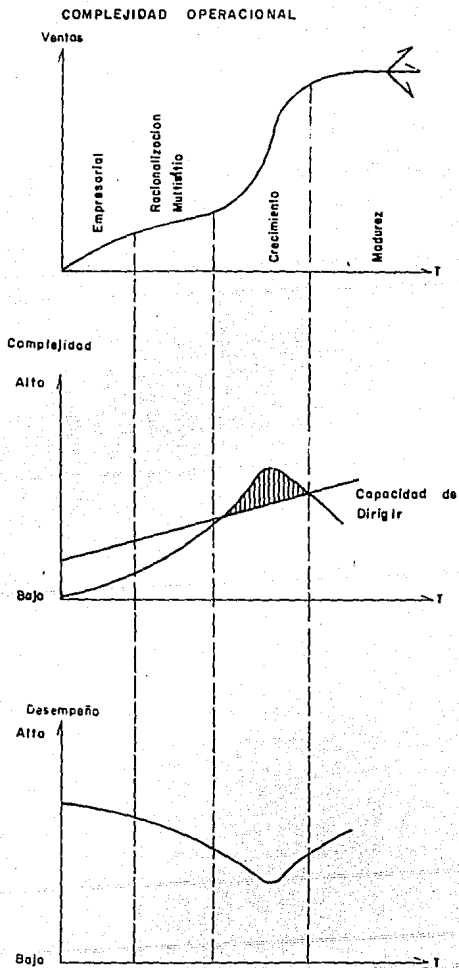
COMPLEJIDAD DE PERTENENCIA

De la empresa de pertenencia	Privada	Pública
De la facilidad de pertenencia	Cia. propia	Franquicia

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

Intensidad de competencia	Baja	Alta
Fresiones externas (Gobierno, obreros, economía, etc.)	Poco	Mucho

Figura 6 - 5



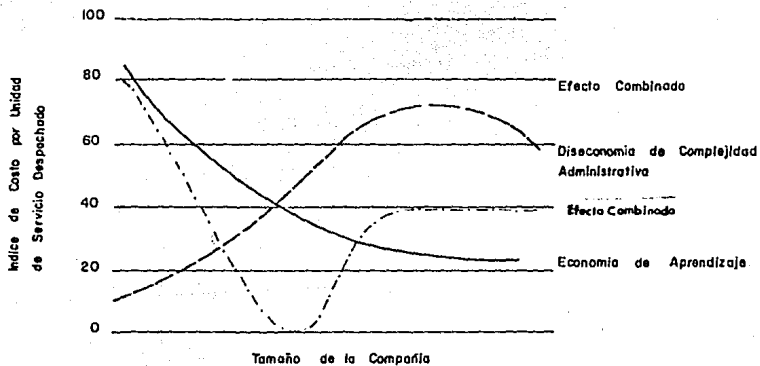
Agregando economías y deseconomías

Cambiando los efectos del aprendizaje y economías de volumen, con la complejidad gerencial, se vuelve al modelo de costos descrito en la figura 6-6. El modelo sugiere que el costo por unidad de servicio entregada para la empresa de servicio, cae desde las deseconomías asociadas con un incremento en la complejidad gerencial equivalente, hasta las economías de aprendizaje y volumen. Cuando la empresa, incrementa su capacidad para manejar la complejidad gerencial y/o reducir la complejidad gerencial que encara, las economías, otra vez, pesan más que las deseconomías y el costo total por unidad de servicio declina.

El modelo tiene un mensaje relevante a los proveedores de servicio. Tomando ventaja de las economías de aprendizaje y volumen (no ocurren automáticamente). Y manteniendo el nivel de complejidad gerencial por debajo de la capacidad de la gerencia para manejarla, el costo por unidad de servicio entregado puede ser disminuido.

