

01168

13

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“CONTROL Y OPERACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIOS”**

T e s i s

Que para obtener el Grado de Maestro en
Ingeniería con especialidad en
Investigación de Operaciones

P r e s e n t a:

ANDRÉS MOTA SOLÓRZANO

Director de Tesis: Dr. Sergio Fuentes Maya

México, D.F. Ciudad Universitaria,

Febrero, 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



DEDICATORIAS

Nunca te quejes de nadie ni de nada, porque fundamentalmente tú has hecho lo que querías en tu vida.

Acepta la dificultad de edificar a ti mismo y el valor de empezar corrigiéndote.

El triunfo del verdadero hombre, surge de las cenizas de su error.

Nunca te quejes de tu soledad o de tu suerte, enfréntala con valor y acéptala. De una manera u otra, es el resultado de tus actos, y prueba de que tú siempre has de ganar.

No te amargues de tu propio fracaso, ni se lo cargues a otro; acéptate ahora o seguirás justificándote como un niño. Recuerda que cualquier momento es bueno para comenzar y que ninguno es tan terrible para claudicar.

No olvides que la causa de tu presente es tu pasado, así como la causa de tu futuro será tu presente.

Aprende de los audaces, de los fuertes, de quien no acepta situaciones, de quien vivirá a pesar de todo.

Piensa menos en tus problemas y más en tu trabajo, y tus problemas, sin eliminarlos, morirán

Aprende a nacer desde el dolor y a ser más grande que el más grande de los obstáculos; mírate en el espejo de ti mismo y serás libre y fuerte y dejarás de ser un títere de las circunstancias, porque tú mismo eres tu destino.

Levántate y mira el sol por las mañanas y respira la luz del amanecer.

Tú eres parte de la fuerza de tu vida, decídate y triunfarás en la vida; nunca pienses en la suerte, porque la suerte es: el pretexto de los fracasados.

Pablo Neruda

¿Qué es la vida? Un frenesí
¿Qué es la vida? Una ilusión
una sombra, una ficción,
y el mayor bien es pequeño:
que toda la vida es sueño,
y los sueños, sueños son.

Pedro Calderón de la Barca
La vida es sueño

A Don Quijote a veces Sancho junto a su inseparable Sancho a veces Don Quijote; mis padres que siempre caminan, corren, vuelan y también, a veces sueñan.

A Doña Natalia por su fortaleza y sueño ante la vida.

A Don Carlos por sus sueños e impecabilidad ante la vida.

Gracias a los dos por darnos el sueño de la vida.

¡ Que bueno y agradable
cuando viven juntos los hermanos;
Es como perfume derramado en la cabeza,
Que corre hasta la barba,
Que baja por la barba de Aarón,
Hasta el cuello de su túnica.
Y como el rocío que baja del Hermón
Sobre las alturas de Sión;
Ésta es la bendición que mando el señor
La vida para siempre

Salmo 133

A mis queridos hermanos en las buenas, en las malas y siempre juntos caminamos, tomados de las manos soñando que somos uno mismo ayer hoy y siempre.

Gracias Rafael, Juan Carlos y Víctor por que sin su compañía y lealtad este sueño no sería realidad.

"Un guerrero, en cambio, es un cazador. Todo lo calcula. Eso es control. Pero una vez terminados sus cálculos, actúa. Se deja ir. Eso es abandono. Un guerrero no es una hoja a merced del viento. Nadie lo empuja; nadie lo obliga a hacer cosas en contra de sí mismo o de lo que juzga correcto. Un guerrero está entonado para sobrevivir, y sobrevive del mejor modo posible."

*Don Juan Matus
Viaje a Ixtlan*

A mi alma mater la Universidad Nacional Autónoma de México que ha sido, es y será por siempre la máxima casa de estudios así como la formadora de los mejores hombres y mujeres que han existido, existen y existirán en este país. Gracias por tener siempre sus puertas abiertas a todas las personas de este país.

***"Si no vives como piensas terminarás pensando como vives"
"Quien no vive para servir no sirve para vivir"***

A mi maestro, compañero y sobre todo amigo de la vida, el Dr Sergio Fuentes Maya, por esos interminables sueños de bondad, amistad, compañía, comprensión y conocimiento que solo las personas que sueñan, tienen clase y son diferentes pueden lograr.

"La constancia obtiene las cosas más difíciles en poco tiempo"

A Javier Suárez Rocha y su inseparable Ross por convivir juntos tantos proyectos, trabajos y sueños de amistad que han forjado nuevas esperanzas.

"En realidad las cosas verdaderamente difíciles son otras tan distintas, todo lo que la gente cree poder hacer a cada momento. Mirar, por ejemplo, o comprender a un perro o a un gato. Esas son las dificultades, las grandes dificultades."

Julio Cortázar
El perseguidor

Por enseñarme un nuevo concepto de soñar con clase, por enseñarme su sencillez, desinterés, humildad, fidelidad, pasión y entrega, por darme nuevas armas y enseñarme a pescar en nuevas aguas.
Gracias Miguel Merodio a ti y a toda tu familia por esos domingos maravillosos en las costas de Cuemanco.

"El hombre atraviesa el presente con los ojos vendados, sólo puede influir y adivinar lo que de verdad está viviendo, y después cuando le quitan la venda de los ojos, puede mirar al pasado y comprobar qué es lo que ha vivido y cual era su sentido"

Milan Kundera
El libro de los amores ridículos

A todos los que se fueron y no volverán
A todos los que se fueron y volverán
A todos los que no se han ido pero se irán
A todos los que se fueron y regresaron
A ellos y ellas que son mis amigos y amigas
A ellos y ellas que siempre estarán aquí aunque se hayan ido
A ellas que saben quienes son las más amadas,
A ellos que saben quienes son los más amados
A ellas a ellos y a todos los que sueñan
Gracias por soñar conmigo.

CONTROL Y OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

INTRODUCCIÓN		v
CAPÍTULO 1. PLANEACIÓN Y RAZÓN DE SER DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.		
1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	CONCEPTO CAMBIANTE DEL MUNDO	2
1.3	LA ORGANIZACIÓN	3
1.4	CONCEPTO Y ELEMENTOS DE PLANEACIÓN	5
1.5	PLANEACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS	13
CAPÍTULO 2. FUNCIÓN Y NATURALEZA DE LOS SERVICIOS		
2.1	INTRODUCCIÓN	15
2.2	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS	15
2.3	EVOLUCIÓN ECONÓMICA	16
2.4	ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO	21
2.5	CLASIFICACIÓN, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	22
2.6	ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE LOS SERVICIOS	30
2.7	SISTEMAS ABIERTOS	34
CAPÍTULO 3. LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS		
3.1	INTRODUCCIÓN	37
3.2	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	37
3.3	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	40
3.4	LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LA DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL	42
3.5	OPERACIONES EN LOS SERVICIOS	44
3.6	TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES	45
CAPÍTULO 4. CUMPLIMIENTO Y CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS		
4.1	INTRODUCCIÓN	47
4.2	CALIDAD EN LOS SERVICIOS	47
4.3	PLANEACIÓN DE LA CALIDAD	50
4.4	ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR LA CALIDAD	51
4.5	CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	51
4.6	MIDIENDO LA CALIDAD DEL SERVICIO	54
4.7	DISEÑO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	56
4.8	ALCANZANDO LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	60
4.9	RECUPERACIÓN DE LOS SERVICIOS	65

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

5.1	INTRODUCCIÓN	67
5.2	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. ORGANIZACIONES ENFOCADAS EN LAS PERSONAS	67
5.3	DIRECTORES Y ADMINISTRADORES	68
5.4	ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	70
5.5	CREATIVIDAD	73
5.6	FACTORES DE ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN	76
5.7	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	79

ANEXO A: RAZONES FINANCIERAS Y BALANCED SCORECARD

A1	INTRODUCCIÓN	83
A2	SOLVENCIA A CORTO PLAZO	83
A3	USO DE ACTIVOS	84
A4	APALANCAMIENTO FINANCIERO	85
A5	RAZÓN DE UTILIDAD	86
A6	ROI Y ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)	87
A7	THE BALANCED SCORECARD	88

ANEXO B: HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

B1	INTRODUCCIÓN	95
B2	PRONÓSTICOS DE DEMANDA PARA LOS SERVICIOS	95
B3	CADENA DE SUMINISTRO	96
B4	INSTALACIONES PARA LOS SERVICIOS	101
B5	ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA	104
B6	LÍNEAS DE ESPERA	109
B7	TOMA DE DECISIONES	114

CONCLUSIONES	117
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	119
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad de servicios. El desarrollo de los servicios en las sociedades contemporáneas ha crecido a un ritmo acelerado y de manera significativa, haciendo que estos cada día sean más necesarios para la sociedad actual.

Es en los países desarrollados donde el crecimiento y desarrollo es mayor, llegando incluso a ser del 80% del PIB^A, lo que genera una gran cantidad de recursos económicos y los hace elementos indispensables para el crecimiento, desarrollo y estabilidad de estos países. En México el crecimiento no ha sido en la misma proporción y magnitud, sin embargo, el sector ha crecido significativamente siendo del 60% en el año 2000^B, lo que significa que la mayor parte de la riqueza generada en México fue en este sector y con una clara tendencia de crecimiento.

Un número cada vez mayor de la fuerza de trabajo esta empleada en este sector, sin embargo, la literatura y la capacitación continúan siendo dominadas por la Dirección de Operaciones en el sector de productos y manufactura, así como la administración y las técnicas de mercadotecnia y comercialización de este sector. Las organizaciones de servicios tienen sus propias características que las distinguen y hacen diferentes.

Existen problemas muy particulares de acuerdo al tipo de servicio, uno de ellos es lo que el cliente espera del servicio el cual cambia de persona a persona por lo que el productor de servicios debe conocer y satisfacer estas expectativas ya que de lo contrario ambas partes pueden fallar en el acuerdo de lo que constituye la calidad y satisfacción del servicio.

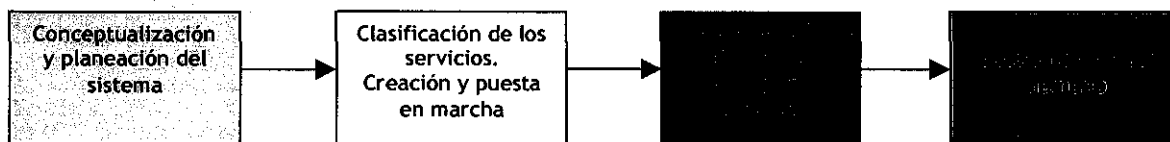
El control y la operación de las organizaciones de servicios tienen muchas de las bases de la Dirección de Operaciones ya que como se mencionó anteriormente, la mayor parte de la literatura está dirigida en este sentido.

La definición de servicio es: "Organización o personal destinado a satisfacer las necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada."

^A Fitzsimmons James A. Fitzsimmons Mona J. "Service Management. Operations, Strategy and information Technology" 3 ed McGrawHill/Irwin 2000

^B INEGI 2001

En México una gran parte de las personas que establecen un negocio de servicios lo hacen sin fundamento ni conocimiento del sector haciendo que sus negocios sean poco competitivos y con una vida muy corta ya que no cumplen con las expectativas del cliente, por lo cual es necesario comprender, entender y saber manejar las siguientes etapas en el establecimiento y desarrollo de una organización de servicios:



- ↓ La primera etapa contempla los diferentes elementos a considerar para poder diseñar y conceptualizar el sistema de servicios.
- ↓ La segunda etapa hace la clasificación de los diferentes sistemas y tipos de servicios así como la puesta en marcha.
- ↓ La tercera etapa se encarga de evaluar y controlar el desempeño del sistema y verificar que el servicio produzca satisfacción al cliente.
- ↓ Finalmente la cuarta y última etapa considera al factor humano como el elemento principal y básico para el crecimiento, evolución, desarrollo y sustento de las organizaciones.

Muchos de los prestadores de servicios no tienen una visión clara ni siquiera de la primera etapa ya que muchos se consideran expertos por el simple hecho de ser consumidores en una sociedad de servicios y creer saber lo que él en particular espera y desea de las organizaciones de servicios, pero como se ha mencionado esta percepción varía de persona a persona y de organización a organización (la calidad de un trabajo no significa calidad en el servicio). La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos tangibles e intangibles, lo cual requiere un diseño diferente para cada uno.

Existen diferentes grados de interacción o contacto con los clientes que los hace también diferentes, ya que hay servicios de alto contacto que son más de sensaciones y experiencias que los de bajo contacto, los cuales son más de consumo.

Es importante mencionar también que los directivos deben entender que los conceptos de mercadotecnia, comercialización, producción, finanzas, recursos humanos, así como los de calidad y operaciones son muy diferentes para el sector de servicios.

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es mostrar algunos elementos a considerar por los participantes de organizaciones nuevas y existentes de tal manera que puedan tomarse ideas o conceptos que sirvan para aquellas personas involucradas en la toma de decisiones y que puedan ser utilizados como instrumento que indiquen las características y factores que deben ser considerados en las organizaciones de servicios. También pretende facilitar la conceptualización y planeación del sistema y finalmente hacer que los involucrados piensen y tomen el factor humano como el principal activo para asegurar su permanencia y ser líderes de su mercado.

DESCRIPCIÓN

El trabajo se divide en cinco capítulos, dos anexos y las conclusiones.

En el capítulo uno se aborda de manera general el concepto de cambio, lo que es una organización, así como algunos conceptos y elementos generales de la planeación desde la declaración de la visión y la misión hasta la idea de planear a la empresa de servicios.

El capítulo dos hace una descripción de la función y del papel de los servicios en la economía de las naciones haciendo una cronología de su evolución y su estado actual. También identifica las características distintivas y su clasificación, así como su enfoque al cliente y sus diferencias con los productos manufacturados.

El capítulo tres describe de manera general los conceptos de Dirección de Operaciones, las diferentes funciones en las organizaciones, la distribución organizacional y las operaciones de las organizaciones de servicios.

El capítulo cuatro menciona algunas técnicas, herramientas y características útiles con relación a la satisfacción del cliente, el servicio y la calidad en el aspecto cualitativo y cuantitativo que se debe ofrecer al mismo.

En el capítulo cinco se establecen los factores que deben ser considerados con relación al diseño, manejo y gestión del factor humano y la parte de creatividad de los individuos como elemento de mejora personal e institucional.

El anexo A describe y menciona algunas medidas para proveer información del comportamiento financiero y de desarrollo, como pueden ser: el EVA y el Balanced Score Card.

El anexo B describe algunas herramientas de la Dirección de Operaciones para las empresas de servicios, útiles en el diseño y manejo de una organización, aunque estas son originarias de los procesos de manufactura, se aplican actualmente a los procesos de servicio.

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN Y RAZÓN DE SER DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

1.1 INTRODUCCIÓN

¿Cómo saben las organizaciones cuándo deben de cambiar? ¿Cuáles son las claves o señales que deben de buscar? Aunque no existen respuestas específicas para estas preguntas el concepto general de cambio existe desde el momento mismo de la creación del universo.

Las organizaciones encuentran diferentes formas de cambio. Estas fuerzas pueden ser internas o externas a la organización. El cambio debe servir a los directivos para poder determinar el origen o rumbo de sus organizaciones. El cambio, no importa que tan grande o pequeño sea, tiene un efecto en cadena en todas las organizaciones por lo que un cambio genera otros cambios no son únicos todos se encuentra ligados. El entender el concepto de cambio de un sistema permite a los directivos comprender el comportamiento en el tiempo de sus organizaciones y poder adelantarse los cambios inesperados.

Todos los cambios en las organizaciones deben ser consistentes con la visión y la misión de éstas, es decir, la visión define lo que la organización quiere llegar a ser, mientras que la misión define a la organización.

La planeación de las organizaciones marca la dirección de las organizaciones en el tiempo y marca las acciones necesarias para lograr los resultados deseados. Los planes se deben basar en las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como en sus oportunidades y amenazas.

El objetivo de este capítulo es: definir el concepto de cambio como elemento motor de las organizaciones y de los individuos en general, su relación y la manera en que los directivos deben de asumirlo y estar preparados para adoptarlo. También se menciona que para estar preparado para el cambio se debe de planear el futuro de la organización, y que la planeación es una de las funciones primarias de los directivos. La estructura básica de la planeación para los directivos es la de analizar las fuerzas externas e internas, definir la visión y misión de las organizaciones, proponer los objetivos, las metas y formular las estrategias para alcanzarlos.

El capítulo aborda el concepto de cambio y sus elementos, así como sus diferentes relaciones.

En la segunda parte se menciona a la organización y sus diferentes participantes.

En la cuarta sección se define la planeación y sus componentes importantes como la visión y la misión.

Finalmente, en la quinta parte se plantea el concepto de planeación para las empresas de servicios.

1.2 CONCEPTO DE CAMBIO EN EL MUNDO

El cambio es permanente. Esto se refleja en el reconocimiento de su aceleración, por ejemplo, la velocidad con la que se puede viajar ha aumentado más durante el siglo XX que en todos los anteriores. Lo mismo puede decirse de la velocidad con la que es posible calcular, comunicarse, producir y consumir. El cambio siempre se acelera. Esto no es nada nuevo; nuestra época no puede proclamar su singularidad al respecto.¹ Sin embargo, se observan en los cambios ciertos rasgos que son únicos, y son ellos los responsables de gran parte de nuestra preocupación por el cambio, con esto podemos enunciar:

Primero, aunque los cambios tecnológicos y sociales se aceleran continuamente, hasta hace poco tiempo habían sido lo bastante lentos como para permitir a la gente adaptarse, ya sea haciendo pequeños ajustes ocasionales o acumulando la necesidad del cambio y transmitiéndola a la siguiente generación; los jóvenes han encontrado más fácil que los viejos realizar los ajustes necesarios para adaptarse. Las personas que recién llegan al poder generalmente desean hacer más cambios de los que sus predecesores no quisieron hacer en el pasado, debido a que el cambio no presionaba tanto a la gente, o bien por el simple hecho de hacerse notar.

Actualmente el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención. Su ritmo es tan elevado, que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso. Las compañías y los gobiernos llegan a quebrar porque no han podido adaptarse, o porque se han adaptado lentamente. La adaptación a los rápidos cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos. Los directivos deben manejar discontinuidades. Los ajustes requeridos en la dirección para manejar los cambios, se han convertido en lo más importante para todas las personas relacionadas con ella, de ahí la necesidad de la sencillez. Los seres humanos buscan la estabilidad, y son miembros de grupos, organizaciones, instituciones y sociedades que también buscan la estabilidad, pero este objetivo debe buscarse en un mundo cada vez más dinámico e inestable a causa del incremento de las relaciones e interdependencia de los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades, producido por los cambios en las comunicaciones y el transporte. Nuestro medio ambiente se ha vuelto más amplio, más complejo y menos predecible; en síntesis, más dinámico. La única clase de equilibrio que puede conseguir un objeto ligero en un medio cambiante es el equilibrio dinámico.

Se puede manejar un automóvil por una autopista desierta si hay buen tiempo, sin efectuar muchos cambios en la dirección y la velocidad, por lo que se requerirá poca atención consciente, no obstante si el clima es malo y hay mucho tránsito, el conductor tendrá que concentrarse más en el manejo, y deberá cambiar más frecuentemente de dirección y velocidad. Puede ocurrir que una persona no responda en absoluto al cambio a su alrededor, o que no lo haga con suficiente celeridad.

La otra característica de los cambios que actualmente se enfrentan, es más sutil y probablemente más amenazadora. A medida que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran y por consecuencia la actitud personal por lo que se crean paradojas. Además, cuanto más complejos son estos problemas debido al análisis tardío, más tiempo lleva resolverlos. Lo anterior da como resultado que,

¹ Ackoff Rusell L. "Planificación de la empresa del futuro" México LIMUSA 1990

mientras más se acelere el ritmo de cambio, más se transforman los problemas que se intenta solucionar y menor es la duración de las soluciones que se encuentren. Así, cuando se hallan soluciones para los problemas existentes (o por lo menos para los más importantes), éstos han cambiado tanto, que las soluciones que se aplican ya no resultan efectivas: nacen muertas, en otras palabras, muchas de nuestras soluciones son para problemas que ya no existen, o por lo menos ya no existen en la forma en que fueron planteados. Como resultado de esto, uno se va quedando más y más rezagado, así pues, no hay que sorprenderse de que para muchos expertos del cambio, lo vital sea predecirlo en la forma más precisa y temprana posible, a fin de prepararse para él más eficientemente, o poder responder más rápidamente a este cambio cuando no haya sido posible anticiparlo. Los expertos piensan que la solución para los problemas creados por la aceleración del cambio consistente en mejorar el pronóstico, el aprendizaje y la adaptación. Estas mejoras reducen algunas de las presiones sociales originadas por el cambio acelerado, pero no constituyen el único camino que se puede seguir, ni el mejor. Es preferible desarrollar una mayor inmunidad a los cambios que no es posible controlar, y mayor control sobre los otros, muchos de los cambios que no ocurren, podrían surgir. La mayoría de los cambios que preocupan a la gente son consecuencia de lo que han hecho o de lo que no han podido hacer, aunque no fueran intencionalmente, la premisa es: *"Acepta el cambio como tal, prepárate por sí acaso no desperdicias conocimientos ni oportunidades con dedicación el simple observar te permite aprender y por lo tanto estas listo para reaccionar."*

Aunque el cambio en general puede ser inevitable, no lo son los cambios particulares, para los cambios que sí ocurren se debe por supuesto, aprender cómo adaptarse más rápidamente y eficientemente, por lo tanto se debe presentar atención al aprendizaje, a la aceptación y a la adaptación.

La aceleración del cambio tiene lugar tanto en las mentes como en el medio ambiente, no hay duda de que uno se vuelve cada vez más consciente de los cambios que ocurren alrededor, y que ahora se perciben cambios que antes se hubieran desconocido. Esta generación está probablemente, más sintonizada para captar los cambios que las generaciones previas.

El cambio más importante ocurre en la forma en que se trata de comprender el mundo, así como en la concepción de su naturaleza, no obstante, la literatura abundante sobre el cambio y su manejo, se enfoca en su objetivo más que en sus consecuencias y sus aspectos subjetivos. Se presume que la mayoría de los problemas administrativos creados por el cambio derivan de su ritmo. Esto puede ser cierto, pero es evidente que no se podrá enfrentar eficientemente el cambio, a menos que se comprenda su naturaleza. Esto significa que hay que comprenderlo globalmente, y no sólo algunos de sus aspectos. Una pregunta sumamente sucinta es *"¿Qué le está pasando al mundo?"*

1.3 LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema con un propósito que está formada por uno o más subsistemas y en el cual alguna de sus partes (las personas por ejemplo) tiene sus propios intereses. Por lo anterior una empresa no puede ser vista como un elemento independiente del medio ambiente y como un solo sistema, ya que al estar formada por individuos y elementos se integra a un sistema mayor que se llama sociedad.

Cada vez nos volvemos más conscientes de las interacciones de los siguientes tres niveles de propósito: el social, el organizacional y el individual. También tenemos una idea cada vez más clara de que el buen funcionamiento de una empresa depende de cómo ésta sea afectada tanto por las personas que las integran como por los sistemas de los que es parte del medio ambiente en que opera; así se puede observar como los componentes afectan a la organización y cómo esta a su vez los afecta; igualmente, el modo en el que el sistema que los abarca afecta a la organización, depende del modo en el que ésta afecta al sistema. En otras palabras, la administración tiene tres responsabilidades interdependientes. La primera, hacia los propósitos del sistema que administra (control); la segunda, hacia los propósitos de las personas que forman parte del sistema administrado (humanización); y la tercera, hacia los propósitos del sistema que los abarca y los demás sistemas que contenga (ambientalización).

Los problemas de la humanización se han vuelto difusos y críticos en la sociedad contemporánea. Los choques interraciales, el movimiento de liberación de la mujer, los conflictos intergeneracionales, el problema del tercer mundo, de la globalización, el trabajo, el neoliberalismo la falta de valores universales son algunos de ellos. En cada uno de estos problemas, los individuos que son parte del mismo sistema se organizan para protestar por el modo en que son tratados por el sistema que los contiene.

Los problemas ambientales, como los ecológicos y el consumismo, también son difusos y críticos, surgen cuando los individuos o las organizaciones se unen para protestar por el modo en que son afectados por el sistema. Los problemas ambientales surgen fuera de la organización. El problema de la humanización es interno.

La labor de la administración se considera como una función cuyo objetivo es dirigir a la empresa para que ésta satisfaga las demandas que se le plantean. En gran medida, la dificultad para satisfacer, tanto las demandas grupales como individuales son debido a incompatibilidades. Para encarar esta clase de conflictos, una administración eficiente, eficaz y efectiva requiere un concepto claro de hacia dónde va, qué hace, las funciones de la organización, en lo relativo a sus componentes y al sistema del que es parte, así como de sus propios propósitos.

LOS PARTICIPANTES

El modo en que se conceptualiza una empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actitudes. Conceptuar a una empresa como una organización significa verla como la ven sus participantes (stakeholders), estos son todos aquellos que dentro o fuera de la organización, se ven directamente afectados por lo que ésta hace. Incluye a todas las personas a quienes los administradores deben tomar en cuenta, así como a los administradores mismos. Los siguientes son intercambios que realiza una organización con todos los participantes:

1. Intercambio de dinero por trabajo, con sus empleados
2. Intercambio de dinero por bienes y servicios, con los proveedores
3. Intercambio de bienes y servicios por dinero con los clientes
4. Intercambio de dinero pagadero posteriormente por dinero recibido ahora, con los inversionistas y financiadores.
5. Intercambio de dinero pagado ahora por dinero recibido más tarde con los deudores.

6. Intercambio de bienes, servicios y regulaciones con el gobierno (servicios de agua, recolección de basura, servicio de vigilancia de la policía, bomberos, etc.)

Resumiendo todo lo anterior es muy importante considerar lo siguiente, ya que es el eje para la sana convivencia de individuos y organizaciones y es el intercambio de beneficios mutuos en vez de intercambio monetario.

En un sentido muy general la vieja perspectiva marca que las funciones esenciales de la empresa son dos: consumir y hacer posible el consumo. La nueva perspectiva es la de satisfacer necesidades, es decir, atender al cliente como se acordó. Hace posible el consumo poniendo a disposición del público los bienes y servicios que produce, proveyendo a sus empleados de dinero, con el cual podrán comprar bienes y servicios. La riqueza monetaria producida por la corporación es la diferencia entre el consumo que propicia y su propio consumo. Es claro que una función social de las empresas industriales y comerciales es producir riqueza, aunque muchas veces no queda claro que la empresa tiene otra función social igualmente importante: la distribución de sueldos y salarios, a través de los cuales hace posible el consumo. Reforzar el sentido profundo de cualquier organización es buscar un servicio acorde a lo negociado con los usuarios.

1.4 CONCEPTO Y ELEMENTOS DE PLANEACIÓN

Algunas de las definiciones clásicas de planeación son las siguientes²:

- Pasar de donde estoy a donde quiero estar
- La planeación es la toma racional de decisiones
- Es un enlace entre el conocimiento y la acción organizada
- Es la toma anticipada de decisiones
- La planeación consiste en definir por adelantado lo que debe ser hecho, esto es, un plan o proyecto de acción.
- Es un proceso para determinar las acciones futuras más apropiadas a través de una secuencia de decisiones.
- La planeación consiste en el diseño de un futuro deseado y de la manera más efectiva de lograrlo.

Sin embargo no basta definirla, la planeación puede ser considerada o entendida como:

“Aquella actividad por medio de la cual un sujeto busca cómo actuar sobre un objeto/actividad para cambiarlo (o conducirlo) de acuerdo con ciertos propósitos.”

Conforme a este planteamiento, el proceso de planeación está condicionado por la naturaleza del sujeto, las características del objeto y la manera en que el sujeto concibe al objeto, en pocas palabras, saber en dónde estoy y hacia dónde quiero ir. Uno de estos factores considera la naturaleza, aspiraciones y comportamiento del sujeto, en su calidad de agente de cambio como de elemento que puede inhibirlo.

²Fuentes Zenón Arturo. “Un sistema de metodologías de planeación” México DEPI Facultad de Ingeniería UNAM

Otro factor obliga a tener presente cuál es la situación que se vive, qué posibilidades y qué alternativas reales de cambio existen, así como a definir las consecuencias que de ello derivan, esto es, a conocer al objeto y su dinámica, sin lo cual la planeación caería en un plano meramente especulativo o emotivo.

El último factor tiene que ver con los medios de estudio y prácticas que deben ponerse en juego para indagar en el objeto y conducir el proceso de cambio, que en un alto grado dependen de la manera de pensar del sujeto.

De acuerdo con lo anterior, los requisitos que debe satisfacer el cambio planificado para aspirar al éxito son los siguientes:

- El deseo o la necesidad de cambio,
- La posibilidad y la oportunidad para el cambio, y
- La habilidad para diseñar e instrumentar el cambio.

La naturaleza del sujeto como las características del objeto y las maneras de entender la realidad son muy diversas, el enfoque que en cada caso se aplica adquiere un estilo muy particular. Por ejemplo en cuanto al sujeto no es igual planear cuando sólo se trata con un individuo capaz de decidir y actuar por su cuenta, que cuando se trata con un grupo de personas cuyos intereses se encuentran en conflicto.

En los siguientes apartados se ilustran con mayor detalle estos factores con lo que se ilustran las líneas de desarrollo de esta disciplina, así como los principales elementos que componen y condicionan el proceso de planeación, lo que servirá de base para elaborar la tipología de los problemas y entender la razón de ser de los sistemas.

La tabla 1.1 muestra los diferentes procesos en la planeación de las empresas visto desde el punto de vista operativo y un punto de vista de planeación estratégica

Planeación estratégica	Ejecución operativa
Visión	Misión
Plan	Programa
Objetivo	Meta
Estrategia	Táctica

Tabla 1.1 Elementos de planeación

LA NATURALEZA DEL SUJETO Y LA PLANEACIÓN

La personalidad de los individuos contiene una variedad de aspectos como las actitudes personales, el destino de la humanidad en el caso de proyectos de tipo social, pasando por las dinámicas grupales, manejo de conflictos y temas como la cultura organizacional.

Es por eso que dentro de marco de planeación es necesario el involucramiento de disciplinas como la sociología, psicología, política y economía, donde la importancia de unos u otros está en función de la situación específica que se aborda. La inclusión de estas disciplinas no es simple, lo que hace que se tome mayor cuidado en su consideración, ya que algunos de los mayores errores tienen su origen en la omisión del análisis de elementos como el liderazgo o la estructura de grupos de poder, sin hacer a

un lado los procesos convencionales y sustituirlos con estudios basados en la conducta, ya que no se puede negar el poder e influencia que ha alcanzado el diseño racionalista de fines y medios.

Como cliente: Promueve la acción

En calidad de cliente se debe tratar la manera en que se deben encarar los problemas sus actitudes sus confianzas o desconfianzas; su posición de dominación, sumisión o independencia; el comportamiento ante nuevas ideas, situaciones riesgosas o poco conocidas. Por lo anterior es importante mejorar las relaciones cliente empresa y así poder tener un mayor acercamiento y una mejor organización y planeación que sea más efectiva y en consecuencia, un menor tiempo de repuesta.

Como decisor: Toma acciones concretas

En este caso se hace una idealización de la persona responsable de la toma de decisiones, que implícitamente se supone como individuo bien informado, capaz, conocedor de la problemática y de los objetivos buscados, cuyas inquietudes y deseos son además síntesis del bien común y que puede llevar a la práctica cualquier propuesta. De esta manera al que planea la empresa y al que toma las decisiones se les debe considerar como persona especialistas que poseen información específica en ciertas áreas y con un conocimiento general de todo el sistema en función de la satisfacción del cliente.

PROCESOS GRUPALES

Este es el nivel en el que mayor atención debe recibir la figura del sujeto que puede ser visto como un conjunto de individuos que interactúan, ya sea en relaciones cara a cara o como parte del proceso de gestión en las organizaciones, con lo que se pueden identificar tres variantes: procesos interpersonales, relaciones humanas en las organizaciones y grupos.

Procesos interpersonales: Da y recibe información:

El propósito central es lograr la participación de los distintos individuos en la estructuración del plan, con lo que se busca, por un lado, aprovechar el conocimiento que cada individuo tiene sobre la situación y formar así una especie de macro experto y, por el otro lado, favorecer la implantación de los proyectos.

Relaciones humanas en las organizaciones:

El propósito es dar mayor flexibilidad a la operación, lograr una mayor integración entre las distintas áreas y los distintos niveles, proporcionar un clima de mayor participación, teniendo en cuenta que en ello concursan seres humanos con aspiraciones y valores propios. A partir de estos elementos se han impulsado y desarrollado temas como liderazgo, cultura organizacional, comunicación, grupos de trabajo, creatividad y excelencia; los cuales ocupan un lugar cada vez más importante.

Grupos:

Actualmente en las empresas no se debe considerar al personal como actores individuales que solamente participan sino, que las relaciones y reglas de comportamiento están determinadas por la estructura de grupos que persiguen fines y metas.

DIMENSION SOCIAL

En este nivel corresponden dos líneas de trabajo que en ocasiones operan en forma conjunta, la primera puede asociarse con pensamientos de tipo económico materialista y de carácter sociológico, mientras que en la segunda prevalece una visión idealista de la humanidad.

La practica común de planear, organizar, desarrollar es normalmente vista como manifestación de poder y modo de dominación de una clase hegemónica donde los individuos (decisores, técnicos, líderes, administradores, etc.) juegan un papel de representantes de clase que al dejar de ser útiles o al variar su conducta son removidos o anulados, de manera que las expresiones personales no son determinantes, donde se buscan alianzas y manejo corporativo

Es necesario enfocar los procesos de planeación y desarrollo de las empresas más allá de las factibilidades, el calculo de costos y beneficios, así como el de fijación y metas. El objetivo debe ser reflexionar sobre aspectos como la libertad, cultura, desarrollo profesional, espíritu de cooperación con una visión idealista. El alimentar el espíritu crítico de bases cuestiona lo que otros toman como un hecho y ofrece un marco para moldear una forma de pensamiento propio, con lo cual se adquiere soberanía sobre las ideas y por tanto sobre el cómo, cuándo y el por qué de las reglas.

LA DIRECCIÓN Y LA PLANEACIÓN

La planeación no puede estar separada de la dirección de las empresas. Desde un punto de vista organizacional y funcional la planeación debe estar integrada y no separada de funciones administrativas. En términos de la rutina diaria, semanal o anual, se deben separar las responsabilidades en partes y examinar cada una como un fenómeno individual, ya que su función como analista está relacionada con aquella como organizador, director, administrador, etc. dentro de la dirección. Un ejemplo es el tiempo que dedica a lo que se puede determinar problemas de planeación, junto con las decisiones que toma acerca de estos últimos, que tienen implicaciones para el ejercicio de control, y viceversa. Es a su deber total al que se debe prestar atención, a la interacción de los elementos del proceso directivo en vez de a los elementos individuales.

La planeación estratégica es una función y una responsabilidad de los directivos que permea a todos los niveles dentro de una organización tomando en cuenta el punto de vista de la misma y de sus integrantes, para hacerla incluyente y no excluyente, sin embargo, es obvio que las responsabilidades de la planeación de los directores variarán en forma importante de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Se puede considerar que existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a los niveles más altos de la estructura organizacional, la cual denominamos "dirección estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "ejecución operacional"

La planeación estratégica es la guía para la dirección estratégica, por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor en la realización de la misma. Se deben considerar a la dirección estratégica y a la ejecución organizacional fuertemente ligadas, la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. El enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones, que se considerarán desde el punto de vista de viabilidad y ejecución.

Hasta hace algún tiempo era la operación a la que se le presentaba mayor atención en la dirección de una empresa. Uno de los problemas más importantes era como usar eficientemente los recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy en día el uso eficiente de los recursos escasos es todavía una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo en la actualidad, debido aun ambiente turbulento y de rápidos cambios, la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil por lo que el camino es evitar todas aquellas actividades que no crean valor.

El general Robert E. Wood cuando era ejecutivo en jefe de Sears Roebuck y compañía, captó esta idea en forma concisa al decir: "en cierta manera los negocios son como la guerra, ya que si su estrategia es correcta pueden permitirse muchos errores tácticos sin que la empresa deje de tener éxito. Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes. Por supuesto, la situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente, visto desde otra perspectiva se puede decir que una operación con problemas resiste si sus estrategias son correctas pero no al revés."³

Deberes de la dirección

Peter Drucker resume los deberes de un directivo de la siguiente manera: Para empezar lo primero es la creación y la implantación de la estrategia, Drucker explica este primer deber como:

El deber de pensar en la visión y la misión del negocio, es decir hacerse las preguntas "¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué deberá ser?" esto nos lleva al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias, planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los

³Steiner George A. "Planeación Estratégica lo que todo director debe saber" México CECSA 1997

objetivos y las necesidades actuales y futuras, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

Otros deberes de la dirección son: establecer normas para las funciones reales; diseñar y mantener la organización humana; satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que solo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización pueden establecer y mantener tales como: clientes principales, proveedores muy importantes o banqueros; participar en las relaciones públicas. Se debe complementar la visión de Drucker con un punto muy importante que se llama humildad, la cual debe ir de la mano acompañando todas actividades directivas en la empresa, a mayor humildad mayor sensibilidad, a mayor sensibilidad, mayor repuesta.

RESPONSABILIDADES DE PLANEACION DE LA DIRECCIÓN

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización. A continuación se enumeran 14 procesos directivos con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio. La adaptación de estos catorce puntos a un sistema administrativo es tarea creativa de cualquier director.

1. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a "cómo se hacen las cosas aquí".
2. Establecer la visión, la misión y los valores de la organización
3. Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.
4. Estrategia de la planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y crecer más rápido que la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación que incluye la planeación directiva y ejecución operacional.
5. Establecimiento de metas: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como metas secundarias específicos al elaborar los programas operacionales para llevar a cabo la estrategia.
6. Establecer las políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
7. Planear la estructura de la organización: Desarrollar el plan de organización las "ligas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
8. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo de personas - incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.

9. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
10. Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
11. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
12. Establecimiento de normas: fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
13. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que, cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas, permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.
14. Proporcionar guía: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.
15. Apoyar a las personas: Dirigir y apoyar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

Todos estos procesos, sin excepción, están en una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas en algunos de los procesos van más allá de la planeación misma. Por ejemplo, el apoyar a la gente (punto 15) es un requerimiento más profundo que la planeación.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Se debe considerar a las empresas actuales como representantes de acciones individuales que forman parte de la sociedad en las cuales se debe tener un proyecto de vida con una visión y una misión para realizar y pensar los elementos y factores a los cuales se deben enfocar, para esto se debe contar con una "Visión y una Misión" que pueda integrar de manera sencilla todos los elementos y factores que componen y rodean a estos individuos. El desarrollo de la visión debe responder a la pregunta ¿Qué es lo que queremos llegar a ser?, el desarrollo de la visión es el primer paso en los individuos y en las organizaciones en la planeación de sus metas y objetivos, esta debe ser predecesora de la Misión.

El objetivo de la misión es distinguirnos de los demás. La misión identifica los alcances de los individuos y de las empresas, ayuda a contestar la pregunta básica ¿Para qué estoy?, una misión contempla los valores y prioridades de un individuo o de una organización, también el desarrollo de la misión fuerza a los estrategas a pensar acerca de la naturaleza y alcance de las operaciones presentes y así evaluar el potencial en el futuro. La misión marca actos concretos que guían la visión.

¿Hacia dónde vamos?

Es muy importante para las personas en las organizaciones tener un acuerdo en cuanto a la visión básica de por qué las empresas se esfuerzan por tener logros a largo plazo. La visión debe responder a la pregunta básica de ¿Cómo nos vemos en el futuro? y ¿Hacia dónde vamos? Una visión clara provee las bases para desarrollar una buena misión que la haga realidad. Las organizaciones comúnmente tienen tanto la visión como la misión, pero la visión debe ser establecida como principal y en primer termino.

¿Cuál es nuestro negocio?

La respuesta a esta pregunta es sinónimo de preguntarse ¿Cuál es nuestra misión? y ¿Cómo nos diferenciamos de la competencia? el propósito es distinguir a las organizaciones de empresas similares, la declaración de la misión es una declaración de la razón de ser de las empresas y responde la pregunta sobre ¿cuál es nuestro negocio?. Una declaración de la misión que sea clara es esencial para establecer objetivos y formular estrategias.

La misión debe ser como un credo, es una declaración de la filosofía de la empresa, las creencias, los principios de los individuos y de las organizaciones que los definen, la misión revela lo que una organización quiere y para quiénes debe servir. Todas las organizaciones tiene una razón de ser

Visión y Misión

Algunas organizaciones desarrollan los conceptos de visión y misión, y como ya se dijo anteriormente la misión responde a la pregunta de ¿Cuál es nuestro negocio? y la visión responde ¿hacia dónde queremos llegar? La suma de las diferentes misiones en la organización refuerzan la visión las cuales deben de estar alineadas.

Cada organización tiene un único propósito y razón de ser que la diferencia. Esta individualidad se debe reflejar en la visión y en la misión de cada ser humano e individuo, una organización alcanza un alto sentido de sus propósitos cuando los estrategas, gerentes y empleados desarrollan y comunican una clara visión y misión, esta es la principal responsabilidad de las empresas y de las personas que se encargan de realizar las estrategias de las empresas y hacer que los demás también crean en estos conceptos y los pongan en práctica. Una buena misión revela a los clientes o usuarios la filosofía, el concepto, la imagen pública. La figura 1.1⁴ muestra las diferentes relaciones de las estrategias con otros elementos de la planeación, así como su jerarquización.

⁴ King William R. University of Pittsburgh USA "Implementing Strategic through strategic program evaluation" Omega The international journal of management sciences vol 8 No 2 pp 173-181

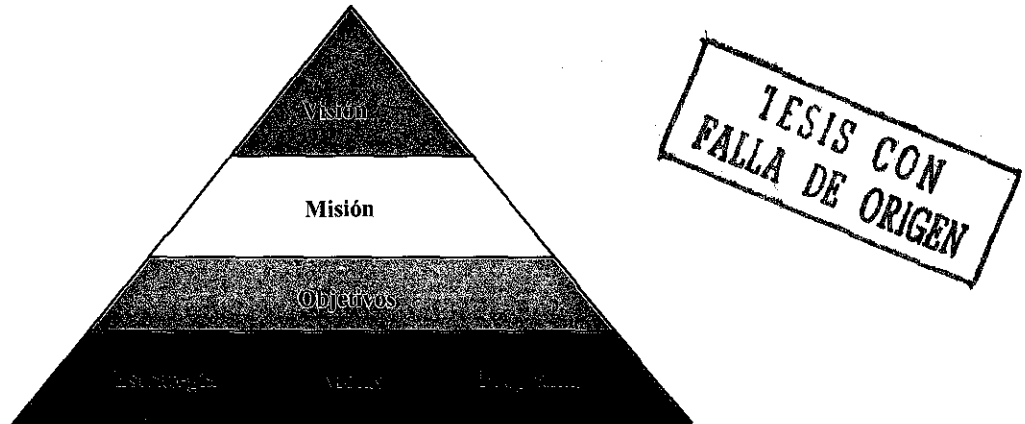


Figura 1.1 Relación de los elementos seleccionados

1.5 PLANEACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS

El planear las empresas de servicios implica entrar en terrenos muy amplios, ya que son muy variados los tipos de empresas, funciones y actividades bajo distintas circunstancias y con diferentes propósitos, además de que esta disciplina se relaciona y traslapa con un gran número de profesiones, lo que trae como consecuencia que la idea de planeación resulte complicada.

La falta de precisión es notoria sobre todo al momento de concebir la empresa al grado de no parecer tener sentido el esfuerzo por describir la clase de elementos considerados para el desarrollo de la empresa, así como tampoco es fácil delimitar las metas visto desde la óptica clásica de hacer negocios en México. Los elementos de incertidumbre de las empresas son solucionados cuando se tiene una visión general, con una misión y una perspectiva de hacia dónde queremos que vaya nuestra empresa. Para una empresa de servicios se puede encontrar el sentido y la razón de ser al definir a la empresa de servicios como aquella que está para satisfacer al cliente, no a través de la oferta de productos materiales.

100 1231
100 1231

CAPÍTULO 2

FUNCIÓN Y NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector de los servicios tiene un papel central muy importante en las economías de las naciones y en el comercio mundial. Ninguna economía puede funcionar sin la infraestructura que proveen los servicios como pueden ser los de comunicaciones, transportes, educación y salud. Al desarrollarse una economía, los servicios se vuelven más importantes y de la misma manera una gran cantidad de la población es empleada en estas actividades.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el desarrollo económico y cómo las economías industrializadas son dominadas por el sector de los servicios.

En la primera parte se muestra la evolución de las economías desde una preindustrial pasando por la industrial hasta una economía posindustrial. También se muestra como la actividad económica influye en el nivel de vida de los individuos.

En la segunda parte se muestra la naturaleza de las operaciones de los servicios e identifica las características que los distinguen. Probablemente una de las características más importantes de la operación de los servicios sea la de la presencia del cliente durante el servicio, por lo que las empresas u organizaciones deben de enfocarse en el cliente para poder satisfacer sus necesidades.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

El sector de los servicios ha crecido significativamente en los pasados 30 años y no debe ser descrito solamente como trabajos semicalificados en tiendas departamentales y restaurantes de comida rápida, el incremento se muestra en sectores tales como financiero, seguros, educación, etc. Esta tendencia se aceleró con el fin de la guerra fría y la reducción de la industria militar. La industrialización creó la necesidad de trabajadores semicalificados que podían ser entrenados en pocas semanas para realizar rutinas de algunas máquinas. Para el año 1956 en los Estados Unidos el número de empleados de oficina excedió el número de obreros y el cambio se ha venido realizando desde entonces, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. El crecimiento más importante ha sido a nivel gerencial y en campos técnicos cuyos trabajos requieren de una educación universitaria.

DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS

Como primer paso es importante poder definir lo que es un servicio. Existen varias definiciones de servicios los cuales contienen cierta intangibilidad algunas de ellas son las siguientes:

- **"Los servicios son hechos, procesos y comportamientos."**
- **"Un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza intangible o tangible que normalmente dependen de la definición del cliente pero no necesariamente interactúan entre los clientes y los prestadores de servicios".**

Una manera para diferenciar a los de bienes de los servicios es en base a sus atributos. Un bien es un objeto físico tangible que puede ser creado o transferido, tiene una existencia en el tiempo que puede ser creada o utilizada más tarde. Un servicio es intangible desde el punto de vista físico y perecedero. En los servicios el consumidor no los puede almacenar después de ser producido pero el efecto en la percepción del servicio si puede ser retenido.

DESCRIPCIÓN

Actualmente los servicios se encuentran en el centro de la actividad económica de la sociedad, existiendo tres sectores importantes en la industria que son: la Extractiva (minera y agrícola), la Manufacturera y la de Servicios, la cual está dividida en cinco subgrupos:

Servicios para negocios: Consultoría, finanzas, bancarios
Servicios de comercio: Minoristas, mantenimiento, reparación
Servicios de infraestructura: Comunicación, transporte
Servicios sociales/ personales: Restaurantes, cuidado de la salud
Servicios de administración: Educación, gobierno.

Los servicios de infraestructura como transporte y comunicaciones son ligas esenciales entre todos los sectores de la economía incluyendo al consumidor final. Los servicios de infraestructura son un prerrequisito para que una economía llegue a ser industrializada, por ello una sociedad sin servicios no puede existir.

En el desarrollo económico, las economías industrializadas se encuentran ampliamente influenciadas por el empleo en el sector de los servicios, lo cual representa una evolución natural de las economías de preindustrial a industrial y finalmente en postindustriales, aún más la actividad económica determina la naturaleza de cómo vive la gente y cómo es medido su nivel de vida. La naturaleza del sector de servicios es explorada en términos de las oportunidades de empleos, contribución a la estabilidad económica y liderazgo económico. Finalmente el papel del gerente de servicios es discutir en términos de innovación las oportunidades de nuevos servicios, basadas en tendencias demográficas y retos gerenciales en una economía de servicios en expansión, mientras que el papel de los demás empleados es el de hacerlo realidad en todos y cada uno de los momentos en que existe interacción entre la empresa y sus clientes.

2.3 EVOLUCIÓN ECONÓMICA

En 1900 en EU sólo tres de cada diez trabajadores eran empleados en el sector de los servicios, el resto trabajaba en la agricultura y la industria. Para 1950 los empleados de servicios ocupaban el 50 por ciento de la fuerza laboral, hoy los servicios emplean 8 de cada 10 trabajadores. Durante los pasados 90 años se ha visto una mayor evolución de la

sociedad de ser predominantemente manufacturera a ser básicamente de servicios, esto puede llegar a tener un riesgo de generar economías única y exclusivamente maquiladoras sin el desarrollo que debe ir acompañando a la manufactura y volver por el otro lado a los países dependientes de la producción del exterior.

En México en el año 2000 el producto interno bruto (PIB) ascendió a 574,445.1 millones de dólares, la distribución fue la siguiente: agropecuario 4.3%; el industrial 28.0% donde las manufacturas constituyen el 73% de su valor y el sector de servicios 67.7% donde sobresalen los comunales, sociales y personales con un 33.8%.⁵

El personal ocupado en parques corredores y ciudades industriales en el año de 1998 era de 1 millón 048 mil 222; con 839 mil 982 en la industria manufacturera, lo que representa el 80.1%. En el sector comercio y servicios se registran 155 mil 605 empleos, lo que representa el 14.9 % y el 5%, el resto labora en otra actividad⁶

Los economistas que estudian el crecimiento consideran de manera muy importante este fenómeno, ya que cuando una nación se vuelve industrializada existe un cambio inevitable en el empleo de un sector de la economía a otro.

Hoy existen países en la etapa primaria del desarrollo, estas economías están basadas en la extracción de recursos de la tierra, la productividad es baja y los recursos son fluctuantes La tabla 2.1⁷ describe las cinco etapas de la actividad económica

Etapas de la actividad económica		
Primera (extractiva)	Segunda (bienes de producción)	Tercera (Servicios domésticos)
Agricultura	Manufactura	Restaurantes y hoteles
Minería	Procesos Secundarios	Peluquerías
Pesca		Lavandería
Forestal		Mantenimiento y reparación
Cuarta (Servicios de intercambio y comercio)	Quinta (Refinería y capacidades humanas extendidas)	
Transporte	Salud	
Minorista	Educación	
Comunicación	Investigación	
Finanzas y seguros	Recreación	
Gobierno	Artes	

Tabla 2.1 Etapas del desarrollo económico

⁵ INEGI 2000

⁶ INEGI 1998

⁷ Fitzsimmons James A. Fitzsimmons Mona J. "Service Management. Operations, Strategy and information Technology" 3 ed McGrawHill/Irwin 2000

Basado en la actividad laboral de la población varias de las llamadas sociedades industriales son descritas actualmente como economías de servicios

La figura 2.1⁸ muestra la tendencia actual de los empleos en los Estados Unidos

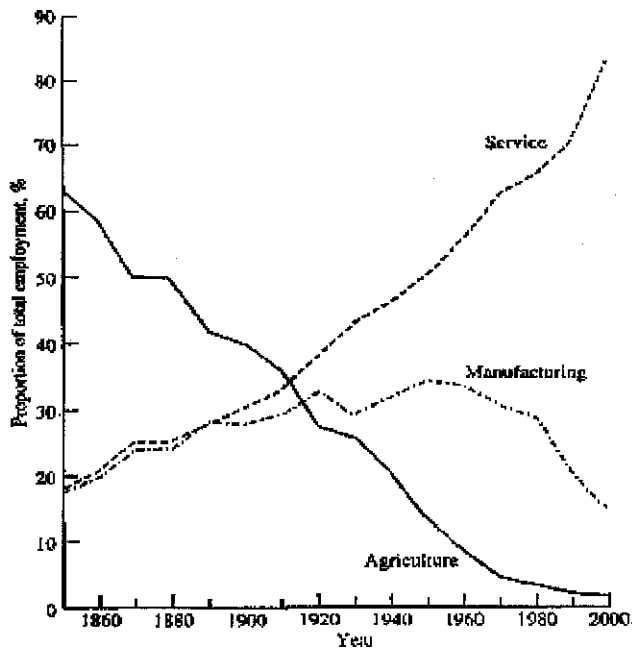


Figura 2.1 Tendencias en el sector de empleos

ETAPAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO

Sociedad Preindustrial

La condición básica de las naciones en esta etapa ha sido la de la subsistencia. La vida se ha caracterizado como una lucha contra la naturaleza. El poder de los músculos como fuerza de trabajo en la agricultura, la minería y la pesca. La vida se ha encontrado condicionada por elementos naturales como el clima, calidad del suelo y la disponibilidad del agua. El ritmo de la vida ha estado determinado por la naturaleza donde el trabajo varía de acuerdo a la estación. En esta etapa la productividad evidencia poca tecnología, la combinación de baja tecnología y alta población ha generado desempleo y subutilización de la mano de obra, las sociedades preindustriales eran agrarias y estructuradas alrededor de la tradición, la rutina y la autoridad.

⁸ Ibidem

Sociedad industrial

La actividad predominante en una sociedad industrial era la de producción de bienes, el foco de atención era hacer más con menos, las máquinas multiplicaban la productividad de las horas hombre, la división del trabajo era la llave operacional que creaba rutinas y el concepto del trabajo semicalificado. La vida se volvió un juego que era jugado contra una naturaleza fabricada (un mundo de ciudades y fábricas), el ritmo de vida era marcado por los relojes checadores.

Una sociedad industrial es un mundo de horarios con alto sentido por el valor del tiempo, el nivel de vida es medido por la cantidad de bienes lo cual hace que la producción y distribución generen organizaciones burocratizadas y jerarquizadas, estas organizaciones son diseñadas con ciertos papeles de sus miembros con operaciones que tienden a ser impersonales y las personas son tratadas como cosas.

Sociedad Posindustrial

Mientras en una sociedad industrial el nivel de vida es definido por la cantidad de bienes, en la sociedad postindustrial es definido por la calidad de vida, con servicios tales como: salud, educación y recreación, la figura central es la persona porque en lugar de energía y fuerza física se emplea la información como recurso, por lo que ahora el juego es entre personas. La vida social se hace más compleja, ya que los cambios políticos y los derechos sociales y humanos se multiplican, las sociedades en lugar de ser individualistas se convierten en una unidad social. Se busca más el tener que el ser.

La transformación de una sociedad industrial a una posindustrial ocurre de diferentes maneras, siendo la primera el desarrollo natural de los servicios tales como transporte, que son empleados para apoyar el desarrollo industrial. Segunda, el crecimiento de población y el consumo masivo de bienes se incrementa lo que hace necesario servicios de banca, seguros y centros comerciales. Tercera a medida que el ingreso aumenta la porción gastada en las necesidades de alimento y vivienda se reducen haciendo que el resto genere una demanda por bienes durables y de servicios. Una mayor educación es una de las condiciones para entrar a la sociedad posindustrial, la cual requiere de profesionales y técnicos calificados, aunque se olvidan con mucha frecuencia los fundamentos y los valores personales. La tabla 2.2⁹ muestra las etapas de desarrollo económico.

NUEVA EXPERIENCIA DE SERVICIOS

Los servicios han sufrido una transformación del concepto tradicional de simples transacciones a uno de mayor experiencia en los sentidos, tal es el caso de empresas en los EU como son Starbucks, Disney World, Hard Rock Café y Planet Hollywood.

La tabla 2.3¹⁰ ilustra la evolución de una economía agraria a una economía de experiencia. La experiencia genera valor agregado conectando e involucrando al cliente de una manera personal y sobre todo en sus sentidos. La tabla 2.4¹¹ muestra cuatro tipos de experiencia caracterizadas por un nivel de participación con el cliente y un nivel de interacción con el ambiente.

⁹ Op. Cit. 4

¹⁰ Op. Cit 4

¹¹ Ibidem

CARACTERÍSTICAS

Sociedad	Juego	Actividad predominante	Empleo de mano de obra	Comunidades sociales	Medida del nivel de vida	Estructura	Tecnología
Pre-industrial	Contra la naturaleza	Agricultura Minería	Poder de los músculos	Extendida, comuna	Subsistencia	Rutina tradicional autoritaria	Las manos como herramientas simples
Industrial	Contra la naturaleza fabricada	Producción de bienes	Máquinas	Individual	Cantidad de bienes	Jerarquía burocrática	Máquinas
Pos-industrial	Entre personas	Servicios	Artística, Creativa Intelectual	Comunidad	Calidad de vida en términos de salud educación, recreación	Global interdependiente	Información

Tabla 2.2 Etapas del desarrollo económico, comparación entre las diferentes sociedades

ECONOMÍA	Agraria	Industrial	Servicio	Experiencia
<i>Función</i>	Extractiva	Hacer	Entrega	Etapas Secuenciales
<i>Naturaleza</i>	Fungible ¹²	Tangible	Intangible	Memorable
<i>Atributo</i>	Naturaleza	Estandarizado	Personalizado	Personal
<i>Método de proveedores</i>	Almacenado en bultos	Inventariado	Entrega sobre pedido	A través del tiempo
<i>Vendedor</i>	Comerciante	Manufacturero	Proveedor	Por Etapas
<i>Comprador</i>	Mercado	Usuario	Cliente	Invitado

Tabla 2.3 La economía de la nueva experiencia

		Participación de los clientes	
		Pasiva	Activa
Relación con el ambiente	Absorción	Entretenimiento (cine, teatro)	Educación (lenguaje)
	Inmersión	Estética (turismo)	Escapismo (ecoturismo, paracaídas)

Tabla 2.4 Los cuatro dominios de la economía de la nueva experiencia

¹² Fungible: Que se consume con el uso

2.4 ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO

El crecimiento exitoso del sector de los servicios depende de las habilidades e innovaciones gerenciales que promoverán una mejora tanto en calidad como en productividad

Innovación

El modelo anterior de desarrollo del producto, el cual es dirigido por la tecnología y la ingeniería puede ser llamada teoría de empuje de la innovación; este concepto de nuevo producto nace en el laboratorio con algún descubrimiento científico que llega a ser la solución para un problema.

Los servicios de manejo de flujos de efectivo introducido por Merrill Lynch es un ejemplo de la teoría de arrastre de la innovación. Durante el período de altas tasas de interés en los 80's, la necesidad de incrementar los flujos de efectivo corporativos a corto plazo y los inversionistas individuales, se encontrarán interesados en obtener una tasa de interés que fuera mayor a la disponible haciendo que el dinero se encuentre disponible en períodos más cortos.

Tendencias Sociales

Se considera que tres tendencias sociales tendrán una mayor influencia en el área de servicios: el envejecimiento de la población del país, el crecimiento en el ingreso de las familias y el incremento del número de personas solteras. A medida que exista un mayor número de personas de la tercera edad existirán un mayor número de oportunidades de negocios en áreas de utilización del tiempo libre y de salud aportando experiencia. Cuando el incremento en el ingreso familiar debido a la actividad profesional de la mujer, las familias se encuentran enfocadas en el ahorro de tiempo por lo que contratarán servicios de lavandería, educación y alimento. El número de personas solteras se encuentra aumentando por lo que actividades orientadas a grupos tienen una mayor demanda, así como servicios de alimentos con entrega a domicilio, con actividades propias de la computación y las telecomunicaciones. México es un país con carencia de servicios y de infraestructura necesaria por lo que este país es un gran mercado para establecer empresas de servicios. Sin embargo, hace falta crear la cultura que permita desarrollar el crecimiento, cambiando la actitud hacia una de servicio y apoyo.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Es importante resaltar que uno de los mayores retos que se encuentran en el sector de servicios es el mismo que se tiene el sector manufacturero, a diferencia de que el servicio es una responsabilidad de todos. La naturaleza de la competencia en los servicios también se encuentra en un proceso de cambio debido a que las nuevas regulaciones y las nuevas tecnologías han reestructurado la industria de los servicios en años recientes. Actualmente el servicio no es un elemento diferenciador, sino de sobrevivencia.