Figura 6-6

EL EFECTO COMBINADO DE DISECONOMIAS DE COMPLEJIDAD ADMINISTRATIVA Y DE ECONOMIAS DE APRENDIZAJE Y VOLUMEN



Conclusiones

La mayoría de los ejecutivos de servicio reaccionan a los efectos del ciclo de vida de la empresa de servicio, en vez de planear anticipadamente. Muy pocos gerentes, planean sus cambios internos o tienen tiempo para maniobrar y reflejar antes de tomar decisiones. Las empresas de servicio siguen un patrón de ciclo de vida predecible. Muchos de los problemas críticos han sido experimentados antes, por otras empresas. Los gerentes de servicio pueden aprender de estos ejemplos. Pueden analizar en que etapa del ciclo de vida de la empresa de servicio están y anticipar los cambios requeridos en sus estructuras organizacionales, para pasar a salvo a la nueva etapa. Pueden dirigir sus organizaciones para alcanzar las economías de aprendizaje y de volumen y minimizar las deseconomías asociadas con la complejidad gerencial. Además deben estar capacitados para anticipar y planear los problemas ya descritos. Los gerentes que posean estas habilidades tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito.

CAPITULO VII
ANALISIS DE CASO PRACTICO

BENIHANA OF TOKIO

En base a lo visto a través de éste trabajo, se hará el análisis de un caso práctico, tratando en lo posible de aplicar la teoría así como la mayor parte de los conceptos mencionados.

Iniciaremos con una breve introducción sobre el caso, el cual trata de manera detallada, de mostrar la trayectoria que ha tenido a lo largo de su desarrollo, la cadena de restaurantes Benihana de Tokio, y de una u otra manera mostrar los factores que han sido la clave de su éxito.

Antecedentes

Benihana es básicamente una casa de filetes y carnes, con una diferencia: el alimento lo cocinan frente al cliente cocineros expertos y la decoración es de estilo oriental. Comenzó con una unidad que se inauguró en el centro de Manhattan en 1964. Benihana se ha convertido en una cadena de 15 unidades espaciadas por todo Estados Unidos de América. Nueve de las cuales son propiedad de la compañía: Nueva York (3), San Francisco, Chicago, Encino y Marina del Rey, Cal., Portland, Ore. y Honolulu; Cinco son concesiones: Boston, Fort Lauderdale, Beverly Hills, Seattle y Harrisburg, Pa. y la última unidad, Las Vegas, se opera como negocio conjunto con la Hilton Hotels Corporation.

El dueño del restaurante tuvo una visión muy amplia acerca de lo que era el negocio de los alimentos y sabía que en él, nunca tendría de que preocuparse económicamente, por lo que decide inscribirse en la Escuela de Administración de Restaurantes del City College y descubre que los estadounidenses disfrutaban comer en lugares exóticos, pero son también muy desconfiados de esa comida exótica. También se dió cuenta de que la gente disfruta mucho el ver cómo se preparan los platillos; por lo que toma la decisión de abrir la primera unidad y aplicar todos los conceptos que había aprendido.

Una de las cosas que aprendió, por ejemplo, fue que el problema número uno de la industria restaurantera de Estados Unidos estaba representado por la falta de mano de obra calificada, y al eliminar la necesidad de una cocina convencional con el arreglo de las mesas hibachi, la única persona "calificada" que necesitaba era el chef. Pensó que podía proporcionar una cantidad poco usual de servicio atento y aún mantener el costo de la mano de obra entre 10 y 12% de las ventas brutas (alimento y bebida) a condición de que una unidad se encuentre operando a su volumen total. Además pudo transformar prácticamente la totalidad del restaurante en un espacio productivo para servir alimento. Aproximadamente 22% del espacio total de cada unidad se encuentra en la parte de atrás incluyendo las áreas de preparación, almacenaje seco y refrigerado, vestidores para empleados y espacio para oficinas.

Normalmente un restaurante requiere 30% de su espacio total para un patio trasero en el que se desarrollen las actividades antes mencionadas (las estadísticas de operación del restaurante se incluyen en el anexo 1)

La otra cosa que descubrió fue que el almacenaje y el desperdicio de alimento contribuye en forma importante a los gastos de un restaurante. Al reducir el menú a tres platillos, los que más suele solicitar el "americano promedio" (filete, pollo y camarones), virtualmente se deja de tener desperdicios y se pueden reducir los costos del alimento a un rango que oscila entre 30 y 35% de las ventas, dependiendo del precio de la carne.