Economías de Escala

Las economías de escala se realizan cuando los costos fijos en la nueva tecnología es compartir gastos entre empresas o unidades de negocios, el resultado es la reducción del

costo por transacción, la reducción clásica de inventarios si y sólo si queda en manos de la empresa de otra manera aumenta el costo total. Es importante considerar que todo satisfactor (material o inmaterial) debe parar en manos del usuario que lo requiere, de otra manera se generan costos en vez de productividad.

Economías de Alcance

Es un nuevo concepto que describe los beneficios cuando nuevos servicios se dirigen hacia redes de distribución establecidas con costos menores.

Complejidad

El empleo de sistemas de cómputo permiten maximizar ingresos y minimizar costos debido a los datos obtenidos sobre capacidad y demanda, esto se cumple siempre y cuando estén ligados a un sistema integral del negocio y las recomendaciones se cumplan. Algunos sistemas como el ERP (Enterprise Resource Planning) que sirve para integrar todas las funciones de la empresa. Ahora bien, si estos sistemas no se integran primero en una base de operaciones con énfasis en las personas, pueden llegar a ser ineficientes y presentar grandes problemas.

Competitividad.

El intercambio mundial de servicios se encuentra en incremento debido a los sistemas flexibles y económicos de transportación y comunicación, así como la educación en todos los niveles.

2.5 CLASIFICACIÓN, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

El ambiente de los servicios es único, de tal manera que nos permite cuestionar las implicaciones de las técnicas tradicionales de manufactura aplicadas para el servicio, sin hacer algunas modificaciones. Aunque muchas aproximaciones son análogas el ignorar las diferencias entre manufactura y requerimientos de servicio llevarán a un fracaso, pero más importante es el reconocimiento que las características especiales de servicio proporcionan las perspectivas para iluminar e innovar la administración. Los avances en la administración de servicios no pueden ocurrir sin una verdadera actitud de servicio apoyada por los sistemas y como consecuencia el servicio.

La distinción entre un producto y un servicio es difícil de establecer, porque la compra de un producto está acompañada por algún servicio de alguna planta (por ejemplo: instalación) y la compra de un servicio a menudo incluye la de algún producto (por ejemplo: comida en un restaurante). Cada compra incluye un grupo de bienes y servicios en varias proporciones, como se muestra en la Tabla 2.5.

Los servicios tienen una dicotomía en sus operaciones dada por oficinas de fachada vistosas (front-office) (por ejemplo: bancos que interactúan con clientes) y oficinas traseras (p.e.: depuración de las operaciones en un banco), por lo que estaríamos engañándonos si ignoráramos las oportunidades sustanciales para aplicar las técnicas de manufactura a las operaciones aisladas de oficina trasera y viceversa. La clasificación de los servicios se basa en

el grado de interacción del cliente y el grado de intensidad de la actividad. Esta clasificación permite centrarse en los tópicos gerenciales que se encuentren en industrias similares de servicios.

Una apreciación de la naturaleza de los servicios comienza con la comprensión de que un servicio es un paquete de beneficios implícitos y explícitos realizados dentro de un centro y utilizando bienes. Estas dimensiones múltiples de un servicio son centrales para el diseño y control de un sistema de servicio. La característica distintiva de la operación de servicios se discutirá, y los servicios serán clasificados para obtener perspectivas estratégicas.

Tabla 2.5 Proporción de Bienes y Servicios en Compras Típicas

Bienes					Servicios			
100%	75	50	25	0	25	50	75	100%
.....Gasolineras de Autoservicio.....								
.....Computadoras Personales.....								
.....Copiadora de Oficina.....								
.....Restaurantes de Comida Rápida.....								
.....Restaurante Gastronómico.....								
.....Reparación del Auto.....								
.....Vuelo de Avión.....								
.....Corte de Cabello.....								

Basados en estas observaciones, el papel del administrador de servicios es visto desde la perspectiva de un sistema abierto, esto es, el administrador de servicios debe conciliar con el ambiente en el cual los clientes se presentan en el sistema. Esto contrasta con las operaciones de manufactura que son aisladas o restringidas al cliente por el inventario de bienes terminados. Así, la manufactura tradicional ha sido operada como un centro de costos, centrándose en la eficiencia de los procesos. Los administradores de servicios, quienes a menudo operan como centros de utilidad, deben considerar la eficiencia y la efectividad de los servicios de entrega y, lo más importante, los tiempos de respuesta de toda la cadena de suministro.

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los conceptos de la administración de servicios deben ser aplicables a todas las organizaciones de servicios. Por ejemplo, los administradores de hospitales pueden aprender algo acerca de sus propios negocios de las cadenas de restaurantes y hoteles. Los servicios profesionales como consultorías, abogados y médicos tienen problemas especiales porque el profesional está entrenado para proporcionar un servicio específico, pero no está capacitado en la administración de negocios; así, las empresas de servicios profesionales ofrecen atractivas oportunidades de carrera o bien de desarrollo personal.

Un esquema de clasificación de servicios puede ayudar a organizar la discusión de administración de servicios y romper las barreras que hay en las industrias para el aprendizaje compartido. Como se sugirió, los hospitales pueden aprender de la limpieza y mantenimiento de los hoteles. De manera menos obvia, los establecimientos de tintorería pueden aprender de los bancos (los limpiadores pueden adaptar los convenientes depósitos nocturnos hechos por los clientes bancarios, proporcionando bolsas de lavado y después de algunas horas regresar cajas). Para empresas profesionales, agendar una cita de consulta es similar a planear una defensa legal o preparar un equipo médico para una cirugía a corazón abierto.

Para demostrar que los problemas de administración son comunes entre las industrias de servicio, Roger Schmenner¹³ propuso la matriz de procesos de servicio, en la figura 2.2. En esta matriz, los servicios son clasificados a través de dos dimensiones que afectan significativamente el carácter de procesos de servicios de entrega. El eje vertical mide el grado de intensidad de trabajo, el cual se define como el cociente entre el costo de trabajo y el costo de capital. Así, los servicios de capital intensivo como aerolíneas y hospitales se encuentran en el renglón superior por su considerable inversión en planta y equipo referente al costo de trabajo. Los servicios de trabajo intensivo como escuelas y asistencia legal se encuentran en el renglón inferior porque sus costos de trabajo son relativamente altos en comparación con sus requerimientos de capital.

El eje horizontal mide el grado de interacción del cliente, el cual es una variable de mercado que describe la habilidad de los clientes para ser afectados personalmente por la naturaleza del servicio que está siendo proporcionado. Una pequeña interacción entre el cliente y el proveedor de servicio se requiere cuando el servicio se encuentra estandarizado en lugar de personalizado. Por ejemplo, la comida en McDonald's, la cual es ensamblada de artículos preparados, es baja en personalización y servida con muy poca interacción entre el cliente y el proveedor de servicio.

Grado de Interacción y Personalización

		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
Grado de la Intensidad del Trabajo	<i>Bajo</i>	<i>Fábricas de Servicio</i>	<i>Tiendas de Servicios</i>
		<ul style="list-style-type: none"> •Aerolíneas •Autobuses •Hoteles •Descanso y Recreación 	<ul style="list-style-type: none"> •Hospitales •Reparación de automóviles •Otros servicios de reparación
<i>Alto</i>		<i>Servicio Multitudinario</i>	<i>Servicios Profesionales</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Minoristas • Mayoristas • Escuelas • Pequeñas transacciones en bancos 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingenieros •Abogados •Doctores •Contadores •Arquitectos

Figura 2.2 Matriz del Proceso de Servicio

¹³ Op.cit 4

En contraste, un doctor y su paciente deben interactuar completamente en el diagnóstico y el tratamiento para obtener resultados satisfactorios. Los pacientes además esperan ser tratados como individuos y desean recibir cuidado médico el cual es de acuerdo a sus necesidades. Es importante notar que la interacción resultante de una alta personalización crea problemas potenciales para la administración del proceso de servicio proporcionado a menos que se definan claramente los requisitos a cubrir. A los cuatro cuadrantes de la matriz de procesos se les ha dado nombre, para describir la naturaleza del servicio. Las fábricas de servicio proporcionan un servicio estandarizado con alta inversión de capital, como las plantas manufactureras de producción en línea. Tiendas o talleres de servicio permiten una mayor personalización, pero lo hacen en un ambiente de alta inversión de capital. Los clientes de un servicio multitudinario reciben servicio idéntico en trabajo y ambiente, pero aquellos que buscan un servicio profesional obtendrán atención individual por especialistas altamente entrenados.

Los administradores de servicios en cualquier categoría, fabricas de servicio, tiendas de servicio, servicio multitudinario o servicio profesional, comparten retos similares, como se muestra en la figura 2.3¹⁴. Los servicios con altos requerimientos de capital (i.e. baja intensidad laboral), como las aerolíneas y hospitales que requieren un monitoreo constante y estar apegados a los avances tecnológicos para permanecer competitivos. Esta alta inversión en capital además requiere administradores que regulen, anticipen y distribuyan la demanda, para mantener la utilización de los equipos y la consideren una variable independiente. Alternativamente, los administradores de servicios con alta intensidad laboral, como los médicos o abogados, deben concentrarse en asuntos personales. El grado de personalización afecta las habilidades de control en la calidad del servicio que se está proporcionando y de la percepción que tenga el cliente del servicio.

ELEMENTOS DE LOS SERVICIOS

Una gran cantidad de administradores de servicios tienen dificultad para identificar sus productos. Este problema es resultado parcial de la naturaleza intangible de los servicios, pero es la presencia del consumidor en el proceso la que crea un interés por la experiencia total de servicio. Considere los siguientes ejemplos. Para un restaurante en el que se come sentado, la atmósfera es tan importante como la comida, porque muchos comensales recuerdan la ocasión como una forma de estar con sus amistades. La opinión de un cliente sobre un banco puede formarse rápidamente sobre la base del buen humor del cajero o por la longitud de la línea de espera. Los elementos se definen como el conjunto de bienes y servicios que son proporcionados en cierto ambiente. El conjunto contiene las siguientes cuatro características:

1. Instalaciones de apoyo: Los recursos físicos que debe tener el local antes de que el servicio se ofrezca. Ejemplos: son un campo de golf, un asensor para esquiar, un hospital y un avión.
2. Bienes de apoyo: El material comprado o consumido por el cliente, o los artículos proporcionados al consumidor. Ejemplos son los clubes de golf, los esquís, bocadillos, refacciones automotrices, documentos legales y medicamentos.

¹⁴ Op cit 4

3. Servicios explícitos. Los beneficios que son observables por los sentidos y que constituyen esencialmente el servicio. Ejemplos son, la ausencia de dolor después de que se reparó un diente, un andar suave del motor de automóvil después de su afinación, y el tiempo de respuesta del departamento de bomberos.

4. Servicios implícitos. Beneficios psicológicos que el cliente puede sentir solo vagamente, o la presentación intrínseca, del servicio. Ejemplos son: el estatus de una liga escolar, la privacidad de una oficina de prestamos o una reparación de automóvil libre de preocupaciones.

Todo lo anterior es experimentado por el cliente y forma la base en la que él o ella generan su percepción del servicio (Jean Carlson lo llama "momentos de Verdad"). Es importante que el personal en general ofrezca una experiencia total para sus clientes que sea consistente con el paquete de servicios deseado. Tómese por ejemplo un hotel de paso, la instalación de apoyo es el edificio de concreto y los muebles austeros, los bienes pueden reducirse al mínimo de jabón y papel, el servicio explícito es un cuarto limpio con una cama confortable y el servicio implícito podría consistir en un amistoso y cordial servicio de recepción y en la seguridad y área bien iluminada del estacionamiento. Las desviaciones de este paquete de servicios, como el agregar servicio de botones, podrían cambiar la imagen del negocio.

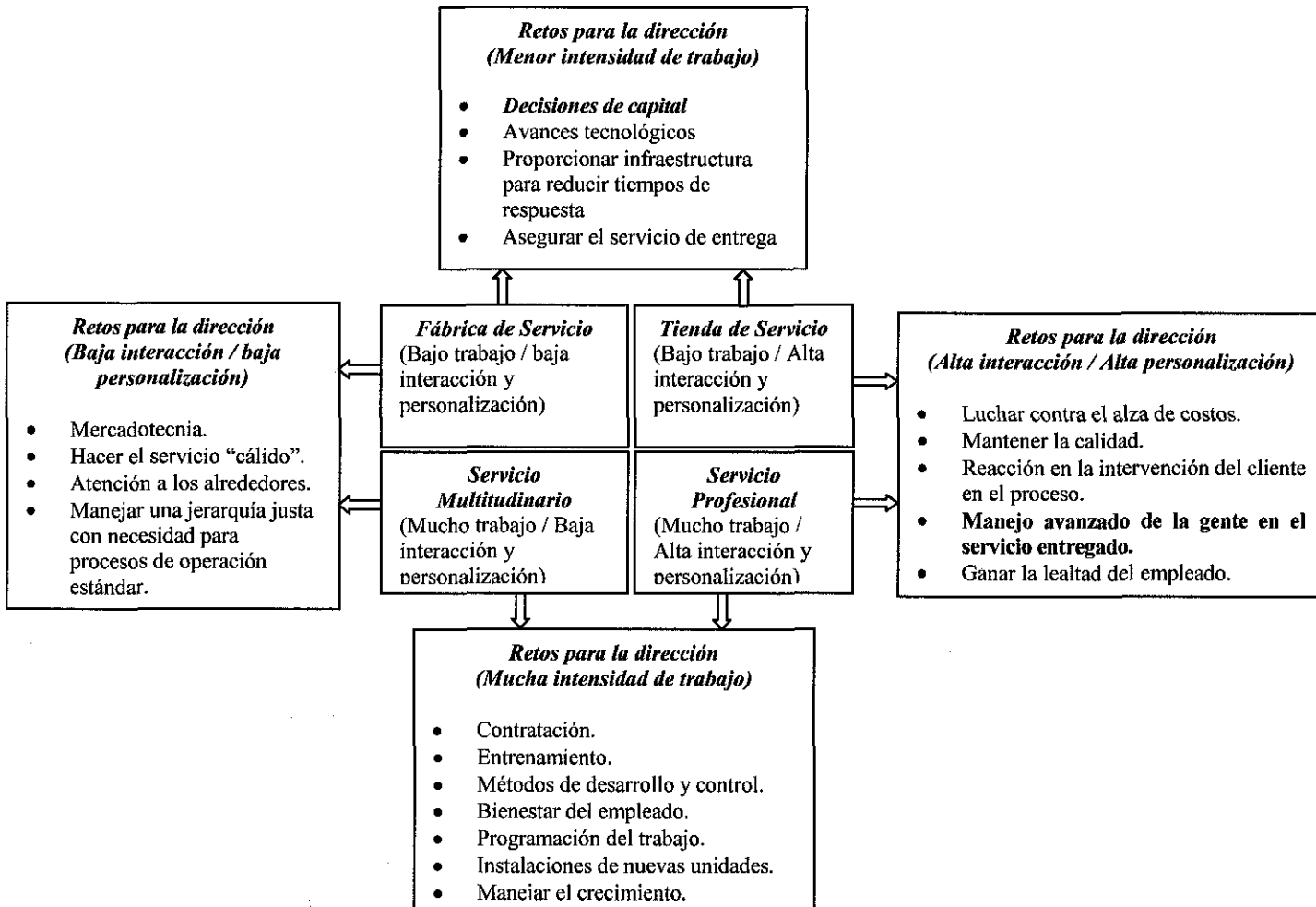


Figura 2.3 Retos de la administración de servicios

La importancia de los bienes en el paquete de servicio puede ser utilizada para clasificar los servicios y llevarlos de una forma continua de puro servicio a varios grados de servicio mezclados. Por ejemplo, un psiquiatra que no ofrezca bienes podría ser considerado como de servicio puro. El taller de mantenimiento de automóviles generalmente requiere una mayor facilitación de bienes de los que necesita una peluquería.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

En servicios se debe hacer una distinción entre entradas y recursos. Para servicios, las entradas son los propios clientes, y los recursos son las instalaciones, la fuerza laboral y el capital al mando del director de servicios entre otros. Para funcionar, el sistema de servicios debe interactuar con los clientes como participantes en el proceso porque los clientes comúnmente arriban con su propia discreción y con demandas únicas sobre el sistema de servicio. Empatar la capacidad de servicio con la demanda es un reto.

Para algunos servicios, como los bancos, la actividad principal es procesar información en lugar de gente. En estas situaciones, información tecnológica, como la transferencia electrónica de fondos, puede ser sustituida por depósitos físicos de cheques de nómina; de esta forma, la presencia del cliente en el banco es innecesaria. Se hará notar que muchas de las características únicas del servicio, como la participación del cliente y la perennidad, están interrelacionadas.

La Participación del Cliente en el Proceso del Servicio

La presencia del cliente como el elemento indispensable participante en el proceso del servicio requiere una atención en el diseño de instalaciones que no se encuentra en operaciones tradicionales de manufactura (ver anexo B). Que los automóviles sean hechos en una fábrica caliente, sucia y ruidosa, no concierne a los eventuales compradores porque ellos primero observan el producto en una sala de exhibiciones. La presencia del cliente en el sitio requiere atención en los alrededores físicos de las instalaciones del servicio que no son necesarias en la fábrica. Para el cliente, el servicio es una experiencia que ocurre en el medio ambiente de las instalaciones del servicio, y la calidad del servicio se incrementa si las instalaciones del servicio son diseñadas desde las perspectivas del cliente. La atención a la decoración de interiores, muebles, distribución de planta, ruido e incluso el color, pueden influenciar a la percepción del cliente en la calidad del servicio; sin embargo, lo que trasciende es cómo se le entiende, cómo se le atiende y cómo se le satisface. Una importante consideración en proveer un servicio es darse cuenta que el cliente juega una parte activa en el proceso. Algunos ejemplos ilustraran que el conocimiento, experiencia, motivación e incluso la honestidad de los clientes afectan directamente el desempeño del sistema de servicio:

1. La popularidad de supermercados y tiendas de descuento se basan en la idea de que el cliente esta deseoso de asumir un papel protagónico en el proceso de venta al por menor.
2. La exactitud de un registro médico puede influenciar de gran forma la efectividad de la atención física.

3. La educación de un estudiante es determinada por el propio esfuerzo y contribuciones del estudiante.

Esta estrategia se ilustra mejor en los restaurantes de comida rápida que han reducido significativamente el número de personal de limpieza y servicio. El cliente no únicamente coloca la orden directamente de un menú limitado, sino que también espera que limpien su mesa después de comer. Naturalmente el cliente espera un servicio rápido y comidas menos costosas para compensar estas entradas, pero el proveedor del servicio se beneficia de muchas formas. Primero, hay menos personal que requiere supervisión. Segundo, y más importante, el cliente provee el trabajo justo en el momento que es requerido; por lo que, la capacidad del servicio varía más directamente con la demanda en vez de ser arreglada por el tamaño del personal empleado. El cliente actúa como un empleado temporal, el cual se presenta justo cuando se necesita desempeñar actividades que aumentarían el trabajo del personal.

Considérese un banco, en el cual el cliente es motivado a utilizar el teléfono, transacciones automáticas, depósitos directos, etc. en lugar de ir al banco, más aún con el advenimiento del comercio electrónico las compras han adquirido un nuevo significado, el cliente aunque no se encuentra en las instalaciones juega un papel protagónico.

Simultaneidad

El hecho de que los servicios son creados y consumidos simultáneamente y por lo tanto no pueden ser almacenados es un rasgo en la dirección de servicios. Un inventario de bienes sirve como un conveniente sistema para manufactura, separando las operaciones internas de planeación y control del medio ambiente externo. Por lo que las instalaciones de manufactura pueden ser operadas en un nivel constante de salidas que es más eficiente. La fábrica es operada como un sistema cerrado, con inventario que se acopla al sistema productivo para la demanda del cliente. Los servicios, sin embargo, operan como un sistema abierto, con un impacto de las variaciones de la demanda siendo transmitidas al sistema. El inventario se utiliza para amortiguar las variaciones entre las estaciones en un proceso de manufactura. Para los servicios, la acoplación se logra a través de la espera del cliente. El control de inventario es de mayor uso en procesos de manufactura, mientras que en servicios, el problema correspondiente es la espera del cliente o "filas". El problema de seleccionar la capacidad del servicio, la utilización de las instalaciones y uso de tiempos muertos son todos balanceados contra el tiempo de espera del cliente que debe de ser el mínimo posible.

Perecibilidad (periodo de vida)

Un servicio es un producto efímero. Considere un asiento vacío de una aerolínea, un hospital desocupado o un cuarto de hotel, o una hora sin pacientes para un dentista. En cada caso, ha ocurrido una pérdida de oportunidad. Debido a que un servicio no puede ser almacenado, éste se pierde para siempre cuando no es utilizado. La total utilización de la capacidad del servicio es el reto de la dirección, porque la demanda del cliente muestra variaciones considerables y construir inventario para absorber estas fluctuaciones no es una opción.

La demanda de los clientes en los servicios muestra un comportamiento cíclico sobre cortos períodos de tiempo, con considerable variación entre picos y valles. La costumbre de comer entre la 1 p.m. y las 3 p.m. colocó una carga para los restaurantes para acomodar a la hora pico, el enfrentarse con una demanda variable y una capacidad de tiempo-efímero para proveer servicios, la dirección tiene tres opciones básicas:

1. Atenuar la demanda por:
 - a. Utilización de reservaciones o citas.
 - b. Utilizar incentivos de precios (por ejemplo ofrecer descuentos por hacer llamadas nocturnas o en fines de semana)
2. Ajuste de la capacidad de servicio por:
 - a. Utilizar ayuda de medio tiempo durante las horas pico.
 - b. Incrementar el autoservicio del cliente.
3. Permitir al cliente a esperar.

La última opción puede ser vista como una contribución pasiva al proceso del servicio que tiene el riesgo de perder a un cliente insatisfecho o recurrir a gastos adicionales, por ejemplo: ofrecer café sin costo.

Intangibilidad

Los servicios son ideas, conceptos y percepciones, los productos son cosas. De esta forma, las innovaciones en servicio no pueden ser patentadas. Para asegurar los beneficios de un nuevo concepto de servicio, la firma debe expandirse de forma rápida y aventajar al competidor. Las franquicias han sido el vehículo para asegurar áreas de mercado y establecer una marca. Las franquicias permiten a la firma paterna vender su idea a un empresario local, preservando capital mientras que retiene el control y reduce el riesgo.

La naturaleza intangible de los servicios también representa un problema para los clientes. Cuando se analiza un producto, el cliente es capaz de verlo, sentirlo y probar su desempeño antes de comprarlo. Para un servicio, sin embargo, el cliente lo valúa en función de lo que espera. En muchas áreas de servicio, el gobierno ha intervenido para garantizar desempeños aceptables de servicio. A través del uso de registros, licencias y de la regulación, el gobierno puede asegurar a los clientes que el entrenamiento y las pruebas de desempeño de algunos proveedores de servicios cumplen ciertos estándares, pero no garantizan totalmente la satisfacción.

Heterogeneidad

La combinación de la naturaleza intangible de los servicios y el cliente como parte del sistema de servicio entregado resulta en variaciones del servicio de un cliente a otro. La interacción entre el cliente y el empleado en los servicios, sin embargo, crea la posibilidad de una mayor experiencia laboral. En los servicios, la actividad del trabajo generalmente es orientada a través de las personas en vez de las cosas. Existen excepciones, por ejemplo las compañías que procesan información. En las industrias de servicio de contacto limitado con

el cliente, observamos una reducción dramática de los niveles de intensidad en el trabajo debido a la introducción de tecnología. Incluso la introducción de automatización puede fortalecer la personalización debido a la eliminación de la rutina, incrementando así, la atención personal en el trabajo. Al mismo tiempo, esta atención personal crea oportunidades para la variabilidad en el servicio. Esto no es malo, por lo menos, el cliente percibe una significativa variación de la calidad. El cliente espera ser tratado justamente y recibir el mismo nivel de servicio que los demás reciben o bien un servicio personalizado. El desarrollo de estándares y entrenar al empleado con procedimientos adecuados es la clave para asegurar consistencia en la actividad garantizando así un mínimo sustentable.

2.6 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE LOS SERVICIOS

Una discusión generalizada de estrategias de servicio es complicada debido a la diversidad de servicios en la economía y sus diferentes relaciones con los clientes. Sin embargo, las estrategias de penetración que trascienden las fronteras son necesarias para evitar la miopía, la cual prevalece entre los directores de servicios, este concepto no se traduce de una industria a otra. Por ejemplo, estrategias competitivas utilizadas en servicios bancarios podrían encontrar una aplicación en servicios de lavandería debido a que ambas tratan con propiedades del cliente.

Naturaleza del Acto de Servicio

Como se muestra en la figura 2.4 el acto del servicio puede ser considerado a través de dos dimensiones: quién o que es el recipiente directo del servicio, y la naturaleza tangible del servicio. Esto crea cuatro posibles clasificaciones: (1) acciones tangibles dirigidas al cliente, como la transportación de pasajeros, o el cuidado personal; (2) acciones tangibles dirigidas a las posesiones del cliente, como las lavanderías; (3) acciones intangibles dirigidas al intelecto del cliente, como el entretenimiento; y (4) acciones intangibles realizadas sobre las cualidades del cliente, como los servicios financieros.

Sobre esta clasificación surgen preguntas sobre la forma tradicional en la que los servicios han sido entregados. Por ejemplo, ¿Necesita el cliente estar físicamente presente a través del servicio, sólo para iniciar o terminar la operación, o no del todo? Si los clientes deben estar presentes, entonces deben trasladarse a las instalaciones del servicio y convertirse en parte del proceso, o el servidor debe trasladarse al cliente, por ejemplo las ambulancias. Esto tiene una implicación significativa para el diseño de instalaciones y la interacción de empleados, debido a que las impresiones que se generen en el cliente influirán en su percepción del servicio.

		Recipiente directo del servicio	
		Personas	Cosas
Naturaleza del acto del servicio	Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de los clientes: Cuidado de la salud. Transportación de pasajeros Salones de belleza. Restaurantes.	Servicios dirigidos a bienes y otras posesiones físicas: Lavanderías. Veterinarios. Mantenimiento de equipo.
	Acciones intangibles	Servicios dirigidos a la mente del cliente: Educación. Teatros. Museos. Servicios de información.	Servicios dirigidos a cualidades intangibles: Bancos. Seguros. Servicios legales.

Figura 2.4 Entendiendo la Naturaleza del Acto de Servicio

Relaciones con los Clientes

Las empresas de servicios tienen la oportunidad de construir una relación de largo plazo con sus clientes, ya que éstos realizan sus transacciones directamente con el proveedor del servicio, y la mayoría de las veces en persona. En contraste, las empresas de manufactura tradicionalmente han estado aisladas de tal relación, dada la intervención de intermediarios lo que dificulta optimizar el servicio. La figura 2.5¹⁵ contrasta la naturaleza de las relaciones de membresía contra las de la entrega del servicio.

El conocer a los clientes es una ventaja competitiva significativa para una organización de servicios. Contar con una base de datos de los nombres y direcciones de sus clientes, y el uso de los mismos benefician su mercadeo para efectos de nichos de mercado y trato personalizado. Los clientes se benefician con la membresía por la conveniencia de recibir descuentos anuales y el conocimiento de ser valorados al ser considerados en promociones u obsequios ocasionales.

Personalización (Hecho a la medida)

Dado que los servicios son creados según sean consumidos y el consumidor es participe de tal proceso, existe la necesidad de hacer a la medida el servicio a brindar al cliente. La figura 2.6¹⁶ muestra ese proceso de personalización a través de dos dimensiones: según el carácter del servicio que permita tal personalización o el personal del servicio que tenga la disposición y discreción de modificar el servicio.

Seleccionando el cuadrante de la figura 2.6 representa la estrategia elegida para brindar el servicio. La elección estratégica de ofrecer mas personalización del servicio y permitirle a

¹⁵ Op cit 4

¹⁶ ibidem

los empleados ejercer su propio juicio, acarrea nuevas implicaciones en el sistema de entrega del servicio.

Tipo de relación entre una organización de servicio y sus clientes

		<i>Relación de "membresías"</i>	<i>Relación informal</i>
<i>Naturaleza de la entrega del servicio</i>	<i>Entrega continua del servicio</i>	Seguros Suscripción telefónica Inscripciones a universidades Banca	Estación de radio Protección policíaca Iluminación casera Carreteras públicas
	<i>Transacciones discretas</i>	Llamadas de larga distancia Suscripciones a series para cines Pases de carreteras Almacenes Sam's club Viajero frecuente en aerolíneas	Renta de autos Servicio postal Carretera de cuota Teléfono de paga Cine Transportación pública Restaurantes

Figura 2.5 Relación con el cliente

Dado que los servicios son creados según sean consumidos y el consumidor es participe de tal proceso, existe la necesidad de hacer a la medida el servicio a brindar al cliente. La figura 2.6 muestra ese proceso de personalización a través de dos dimensiones: según el carácter del servicio que permita tal personalización o el personal del servicio que tenga la disposición y discreción de modificar el servicio.

La selección del cuadrante de la figura 2.6 representa la estrategia elegida para brindar el servicio. La elección estratégica de ofrecer mas personalización del servicio y permitirle a los empleados ejercer su propio juicio, acarrea nuevas implicaciones en el sistema de entrega del servicio.

Naturaleza de la Demanda y Suministro

Hemos remarcado que la rapidez en el servicio así como la capacidad de brindarlo es un reto a cumplir para los directivos de servicios porque este manejo carece de capacidad para producir y almacenar para futuras ventas. Aun así, el crecimiento de la demanda y los suministros es desequilibrante para las industrias de servicios, como se muestra en la figura 2.7¹⁷. Ante la alta variabilidad, buscar permanentemente la reducción de los tiempos de respuesta; de no ser posible negociar con el cliente. Para determinar la estrategia más apropiada en cada caso, es necesario considerar las siguientes preguntas:

¹⁷ Op Cit 4

- 1 ¿Cuál es la naturaleza de la fluctuación de la demanda?, ¿Tiene ciclos predecibles que puedan ser anticipados?
- 2 ¿Cuáles son las causas raíz de estas fluctuaciones de la demanda?, ¿Si las causas son los hábitos de los clientes o sus preferencias, podría el departamento de mercadotecnia producir algún cambio?
- 3 ¿Qué oportunidades existen de cambiar el nivel de la capacidad o los suministros?, ¿Se pueden cambiar los procesos?, ¿Se pueden eliminar las operaciones innecesarias?