Finalmente, insistió en la autenticidad y originalidad del decorado de un Benihana. La primera unidad se instaló en el lado oeste de Nueva York. Tuvo un éxito tal que la inversión se recuperó en seis meses. Posteriormente, en 1966, construyó una segunda unidad a tres cuerdas de distancia en el lado este, simplemente para dar servicio al exceso de clientes del Benihana del oeste. El Benihana del este consiguió rápidamente una clientela independiente y prosperó. La tercera unidad, que se encuentra en Chicago, ha demostrado ser la localidad más importante de la compañía en lo que respecta a generación de utilidades. Fue un éxito instantáneo y vende aproximadamente \$1.5 millones de dólares al año. La proporción de alimentos y bebidas es de 70/30 y la administración ha sido capaz de mantener los porcentajes de gastos en nivel

relativamente bajos; alimento, 30%; mano de obra 10%, publicidad 10%, y renta 5%.

La cuarta unidad se encuentra en San Francisco y la quinta era un negocio conjunto con el consorcio "Internacional Hotels" en la Vegas en 1969. Había cientos de personas que estaban solicitando concesiones. El dueño negoció un total de seis concesiones hasta que decidió en 1970, que sería mucho más ventajoso para él, tener la propiedad, en lugar de otorgar las concesiones, la administración sintió que una de las presiones clásicas para el otorgamiento de concesiones había sido eliminada, por ejemplo, el expandirse en forma extremadamente rápida para evitar que los competidores copiaran la idea.

El espacio dedicado al área del bar indica claramente cuándo fue construida la unidad. Cuando se inauguró la primera unidad, se consideró que el negocio se dedicaría primordialmente a la venta de alimento. El Benihana del oeste tenía un bar pequeño que contaba con capacidad para unas ocho personas y no tenía salón especial para fumadores. Posteriormente se dieron cuenta de que el espacio del bar era insuficiente y en la segunda unidad, Benihana del este, se duplicó el tamaño del área de bar. Pero como la totalidad de la unidad era mayor, la razón del espacio no era muy diferente a la primera. En el anexo 2 se muestra un plano típico para la distribución de un restaurante Benihana.

Su tercera operación en Manhattan, denominada Benihana Palace, se inauguró aproximadamente dos años después. En ella el área del bar, era enorme en proporción al tamaño. La cifras actuales son el resultado de la sabiduría del crecimiento. En Benihana del oeste, las bebidas representaban aproximadamente 18% de la ventas totales. En Benihana del este, oscilan entre 20 y 22%. Y en Benihana Palace, se sitúa aproximadamente entre 30 y 33% de las ventas totales. El costo de la bebida representa en promedio 20% de las ventas de bebidas. El corazón del restaurante se encuentra en el área del comedor.

Los cuatro artículos alimenticios: bistec, filete mignon, pollo y camarones pueden servirse como entremeses individuales o en combinaciones. Una comida completa tiene tres platillos, con los camarones como aperitivo. La guarnición es la misma: chicharos, hongos frescos, cebollas y arroz. Normalmente un cliente puede llegar, sentarse, tomar sus alimentos y marcharse en 45 minutos, en caso de ser necesario. La rotación promedio es de una hora, y hasta hora y media en periodos de movimiento lento.

La cuenta promedio incluye alimentos y bebidas, es aproximadamente de \$6 por almuerzo y un precio de \$10 por cena. Estas cifras incluyen una bebida (a un precio promedio de \$1.50) en la comida y \$2 en promedio en la cena.

Las compras fuertes están representadas por la carne. Las horas de operación de las 15 unidades varían, dependiendo de los

requerimientos locales. Todas las unidades abren para las horas del almuerzo y la cena, aunque no necesariamente todos los días. El negocio a la hora del almuerzo es impresionante; en general, da cuenta aproximadamente de 30 a 40% del volumen total de ventas en dólares, a pesar de que la cantidad promedio de las cuentas que se cobran es significativamente baja. En esencia, se sirve el mismo menú en las dos comidas; el menú de la hora del almuerzo, cuyos precios promedio son más bajos, ofrece porciones de tamaño más pequeño y un menor número de combinaciones.