Magnitud de personalización según las características del servicio

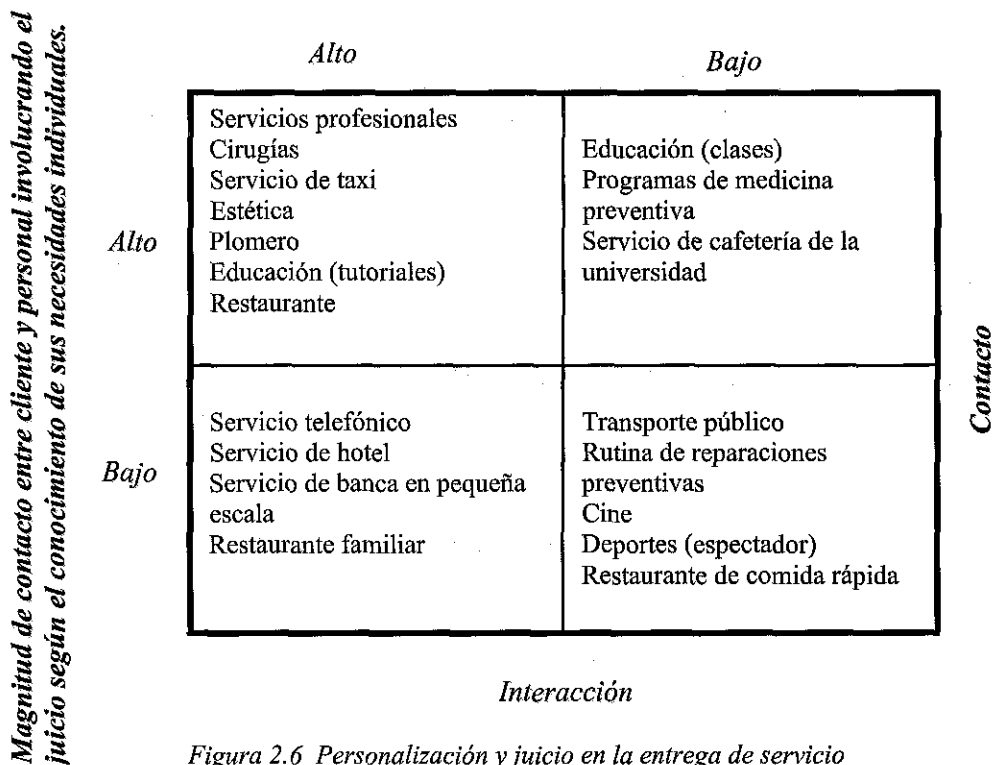


Figura 2.6 Personalización y juicio en la entrega de servicio

Metodología de la Entrega del Servicio

Como muestra la figura 2.8¹⁸, la metodología de la entrega del servicio tiene dos componentes, el geográfico y el nivel de interacción con el cliente. Los servicios que cuentan con múltiples locaciones tienen implicaciones especiales para alcanzar el nivel y consistencia del servicio ofrecido en todas ellas. Con los avances de las comunicaciones electrónicas, las transacciones a larga distancia se están volviendo más comunes dada la conveniencia y eficiencia en la entrega del servicio. Por ejemplo, el uso de una computadora con "modem" permite contactar a una persona y adecuar en lo posible sus

¹⁸ Op cit 4

servicios y reducir la interacción física entre el cliente y el personal del proveedor del servicio. En el anexo dos se encuentran algunas herramientas para el diseño.

Magnitud de la fluctuación de la demanda en tiempo extra

		<i>Mucho</i>	<i>Poco</i>
<i>Naturaleza de la entrega del servicio</i>	<i>La demanda pico puede ser manejada sin mayor demora</i>	Electricidad Gas natural Telefonía Unidad hospitalaria de maternidad Policía y bomberos	Seguros Servicios legales Banca Lavandería y tintorería
	<i>La demanda pico normalmente excede la capacidad</i>	Despacho contable Transportación de pasajeros Hoteles y moteles Restaurantes Cines	Servicios similares a los mencionados arriba, pero con capacidad insuficiente para soportar el nivel base del negocio

Figura 2.7 Naturaleza de la demanda para el servicio relacionado con proveedores

2.7 SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones de servicio son suficientemente exclusivas en su campo, por lo que requieren de manejos especiales que van más allá de una simple adaptación a los métodos de la administración técnica encontrada en la manufactura de productos. Las características distintivas sugieren un crecimiento en el punto de vista del sistema para incluir al cliente como participante del proceso de servicio. En la figura 2.9¹⁹ muestra como el cliente se identifica como una "entrada" es transformada en el proceso de servicio en una "salida" con cierto grado de satisfacción.

El papel del director de operaciones de las empresas de servicios incluye la función de ambos, producto y mercadeo en un sistema abierto con el cliente como participante. La separación tradicional en manufactura del proceso de producción con el de mercadeo y con el inventario de producto terminado como interfase, no es posible ni apropiado aplicarlo a los servicios. El mercadeo desempeña dos funciones importantes en las operaciones diarias de servicios: 1) educar al cliente para jugar el papel de participante en el proceso de servicio y 2) "aplanar" la demanda para que encaje con la capacidad del servicio. Esta actividad de mercadeo debe ser coordinada con niveles de personal calendarizado de tal manera que se lleven a cabo, tanto el control como la evaluación del proceso en todo momento. Por necesidad, las funciones de operación y mercadeo han sido integradas en las organizaciones de servicios.

¹⁹ Op Cit 4

Naturaleza de la interacción entre cliente y proveedor de servicio

Disponibilidad de servicio

Una locación

Varias locaciones

El cliente va al proveedor de servicio

Cine Barbería	Servicio de autobuses Cadena de comida rápida
Servicio de jardinero Servicio de control de plagas Taxi	Entrega de correo AMA reparaciones de emergencia
Compañía de tarjetas de crédito Estación local de TV	Red nacional de televisión Compañía de teléfonos

El proveedor de servicio va al cliente

El cliente y el proveedor de servicio realizan la transacción a distancia (red de comunicaciones electrónicas)

Figura 2.8 Método de entrega de servicio

Para los servicios, "el proceso es el producto". La presencia del cliente en el proceso de servicio cambia la perspectiva de los sistemas cerrados que se tiene en la manufactura. Las técnicas para controlar las operaciones en una fábrica aislada produciendo bienes tangibles no deben de ser consideradas de la misma manera para los servicios, ya que no se utilizan las corridas de líneas de producción y las salidas medibles acorde a las especificaciones, en lugar de ello, el cliente llega con diferentes demandas para el servicio: por lo que se requiere de múltiples medidores de desempeño. Los empleados de servicio interactúan directamente con los clientes, de manera directa o indirecta. Esto requiere de entrenamiento extensivo, facultamiento de los empleados y responsabilidad compartida para actuar apropiadamente en la ausencia de supervisión directa.

Mas adelante, la impresión de los clientes respecto a la calidad del servicio, se basa en el momento en que el cliente se siente satisfecho o no. Es importante tomar en cuenta la actitud y entrenamiento de los empleados, ya que se vuelve necesario para asegurar implícitamente que el servicio es apreciado por el cliente. Cuando se ve desde la perspectiva del cliente, el proceso entero del servicio, incrementa la importancia de tener un diseño estético y ameno en las áreas de espera, formando el punto de vista del cliente pero sobre todo satisfaciendo en tiempo, cantidad y requisitos las necesidades del cliente. Se debe de recordar que el servicio no es una responsabilidad aislada, sino de todos y cada uno de los participantes en la organización.

Un concepto de sistema abierto permite también ver al cliente como un coproductor, permitiéndole participar activamente en el proceso de servicio, el cual puede incrementar la productividad y a su vez puede crear una ventaja competitiva.

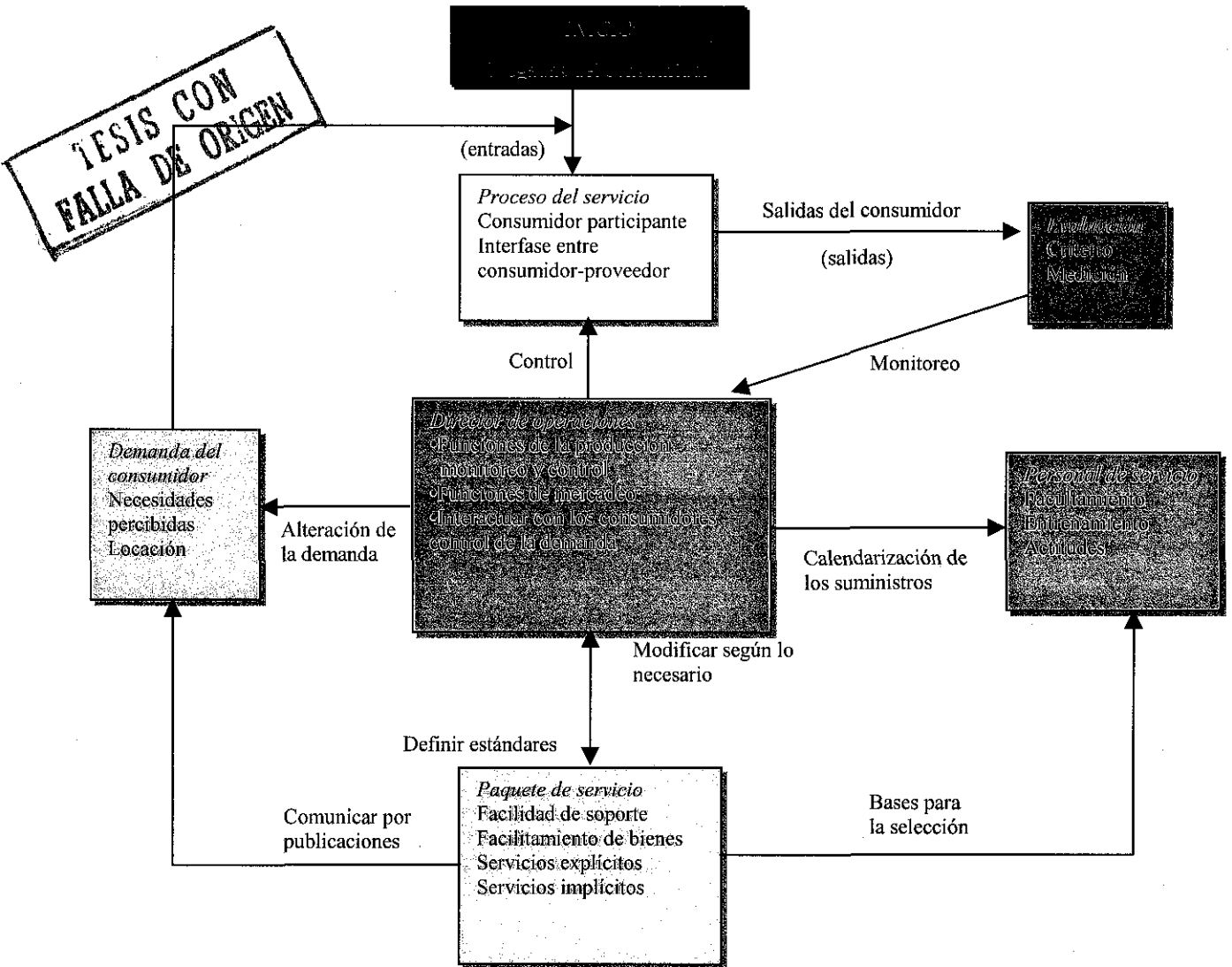


Figura 2.9 Sistemas abiertos de las operaciones de servicios

La administración de un sistema de servicios requiere técnicas y una sensibilidad muy diferente a la de las de manufactura. El ser un sistema abierto enfoca las operaciones de una manera no rutinaria, en la cual se debe de tener un control que pueda absorber las variaciones de los procesos y las demandas.

CAPÍTULO 3

LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La Dirección de operaciones tiene como función principal la de dirigir eficientemente todas las actividades que se realizan dentro de un sistema productivo. Su aplicación primaria es en la manufactura, sin embargo actualmente se ha orientado al sector de los servicios.

La Dirección de operaciones ha visto varias innovaciones en los años recientes siendo un elemento muy importante dentro de los negocios actuales. Elementos como la calidad, la competitividad, procesos de valor agregado y una visión global generan una mayor necesidad de elementos que ayudan a controlar y hacer más eficientes estos procesos. El conocimiento de la Dirección de Operaciones es parte necesaria para poder entender los negocios actuales.

El objetivo de este capítulo es el de describir y definir lo que es la Dirección de Operaciones y su alcance, los elementos que la componen y su interrelación.

En la segunda sección se hace una descripción de las diferentes funciones y sus respectivas responsabilidades dentro de la organización como son las operaciones, las finanzas y la mercadotecnia y las ventas.

En la tercera y cuarta partes se analizan la Dirección de operaciones en la distribución organizacional de la empresa y las operaciones en las organizaciones de servicios, esto es de acuerdo al tipo de servicio: sus recursos, sus funciones y algunas variable no controlables, así como los métodos para distribuir los bienes y servicios.

En la última parte se analizan las tendencias de la Dirección de Operaciones y hacia dónde nos debemos de enfocar.

3.2 DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Muchas compañías han cambiado radicalmente la manera en que realizan sus negocios, por ejemplo el Internet ha sido en años anteriores una herramienta significativa en el desarrollo de las empresas y las industrias. Ahora desafortunadamente sólo se le considera una forma de intercambio de información y una herramienta para hacer negocios. Algunos cambios importantes se encuentran en la base de la estructura de cómo operan las compañías. Estos cambios en las operaciones están destinados a reducir los costos mientras se proveen productos de acuerdo a las tendencias del mercado, la palabra clave es "Valor". El cómo puede una compañía crear el mayor valor para sus clientes y, en consecuencia, mantener las utilidades necesarias para la permanencia de la empresa es una de las preguntas de la dirección.

La dirección de operaciones puede ser definida como:

"El diseño, la operación y la mejora de los sistemas de producción que realizan las empresas, como son: productos o servicios orientados de manera integral para la satisfacción plena del cliente".

La dirección de operaciones es un campo funcional de los negocios con una clara línea de las responsabilidades administrativas. Es continuamente confundida con la investigación de operaciones y las ciencias administrativas, así como la ingeniería industrial. La diferencia esencial es que se encuentra en un campo de la administración, mientras que la investigación de operaciones es la aplicación de métodos de investigación cuantitativos para la toma de decisiones en todos los campos. La ingeniería industrial es una disciplina de la ingeniería. Así, mientras los directores de operaciones emplean las herramientas de toma de decisiones de la investigación de operaciones (como la programación por ruta crítica) y se encuentran enfocados con algunos de los mismos elementos como la ingeniería industrial (como la optimización o simplificación de las fábricas), la dirección de operaciones distingue los roles administrativos de esta con otras disciplinas.

Las decisiones son realizadas en el contexto de la empresa en su conjunto. A partir del estudio de mercado o del estrecho contacto con los clientes para conocer sus necesidades se realiza la estrategia corporativa (Clientes para productos o servicios) Esta estrategia se encuentra basada en la misión corporativa. Esto refleja como la empresa planea emplear todos sus recursos y funciones de manera integrada (mercadotecnia, finanzas y operaciones) para obtener una ventaja competitiva. La estrategia de las operaciones, especifica como la empresa emplea sus capacidades productivas para apoyar su estrategia corporativa, similarmente la estrategia de comercialización marca la dirección de cómo la empresa venderá y distribuirá sus bienes y servicios, la estrategia financiera identifica cómo emplear de la mejor manera los recursos financieros, todos ellos guiados por la visión como único que conduce integralmente a la organización.

Como se muestra en la figura 3.1 la dirección de operaciones se encuentra relacionada con la administración de todo el sistema, el cual produce bienes o entrega servicios. El producir un producto como un teléfono o proveer servicios de telefonía celular implica una serie compleja de procesos de transformación.

Dentro de las funciones de operaciones, las decisiones de la administración pueden ser divididas en tres grandes áreas, las cuales no deben ser consideradas independientes una de otra, a lo cual hay que recordar la definición de planeación y la planeación estratégica del capítulo 1:

Decisiones estratégicas (largo plazo)

Decisiones tácticas (mediano plazo)

Decisiones operacionales de planeación y control (corto plazo)

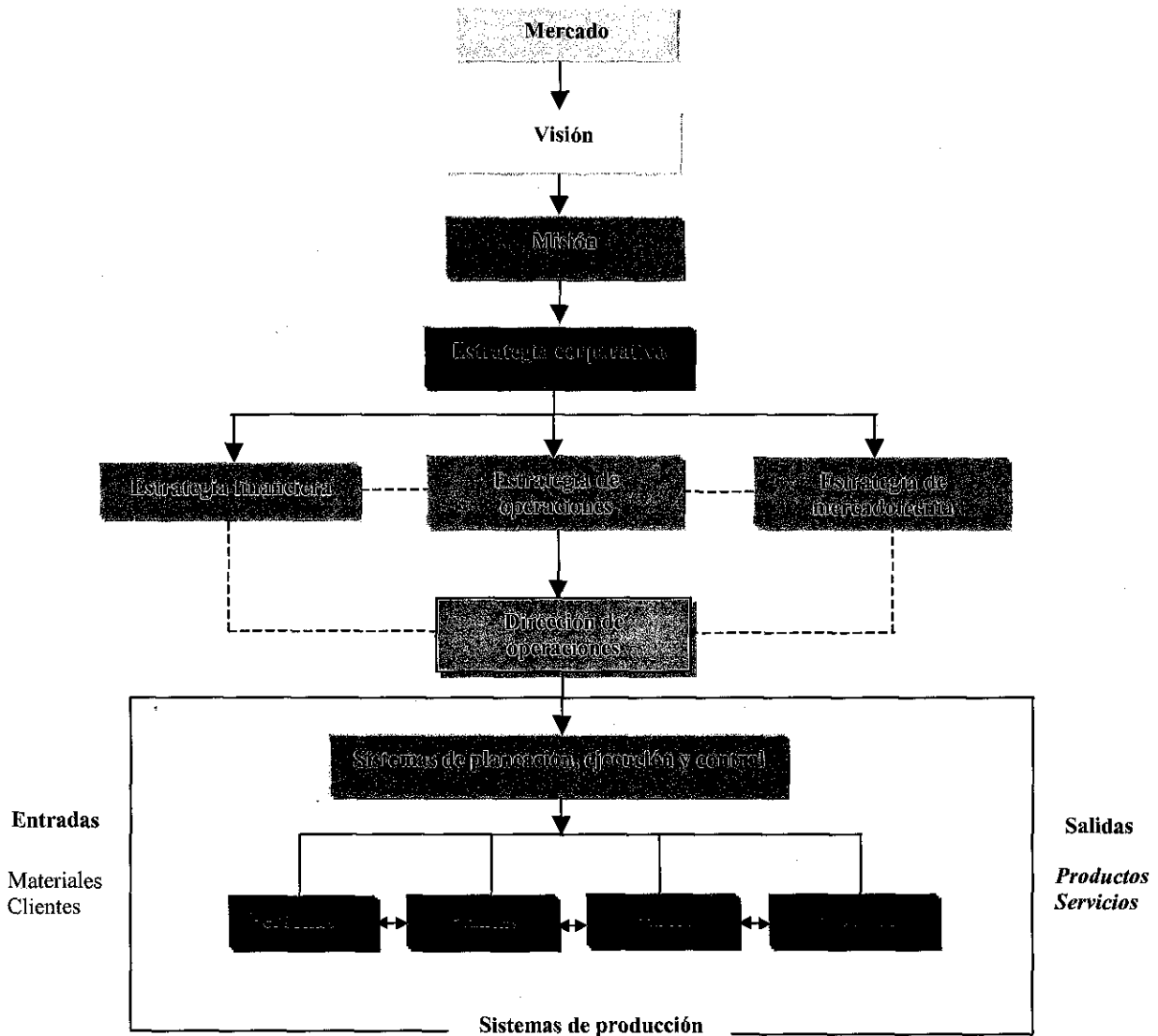


Figura 3.1 Modelo del Sistema

Los elementos estratégicos son muy amplios, realizando preguntas tales como: ¿cómo presentaremos el servicio? ¿Dónde se hará el emplazamiento de la planta o las plantas?, ¿Qué tanta capacidad necesitamos?, es por esto que las decisiones estratégicas se hacen a niveles y requieren de periodos de tiempo mayores, usualmente involucran varios años dependiendo de la empresa.

Las decisiones de la dirección de operaciones a un nivel estratégico tienen repercusión en la efectividad a largo plazo en términos de cómo pueden ser satisfechas las necesidades de los clientes, es decir, para que la empresa pueda tener éxito las decisiones deben ser alineadas con la estrategia corporativa, misma que debe orientarse a la satisfacción del cliente. Las decisiones realizadas en el nivel estratégico son condiciones de operación bajo las cuales la empresa debe operar en mediano y largo

plazo y cuya adecuación requiere de un análisis detallado. En el siguiente nivel del proceso de toma de decisiones, la planeación táctica debe dirigirse a eficientar los procesos, recursos materiales y mano de obra, en línea con las restricciones previamente determinadas en la etapa estratégica, algunos de los cuestionamientos son: ¿Cuánta mano de obra se necesita?, ¿Cuándo se necesitan?, ¿Se trabaja tiempo extra o se necesita un segundo o tercer turno?

Las decisiones estratégicas con respecto a la planeación y control operacional son limitadas en el corto plazo, se forman decisiones rápidas en busca de la efectividad. ¿Qué trabajos emplearemos hoy o esta semana?, ¿Qué trabajos tienen prioridad?

3.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son formadas para alcanzar las metas de las empresas, las cuales son logradas más eficientemente con los esfuerzos de un grupo de individuos en lugar de individuos trabajando solos. Las organizaciones están dedicadas a producir bienes o prestar servicios, éstas pueden ser organizaciones lucrativas o no lucrativas, sus funciones y formas de operar pueden ser similares. Es necesario poder explicar el por qué lo hago, para qué sirve, lo que hago y cómo lo hago para lo cual cuento con varias unidades y funciones en la organización. Una típica organización tiene funciones básicas: Operaciones, Finanzas y Mercadotecnia. Cada una debe considerar al personal y su desarrollo.

Operaciones:

Las funciones de operación consisten de todas las actividades directamente relacionadas en la generación de bienes y servicios. Las funciones de generación existen no sólo en las operaciones de ensamble y manufactura los cuales son bienes orientados, pero también en áreas tales como el cuidado de la salud, transportación, manejo de alimentos y minoristas, las cuales son principalmente orientadas a los servicios. La función de operaciones es una de las partes vitales en las organizaciones y es la responsable de girar las ordenes necesarias y cumplirlas en tiempo y cantidad para lograr satisfacer al cliente.

La esencia de la función de operaciones es integrar el valor agregado durante el proceso de transformación. El valor agregado es el termino empleado para describir las diferencias entre el costo de las entradas y el de las salidas. En organizaciones no lucrativas el valor de lo que sale (construcción de carreteras, policía, bomberos, etc.) es el valor a la sociedad. En organizaciones lucrativas el valor de lo generado es medido por el precio que los clientes están dispuestos a pagar por los bienes o servicios.

Finanzas

La función de finanzas incluye actividades relacionadas a tener recursos seguros a precios favorables y poder colocar estos recursos dentro de la organización. Las finanzas y las operaciones se encuentran relacionadas en el aspecto de compartir información y experiencias en actividades tales como:

1. Presupuestos. Los presupuestos deben de ser periódicamente preparados y revisados para planear los requerimientos financieros, así como los ajustes y evaluaciones del comportamiento necesario de los mismos
2. Análisis económico y propuestas de inversión. La evaluación de las alternativas de inversión en plantas y equipos requieren los datos de la gente de finanzas y la gente de operaciones.
3. Previsión de fondos. Los fondos necesarios para poder operar así como la cantidad y el tiempo de obtención son importantes y críticos cuando estos son escasos.

En el anexo A se mencionan algunas razones financieras y el Método Balance Scorecard usado como medida de desempeño.

Mercadotecnia y Ventas

La mercadotecnia consiste en conectar las necesidades insatisfechas del cliente con los satisfactores que pueden ser bienes y servicios de una organización. Las decisiones de publicidad y precio son realizadas por el personal de mercadotecnia. La mercadotecnia es también responsable de cuantificar la información de los clientes y comunicar ésta al personal de operaciones y al personal de diseño, esto significa que las operaciones necesitan de información acerca de la demanda en un intervalo de corto a mediano plazo para realizar una planeación (compra de materiales, programa de producción, etc.). El personal de diseño necesita información que se relacione con la mejora o de las necesidades de los productos o servicios de los clientes así como diseño y producción de nuevos productos y servicios.

El departamento de mercadotecnia provee información valiosa sobre la posición de la competencia; la información de mercadotecnia es importante como dato de entrada en relación a los costos de producción sobre productos o servicios nuevos; las operaciones deben estar preparados por si se necesitan nuevos equipos, por lo que el personal de finanzas debe ser incluido en este rubro para determinar la factibilidad financiera y obtener los fondos necesarios para llevar a cabo los nuevos proyectos.

Ventas es responsable de capitalizar los planes convirtiéndolos en pedidos.

Por esto Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas deben estar conectados en el diseño y producción de los productos, procesos, diseños, pronósticos, implantación de programas realistas, decisiones de cantidad y calidad, así como mantenerse informados en las debilidades y fortalezas de las organizaciones. Todo esto bajo el liderazgo de una persona en la organización

Otra área que debe ser considerada dentro de toda la empresa como un todo y no como unidad aislada para el buen desempeño y una buena comunicación dentro de la empresa que son críticos en el funcionamiento y desarrollo de las empresas es: Recursos Humanos, la cual involucra seguridad, despacho legal y relaciones publicas, esto con el objeto de conocer todas las actividades y relaciones que tienen unas áreas con otras, por ejemplo el departamento de ventas debe tener un estrecho contacto con el departamento de operaciones y producción para saber si es posible vender lo que se ofrece en el tiempo y la cantidad requeridas, el departamento de recursos humanos en esta relación debe saber si cuenta con la gente y los recursos financieros para lograr el

objetivo. La comunicación es la base de las buenas operaciones de las empresas y es más importante en su relación con los clientes y proveedores. El organigrama delimita áreas de responsabilidad, debe tener naturaleza orientativa no limitativa

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Un sistema se define como un conjunto de elementos enlazados entre sí para lograr un fin común. Los sistemas de producción son empleados en todos los tipos de negocios. Un sistema de producción emplea recursos como entradas para transformarlos en salidas. Algunos pueden ser materia prima, un cliente, o un producto terminado de otro sistema. Algunos ejemplos de diferentes tipos de procesos de transformación en varias áreas como servicios de salud, educación y tiendas departamentales se encuentran en la tabla 3.1²⁰

En general los procesos de transformación pueden ser categorizados como sigue:

- Física (Manufactura)
- Localización (Transporte)
- Intercambio (Departamentales)
- Almacenamiento (Bodegas)
- Fisiológicas (Servicios de salud)
- Información (Telecomunicaciones)

Diferencias entre bienes y servicios (lo que el producto es y lo que el servicio ofrece)

La diferencia esencial entre los dos es que los servicios son procesos intangibles y los bienes son procesos físicos tangibles, visto de una manera metafórica, "los servicios son aquello que si cayera sobre los pies no los lastimaría" Otras diferencias son que en las empresas de servicios el emplazamiento del lugar y el involucramiento del consumidor directo son factores esenciales y en la producción de bienes no llega a ser tan importante esta situación, aunque sí la cercanía de los mercados con la planta. En la manufactura se proveen ciertos servicios como parte de su producto y en los servicios se llegan a producir elementos físicos que son entregados a los clientes como bienes de consumo en la creación de servicios. Un ejemplo de estas empresas de servicios es McDonalds que debido al diseño de la empresa por su alto contacto con el cliente tiene también un proceso de producción.

3.4 LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LA DISTRIBUCIÓN ORGANIZACIONAL

Además de las diferencias en terminología las empresas de servicios también difieren en su estructura. Las empresas de manufactura agrupan sus actividades de operación para producir sus productos en un departamento, las empresas de servicios reparten sus actividades de operación a través de la organización, por ejemplo las reservaciones de una aerolínea es sólo una parte del proceso de producción. La tabla 3.2²¹ enlista algunos puestos de trabajo que son vistos de manera diferente en las empresas de manufactura.

²⁰ Chase Richard B. Et al "Operations Management for Competitive Advantage" 9 ed McGrawHill/Irwin 2001

²¹ Ibidem

Sistema	Entradas primarias	Recursos	Función(es) de transformación primaria	Producto típico deseado	VARIABLES NO CONTROLABLES
Hospital	Pacientes	Doctores, enfermeras, medicinas, equipo médico,	Cuidado de la salud, (fisiológico)	Salud de los individuos	Emociones
Restaurante	Comensales	Alimentos, meseros, capitanes, medio ambiente	Alimentos bien preparados y bien servidos, ambiente agradable, (lugar y gente)	Clientes satisfechos	Enojo
Planta de automóviles	Láminas de acero, partes de motor	Herramientas, equipo, obreros	Fabricación y ensamble de automóviles (físico)	Automóviles de alta calidad	Fallas
Universidad o Colegio	Graduados de preparatorias	Maestros, libros, salones de clase	Impartición de conocimiento y desarrollo de habilidades	Individuos educados y productivos	Desempleo
Tienda departamental	Compradores	Monitores, blancos, muebles	Atracción de clientes, promociones de productos, ofertas, toma de órdenes (exchange)	Ventas para satisfacción de los clientes	Falta de respuesta
Centro de distribución	Unidades de inventario	Almacén, infraestructura, equipo	Almacenaje y distribución	Entrega inmediata, disponibilidad de inventarios	Problemas de tránsito

Tabla 3.1 Relaciones de transformación de sistemas típicos de entradas y salidas

Organizaciones

Nivel	Industria de manufactura	Industria de servicios
Superior	Vicepresidente de manufactura	Vicepresidente de operaciones (aerolínea)
Intermedio	Gerente regional de manufactura	Administrador (Hospital)
	Gerente de planta	Gerente de tienda (Tienda departamental)
Bajo	Gerente de programación	Gerente de plantas (Distribuidor)
	Supervisor de departamento	Gerente de sucursal (Banco)
	Jefe de cuadrilla	Supervisor de departamento (compañía de seguros)
Personal	Controlador de la producción	Asistente de la gerencia (Hotel)
	Gerente de materiales	Analista de sistemas y procesos
	Gerente de calidad	Agente de compras
	Agente de compras	Inspector
	Ingeniero de procesos	Dietista (hospital)
		Gerente de servicio

Tabla 3.2: Empleos para empresas de servicios y manufactura para la dirección de operaciones

Muchas empresas actualmente actúan como en la figura 3.3a²². Existe un amplio rango que involucra a los administradores de alto nivel en las decisiones, mientras que el alcance de los trabajadores y empleados, es muy estrecho. Muchas personas sienten que se encuentran en la parte baja del triángulo y que tienen muy poca influencia en la toma de decisiones en sus empresas. El reto es revertir este fenómeno en el triángulo y que sea más parecido a la figura 3.3b²³ haciendo que el empleado o trabajador tenga un amplio alcance e influencia en su trabajo para hacer que las cosas pasen, de esta manera la gerencia se puede enfocar en la planeación estratégica y los problemas globales.

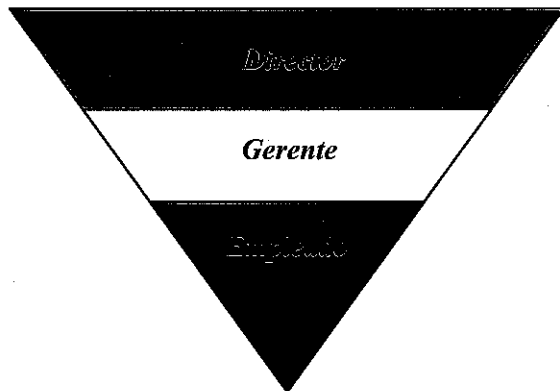


Figura 3.3a Jerarquía tradicional

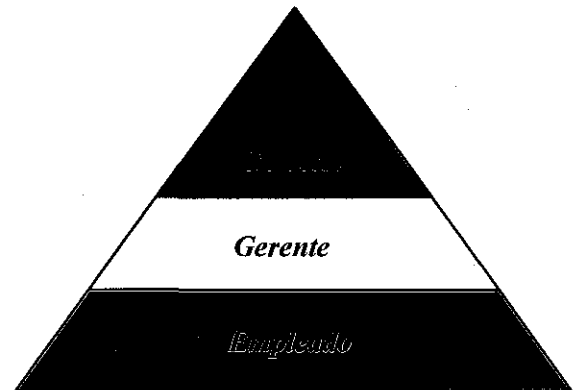


Figura 3.3b Jerarquía con nuevo sistema

3.5 OPERACIONES EN LOS SERVICIOS

Actualmente se considera que todas las empresas se encuentran relacionadas con el negocio de servicios, ya sea una empresa que fabrica grandes aviones o hamburguesas, de esta premisa debemos reconocer que las operaciones de manufactura, así como cada parte de la organización se encuentran relacionadas con los servicios, aun si el cliente es interno. En la manufactura tales servicios pueden ser divididos en servicios centrales o servicios de valor agregado que son provistos para clientes internos y externos de la empresa.

Corazón de los servicios

Servicios de valor agregado: Son servicios que facilitan a los clientes externos e internos funciones particulares, estos se clasifican en: Información, Resolución de problemas, Apoyo de ventas y Apoyo en campo.

1. Información: Es el proporcionar datos confiables sobre el comportamiento del producto, parámetros de los procesos y costos de grupos internos (como pueden ser investigación y desarrollo) y de clientes externos, que emplean los datos para mejorar sus operaciones y productos.

²² Adair-Heeley Charlene B. "The human side of just in time" AMACON American Management Association 1991

²³ ibidem

2. **Resolución de problemas:** Es la habilidad de grupos internos y externos para la solución de problemas en calidad, satisfacción y/o demanda de nuevos productos.
3. **Apoyo de ventas:** Es la habilidad de mejorar las ventas y comercialización, demostrando que la tecnología, los equipos y los sistemas de producción son parte importante en las ventas de las empresas. En ocasiones las ventas son mejoradas al mostrar la fuerza de trabajo de las fábricas.
4. **Apoyo en campo:** Es la habilidad de poder reparar o reemplazar partes, artículos o piezas defectuosas de una manera rápida, o en su caso surtir los inventarios de las empresas de una manera eficiente y eficaz.

El valor agregado de los servicios provee a los clientes externos dos beneficios, la primera es que los consumidores pueden diferenciarlos de la competencia y el segundo es el que estos servicios construyen relaciones con los clientes de una manera positiva.

MÉTODOS PARA DISTRIBUIR EFECTIVAMENTE BIENES Y SERVICIOS

Planeación estratégica: Como ya se mencionó anteriormente cualquier compañía debe tener un plan de negocios a su vez integrado por estrategias de mercado, estrategias de operaciones y una estrategia financiera.

Gestión de proyectos: Trabajar en un proyecto es una tarea común en cualquier empresa. El éxito de un proyecto es frecuentemente medido por la habilidad de terminar el proyecto en tiempo y dentro del presupuesto. ¿Cómo podemos dar confiabilidad que cumpliremos con estos objetivos?

Análisis de decisiones: ¿Dónde debemos emplazar la planta o el negocio?, ¿Qué equipo debemos comprar o rentar?, ¿Cuánto personal debemos contratar?, se requieren ciertas habilidades para realizar importantes decisiones financieras que involucren a los recursos que utilizamos, ¿Cómo lo haremos?

Calidad: ¿Se puede esperar tener un negocio exitoso sin pensar constantemente en la calidad?. Un elemento esencial en el proceso de diseño es la construcción de la calidad, que va desde el diseño hasta la entrega de acuerdo a lo pactado con el cliente.

Cadena de proveedores y comercio electrónico: La cadena de proveedores y el comercio electrónico son dos elementos nuevos en estos días, el comercio electrónico emplea al Internet para conectarse directamente con los clientes.

3.6 TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Las siguientes son las nuevas tendencias en de la dirección de operaciones:

1. **Fusiones:** Actualmente existe un gran interés en las fusiones de empresas, particularmente de grandes empresas, ya que éstas ven oportunidades como economías de escala y una mayor eficiencia en las operaciones, pero la realidad es otra, ya que existen diferencias en cultura e infraestructura, actualmente sólo el 30 por ciento de las fusiones en el mundo han dado resultado, por lo cual se debe

cuestionar al pensar en las fusiones como la ayuda a resolver los problemas económicos o de mercado de las empresas.

2. **Desarrollo de cadenas de proveedores flexibles para permitir una personalización de los productos y servicios:** Virtualmente todas las industrias han ampliado sus líneas de producción para proveer la variedad de productos y servicios que el mercado demanda. El reto no es solamente el de producir los productos y servicios sino también distribuirlos.
3. **Administración de proveedores, producción y redes de distribución:** Actualmente se requieren sistemas de planeación para anticipar los cambios para esto se requiere un conocimiento y entendimiento acerca de dónde se debe tener control y autonomía.
4. **Incremento del número de proveedores:** Actualmente existen varios proveedores que pueden suministrar un mismo producto a una empresa, con el empleo del Internet y con los avances en la tecnología las compañías no dependen de un solo proveedor sino de varios que pueden hacer lo mismo en caso de que uno falle, lo cual ha propiciado que la competencia sea más agresiva; por lo que es necesario buscar sociedades perdurables con ellos.
5. **La "Fabrica de servicios":** Este término se refiere al crecimiento de los servicios personalizados para cada cliente, aun en el caso de que una misma empresa pueda tener millones de clientes con una operación eficiente y con altos volúmenes de producción.
6. **Alcanzar buenos servicios de las empresas de servicios:** La capacidad para entregar más servicios a través de la tecnología no ha sido acompañada de lo que los clientes perciben como un mejor servicio. La relación de valor se ha incrementado ligeramente, ya que el precio ha disminuido para los servicios a un ritmo tan rápido cuando tiene calidad.

CAPÍTULO 4

CUMPLIMIENTO Y CALIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

4.1 INTRODUCCIÓN

El reto de proporcionar servicios de calidad excepcional y muy por arriba de la media es un reto de todas las organizaciones, ya que esto marcará un gran precedente entre la percepción del servicio entregado y el resultado o expectativa del cliente. Se deben de hacer mediciones de la calidad del servicio aunque como se verá es difícil hacer una medición sobre algo que no es muy tangible al diseñar la calidad en el servicio, se deben incluir medidas de desempeño y controlar los procesos. La calidad en el servicio es un concepto complicado en sí ya que incluye cinco diferentes dimensiones que son: Confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.

El capítulo busca hacer una definición de la calidad en los servicios para poder entender los conceptos, posteriormente se plantea la necesidad de planear y hacer una administración integral de esta.

En las siguientes secciones se mencionan las características de la calidad en los servicios, así como la manera de medirlas. Se involucra el concepto de Gap como las diferencias entre los servicios, así como el concepto de SERVQUAL como herramienta para medir la calidad en el servicio

En la última parte se mencionan las diferentes herramientas que se consideran para el diseño de la calidad como son los métodos Taguchi, Pokayoke el Desarrollo de la Función de Calidad (QFD), el Control Estadístico del Proceso y finalmente se menciona el concepto de garantía de los servicios.

4.2 CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Es ampliamente reconocido que los esfuerzos para definir, medir e implantar la calidad de los productos de manufactura han sido más tangibles que los de servicios. Las características de los servicios han hecho difícil implantar los estándares y su medición, por lo cual se hace necesario contar con especificaciones claras determinantes sobre el servicio y un conjunto de normas que puedan ser medidas, así definimos si actuamos o no con calidad. El éxito variará dependiendo del tipo de servicio; por lo que es importante tener en mente la pregunta sobre la satisfacción que dará el servicio considerando en ella:

- *¿Qué beneficio espera el cliente en el plazo inmediato e intermedio?*

En una investigación con algunos gerentes del Reino Unido en el sector de servicios, se les pidió que explicarían lo que la palabra Calidad significaba para ellos, sólo una minoría mencionó al cliente o usuario como parte del proceso de calidad, refiriéndose siempre a factores externos, algunas de las respuestas nombraron una organización competente, un servicio bien otorgado, conocimiento del producto o servicio y velocidad de

respuesta, siendo que actualmente el cliente debe ser considerado como el principal objetivo de la calidad.

DESCRIPCIÓN

La calidad debe ser entendida y manejada a través de toda la organización de servicios como la serie de eventos entre sí cuyo fin es la satisfacción de las necesidades acordadas con el cliente, considerando cuatro áreas para poder ser implantada (ver figura 4.1) cada una tiene su correspondiente conjunto de interrogantes:

Encuentro con el servicio/producto: El cliente interactúa con los objetos animados (los empleados del servicio) y los objetos inanimados (instalaciones) o el producto en sí.

- ¿Cómo es el conocimiento, la cortesía y la escucha del empleado?
- ¿Qué tan efectivas son las señales en términos de visibilidad, información y posicionamiento?
- ¿Cómo puede el cliente contribuir al encuentro con la calidad?

De antemano se puede considerar que el éxito está en función de que tan bien escuchamos y atendemos las necesidades específicas de los clientes, no importando la duración ni el tipo de evento que permite el contacto con los clientes.

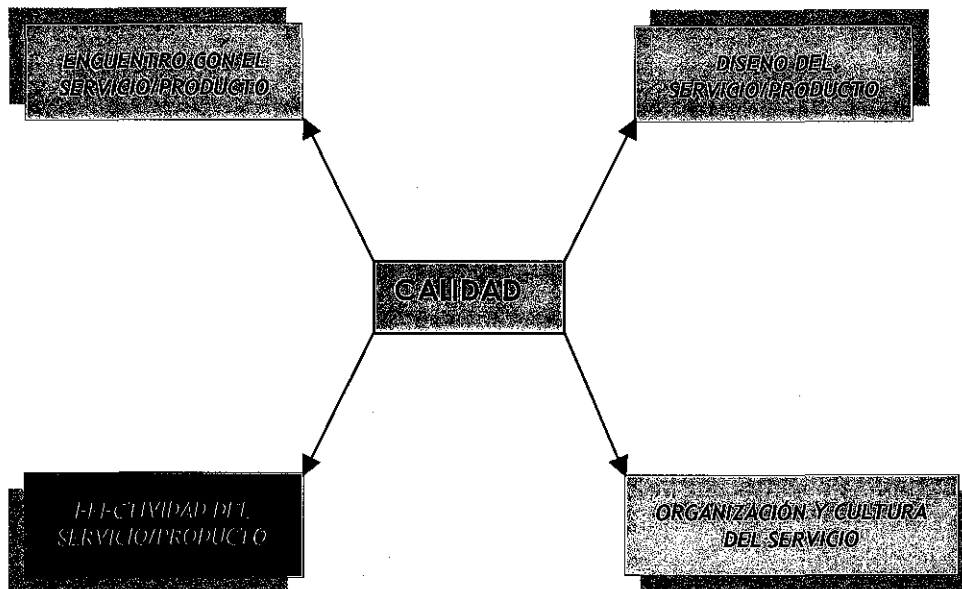


Figura 4.1 Impacto con la Calidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diseño del servicio: Los clientes se orientan a través del proceso para obtener el servicio.

- ¿Se toman en cuenta las necesidades de los clientes?
- ¿Qué tan bien diseñado está el proceso?
- ¿Existe un diagrama actualizado de flujo del proceso?
- ¿Hasta qué grado es un sistema flexible?
- ¿Requiere el proceso de personalización o de estandarización?

Productividad del servicio: Existe una relación entre la cantidad y características de los bienes y servicios producidos y la calidad de los recursos empleados para producirlos

- ¿Cuáles son las posibles relaciones entre los cambios en la calidad y los cambios en la cantidad? (por ejemplo si la cantidad de pacientes para un médico se incrementara, ¿qué efecto tendría en la calidad del servicio?)
- ¿Cuál es el papel que debe jugar el cliente en la productividad?

Organización y cultura del servicio: La cultura de una organización y la manera en que ésta está organizada afectan el nivel del servicio.

- ¿Cómo las diferentes culturas organizacionales actúan como la llave para comprender el tipo de servicio producido?
- ¿Qué características de una organización permiten responder positivamente a las necesidades de los clientes y otorgar un servicio satisfactorio?

Otra forma de considerar a la calidad y su impacto en una organización es el de colocar al cliente en el centro del proceso y destacar el número y tipo de encuentros que pueden tener con la organización.

CALIDAD Y PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

Una de las contribuciones importantes a la ventaja competitiva en años recientes había sido la estrategia hacia la calidad, ésta ha sido estimulada, tanto por los requerimientos de los clientes como por el incremento de la competencia. Actualmente es esencial el invertir en el mejoramiento de la satisfacción del cliente por el simple hecho de permanecer en el mercado, el incremento en las ventas o el incremento en la participación del mercado, por lo que ya no puede ser considerada la dicotomía sobre servicio vs bajo costo.

Esta forma de tener una administración de calidad viene de las empresas japonesas conocida como Control Total de la Calidad (CTC) (Total Quality Management (TQM)). El control total de la calidad puede ser visto como una filosofía, en la cual la mejora es una forma de vida, una filosofía que penetra en cada parte de la organización. El objetivo del control total de la calidad es el construir procesos de calidad en lugar de inspeccionar los avances de los resultados, con lo que la calidad se convierte por sí misma en responsabilidad de todos los empleados en lugar un de departamento en especial llegando a la premisa de que la calidad se crea, no se inspecciona.

El sector de la manufactura ha dominado los conceptos típicos de calidad durante mucho tiempo, observándose una clara influencia en el sector de servicios con conceptos y

técnicas como son: el control estadístico del proceso (CSP) (Statistical Quality Control (SQC)) y el despliegue en la función de calidad (Quality Function Deployment (QFD)). El comportamiento y la esencia de los servicios hace difícil transferir las metodologías y conceptos de manufactura no por ellos mismos, sino por la limitación mental que les asignamos.

4.3 PLANEACIÓN HACIA LA CALIDAD

Hay procesos que muestran que las empresas de servicios en México podrían estar realizando un esfuerzo muy pequeño en el desarrollo de la planeación de los servicios. Una característica distintiva del éxito o fracaso en la introducción de nuevos servicios incluye la extensión de las actividades de planeación emprendidas, aunque la descripción detallada de lo que constituye una buena planeación y las herramientas de planeación no se encuentran bien definidas y con frecuencia el cliente es ignorado; la vinculación de los diferentes elementos de las organizaciones de servicios como son el personal (administración de los recursos humanos), los procesos de entrega (operaciones), la comercialización y la información tecnológica.

Una planeación integral inadecuada contribuye a lo que se conoce como el ciclo de falla de los servicios con sus costos asociados por la baja calidad en el servicio que pueden ser:

- Baja satisfacción del cliente, pérdidas de clientes, pérdidas de ventas y pérdida de la lealtad del cliente.
- Baja moral de los empleados con una alta rotación de empleados, así como ausentismo
- Costos excesivos asociados al atraer a nuevos clientes y mejorar una imagen dañada

Aún más los gerentes de servicio (que ya no deberían ser, ya que el servicio se centra en un área específica) se encuentran ante la tarea de apaciguar a los clientes insatisfechos y resolver las quejas de los clientes después de que el servicio ha fallado.

Algunos autores consideran que el costo total del no cumplimiento de la calidad en los servicios resulta en gran parte de una deficiente planeación de los sistemas hacia la satisfacción total del cliente (calidad) en las empresas de servicios que es aproximadamente el 25-35 por ciento del costo total, algunos otros argumentan que la prevención es el costo más efectivo para asegurar la satisfacción del cliente, ya que los costos correctivos son en general más altos que los costos preventivos. Es importante conocer las herramientas para lograr la calidad que pueden ser empleadas para identificar los problemas potenciales y sus causas antes de que ocurran.

Mientras algunos reconocen la importancia de la alta dirección en un programa hacia la calidad en la organización, nos enfocaremos principalmente en el proceso de planeación involucrado en la exitosa ejecución de los servicios.

4.4 ADMINISTRACIÓN PARA LOGRAR LA CALIDAD

Los servicios de calidad pueden ser vistos como uno de los elementos más importantes en el sector de los servicios, para lograr una ventaja competitiva y el éxito financiero de las empresas. Normalmente se busca el impacto de la calidad en los factores económicos, esta afirmación apoya la proposición de que alcanzar la calidad se mejora contra los rendimientos de los competidores, se mejora la utilidad debido a la reducción de costos, se logran mayores márgenes y se incrementa la participación en el mercado.

Los modelos sobre los costos de la calidad generalmente definen el costo total de la calidad como la suma de los costos de calidad más los de la no calidad, considerando:

- a) Prevención de fallas
- b) Evaluación de los costos de aseguramiento de calidad involucrados en el control del proceso y el muestreo de fallas (por ejemplo la administración y análisis de datos a partir de las encuestas sobre la satisfacción del cliente)
- c) Los costos asociados con las fallas en sí mismas, incluyendo el exceso de capacidad y el sobre diseño de los servicios (por ejemplo la pérdida de oportunidades, los costos del sistema de sobre exceder las expectativas del cliente, el costo sobre garantías en el servicio etc.)

Los programas hacia la no calidad están diseñados para mejorar los rendimientos de las empresas y reducir el costo de la calidad. Algunas empresas de servicios comienzan el proceso de mejora con incentivos a los clientes insatisfechos o el incremento en el nivel del tiempo y el esfuerzo dedicado a las actividades de inspección (como el verificar y re-verificar el formulario para un préstamo antes de su aprobación), sin embargo, para llegar a la reducción en el costo total de la calidad se requiere que las empresas cambien su orientación de la inspección al de la creación de procesos de calidad (aquí es en donde es indispensable considerar al cliente) por lo que es necesario hacerlo en la etapa de planeación y diseño del servicio.

4.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Se ha argumentado que la naturaleza de los servicios impiden una utilización significativa en la administración hacia la calidad de los servicios incluyendo las técnicas de planeación y diseño. Sin embargo, se han generado varios conceptos que propician retos diferentes de los conceptos tradicionales con los de producción. El principal objetivo de estos retos es involucrar a los clientes o usuarios en el proceso de producción, dirigiendo a quien y para que parte del proceso, mostrando y comunicando los productos intangibles, dirigiendo la demanda y los proveedores en un ambiente de producción y consumo simultaneo, alcanzando la consistencia en la producción y entrega del servicio. El resultado de esto es un ambiente donde los límites entre las principales áreas funcionales (operaciones, comercialización, recursos humanos, finanzas e información tecnológica) se encuentren definidos y entrelazados. Ningún área funcional de las organizaciones puede ser por sí sola la que mida, monitoree y mejore la calidad. Las interrelaciones involucradas en los ambientes de servicios pueden también ensombrecer la definición de calidad en el servicio y la habilidad de las empresas para entregar un servicio de calidad consistente. La calidad en el servicio debe incorporar:

- Evidencia física del entorno de los servicios, incluyendo el impacto de la presencia de los clientes y el empleo de señales físicas como sustitutos de la evaluación de la calidad
- Las acciones de todos los participantes en el intercambio, incluyendo los sentimientos y emociones de todas las partes así como las implicaciones de contratar y capacitar, el papel que adoptan los clientes en su trato con el personal.
- Los procesos requieren facilitar el servicio en general incluyendo la necesidad de enfocarse en cada momento experimentado por el cliente durante el servicio.
- Los procesos de medición de la satisfacción del cliente.

Estas características enfatizan la necesidad de integrar todas las áreas para lograr una calidad de excelencia.

Las interrelaciones e interdependencias de las características de los servicios constantemente quieren intercambios. Las decisiones administrativas desarrolladas, basadas en los requerimientos de un solo objetivo fundamental, afectan consecuentemente el desempeño de otras áreas no consideradas, por ejemplo las técnicas y herramientas para la administración enfocadas hacia la calidad desarrollada para el área de manufactura requieren modificaciones con un toque humanista para el área de servicios, así como los intercambios entre los diferentes atributos de los servicios, por ejemplo una solución tecnológica puede modificar adversamente en el impacto de una de los atributos de los servicios como es el contacto con el cliente, afectando la calidad de entrega y modificando la perspectiva del cliente y por lo tanto ofreciendo productos o servicios que no cumplen con lo esperado y pactado con el cliente.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para los servicios, la estimación de la calidad es realizada durante el proceso del servicio, cada contacto con el cliente es considerado como el momento de la verdad, una oportunidad de satisfacer o no al cliente, la satisfacción del cliente puede ser definida comparando las percepciones del servicio recibido con el servicio acordado, cuando se exceden, el servicio es percibido como un satisfactor excepcional, sin embargo cuando no se cumplen la calidad del servicio se juzga inaceptable, cuando se cumplen, la calidad del servicio es satisfactoria, en la figura 4.2²⁴ se muestra que los resultados se basan en diferentes fuentes, incluyendo las necesidades personales y experiencias pasadas.

²⁴ Op cit 4



Donde: ES esperado= negociado = acordado
PS Recibido = real = efectuado

Figura 4.2: Percepción de la calidad de los servicios

De acuerdo a la figura 4.2 las dimensiones de la calidad del servicio son:

- **Confiabilidad:** La habilidad de cumplir el servicio prometido debe ser tanto exacta como confiable. Una expectativa del cliente es una entrega confiable del servicio y significa que cada vez el servicio es realizado a tiempo y sin errores.
- **Responsabilidad:** La voluntad de ayudar a los clientes y la entrega del servicio a tiempo. El mantener a los clientes en espera, particularmente sin una razón aparente, crea una percepción negativa innecesaria de la calidad. Si ocurre un fracaso en el servicio, la habilidad de recuperarse rápidamente y con profesionalismo puede crear muchas percepciones sobre la calidad del servicio. El comunicar los incumplimientos de manera proactiva es una necesidad imperante.
- **Seguridad:** El conocimiento y cortesía de los empleados así como sus habilidades para transmitir confianza y confidencialidad. La dimensión de seguridad incluye los siguientes puntos: competencia para el desarrollo del servicio, cortesía y respeto para los clientes, comunicación efectiva con los clientes, y la actitud general que el interés en los clientes es de corazón.
- **Empatía:** La disposición de cuidar la atención individual de los clientes. La empatía incluye los siguientes puntos: aprovechamiento, sensibilidad, y el esfuerzo de entender las necesidades del cliente por medio de la escucha.
- **Tangibilidad:** La apariencia de lugares físicos, capacidad, personal, y materiales de comunicación. La condición del entorno físico es una evidencia tangible del cuidado y atención a los detalles presentados en el servicio prestado. La estimación de la dimensión también se puede extender a la conducta de otros clientes en el servicio. La actitud debe mostrar interés y deseo real de cumplir compromisos.

Los clientes emplean estas cinco dimensiones para formar su criterio del servicio recibido de manera consciente o inconsciente, las cuales están basadas en una

comparación entre las expectativas y el servicio recibido. La diferencia entre lo acordado y lo recibido es una medida de la calidad del servicio.

DIFERENCIAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO (GAPS)

Medir las diferencias entre el servicio acordado y el servicio recibido es un proceso de retroalimentación con el cliente que es practicado principalmente por las compañías líderes de servicios.

En la figura 4.3²⁵ la diferencia entre lo acordado y lo recibido es definida como GAP 5. Es mostrado dependiendo del tamaño y dirección de las cuatro diferencias asociadas con la entrega del servicio.

La primera diferencia es la discrepancia entre las ofertas al cliente y las percepciones de la administración de estas ofertas. GAP 1 surge de la necesidad de administrar con un completo entendimiento acerca de cómo los clientes formulan sus necesidades basadas en un número de fuentes: publicidad, experiencias pasadas con la firma y su competencia, necesidades personales, y comunicación con amigos. Algunas estrategias para acortar las diferencias, incluyen estudios de mercado, alentando una mejor comunicación entre la administración y su contacto con el empleado, y reduciendo el número de niveles de administración que alejan al cliente.

La segunda diferencia resulta de la incapacidad de la administración para formular niveles de objetivos de calidad del servicio para conocer las necesidades del cliente y traducirlas en labores específicas. GAP 2 puede resultar de una necesidad de un compromiso de la administración con la calidad del servicio o una percepción de la infactibilidad de las necesidades de los clientes, sin embargo, fijando metas y estandarizando los tiempos impuestos de la entrega del servicio se pueden cerrar estas diferencias.

La tercera diferencia se refiere a las diferencias ejecutadas del servicio porque la actual entrega de los servicios no conoce las especificaciones fijadas por la administración. GAP3 puede surgir por varias razones, incluyendo la necesidad de trabajo en equipo, una mala selección del personal, capacitación inadecuada, y una inadecuada asignación de tareas.

Las necesidades del cliente sobre el servicio están formadas por avisos de los medios y otras comunicaciones para la empresa. GAP 4 es la discrepancia entre la entrega del servicio y comunicaciones externas en la forma de promesas exageradas y la necesidad de información proveniente del contacto personal.

La meta es que en todos y cada uno de los diferentes GAPS, la medida sea cero, es decir, eliminar la diferencia entre lo acordado y lo cumplido.

4.6 MIDIENDO LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Medir la calidad del servicio es un reto, ya que la satisfacción del cliente está determinada por varios factores intangibles que no son medibles. A diferencia de un

²⁵ Op cit 4

producto cuyas características físicas pueden ser objetivamente medidas, la calidad del servicio contiene varias características fisiológicas y emocionales. En adición, la calidad del servicio se extiende más allá de lo encontrado de inmediato, porque, como en el caso del cuidado de la salud, este tiene un impacto en el futuro de la calidad de vida de la persona. Las múltiples dimensiones de la calidad del servicio son capturadas en el instrumento SERVQUAL, que es una herramienta eficaz para estudiar la satisfacción del cliente y se basa en el modelo de diferencia (GAP) de la calidad del servicio.