Selección del sitio

Debido a la importancia de la hora de la comida para el negocio, Benihana tiene un criterio básico para la selección del sitio:

Un lugar con mucho tráfico. La administración desea estar segura de que una gran cantidad de gente pasa cerca de la localidad, tanto a la hora del almuerzo como de la cena. La renta normalmente varía entre 5 y 7% de las ventas, para un espacio que puede oscilar entre 1520 y 1825 metros cuadrados. La mayor parte de las unidades se encuentran en un distrito donde predominan negocios y oficinas, aunque algunas tienen un acceso sencillo a las áreas residenciales.

Entrenamiento

Como el talento del chef ha sido considerado por Benihana como la clave de su éxito, los chefs reciben un entrenamiento de alta calidad que constituye también un proceso continuo. Además de la competencia entre los chefs por perfeccionar su arte, con la esperanza de convertirse en jefe de chefs, existe también un chef viajero, quién inspecciona cada unidad en forma periódica y se ve involucrado en las aperturas de las nuevas unidades.

Organización y control

Cada restaurante posee una estructura administrativa sencilla. Tiene un administrador, un asistente de administrador y dos o tres personas en la "línea de fuego". Estos últimos son verdaderamente administradores potenciales en lo que respecta a entrenamiento. Todos los administradores están bajo las órdenes del gerente de operaciones, quién, a su vez, depende del vicepresidente a cargo de operaciones y desarrollo del negocio (ver anexo 3).

El vicepresidente describe su trabajo en la siguiente forma: Concibo el crecimiento administrativo como un objetivo de gran prioridad. El primer paso consiste en establecer un sistema de control mediante la introducción de metas de ventas y presupuestos. Y cualquier unidad que excediera su cifra de ventas sobre cualquier

base (diaria, semanal, mensual, anual) obtiene un bono proporcional, el cual es prorrateado entre todo el personal de la unidad. También se construye un equipo de contabilidad y un contralor para el control y vigilancia de los costos. Este ha sido un proceso lento pero uniforme y firme. Tenemos que ser muy cuidadosos al equilibrar nuestras necesidades de control con la cantidad de cargos fijos que podemos adoptar.

Política de publicidad

Se considera que un factor especialmente importante para el éxito de Benihana consiste en la inversión sustancial en publicidad creativa y en relaciones públicas. La compañía invierte entre 8 y 10% de sus ventas en campañas dirigidas al público.

El director de publicidad y relaciones públicas ha presentado el siguiente resumen:

Se trata deliberadamente de ser diferentes y originales en nuestro enfoque publicitario. Nunca se colocan anuncios en las páginas de entretenimiento de los periódicos, basándonos en la teoría de que éstos se verían perdidos entre los demás innumerables anuncios de restaurantes que suelen aparecer ahí.

Tenemos un producto visual para vender. Por tanto, Benihana utiliza imágenes visuales que sobresalen en sus anuncios. Presentan aspectos contemporáneos que algunas veces resultan excéntricos y originales.

Expansión futura

El vicepresidente considera el futuro de la siguiente manera: Actualmente nos hemos limitado a abrir cinco unidades al año porque esa es la velocidad máxima a la que pueden trabajar los empleados especializados con los que se cuenta. Se está estudiando la posibilidad de instalar los restaurantes en hoteles y para ello se ha pensado en las distintas ventajas y desventajas que podrían resultar. Actualmente se tienen restaurantes en dos hoteles Hilton (Las Vegas y Honolulu) y se han firmado convenios con los hoteles Canadian Pacific. Lo que hemos hecho en estos casos es tener mucho cuidado al firmar contratos, con el fin de no quedar a merced de la administración del hotel.

Por otra parte, una de nuestras principales restricciones está dada por el personal altamente entrenado. Finalmente, existe el factor relativo al costo.

Se está considerando también la posibilidad de internacionalizarse. Mientras tanto, se están analizando negocios conjuntos en México. En cada uno de estos convenios se contempla sobre la base de las ventajas principales para ambas partes, tomando en cuenta las contribuciones que aporte cada parte bajo la forma de servicios y de efectivo. Una vez que esto queda establecido, se ponen de acuerdo sobre una fórmula para calcular las utilidades y entonces se "realiza".