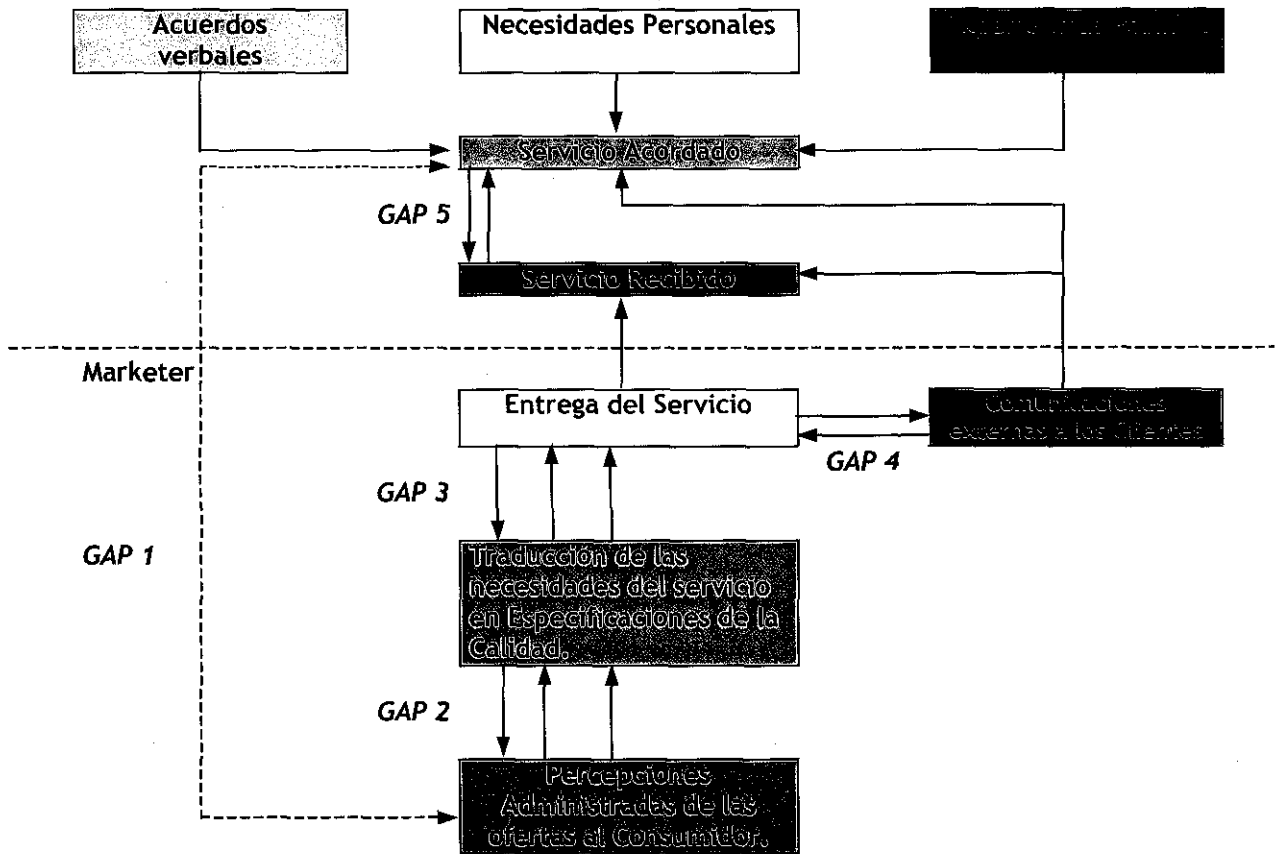


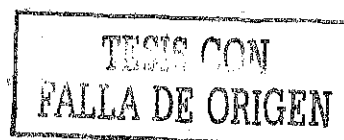
Figura 4.3 Modelo GAP de la calidad del servicio

SERVQUAL

En la tabla 4.1²⁶ se muestra el desarrollo de una escala de un artículo múltiple llamado SERVQUAL usado para medir las cinco dimensiones de la calidad del servicio. Este instrumento consta de dos partes, que se muestran en la tabla 4.1, se tiene una sección inicial para registrar las necesidades del cliente para una clase de servicios, seguida de una segunda sección para registrar las respuestas de los clientes para una firma de servicios en particular. Las veintidós declaraciones en el estudio describen los aspectos de las cinco dimensiones de la calidad del servicio.

El total para medir la calidad del servicio es calculada computando las diferencias entre la clasificación asignada a los clientes para igualar las necesidades y la relación de

²⁶ Op cit 4



respuestas. Esta etiqueta se refiere al GAP 5, como se mostró en la tabla 4.1. Los resultados para las otras cuatro diferencias también pueden ser calculadas de forma similar.

Este instrumento ha sido diseñado y validado para ser empleado en una variedad de servicios. Una de las maneras más frecuentes de emplear este modelo es por medio de encuestas a los clientes. Para servicios multisitios el SERVQUAL puede ser empleado para determinar si alguna unidad tiene un pobre desempeño, también se emplean para los estudios de mercadotecnia y al hacer una comparación con otras empresas.

ALCANCE DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para ver el sistema de servicios de una forma entendible es necesario identificar las posibles medidas de la calidad del servicio, que son:

- **Contenido:** Es lo que el servicio ofrece
- **Proceso:** La manera en que se da el servicio
- **Estructura:** Quienes intervienen en el servicio
- **Resultado:** La oferta que se da al cliente
- **Impacto:** La manera que el cliente lo toma

4.7 DISEÑO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad no puede ni debe ser inspeccionada como un producto de forma adicional, esta misma observación se aplica a los servicios. Una preocupación hacia la calidad empieza con el diseño del sistema hacia el servicio. ¿Cómo puede ser diseñada la calidad en el servicio? una aproximación sería concentrarse en las cuatro dimensiones del paquete de servicios.

INCORPORACIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD EN EL PAQUETE DE SERVICIOS.

Tomemos como ejemplo un hotel de paso.

- **Facilidades de Soporte.** En su arquitectura, el edificio está diseñado para ser construido de materiales que no necesitan tanto mantenimiento, así como bloques de concreto. El aire acondicionado y el sistema de calefacción se descentralizaron usando unidades de cuarto individuales para confinar cualquier falla a un solo cuarto.
- **Bienes.** Los muebles de las habitaciones son durables y fáciles de limpiar. Se usan tazas de plástico desechables en vez de usar de vidrio, que es más caro, requiere limpieza, y además modificaría la imagen del hotel de paso.
- **Servicios Explícitos.** Los empleados están entrenados para limpiar y hacer los cuartos de forma rápida. Cada cuarto tiene la misma apariencia, incluyendo asuntos tan triviales como las aberturas de las cortinas.
- **Servicios Implícitos.** Individuos con apariencia placentera y una buena habilidad interpersonal como recepcionistas. Entrenados en procesos de operación estándar que garantizan un trato predecible y uniforme a todos los huéspedes. Una trayectoria de

computadoras en línea facturando a los clientes, haciendo reservaciones y procesando el registro. Este sistema permite a los huéspedes registrar rápido y de manera anónima su salida y automáticamente avisar al personal de limpieza cuando una habitación está libre para asearla y disponible para el siguiente cliente.

MÉTODOS PARA LOGRAR LA CALIDAD

Métodos Taguchi

Los métodos Taguchi son llamados así por Genichi Taguchi, quien abogó por los vigorosos diseños de productos para garantizar su buen funcionamiento bajo condiciones adversas. La idea es que para un cliente, la prueba de servicio de un producto para definir si es o no de calidad y está en condiciones óptimas cuando se usa.

Taguchi creía que la calidad del producto era alcanzada reuniendo consistentemente las especificaciones del diseño. Él medía el costo de las inconformidades con el cuadrado de la desviación del objetivo, una vez más, notemos la atención en los procesos operativos estándar usados para el hotel de paso para promover el trato uniforme de los huéspedes y la preparación consistente de las habitaciones.

Poka Yoke

Shigeo Shingo creía que el bajo costo en procesos, los mecanismos de control de calidad, y las rutinas usadas por los empleados en su trabajo podrían alcanzar una alta calidad sin una inspección costosa. Observó que los errores ocurrieron, no porque los empleados fueran incompetentes, sino por las interrupciones en las rutinas y decaídas en la atención. Él abogó por la adopción de los métodos Poka-Yoke, las cuales pueden ser traducidas aproximadamente como un recurso, "prueba infalible". Los métodos Poka-Yoke usan listas de chequeo o recursos manuales que no permiten errores por parte del empleado. Como se muestra en la tabla 4.2²⁷, los errores en el servicio pueden originarse por el que lo ofrece y por el cliente. Por lo que los métodos Poka-Yoke direccionan ambos recursos.

Los errores de los proveedores de servicios caen en tres categorías: tareas, trato y tangibles. Como los clientes juegan un papel activo en la entrega de los servicios, estos necesitan ayuda para evitar errores. Estos errores caen en tres categorías: preparación encuentro y resolución.

²⁷ Op cit 4

TABLA 4.1 EL INSTRUMENTO SERVQUAL

INSTRUCCIONES: Esta encuesta es acerca de su opinión de _____ servicios. Por favor muestre extensamente lo que cree que ofrece la compañía de _____ servicios de las características descritas en cada punto. Hágalo escogiendo un número del 1 al 7 al final de cada punto. Si concuerda fuertemente con que la compañía debería tener eso, escoja el número 7, si está completamente en desacuerdo con que la compañía debería poseerlo, escoja el número 1. Si no está completamente en desacuerdo o de acuerdo, escoja algún número intermedio. No existen respuestas correctas o incorrectas - lo único que nos interesa es que escoja un número que mejor exprese sus expectativas de lo que la compañía de _____ servicio debería ofrecer.

- E1 ¿Debería la compañía tener equipo actualizado?
- E2 ¿Sus instalaciones físicas deberían tener apoyos visuales?
- E3 ¿Sus empleados deberían vestir bien y estar pulcros?
- E4 ¿La apariencia de las instalaciones físicas de la compañía deberían estar de acuerdo con el tipo de servicio brindado?
- E5 ¿Cuando la compañía promete hacer algo en cierto tiempo, lo debería hacer.?
- E6 ¿Cuándo un cliente tiene algún problema, la compañía debería ser simpatizante, tranquilizante, pasiva y tolerante?
- E7 ¿La compañía debería ser dependiente?
- E8 ¿Deberían proveer el servicio en el tiempo que prometen?
- E9 ¿Deberían mantener sus registros exactamente?
- E10 ¿Deberían esperar decirle al cliente exactamente cuándo se va a desarrollar el servicio?
- E11 ¿Es realista para los clientes el esperar un servicio rápido de los empleados de esta compañía?
- E12 ¿Los empleados deberían estar siempre atentos a ayudar a los clientes?
- E13 ¿Está bien si están muy ocupados para atender los requerimientos del cliente rápidamente?
- E14 ¿Los clientes deberían estar dispuestos a confiar en los empleados de la compañía?
- E15 ¿Los clientes deberían estar dispuestos a sentirse seguros en las transacciones con los empleados de la compañía?
- E16 ¿Los empleados deberían ser gentiles?
- E17 ¿Los empleados deberían tener el apoyo adecuado de la compañía para hacer bien su trabajo?
- E18 ¿Se debería esperar que la compañía dé a sus clientes atención individual?
- E19 ¿Se debería esperar que los empleados de estas compañías den a los clientes atención personal?
- E20 ¿Es irreal esperar que los empleados sepan cuáles son las necesidades de los clientes?
- E21 ¿Es irreal esperar que estas compañías tengan un verdadero interés en sus clientes?
- E22 ¿Se debería esperar que tengan un horario de operación conveniente para todos sus clientes?

INSTRUCCIONES: El siguiente conjunto de puntos relaciona sus comentarios acerca de la compañía _____ de servicios. Para cada punto muestre extensamente lo que cree de _____ servicios en las características descritas en cada punto. Hágalo escogiendo un número del 1 al 7 al final de cada punto. Si concuerda fuertemente con que la compañía _____ de servicios debería tener eso, escoja el número 7, si está completamente en desacuerdo con que la compañía _____ de servicios debería poseerlo, escoja el número 1. Si no está completamente en desacuerdo o de acuerdo, escoja algún número intermedio. No existen respuestas correctas o incorrectas - lo único que nos interesa es que escoja un número que mejor exprese sus expectativas de lo que la compañía de _____ servicios debería ofrecer.

- P1 ¿Tiene equipo actualizado?
- P2 ¿Sus instalaciones físicas son visualmente atractivas?
- P3 ¿Sus empleados están bien vestidos y pulcros?
- P4 ¿La apariencia de las instalaciones físicas están de acuerdo con el tipo de servicio brindado?
- P5 ¿Cuándo la compañía promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace?
- P6 ¿Cuándo un cliente tiene algún problema, la compañía es simpaticante y tranquilizante?
- P7 ¿Es dependiente?
- P8 ¿Provee el servicio en el tiempo en el que lo promete?
- P9 Deberían mantener sus registros exactamente?
- P10 ¿Le dice al cliente exactamente cuando se va a desarrollar el servicio?
- P11 ¿Recibe un servicio rápido de los empleados?
- P12 ¿Los empleados están siempre atentos para ayudar a los clientes?
- P13 ¿Los empleados están muy ocupados para atender los requerimientos del cliente rápidamente?
- P14 ¿Los clientes pueden confiar en los empleados de la compañía?
- P15 ¿Se siente seguro en las transacciones con los empleados?
- P16 ¿Los empleados son gentiles?
- P17 ¿Los empleados tienen el apoyo adecuado para hacer bien su trabajo?
- P18 ¿Da a sus clientes atención individual?
- P19 ¿Los empleados dan a los clientes atención personal?
- P20 ¿Es irreal esperar que los empleados sepan cuáles son las necesidades de los clientes?
- P21 ¿Tiene la compañía un verdadero interés en sus clientes?
- P22 ¿Tiene un horario de operación conveniente para todos sus clientes?

Desarrollo de la función de calidad (QFD)

En Japón se desarrolló un proceso llamado "Quality Function Deployment" (QFD) diseñado para facilitar el consumo de los clientes en la etapa de diseño del producto y fue usado extensivamente por Toyota y sus proveedores. El proceso resulta de una matriz, llamada "casa de calidad" (house of quality), para un producto en particular que relaciona los atributos del cliente con las características de la ingeniería. La idea central de QFD es la creencia de que los productos deben ser diseñados para reflejar los deseos, gustos y necesidades de los clientes; así, las funciones de mercadotecnia, el diseño ingenieril, y la manufactura deben estar coordinados. La "casa de calidad" provee una estructura para traducir la satisfacción del cliente en identificable y medible conforme a las especificaciones para el diseño del producto o servicio.

Errores del proveedor	Errores del cliente
<p><i>Tareas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer el trabajo incorrectamente ▪ Hacer el trabajo no requerido ▪ Hacer el trabajo en el orden incorrecto ▪ Hacer el trabajo muy lentamente <p><i>Trato:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Error en el reconocimiento del cliente ▪ Error al escuchar al cliente ▪ Error para reaccionar adecuadamente <p><i>Tangibilidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Error en la limpieza de las instalaciones ▪ Error al proveer uniformes limpios ▪ Error al controlar los factores ambientales ▪ Error al corregir documentos 	<p><i>Preparación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Error al traer materiales innecesarios ▪ Error al entender el rol en la transacción ▪ Error al comprometer el servicio acordado <p><i>Encuentro:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Error al recordar los pasos de un proceso ▪ Error al seguir el flujo del sistema ▪ Error al especificar las necesidades suficientemente ▪ Error al seguir las instrucciones ▪ <p><i>Resolución:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Error al señalar las fallas en el servicio ▪ Error para aprender de las experiencias ▪ Error al ajustar las expectativas ▪ Error al ejecutar una acción después del encuentro

Tabla 4.2: Clasificación de las fallas de los servicios

4.8 ALCANZANDO LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

Para los clientes es difícil evaluar los servicios antes de los hechos. Como se ha notado, en algunos casos son consumidos simultáneamente con la realización. Esto presenta un reto para el administrador de servicios porque la intervención de la inspección de calidad entre el cliente y el contacto con los empleados no es una opción como en la manufactura.

COSTO DE CALIDAD.

Como ha encontrado el servicio impersonal, los productos defectuosos, y las promesas rotas, todos llevan un precio; un ejemplo visible de esta realidad es la parte prominente que concierne a la responsabilidad y al juego del seguro en casi todos los servicios imaginables, la mala calidad puede llevar a una empresa a la bancarrota.

Los productos pueden ser cambiados, devueltos o reparados, pero, ¿qué recurso tiene un cliente cuando un servicio es imperfecto? ¿el recurso legal y personal de no regresar! Desafortunadamente, es evidente que por la frecuencia de los reclamos, el cuidado en el servicio puede incrementar el costo sin una mejora en la calidad.

Joseph M. Juran, ha defendido el sistema contable del costo de la calidad para convencer a los altos mandos de la necesidad de direccionar las consecuencias de la calidad, él identifica cuatro categorías de los costos: fracaso en los costos internos, fracaso en los costos externos, costos de detección y costos de prevención. Juran encontró que en la mayoría de las empresas manufactureras, el fracaso en los costos internos y externos eran entre el 50% y el 80% del total del costo de calidad, así para minimizar el costo total, él decía que había que poner más atención en la prevención, él sugería que \$1 invertido en prevención valía \$100 en detección y \$10,000 en fracasos²⁸.

CONTROL DE PROCESOS DE SERVICIO

El control en la satisfacción de los servicios puede ser visto como un sistema de control de retroalimentación, en el cual la salida es comparada con el estándar. La desviación de éste estándar es comunicada nuevamente a la entrada, de esta manera, los ajustes son hechos para mantener las salidas dentro de un rango tolerable, (previamente definido como deseable) aceptado por el cliente.

Desafortunadamente, es difícil implementar un ciclo de control efectivo para los sistemas de servicio. Los problemas empiezan con la definición de desarrollo de medidas de servicio. La naturaleza intangible de los servicios hace difícil medirlos directamente, pero no imposible. Existen varios sustitutos de medidas de la calidad del servicio. Por ejemplo, se puede usar el tiempo de espera de los clientes. En algunos servicios públicos, se usa el número de quejas recibidas.

Monitorear el desarrollo de los servicios es frustrado por la naturaleza simultánea de la producción y consumo. Esta cercana interfase entre el cliente y el proveedor previene cualquier intervención directa en el proceso de servicio para observar la conformidad de los requerimientos. Consecuentemente, se les pedirá a los clientes que expresen su impresión de la calidad del servicio "después del hecho" llenando cuestionarios. Monitorear sólo las impresiones finales del cliente después del servicio, esto puede ser muy tarde para evitar la disminución de futuras ventas. Estas dificultades para controlar el servicio pueden ser direccionadas concentrándonos en el proceso y empleando una técnica de manufactura llamada "control estadístico de procesos".

CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

El desarrollo de un servicio frecuentemente es juzgado por indicadores clave, ¿Qué pasa si un proceso de servicio no es desarrollado conforme a las necesidades? Generalmente una investigación es conducida para buscar las causas del problema y sugerir acciones correctivas; sin embargo, las variantes del desarrollo pueden resultar de acontecimientos sin tener causas específicas. El responsable de tomar las decisiones busca detectar la verdadera degradación en el desarrollo del servicio, buscar la

²⁸ Op cit 4

satisfacción del cliente y evadir los costos de fracaso asociados a un servicio deficiente. Por otro lado, se debe evitar hacer un cambio innecesario en un sistema desarrollado correctamente. Por lo que se envuelven dos tipos de riesgo al controlar el proceso, como se muestra en la tabla 4.3²⁹. Se han nombrado a estos riesgos para identificar el porcentaje del daño. Si se cree que un proceso está fuera de control cuando de hecho está desarrollado correctamente, ocurre un error de tipo 1, que es el riesgo del productor. Si se cree que funciona apropiadamente cuando de hecho está fuera de control, ocurre un error de tipo 2, que es el riesgo del consumidor.

RIESGOS EN LAS DECISIONES DEL CONTROL DEL PROCESO

Verdadero Estado del Servicio	Decisión de control del proceso	
	Tomar Acciones Correctivas	No Hacer Nada
Proceso en control	Error tipo 1 (riesgo del productor)	Decisión correcta
Proceso fuera de control	Decisión correcta	Error tipo 2 (riesgo del consumidor)

Tabla 4.3 Riesgos en las decisiones

El diagrama de control es usado para graficar valores de medida de desarrollo de procesos para determinar si el proceso está en control o no, y si se requieren medidas correctivas.

Diagramas de control

Construir un diagrama de control es parecido a determinar un intervalo de confianza para la media de una muestra. Recordando que la media tiende a distribuirse normalmente de acuerdo al teorema del límite central. De las tablas de la normal estándar sabemos que el 99.7% de una distribución normal cae en tres desviaciones estándar de la media. Usando datos históricos representativos, tanto la media como la desviación estándar para medir el desarrollo de un sistema están determinados. Estos parámetros son usados para construir un intervalo del 99.7% de confianza para el desarrollo de la media. Se espera que la media de futuras muestras colectadas caigan dentro de este intervalo de confianza; si no, concluimos que el proceso ha cambiado y la media original también.

Los pasos para construir un diagrama de control de calidad son:

1. Decidir en alguna medida el desarrollo de los sistemas de servicio.

²⁹ Op cit 4

2. Recolectar datos históricos representativos de los cuales se pueda estimar la media y la varianza para las medidas de desarrollo del sistema.
3. Decidirse por un tamaño de muestra y usando la estimación de la media y la varianza, calcular (por convención) ± 3 por la desviación estándar de los límites de control.
4. Graficar el diagrama de control como una función del valor medio de la muestra contra el tiempo.
5. Graficar las medias de la muestra colectada como variables en el diagrama, e interpretar los resultados como sigue:
 - Proceso en control, (esto es que la media de la muestra caiga dentro de los límites de control) previamente definidos.
 - Proceso fuera de control, (esto es, que la media caiga fuera de los límites de control), en este caso:
 - a. Evaluar la situación buscando causas reales, detectarlas, clasificarlas.
 - b. Tomar medidas correctivas
 - c. Verificar los resultados de las acciones (reduciendo constantemente los límites de tolerancia)
6. Actualizar el diagrama de control en una base periódica, e incorporar los datos recientes.

El diagrama de control para medias cae en dos categorías basadas en el tipo de medidas de desarrollo. Un diagrama de control por variables (diagrama-X) registra medidas que aceptan valores fraccionales, como el largo, el peso o el tiempo. Un diagrama de control por atributos (diagrama-p) registra datos discretos, tales como el número de defectos o errores en porcentaje. La figura 4.4 muestra un diagrama de control para variables y atributos.

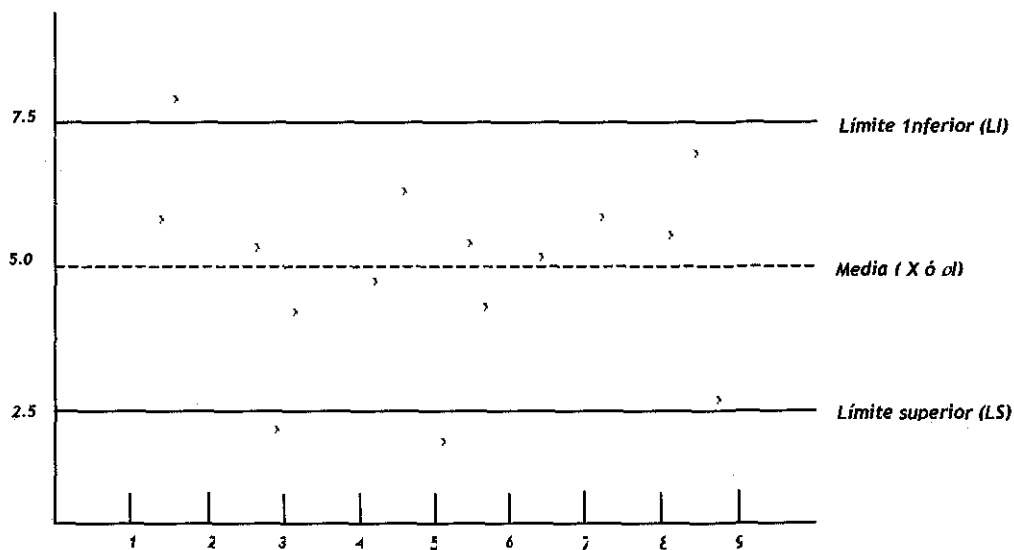


Figura 4.4 Diagrama de Control

GARANTÍA DEL SERVICIO

Cuando se compra un producto se espera una póliza de garantía, que asegure su buen funcionamiento, pero ¿para garantizar un servicio? No es tan fácil como el de un producto. De acuerdo a Christopher Hart, quien escribe una garantía de servicio, toma en cuenta cinco características importantes:

1. Incondicional. La satisfacción del cliente es incondicional, sin expectativas.
2. Fácil de entender y comunicar. Los clientes deberían saber precisamente qué esperar de una garantía en términos medibles y entendibles.
3. Significativo. La garantía debería ser importante para el cliente tanto financieramente como en términos del servicio y satisfacción.
4. Fácil acceso. Un cliente insatisfecho no debería desquitarse llenando formas o escribiendo cartas para hacer válida la garantía. Debemos facilitarle el proceso.
5. Fácil de recibir. Las mejores garantías son las que se obtienen al momento, sin contratiempos por lo que ofrecer una garantía depende de la voluntad al ofrecerla.

Una garantía tiene obvios intereses en la mercadotecnia, en la que su verdadero motor debe ser la satisfacción permanente del cliente, quien al recordarnos hace la mejor mercadotecnia, sin embargo, la garantía de servicios puede redefinir el significado de los servicios para una industria, poniendo estándares de calidad. Una garantía de servicios promueve adicionalmente efectividad organizacional en varios sentidos:

1. Enfoque en los clientes. Una garantía compromete a la compañía a identificar y satisfacer las expectativas del cliente.
2. Fijar estándares claros. Una garantía específica y sin ambigüedades para el cliente, también fija estándares claros para la organización.
3. Retroalimentación de garantías. El que los clientes reclamen las garantías, provee de una información valiosa para el prestador del servicio o producto. Los clientes insatisfechos ahora pueden ser vistos como generadores de ideas para la mejora continua.
4. Proveer un entendimiento del sistema hacia el servicio. Antes de realizar la garantía, se deben identificar los posibles puntos de falla y los límites dentro de los que puede ser controlado.
5. Buscar la permanencia del cliente. Una garantía reduce el riesgo del cliente, hace que sus expectativas sean explícitas, y crea una participación de mercado reteniendo a los clientes insatisfechos, que de otra forma se irían con la competencia.

4.9 RECUPERACIÓN DE LOS SERVICIOS

Como se muestra en figura 4.5³⁰ un cliente insatisfecho no es simplemente una pérdida de ventas futuras, también influye en la reputación futura de la empresa. La tabla 4.4³¹, contiene algunas estadísticas del comportamiento de los clientes insatisfechos que sugiere que una pronta resolución a la falla en el servicio es una manera importante de crear clientes leales. Ya que los clientes participan en el proceso del servicio, un empleado bien capacitado conoce las técnicas para cambiar un desastre potencial en un cliente leal.

Una falla en el servicio puede ser cambiada para favorecer al cliente, capacitando a los empleados con la idea de "hacer bien las cosas".

APROXIMACIONES A LA RECUPERACIÓN DE LOS SERVICIOS

Existen cuatro aproximaciones a la recuperación de los servicios: el caso por caso, la respuesta sistemática, la pronta intervención, y los servicios sustitutos de las aproximaciones a la recuperación.

1. La aproximación de caso por caso direcciona individualmente cada queja de los clientes. Esta no tan cara aproximación es fácil de implementar, pero puede ser casual. Las personas más persistentes y agresivas, generalmente reciben respuestas satisfactorias, mientras que los que son razonables no. La casualidad de estas aproximaciones puede generar percepciones de injusticia. Debemos preparar al personal para entender las molestias y erradicarlas.
2. La aproximación de respuesta sistemática usa un protocolo para manejar las quejas de los clientes. Es más confiable que la aproximación de caso por caso, ya que es una respuesta planeada basada en la identificación de puntos críticos de falla y determinación prioritaria de un criterio de recuperación apropiado. Mientras que las normas de respuesta sean continuamente actualizadas, esta aproximación puede ser muy benéfica porque ofrece una respuesta consistente y a tiempo, aquí la actitud personal se ve regulada por el sistema.
3. La aproximación de una pronta intervención agrega otro componente a la aproximación de respuesta sistemática tratando de intervenir y reparar los problemas del proceso del servicio lo más rápido posible y en caso de ser posterior al contacto también ofrece una excelente ventaja.
4. Una aproximación alterna capitaliza la falla de la competencia para ganarle los clientes dando un servicio sustituto de recuperación, en función de su falla.

³⁰ Op cit 4

³¹ Op cit 4

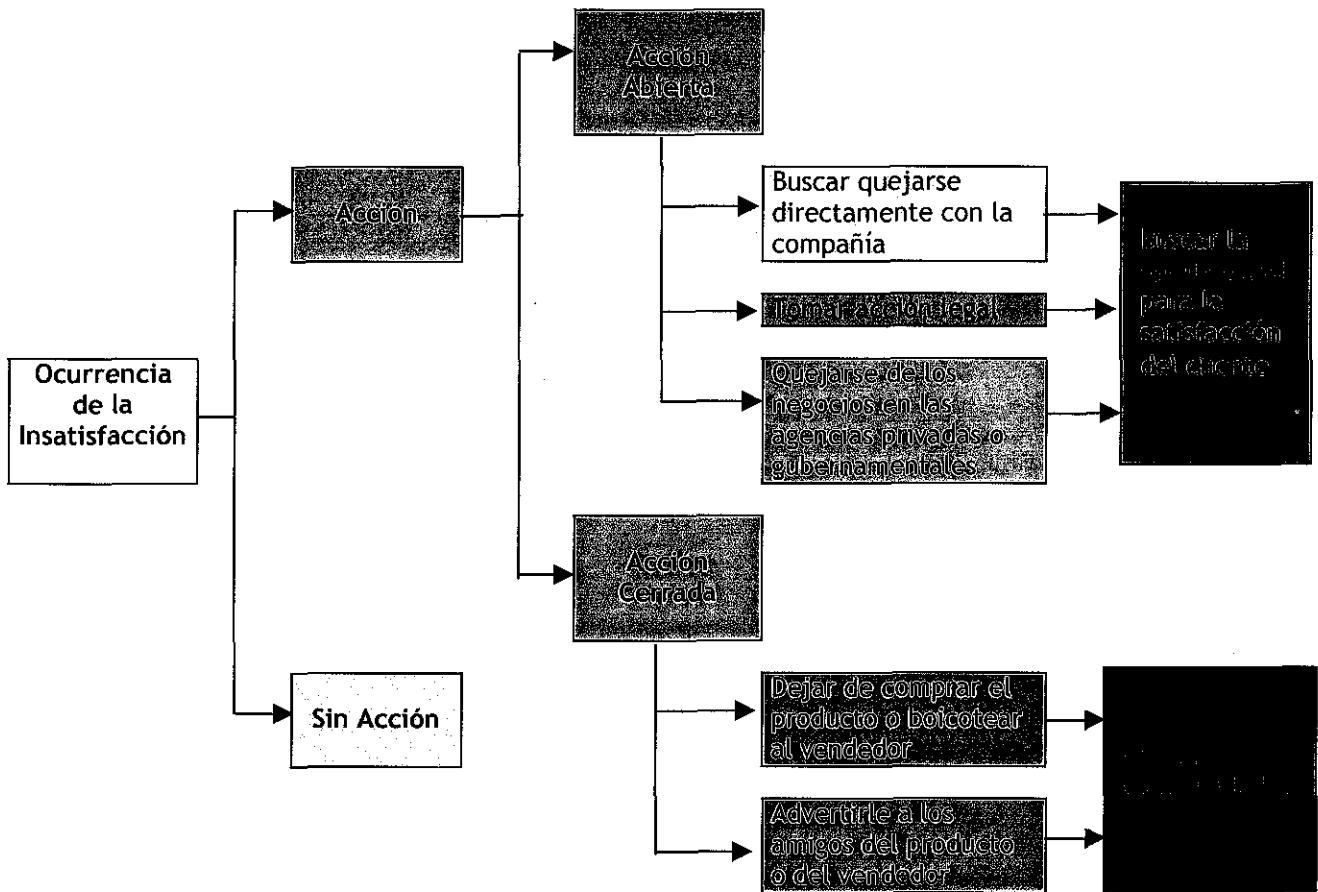


Figura 4.5 Expresión de insatisfacción

- El promedio de los negocios sólo escucha al 4 por ciento de sus clientes insatisfechos por sus productos o servicios. Del 96 por ciento de ellos no se preocupan por resarcir los errores, 25 por ciento tienen graves problemas a futuro.
- El 4 por ciento que cumple con el cliente permanece como proveedor por más tiempo que el otro 96 por ciento
- Cerca del 60 por ciento de las personas a las cuales les es resuelto su problema permanecen como clientes y el 95 por ciento permanece como cliente si su problema es resuelto rápidamente.
- Un cliente insatisfecho comentará entre 10 y 20 personas, sobre el problema que tuvo.
- Un cliente al que se le resolvió la queja por la compañía rápidamente le comentará a cerca de 5 personas sobre su situación

Tabla 4.4 Acuerdos verbales y retroalimentación con el cliente

CAPITULO 5

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

5.1 INTRODUCCIÓN

Como se pudo observar en los capítulos anteriores los cambios ahora son más frecuentes y con una mayor velocidad, con una economía globalizada ligada al Internet, la competencia es intensa. La velocidad de entrega, los costos o la calidad no son elementos actuales que se consideran como ventaja competitiva en el mercado actual. Los clientes solicitan acceso inmediato a productos y servicios de alta calidad a un precio razonable. Por esto los directivos actuales tienen el reto de crear ciclos de entrega y productos de calidad a una velocidad que sea en tiempo real y hacerlo de una manera ética, honesta, con principios y valores. Sin importar el tamaño o el propósito de la organización o el tipo de tecnología involucrada, las personas son el común denominador para enfrentar estos retos. El éxito o falla dependerá de la habilidad de atraer, desarrollar, retener y motivar de diferentes formas a las personas adecuadas y de acuerdo a sus habilidades. Es importante tener un amplio conocimiento del factor humano, ya que conduce y dirige todas las acciones de las organizaciones para conocer la ventaja competitiva de una organización.

El propósito de este capítulo es el de ayudar de una manera sencilla a entender y conocer el comportamiento de las personas y la manera de administrar el factor humano con algunas herramientas y conceptos.

El capítulo se encuentra dividido en cinco partes. En la primera sección se menciona el papel de los directores y administradores dentro de una organización, su comportamiento y lo que la gente espera de ellos.

En la segunda sección se mencionan los elementos que deben ser controlados y administrados desde el punto de vista del factor humano.

En la tercera sección se menciona y describe a la creatividad como elemento esencial de desarrollo de crecimiento de las personas y organizaciones.

La cuarta parte desarrolla una serie de elementos que pueden ser considerados para que las organizaciones puedan ser exitosas.

Finalmente la quinta parte menciona a la gestión del factor humano como parte importante de todas las organizaciones.

5.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. ORGANIZACIONES ENFOCADAS EN LAS PERSONAS

Las personas siempre han sido la llave del éxito de las economías, se ha demostrado que compañías que centran sus prácticas en su personal están asociadas con altos ingresos y utilidades y una baja rotación de personal. Se ha observado también que en las compañías exitosas se encuentran siete principios centrales:

1. *Seguridad en el empleo (eliminar el temor a despidos)*
2. *Contratación cuidadosa (cuidar que encajen con la cultura de la empresa)*
3. *Dar poder a las personas (con descentralización y equipos autodirigidos)*
4. *Sueldos competitivos y decorosos*
5. *Capacitación*
6. *Menor énfasis en el status (construir la palabra nosotros)*
7. *Construcción de la confianza*

Estos factores son un paquete que debe de ser construido, instalado y distribuido de una manera sistemática no por piezas o pedazos. El lado oscuro de esta aproximación es la de los gerentes que actúan contrariamente a lo que dicen sobre considerar a las personas como su principal activo, esto por querer considerar las utilidades a corto plazo, ya que consideran que el tener un largo plazo a las personas es un gasto y no una inversión. También los despidos excesivos, cuando los empresarios ven a los empleados como un costo en lugar de un activo, desgasta la confianza, el compromiso y la lealtad.

El que las personas no se enfoquen en su personal es una pérdida trágica tanto para la sociedad como para las economías, teniendo implicaciones éticas, por lo que se debe de aceptar el reto de hacerlo mejor en bienestar de las personas. La figura 5.1³³ muestra un ciclo de mejora continua que involucra a las personas, los productos, los procesos y la productividad. El modelo de las 4 P's se enfoca básicamente en la administración de las personas.

5.3 DIRECTORES Y ADMINISTRADORES

De una manera u otra los administradores o gerentes se encuentran siempre presentes en todas las organizaciones. Desde el punto de vista del comportamiento organizacional se puede definir a la administración como "El proceso de trabajar con y a través de otros". Los directores actuales deben prever activa y creativamente de una manera ética y sensible, y ser jugadores de equipo fortalecidos por el deseo y apoyo de otros que son dirigidos por los mismos intereses. El trabajo de los directores es importante y vital para la sociedad, ya que son ellos los que determinan si las instituciones sociales y privadas sirven de una manera coherente y bien realizada o sólo es un desperdicio de talentos y recursos.

Se han realizado diversos intentos por mostrar una imagen sobre lo que hacen y/o deberían hacer los directores, obteniéndose perfiles de las habilidades que deben de tener enfocándose en once categorías (Ver tabla 5.1³⁴).

Las categorías proveen de tres observaciones sobre el comportamiento:

1. El negociar o tratar efectivamente con las personas es lo que caracteriza esencialmente la dirección. Las habilidades de los directivos constituyen el compromiso, meta, creación, retroalimentación, recompensa y logros, del ciclo total de la interacción humana en cada momento.

³³ Kreitner Robert et al. "Organizational Behavior" 5 ed McGrawHill/Irwin 2001

³⁴ Op cit 28

2. Los directivos con el alto dominio de las habilidades tienden a mejorar el comportamiento por cada una de sus unidades de negocios, así como a mantener la moral de los empleados más alta que aquellos directivos sin el dominio de sus habilidades.
3. Los directivos efectivos no tienen diferencias significativas entre ellos.

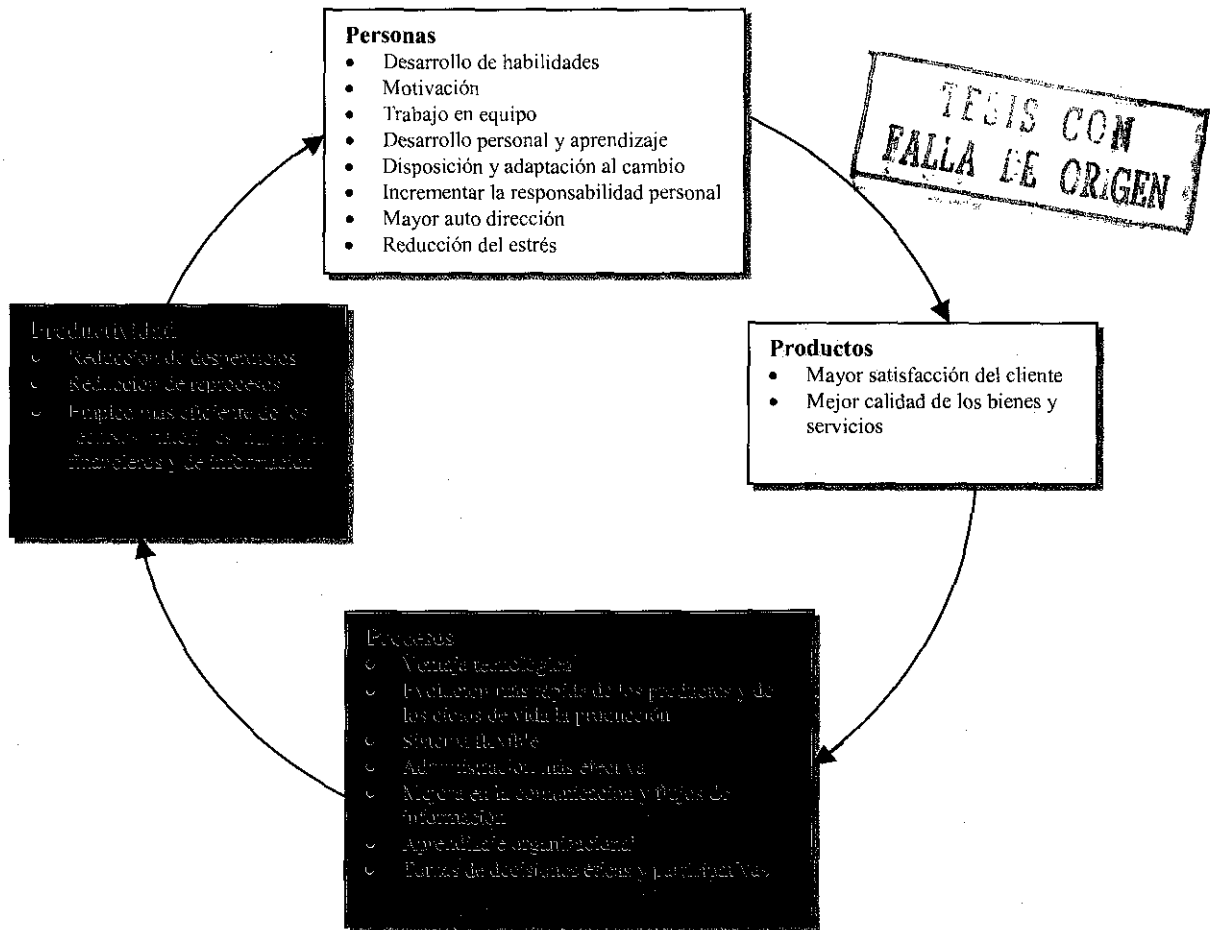


Figura 5.1 Las 4 P's del ciclo de mejora continua

EL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI

En la actualidad el mundo se encuentra inmerso en una gran cantidad de cambios permanentes, las organizaciones se encuentran en un proceso de reestructuración siendo rediseñadas para ofrecer una repuesta más rápida, una mayor eficiencia y flexibilidad. Los equipos individuales son paulatinamente desplazados, la dirección controlada y ordenada se encuentra otorgando participación y fortaleza a las organizaciones. Los líderes con un egocentrismo alto están siendo remplazados por los líderes enfocados en el cliente interno y externo, ya que actualmente más empresas tienen a sus empleados como clientes internos de la empresa, todo esto crea una visión diferente de los nuevos directivos de las empresas del siglo XXI. La tabla 5.2 muestra las diferencias entre los directivos anteriores y los actuales.

1	Aclara las metas y objetivos para todos los involucrados
2	Fortalece la participación hacia una mayor comunicación y propuestas
3	Planea y organiza
4	Responder las preguntas relacionadas con la organización basado en su experiencia técnica y administrativa
5	Facilita el trabajo por medio de equipos, construye, capacita, dirige y apoya
6	Retroalimentación honesta y constructiva
7	Mantiene las cosas en movimiento confiando en los calendarios, las fechas límite y los ayudantes de recordatorios
8	Controla los detalles sin ser dominante
9	Presiona de manera comprensiva para cumplir con las metas
10	Fortalece y delega las tareas a otros mientras mantiene un compromiso y una visión clara sobre las metas
11	Reconoce el buen comportamiento con recompensas y fortalecimiento positivo

Tabla 5.1: Habilidades de los directores efectivos.

5.4 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

La administración puede ser definida de diferentes maneras de las cuales todas se relacionan con el proceso de organizar los recursos y dirigir las actividades con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, un resumen de esta definición es la siguiente: *"es el proceso de integrar los recursos y tareas hacia la realización de las tareas organizacionales"*³⁵

EFFECTOS DEL CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El control de la administración envuelve a los directivos a tomar acciones que aseguren que los empleados de la organización hagan lo que es mejor para la empresa. Esta es una función importante debido a que son las personas las que hacen que las cosas pasen. Los controles son necesarios para proteger contra las posibilidades de que las personas hagan algo que la organización no quiere que hagan o fallen en algo que deben hacer, esto lleva a pensar en los costos por controles, pero sin referirse a las personas como cosas, ya que los costos no se controlan ellos mismos, sino por las personas

Esta orientación organizacional es un área que nos lleva a observar que el aspecto crucial de cualquier sistema de control es en efecto el comportamiento. Los sistemas deben ser diseñados de tal manera que auxilien, orienten y motiven a los directores a tomar decisiones y actúen de una manera consistente con los objetivos de la organización.

La figura 5.2³⁶ muestra el objetivo del desarrollo organizacional a través de la mejora continua.

³⁵ Merchant Kenneth A. "Modern Management control systems" Prentice Hall 2001

³⁶ op cit 30

	<i>Directores anteriores</i>	<i>Directores siglo XXI</i>
<i>Función primaria</i>	Dador de órdenes, privilegiador de las elites, manipulador, controlador	Facilitador, miembro de un equipo, intercesor, patrocinador y preparador.
<i>Conocimiento y aprendizaje</i>	Aprendizaje periódico, solamente especialistas	Aprendizaje continuo en diferentes periodos, conocimiento general con varias especialidades.
<i>Criterio de compensación</i>	Tiempo, esfuerzo, trabajo	Habilidades, resultados
<i>Orientación cultural</i>	Monolingüe, Monocultural	Multicultural, varios lenguajes
<i>Fuente primaria o influencia</i>	Autoridad formal	Conocimiento (técnico e interpersonal)
<i>Visión de las personas</i>	Problema potencial	Recurso primario
<i>Modelo de comunicación primaria</i>	Vertical	Multidireccional
<i>Estilo de toma de decisiones</i>	Entradas limitadas para decisiones individuales	Amplia base para las decisiones conjuntas
<i>Consideraciones éticas</i>	Pensamiento posterior	Premeditación
<i>Naturaleza de las relaciones interpersonales</i>	Competitivo (ganar-perder)	Cooperativo (ganar-ganar)
<i>Manejo del poder y de la información</i>	Acumulamiento y acceso restringido	Compartir y amplio acceso
<i>Aproximación al cambio</i>	Resistencia	Facilitar

Tabla 5.2: Evolución y características de los directores del siglo XXI

CAUSAS DE PROBLEMAS EN EL CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN

Las causas por las que son necesarios los controles pueden ser clasificados en tres: falta de dirección, problemas de actitud y limitaciones personales.

Falta de dirección

El comportamiento de algunas personas es pobre por el simple hecho de que no saben que es lo que la organización quiere de ellos. Cuando está falta de dirección ocurre la posibilidad de que el comportamiento deseado ocurra es obviamente pequeña, es por

esto que los sistemas de control deben envolver a los empleados informando a los mismos sobre cómo pueden maximizar sus contribuciones en los objetivos de la organización.

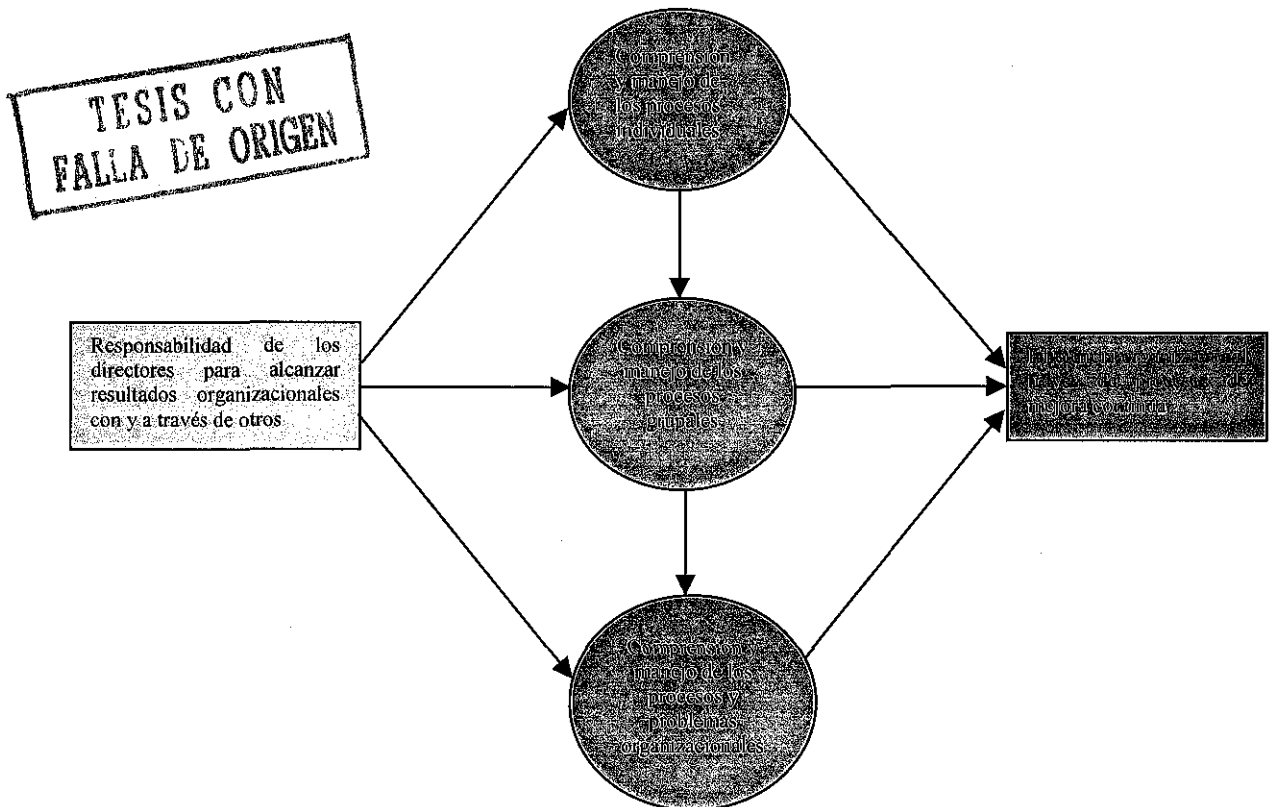


Figura 5. 2: Modelos para alcanzar los objetivos organizacionales

Problemas de actitud

Aun en las organizaciones en las que los individuos tienen un claro entendimiento sobre lo que se espera que hagan, algunos de ellos eligen no comportarse como la empresa lo desea por problemas de actitud. Los problemas de actitud son comunes, ya que los objetivos de las personas no son en muchas ocasiones los mismos que los de las empresas, ya que cada uno tiene sus propios intereses.

Muchas veces los empleados actúan en función de sus intereses personales a expensas de los de la organización. Ciertos estudios muestran en algunas industrias cómo los empleados se encuentran muchas veces en actividades que no son productivas para la empresa, como descansos excesivos o actividades diferentes de la empresa.

Limitaciones personales

El problema del comportamiento organizacional en cuanto a las limitaciones ocurre cuando las personas pueden estar altamente motivadas pero se encuentran con limitaciones personales. Algunas de estas limitaciones son específicas a cada persona,

como pueden ser la capacitación, la experiencia o el conocimiento de las tareas a realizar.

5.5 CREATIVIDAD

Una de las fuerzas más poderosas que impulsan y transforman a las sociedades modernas es el espíritu empresarial. A veces es posible trazar la ruta del desarrollo desde unos comienzos minúsculos hasta una red vasta y poderosa. McDonalds empezó como un puesto de comida rápida para los obreros que salían de una fábrica (algo así como una taquería en una esquina de un barrio), y ahora se ha convertido en un imperio de 16,000 restaurantes en cuarenta naciones.

Delta Airlines empezó en 1930 como un equipo de avioncitos para fumigar, y ahora es una de las líneas con una cobertura de nivel mundial.

El concepto mismo de empresa incluye la creatividad. Empresa viene de emprender, y emprender traduce las palabras latinas *inter + prehéndere*, y en rigor significa "ir a atrapar algo entre..." Conlleva las ideas de acción, audacia, aventura, imaginación, ambición, novedad, futuro, salto hacia delante, necesariamente la empresa va enlazada con la creatividad en una era de cambios acelerados; cuando el futuro impera más que el pasado, y cuando vivimos más un cambio de época que una época de cambios.

Por su naturaleza misma, la competencia requiere competitividad, y ésta exige creatividad.

En los últimos años se ha puesto mucho énfasis en que la competencia exige calidad y han aparecido varias obras sobre el tema de la calidad en el servicio.

El progreso y la ventaja competitiva no sólo consiste en hacer mejor, diferentes y superiores a las que había con anterioridad, sino en dejar de hacer eso y hacer otro tipo de cosas.

Durante la vida de las empresas se pueden identificar varias fases:

1ª. Fase: Corresponde a los inicios de la empresa, donde predomina el sentido de innovación y originalidad; y es obvio que allí se requiere de mucha creatividad.

2ª. Fase: La de consolidación, donde más que pensar en cosas nuevas, se trata de afirmar y madurar lo que se fundó; es el tiempo de los reglamentos y de los controles; se necesita que los procesos y los productos vayan mejorando hasta dar lo mejor de sí. En esta etapa el enfoque de administración prevalece sobre el de innovación.

3ª. Fase: Se presenta cuando ya se sacó lo mejor de la tecnología en cuestión y se empieza a sentir estancamiento; hay que buscar nuevos derroteros; se llega a una ruptura y a un nuevo inicio.

En la segunda fase predomina el enfoque al producto. En las fases primera y tercera, las de la libertad creativa y de la proyección al futuro por construir, donde los procesos mismos llevan a destacar los enfoques al cliente y a sus necesidades cambiantes, y donde es más sentida y evidente la parte de la creatividad. Para poder dar servicios de altura se suponen las cualidades típicas de la creatividad: imaginación, fantasía, audacia, rebeldía, voluntad de romper paradigmas, originalidad, curiosidad, pensamiento lateral, entusiasmo. Conviene conocer las líneas generales de la planeación

estratégica y de la teoría de la transformación, y colocarse firmemente sobre sus tres pilares:

- 1 Enfoque al futuro. En el mundo laboral, el futuro debe jalar, y no el pasado empujar. Para liberarse de las ataduras del pasado, se visualiza el futuro deseado y se traza el plan que conduce a él.
- 2 Enfoque de sistemas. Todo va relacionado con todo; se requiere tener siempre presente la interdependencia e interconexión de todos los elementos y aspectos del servicio.
- 3 Voluntad explícita de creatividad e innovación, porque es tan fuerte el peso de la inercia que si no se navega contra corriente, se sucumbe a ella. No hay que tener miedo a cambios muy revolucionarios, que ya se mencionan y flotan en el aire.

Si la elaboración de productos es terreno fértil para la creatividad, más lo es la prestación de servicios, porque las necesidades humanas están en un continuo devenir: para cada cliente, en cada momento, la satisfacción de sus necesidades requiere una acción.

La creatividad empresarial exige la acción creativa de cada individuo y cada departamento, de cada puesto; de todos y cada uno se pide un esfuerzo por aprender y practicar la sinergia para inventar e innovar.

LA CREATIVIDAD EN EL SERVICIO COMO VARIABLE DE DESARROLLO

El servicio debe ser, principalmente, flexible y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente mediante el esfuerzo sincero y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones. El servicio es, ante todo, un encuentro entre dos personas, comunicación de alto nivel. La automatización y la tecnología, si no están orientadas al cliente y a los empleados, puede ser el peor enemigo del servicio. Por ejemplo, en un banco es fácil convencer a un empleado de un error en un estado de cuenta, pero no a una computadora

La creatividad es la capacidad de generar ideas nuevas.

¿Dónde se tocan estos dos conceptos, servicio y creatividad? Hay una carrera por ofrecer valor agregado para diferenciarse de la competencia. El cliente es cada vez más exigente, ha descubierto que tiene el poder de seleccionar y si no se le da lo que quiere va y lo compra en otro lugar. El cliente demanda algo nuevo además de la calidad del producto. Si mi producto es muy similar al de mi competidor debo darle un valor agregado original que genere interés en el cliente, que haga que el cliente regrese, y la creatividad produce nuevas cosas, nuevos conceptos, nuevos enfoques que permiten hacerlo realidad.

De la misma manera, el cliente pide, esencialmente, la solución a un problema, la satisfacción de una necesidad, sólo compra cuando encuentra algo valioso que merece un desembolso de dinero, la creatividad está en producir bienes o servicios que con ese valor agregado satisfagan sus necesidades.

La estrategia tradicional ha sido "sorprender al cliente", pero no sorprenderlo con un producto de mala calidad ni con una promesa incumplida, ni con la informalidad o la desorganización, se trata, sí, de sorprenderlo, pero ofreciéndole cosas nuevas y valiosas.

La creatividad no debe chocar con la organización y la eficiencia, se debe aprender a manejar las fortalezas de las empresas con inteligencia, contando con la creatividad innata y por el otro lado el gusto por servir siendo generosos y hospitalarios por naturaleza, dándole importancia a la persona sobre todo lo demás, ya que los clientes y los empleados son, ante todo, personas y nuestro principal valor.

Una empresa es creativa si su gente lo es, y la gente es creativa cuando la dejan serlo y le otorgan los medios para serlo. Si el ambiente interno de nuestras empresas es rígido y autócrata, no se perdona el error y consecuentemente no se facilita la creatividad ni la innovación.

Los círculos de calidad han fracasado en México por dos razones: por un lado, no sabemos trabajar en equipo, y por el otro, los jefes son muy resistentes para aceptar ideas de los subalternos, se ponen barreras a la creatividad dado que ésta hace al empleado crítico y esto rompe el *statu quo* de la organización, se quieren empleados que sean agresivos hacia afuera y sumisos hacia adentro, se quiere que sean presionadores ante clientes, subalternos y proveedores, pero que no se les ocurra ser presionadores con su propia empresa. Se tienen jefes donde la única creatividad es la de ellos, mientras el jefe le tenga miedo a la creatividad del empleado, éste le tendrá miedo al error. La creatividad es como la luz que todo lo ilumina y eso suena revolucionario y peligroso.

CÓMO GENERAR CREATIVIDAD POSITIVA EN LA EMPRESA

Si se parte de que la creatividad facilita el buen servicio, se puede concluir igualmente que la falta de creatividad lo obstaculiza. El empleado despachador, que se limita a dar más de lo mismo, es consecuencia natural de un medio inhibitorio y desmotivante. Necesitamos empresas más flexibles abiertas al aprendizaje, que pongan atención a sus mercados y sean sensibles al cambio y orientadas hacia el servicio. Para esto es necesario hacer muchos cambios internos que se generan en la mentalidad de los líderes.

Un ambiente creativo es la resultante de:

- Excelente comunicación honesta y abierta entre las áreas.
- Empleados y áreas no aisladas del resto de la organización.
- Ambiente de productividad, logro y satisfacción basadas en los hechos.
- Ambiente sano donde las críticas son aceptadas.
- Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al nivel que les corresponda.
- Un ambiente donde el error no se castiga.

- Un ambiente de aprendizaje continuo (formal e informal).
- Un ambiente donde hay flexibilidad en la aplicación de los procedimientos.

5.6 FACTORES DE ÉXITO DE UNA ORGANIZACION

Los factores que contribuyen al éxito se basan en el liderazgo, la información, la preparación, la organización, la comunicación, la motivación y la ejecución, siendo el liderazgo positivo y participativo uno de los principales factores para que se puedan lograr todas las anteriores.

La idea central del éxito es que la competencia se gana por las organizaciones o personas que tiene primero la ventaja competitiva y que en segundo lugar cometen menos errores. La ventaja competitiva puede ser provista por diferentes elementos como son la fuerza laboral, una posición superior, una ejecución superior e innovación. El director debe desarrollar el carácter a través del tiempo y crear una ventaja estratégica. El carácter es la base del líder, ya que las personas con un carácter definido llegan a ser líderes, pero este no se da de la noche a la mañana, éste se da con el transcurso del tiempo y en períodos a veces muy largos. Para poder lograr el éxito el director conoce administra y maneja la información, no se pueda dar el lujo de cometer muchos errores es paciente y es inescrutable, a la vez que abierto y comprensivo.

ORGANIZACIONES MODELO

Una organización modelo tiene tres características y son las siguientes: primero es que existen para servir y por un propósito definido, segundo, son centradas en la información y tercero son completamente flexibles y adaptables, ya que si se quiere sobrevivir es necesario esta flexibilidad y poder de adaptación en respuesta a los cambios.

Las organizaciones están constituidas por varios elementos como los clientes, los empleados, los accionistas, los proveedores y todo aquel que tenga contacto con la organización, los elementos individuales incluyen los asociados, los superiores, los clientes, los consejeros la familia y los amigos, con lo cual, como se ha mencionado, los elementos de las organizaciones están formadas por individuos.

Algunos principios que deben ser considerados por las organizaciones son:

1. Aprender a competir
2. Mostrar el camino
3. Hacer lo correcto
4. Conocer los hechos
5. Esperar lo peor y lo mejor
6. Medir el tiempo
7. Crear interrelaciones.
8. Hacerlo mejor
9. Jalar todos juntos
10. Mantener la incertidumbre a la competencia sobre lo que se está haciendo.

Los elementos para desarrollar una buena organización son:

1. Planear: Es esencial que las acciones sean planeadas y ejecutadas apropiadamente considerando los factores de carácter, estructura, liderazgo e información.
2. Acciones competitivas: Estas se deben apoyar con recursos personales y organizacionales, lo más importante de estos recursos es que sean creativos y comprometidos.
3. Estrategia competitiva: En general es mucho mejor el tener el dominio de toda una organización o mercado ofreciendo un servicio superior e innovador en lugar de tener tácticas destructivas, ya sean internas o externas incluyendo a los competidores.
4. Posicionamiento: En lugares y formas en las cuales puedan sobrevivir esperando las oportunidades adecuadas para poder actuar.
5. Oportunidades: Buscar las más adecuadas en el momento que permitan tener una ventaja competitiva.
6. Control: Aquellos que están preparados para el cambio y tienen en sus manos el manejo de las diferentes situaciones que se presentan.
7. Administrar: Reunir todos sus recursos organizarlos cuidadosamente y tenerlos bajo control.
8. Flexibilidad: Debe ser lo suficientemente capaz de poder cambiar en cualquier momento.
9. Maniobrabilidad: Moverse alrededor de los obstáculos y dificultades en lugar de querer atravesarlos, para esto hay que conocer a las personas, organizarlas, capacitarlas y equiparlas.
10. Inteligencia: Es la parte importante para poder tener una buena toma de decisiones con criterio y con paciencia.