Cuatro de estas negociaciones se encuentran ya consumadas. Tres de ellas son negocios conjuntos establecidos fuera del país. Ya se ha realizado un convenio para abrir un Benihana en el Hotel Royal York de Toronto, Canadá.

Por otro lado, se firmó un convenio para abrir una nueva unidad en la ciudad de México. Y hay negociaciones en relación a un nuevo hotel que será construido en Acapulco. Benihana está muy interesada en construir y operar una unidad en el hotel o, de ser posible, en tomar posesión de la administración de todo el hotel. Estas unidades formarían una base para extenderse por todo México.

Otro convenio internacional, fue firmado con una empresa británica de inversionistas. Una vez más, éste es un negocio conjunto, donde el grupo Paradine proporcionará asistencia técnica, relaciones públicas, publicidad y financiamiento, y Benihana proporcionará la administración y la tecnología alimenticia. Este negocio tiene como finalidad no sólo que los Restaurantes Benihana se extiendan a través de toda la Gran Bretaña sino también a través de todo el continente.

El dueño también tiene planes de diversificación donde se incluyen arreglos con una empresa que está investigando y contactando procesadores de alimento en gran escala, en un esfuerzo por interesarlos en que produzcan una línea de productos alimenticios bajo la etiqueta de Benihana y que éstos sean vendidos al menudeo. Y ha habido un gran interés sobre este proyecto.

Actualmente nos encargamos de abastecer a una clientela de ingresos medios y ciertamente ésto implica una diferencia. Cobramos más, ofrecemos mejor calidad, tenemos mejor ambiente y más servicio. Pero existe una fase de planeación respecto a las operaciones que pueden atraer a la generación de jóvenes.

Por ejemplo, no existe una operación de servicio que sea rápida en éste país. Pienso que deberíamos establecer una combinación de operaciones y de esta manera la unidad contaría con un espectáculo dinámico al cocinar el alimento en presencia de los clientes. Las proyecciones iniciales muestran márgenes que son comparables con los que contamos actualmente en Benihana of Tokio.

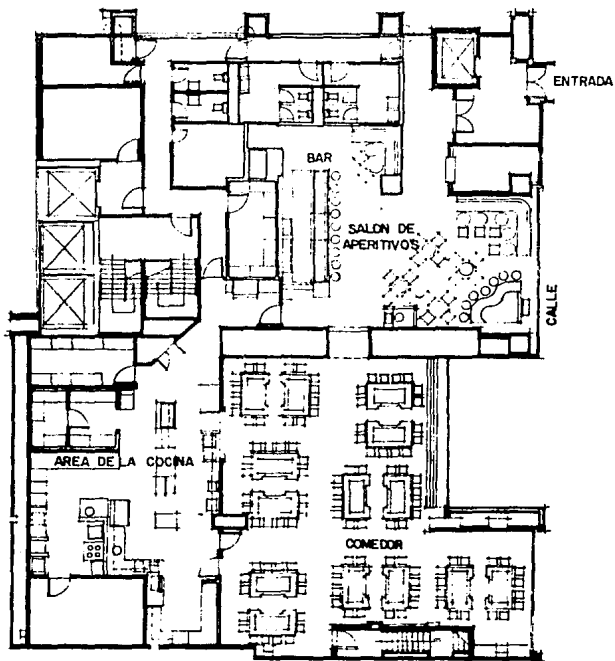
La filosofía en el negocio de los restaurantes consiste sencillamente en hacer feliz a la gente. Esto lo hacemos en muchas formas en Benihana. Cuando hemos iniciado distintos tipos de operaciones, luego tratamos de hacer de otras formas. Por tal motivo no se tienen preocupaciones por el futuro.

ANEXO 1

Estadísticas de operación para un restaurante americano típico

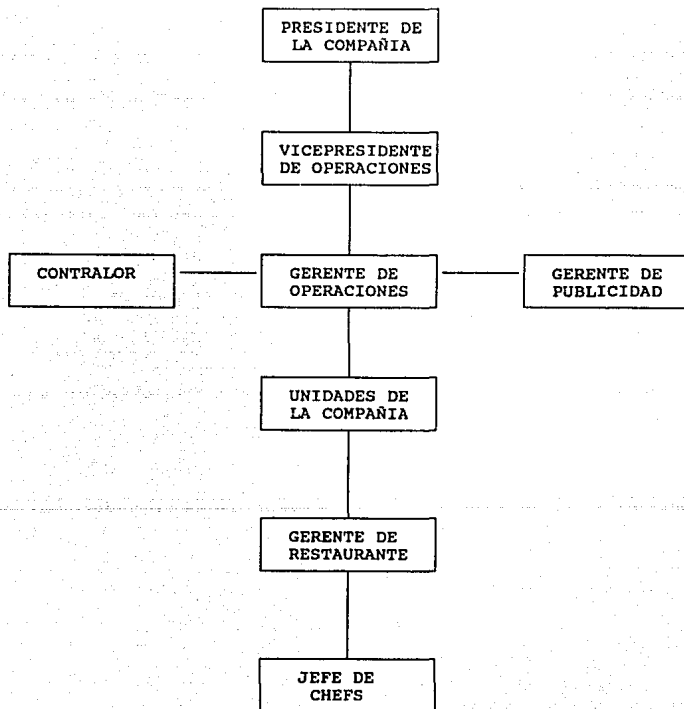
<u>Ventas</u>	<u>Rango %</u>
Alimento	70.0 - 80.0
Bebidas	20.0 - 30.0
Otros ingresos	
Ventas totales	100.0%
<u>Costo de ventas</u>	
Costo de alimento (materia prima)	38.0 - 48.0
Costo de la bebida	25.0 - 30.0
Otros costos	
Total costo de ventas	35.0 - 40.0
<u>Utilidad bruta</u>	<u>55.0 - 65.0</u>
<u>Gastos de operación</u>	
Gastos controlables	
Nómina	30.0 - 35.0
Beneficios para los empleados	3.0 - 5.0
Comidas para los empleados	1.0 - 2.0
Lavandería, ropa blanca, uniformes	1.5 - 2.0
Reemplazos	0.5 - 1.0
Abastecimientos (huéspedes)	1.0 - 1.5
Gastos correspondientes a contratos diversos (limpieza, basura, exterminación, rentas)	0.5 - 1.0
Servicios generales	1.0 - 2.0
Salarios administrativos	2.0 - 6.0
Reparaciones y mantenimiento	1.0 - 2.0
Menús e impresiones	0.25 - 0.5
Publicidad y promoción	0.75 - 2.0
Gastos de administración	0.75 - 2.0
<u>Gastos de ocupación</u>	
Renta	4.5 - 9.0
Impuestos (bienes raíces y propiedades)	0.5 - 1.5
Intereses	0.3 - 1.0
Depreciación	2.0 - 4.0
Regalías por cesiones (cuando se aplique)	3.0 - 6.0
Seguros	0.75 - 1.0
<u>Gastos totales en operación</u>	<u>55.0 - 65.0</u>
<u>Utilidad neta antes de impuesto</u>	<u>0.5 - 9.0%</u>

PLANO TÍPICO DE DISTRIBUCIÓN



ANEXO 3

Gráfica de la organización



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Chase and Aquino
" Production and operations Management "
Irwin, U.S.A., 1981

- 2.- Collier, D.A.
" Service Management "
Prentice Hall, Inc. U.S.A., 1987

- 3.- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D.
" Management of Service operation "
Allyn and Bacon, U.S.A., 1979

- 4.- Roger G. Schroeder
"Administración de Operaciones"
Mc. Graw Hill. 1983.

- 5.- Industrial Engineering
Volumen 21, No. 6, pags. 17-19
Marzo 1989.

- 6.- Industrial Engineering
Volumen 21, No. 11, pags. 21-25
Noviembre 1989.

7.- Nacional Financiera

La Economía Mexicana en Cifras

10a. Edición 1988.