El CAMBIO

El cambio es una parte importante en las filosofías de todas las culturas, se considera que todo se mueve y nada permanece estático, por lo que es indispensable tener un conocimiento real y práctico sobre los fenómenos que suceden actualmente en las organizaciones y los mercados, ya que el cambio en la actualidad es de una manera más acelerada que en otras épocas. Antes el cambio era lento, gradual, predecible, manejable, actualmente se considera que es rápido, poco predecible y difícil de manejar.

Se viven épocas de grandes cambios donde todo se mueve y realiza en tiempo real, las relaciones son uno a uno, las iteraciones con el cliente son cada vez más frecuentes y esto hace posible todas las transacciones, en donde la creación de la riqueza se modifica a un ritmo más acelerado, también se deben de considerar a los cambios bruscos ya que no existen patrones determinados como anteriormente, donde la velocidad era conocida con un mismo ritmo, con cambios normales y predecibles, ahora son turbulentos con mucha aceleración y a diferentes frecuencias y ritmos. Podemos considerar tres etapas en el fenómeno del cambio que son: la final, la neutral y la inicial.

En la etapa final dejamos algo estable, ya que es un periodo que se encuentra seguro y en donde nos da miedo cambiar el paradigma de hacer o no hacer lo cual se vuelve en ocasiones difícil de aceptar ya que se considera que eran buenos tiempos y que no se sabe qué va a pasar pero se debe de aceptar que ese tiempo no volverá.

El cambio en la etapa neutral se encuentra suspendido, indeciso, desconectado, donde se vive aceptando la ambigüedad, es una época de incertidumbre.

Y finalmente la etapa inicial donde se debe hurgar en el propio futuro y aceptar que los que cambian somos nosotros.

Para poder realizar las etapas en el proceso es necesario un proceso de aprendizaje y como todo proceso es necesario tener una mente abierta donde se debe uno someter a nuevos conocimientos y experiencias, modificando las conductas y por ende obtener mejores resultados

Se debe de considerar al cambio como oportunidades de:

Reto

Crecimiento

Innovación

Decidir y actuar a nivel personal y siendo muy profesionales

¿QUÉ ES UN PROFESIONAL?

No es un título que a uno le confieren, es un reconocimiento que los demás le otorgan y contiene las siguientes características:

- Es humilde, se mueve por convicción, se antepone a otros sobre la acción personal, no busca el reconocimiento.
- Busca la solución del problema del cliente
- Se involucra apasionadamente en lo que hace
- No compromete principios ni valores
- Tiene orgullo en su trabajo, compromiso con la calidad
- Busca responsabilidad
- Anticipa toma iniciativas
- Cumple fechas límites
- Se involucra
- Sabe escuchar
- Aprende a entender y a pensar como sus clientes
- Es un hombre de equipo
- Digno de confianza
- Honesto, confiable, leal
- Abierto a críticas acerca de cómo mejorar

¿Qué podemos aprender de las mejores empresas de profesionales?, ¿Qué tienen en común?

- Atraen a los individuos más capaces

- Son consideradas en sus respectivos sectores como las mejores.
- La forma en que son administradas es bastante similar, se puede identificar un modelo

Elementos del modelo

- 1 Identificación con la institución
- 2 Énfasis en el trabajo en equipo
- 3 Identidad, "espíritu en los profesionales"
- 4 Trabajo inteligente y consistente
- 5 Servicio al cliente como misión

Énfasis en el trabajo en equipo

Los profesionales con un ego muy grande pueden tener una influencia negativa para la institución por esta razón se debe evitar de forma estudiada la mentalidad de estrella, fomentando que los clientes lo sean de la empresa no del profesional. La forma de trabajar y de enfrentarse con los problemas se apoya en la cooperación entre las partes y el trabajo continuo por lo que el equipo debe comportarse de forma natural para ofrecer el servicio al cliente, es decir, como el lugar de crecimiento personal y donde se evalúa el trabajo de las personas potenciando el sentido de la misión para lo cual se considera que:

- 1 En esta vida uno está para algo
- 2 Ese algo es servicio
- 3 Los profesionales se enfocan a:
 - a Servicio (al cliente)
 - b Éxito (resultados acorde a los requisitos)
 - c Satisfacción (personal)
- 4 Jerarquía de valores ¿Qué es lo primero?
- 5 Filosofía de la institución

5.7 GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

Es muy importante poder tener acuerdos y una manera clara en la que se debe gestionar los recursos humanos de una empresa por lo que existen varios criterios a considerar en la relación de todos los elementos de la organización como son:

- 1 Selección
- 2 Formación
- 3 Rotación
- 4 Compensación
- 5 Comunicación
- 6 Asignación de trabajos
- 7 Dirección

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

1 Selección

Es la clave para evitar errores a futuro en las empresas u organizaciones la selección debe de ser cuidadosa, con los perfiles adecuados de contratación se buscan personas que hagan bien las cosas en la vida que sean íntegros para lo cual se toma en cuenta:

- 1 Madurez emocional; estabilidad personal
- 2 Energía
- 3 Capacidad de entenderse con los demás
- 4 Deseo de ayudar a los demás
- 5 Honestidad profesional y personal
- 6 Creatividad
- 7 Ganas de triunfar
- 8 Habilidad para perseguir (crear) oportunidades
- 9 Capacidad intelectual para conceptuar unas metas y generar, a partir de allí, un empeño muy enfocado
- 10 Alguien que se encuentra a gusto en su trabajo

2 Formación

Se debe dar importancia a la formación invirtiendo en activos profesionales, ya que la formación sirve para distintos propósitos como son:

- Añadir conocimientos y habilidades
- Socialización, romper barreras
- Facilitar proceso

Se considera a la capacidad de formación y selección como el elemento clave para crecer más. En principio a las cabezas se les forma (hace) en la casa, no se les compra afuera

3 Rotación

Se debe buscar perder poca gente, ya que una alta rotación en las empresas daña de manera significativa su calidad y su rendimiento

4 Compensación

El sistema retributivo debe ser honestamente calculado en función de las habilidades, conocimientos y retos que el puesto requiere.

El proceso de asignación de bonos tiene elevados índices de subjetividad se debe procurar medir la contribución global que se ha hecho a la empresa, un fuerte incentivo económico es el de hacer socios de la compañía a los empleados

5 Comunicación

La comunicación debe ser abierta, ideada para contribuir a crear un espíritu de equipo e integración, se requiere tener a la gente informada. Las reuniones deben ser frecuentes,

bien dirigidas y bien aceptadas comunicando todo aquello que es relevante para la buena gestión del negocio.

6 Asignación de trabajos

Se debe dar enorme importancia a la decisión en sí y en cómo se toma y se comunica, ya que esta influye en la satisfacción del cliente y afecta la rentabilidad de los proyectos, también tienen un efecto muy claro en la entrega y satisfacción profesional de los empleados, ya que esta es una decisión que afecta críticamente al desarrollo individual de la organización.

Se deben de constituir equipos para los proyectos para poder tener diferentes visiones y asignar tareas a cada uno de los integrantes de una manera balanceada y concisa. La distribución de las tareas influenciara directamente en la calidad del servicio además de una distribución de tareas se debe distribuir el servicio de manera confiable, práctica y rápida.

Una correcta asignación de tareas junto con la distribución y capacitación son un excelente medio para aumentar el capital humano, además es importante que los directivos evalúen el trabajo de los empleados, para poder incentivar o buscar puntos críticos y de

7 Dirección

Se debe de buscar tener un estilo propio de dirección no buscando copiar patrones establecidos, ya que cada persona y organización son diferentes, sin embargo, un punto de común acuerdo es que debe ser "Constructor" de consensos" se sienten honrados y orgullosos de su labor y su papel dentro de la organización.

Los directivos deben de ser grandes líderes con egos muy domados sin que su posición o estatus los haga sentirse seres superiores. Deben ser excelentes comunicadores, sobre lo que esta pasando, lo que quieren y sobre todo de los valores de la organización y la visión y misión de esta siempre. Un buen directivo no teme a consultar antes de decidir. Por estas razones suelen estar un período largo al frente de la empresa.

No abusan de simbolismos: supresión de status entre niveles de empleados y buscan que exista respeto coordinación y rotación entre los departamentos. Invierten en el futuro de la empresa con proyectos de investigación que sean éticos y amplíen las oportunidades.

Son selectivos al momento de entrar y buscar nuevos negocios. No temen al cambio y a abrir caminos nuevos.

Tienen una base de clientes más homogénea. Sólo toman trabajos en los cuales la contribución al cliente esté muy por encima de lo que se cobre.

ANEXO A

RAZONES FINANCIERAS Y BALANCE SCORECARD

A1 INTRODUCCIÓN

Se deben de contar con ciertas medidas de desempeño financiero o de productividad para verificar el buen funcionamiento de las organizaciones y demostrar si están siendo rentables.

El objetivo de este anexo es el de mostrar cómo se pueden emplear ciertas razones financieras para proveer información sobre algunas áreas en el comportamiento financiero y de desempeño en el mercado de la organización.

A2 SOLVENCIA A CORTO PLAZO³⁷

Las razones de solvencia a corto plazo miden la habilidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones financieras recurrentes (esto es pago de facturas). Una empresa debe tener el efectivo necesario para poder cumplir con sus obligaciones financieras y así evitar un desastre financiero. La liquidez y solvencia a corto plazo es asociado con el capital de trabajo requerido para poder operar. Algunas de las razones financieras empleadas son:

Razón de circulante

Para encontrar la razón de circulante hay que dividir el total de los activos entre el total de los pasivos circulantes.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Si una empresa tiene dificultades financieras no estará en posibilidades de poder pagar sus deudas en tiempo o necesitará extender su crédito

Prueba Ácida

La razón rápida o prueba ácida es realizada de la resta de los inventarios de los activos circulante y dividiendo la diferencia (llamada activos rápidos) por la deuda a corto plazo

$$\text{Prueba rápida} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

³⁷ cfr Ross Stephen A. Et al. "Corporate Finance" 5 ed McGrawHill/Irwin 1999

$$\text{Razón efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

A3 USO DE ACTIVOS ³⁸

Las razones de activos están contruidos para poder medir que tan efectivamente están siendo manejados los activos de la empresa. El nivel de inversión de una empresa en activos depende de varios factores, como por ejemplo ¿cuál es el nivel apropiado de inversión en activos de la empresa?. Un punto lógico para hacer las diferentes comparaciones es partir de la comparación de los activos con las ventas del año, la idea es encontrar que tan efectivamente están siendo empleados los activos para generar ventas.

Rotación de activos fijos

La rotación de activos fijos se determina dividiendo el total de ventas para el periodo contable entre el total de activos fijos.

$$\text{Rotación activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Rotación de activos totales

La rotación de activos totales se determina dividiendo el total de ventas para el periodo contable entre el total de activos.

$$\text{Rotación activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Rotación de cobros

La razón de rotación de cobros es calculada dividiendo las ventas entre las cuentas por cobrar promedio en el periodo

$$\text{Rotación de cobros} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Días de recuperación de cobros.

Considerando el número de días del año en 365y dividiéndole entre la razón de rotación de cobros se obtienen los días de recuperación de cobros.

³⁸ cfr Ross Stephen A. Et al. "Corporate Finance" 5 ed McGrawHill/Irwin 1999

$$\text{Días recuperación de cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de cobros}}$$

Rotación de inventarios

La razón de inventarios es calculado dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el inventario promedio vendido, debido a que el inventario se encuentra siempre en términos de los costos históricos éste debe ser dividido entre el costo de los bienes.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

Días en inventario

El número de días en el año (365) dividido entre la razón de rotación de inventarios nos da la razón de días en inventario.

$$\text{Días en inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$$

A4 APALANCAMIENTO FINANCIERO³⁹

El apalancamiento financiero está relacionado con el nivel de endeudamiento de la empresa. Mide el apalancamiento con herramientas que ayudan a determinar si la empresa fallaría en sus obligaciones de pagos. La mayor deuda de la empresa y la probabilidad de no poder cumplir con sus obligaciones contractuales, en otras palabras una gran deuda puede llevar a un alta probabilidad de insolvencia y un desastre financiero.

Por el otro lado la deuda es una importante forma de financiamiento y provee de una ventaja significativa en cuanto al pago de impuestos, ya que el pago de intereses es deducible.

Razón de deuda total

La razón de deuda total es calculada dividiendo la deuda total entre el número de activos totales. También existen otras razones de deuda y un multiplicador del capital

$$\text{Razón de deuda total} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de deuda total a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital contable}}$$

³⁹ cfr Ross Stephen A. Et al. "Corporate Finance" 5 ed McGrawHill/Irwin 1999

$$\text{Factor multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

Las razones de deuda proveen información acerca de la protección de los acreedores de la insolvencia y la habilidad de las empresas para obtener financiamiento adicional para poder tener oportunidades de inversión.

Razón sobre el interés devengado

La razón sobre el interés devengado es calculado dividiendo la utilidad operativa entre los intereses. El objetivo de esta razón es el de enfocar a la empresa en generar suficiente ingreso para cubrir el gasto de los intereses.

$$\text{Razón sobre el interés devengado} = \frac{\text{Utilidad operativa (EBIT)}}{\text{Interés}}$$

A5 RAZÓN DE UTILIDAD⁴⁰

Este es uno de los atributos más complicados de una empresa en cuanto a su conceptualización y medida de su utilidad. En un sentido general las utilidades contables son la diferencia entre los ingresos y los costos. El problema conceptual de la rentabilidad de las utilidades es que no nos dan un marco de referencia sobre si una empresa es rentable o no.

Margen de utilidad

El margen de utilidad es considerado de la división de la utilidad neta entre los ingresos totales por ventas. Se expresa en porcentaje.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento en activos (ROA)

Esta razón (ROA) se obtiene de la división de la utilidad neta entre los activos totales, el resultado se obtiene en porcentaje.

$$\text{Rendimiento en activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

Rendimiento en capital contable (ROE)

La razón del rendimiento en capital contable se obtiene de la división de la utilidad neta entre el capital contable

⁴⁰ cfr. Ross Stephen A. Et al. "Corporate Finance" 5 ed McGrawHill/Irwin 1999

$$\text{Re n dim iento en capital contable (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

A6 ROI Y ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

Las medidas de comportamiento son uno de los componentes de los sistemas de control, el realizar una buena planeación y controlar las decisiones requiere de información acerca de las diferentes unidades de la organización, tanto financieras como no financieras con lo cual se trata de que los gerentes y empleados puedan alcanzar las metas de la organización. El medir el comportamiento y el retribuírse los es un elemento fundamental en la motivación de los individuos.

RETORNO DE LA INVERSIÓN (RETURN ON INVESTMENT ROI)⁴¹

El retorno de la inversión es una medida que permite medir el ingreso dividido entre la inversión

$$\text{Re turn On investment (ROI)} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Inversión}}$$

El retorno de la inversión es la razón más popular para incorporar la inversión en una medida de comportamiento. El ROI es una medida conceptual ya que mezcla todos los ingredientes de la rentabilidad (ingresos, costos e inversión) en un simple porcentaje, puede ser comparada con la tasa de retorno de oportunidades, ya sea dentro o fuera de la compañía. Como cualquier otra medida de desempeño el ROI debe emplearse con cuidado y en conjunto con otras medidas de desempeño.

Los gerentes usualmente emplean el término ROI cuando evalúan el comportamiento de una división o a una de sus unidades o la tasa de beneficio cuando se evalúa un proyecto. Las compañías varían en la manera en la que definen tanto el numerador (ingreso) y el denominador (inversión del cálculo del ROI) como por ejemplo algunas empresas emplean el ingreso operativo para el numerador y otras emplean el ingreso neto. Algunas compañías emplean el total de activos en el denominador mientras otras emplean el total de activos menos las deudas.

Algunas empresas pueden incrementar el ROI ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos (ambas de esas acciones incrementan el numerador), o reduciendo la inversión (se reduce el denominador). El ROI puede explicar más el desempeño cuando es dividido dentro de los siguientes componentes

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

⁴¹ Horngren Charles T. Et al. "Cost Accounting, a managerial emphasis" 10 ed. Prentice Hall 2000

también se puede escribir como ROI = Retorno de la inversión x Retorno de las ventas

Este método es ampliamente conocido como el método DuPont para el análisis de rentabilidad. El método DuPont reconoce que existen dos ingredientes básicos en la rentabilidad empleando los activos para generar más ingresos e incrementar el ingreso por unidad monetaria; una mejora en ambos ingredientes sin un cambio en los otros incrementa el ROI.

VALOR ECONOMICO AGREGADO (*Economic Value Added EVA*)⁴²

El EVA es un tipo específico del cálculo del ingreso. El EVA es igual al ingreso operativo después de impuestos menos (después de impuestos) el costo ponderado de capital multiplicado por el total de activos menos las deudas a corto plazo.

$$EVA = \left[\begin{array}{l} \text{Utilidad operativa} \\ \text{después de impuestos} \end{array} \right] - WACC \left[\begin{array}{l} \text{Total de - pasivo} \\ \text{activos circulante} \end{array} \right]$$

El EVA contiene los siguientes datos: (1) el ingreso es igual al ingreso operativo después de impuestos (2) la tasa de retorno requerida es igual al costo ponderado de capital y (3) la inversión es igual al total de activos menos las deudas a corto plazo. Al implementar el EVA las empresas realizan varios ajustes al ingreso operacional. Por ejemplo cuando se calcula el EVA, costos como investigación y desarrollo costos de reestructuración y financiamientos que tienen beneficios a largo plazo son guardados como activos (los cuales son amortizados), en lugar de costos operativos actuales. El objetivo de estos ajustes es obtener una mejor representación de los activos económicos particularmente de los activos intangibles empleados para las ganancias en el ingreso. Naturalmente los ajustes específicos aplicables a una compañía dependen de sus circunstancias individuales.

(WACC= Weight Average Cost of Capital)

A7 THE BALANCED SCORECARD⁴³

El objetivo del balanced scorecard es traducir la misión de una organización y la estrategia en un conjunto de medidas del comportamiento que proveen un cuadro de referencia para implementar la estrategia. El balanced scorecard se enfoca en alcanzar, tanto los objetivos financieros como los no financieros de la empresa. El balanced scorecard mide el comportamiento de una organización desde cuatro diferentes perspectivas (ver figura 1⁴⁴)

1. Financiera
2. Clientes
3. Negocios internos y procesos
4. Aprendizaje y crecimiento

⁴² Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay "Management control systems" 10 ed. McGrawHill 2001

⁴³ Horngren Charles T. Et al. "Cost Accounting, a managerial emphasis" 10 ed. Prentice Hall 2000

⁴⁴ Kaplan Robert S y Norton David D. "Using the balanced scorecard as a strategic management system" Harvard Business Review January-February 1996 pp

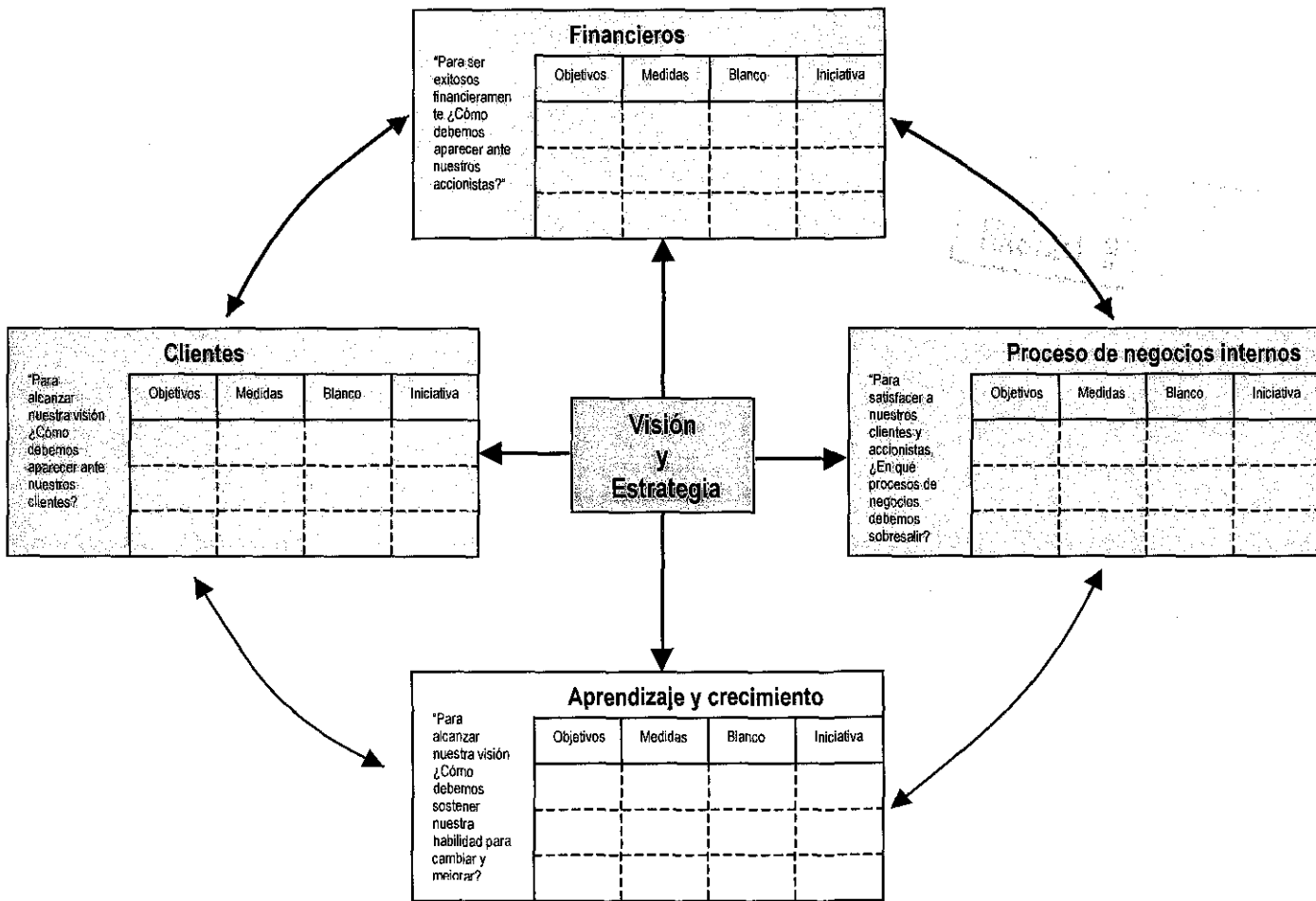


Figura 1 Traslado de la visión y la estrategia a 4 perspectivas

La estrategia de una organización influye en la medida empleada en cada una de estas perspectivas.

El balance scorecard obtiene su nombre del intento de balancear las medidas de comportamiento financieras y no financieras para evaluar a corto y largo plazo en un sencillo reporte, de esta manera el balance scorecard reduce el énfasis de los gerentes en el comportamiento financiero del corto plazo como son las ganancias trimestrales, esto debido a que los indicadores de operación y no financieros miden los cambios fundamentales en lo que la empresa está haciendo. Los beneficios financieros de estos cambios pueden no capturar las ganancias en el corto plazo pero fuertes mejoras en las medidas no financieras crean un valor agregado económico en el futuro, por ejemplo un incremento en la satisfacción del cliente es señal de altas ventas en el futuro, balanceando la mezcla de las medidas financieras y no financieras el balance scorecard se enfoca en la atención de los gerentes en el comportamiento a corto y largo plazo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Balance scorecard permite a los directivos introducir cuatro procesos que separadamente y en combinación contribuyen a hacer una liga entre los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo (figura 2⁴⁵)

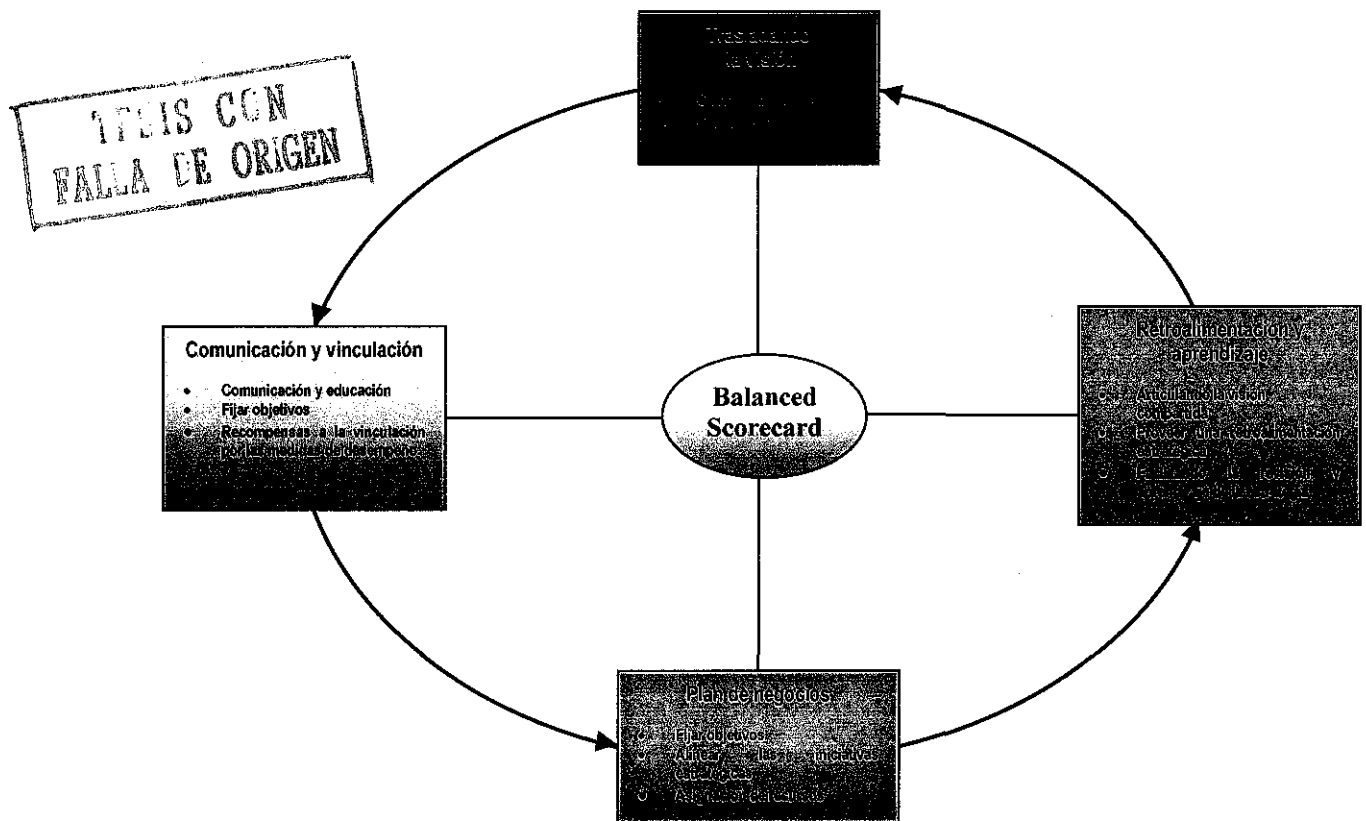


Figura 2 Administrando la estrategia del Balance Scorecard cuatro procesos

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Perspectiva financiera

Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia debido a la reducción de los costos relativos al crecimiento de los competidores

Perspectiva de los clientes

Estas perspectivas identifican los segmentos de mercado específicos y mide el éxito de la empresa en este segmento

Para monitorear el crecimiento algunas empresas miden su segmento de mercado de acuerdo al número de clientes nuevos y la satisfacción del cliente.

⁴⁵ Kaplan Robert S y Norton David D. "Using the balanced scorecard as a strategic management system" *Harvard Business Review* January-February 1996 pp

Perspectivas de los negocios internos

Esta perspectiva se enfoca en las operaciones internas creando valor para los clientes y en la perspectiva financiera incrementando la riqueza de los accionistas. Algunas empresas emplean el benchmarking para mejorar ciertos elementos de la empresa de acuerdo a su situación en relación de los competidores. Existen diferentes recursos y herramientas para hacer un análisis del costo de los competidores (estados de resultados publicados, clientes, proveedores, ex empleados, expertos de la industria y analistas financieros)

El proceso de negocios internos comprende tres principales subprocesos:

1. Proceso de innovación: Creación de productos, servicios y procesos que cumplirán con las necesidades de los clientes.
2. Procesos de operaciones: Produciendo y entregando productos y servicios existentes a los clientes. Algunas iniciativas estratégicas son:
 - a. Mejora la calidad de la manufactura
 - b. Reducción en los tiempos de entrega
 - c. Cumplir con las fechas de entrega
3. Servicios posventas: proveer servicios de apoyos a los clientes después de la venta o entrega del producto o servicio.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva identifica las capacidades en las cuales la organización debe mejorar de manera que pueda alcanzar un proceso interno superior para crear valor a los clientes y a los accionistas. Se pueden considerar tres capacidades

1. Medición de la capacidad de los empleados de acuerdo a su nivel de educación, su nivel de habilidades, encuestas de la satisfacción de los empleados, rotación de personal y productividad de los empleados.
2. Medición de las capacidades de los sistemas de información en porcentaje de los empleados que tienen acceso a la información de los clientes y porcentaje de los procesos de negocios con retro alimentación en tiempo real.
3. Motivación y otorgamiento de facultades de acuerdo al número de sugerencias por empleado, porcentaje de sugerencias implementadas y porcentaje de compensaciones basadas en incentivos individuales y por equipo.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN BALANCED SCORECARD

El diseño de un buen balanced scorecard tiene las siguientes características:

1. Dice la historia de la estrategia de una compañía articulando una secuencia de relaciones causa y efecto. El balance scorecard describe los objetivos específicos

y mide en crecimiento y aprendizaje las perspectivas que llevan a mejorar los procesos de negocios internos , estos sirven para incrementar la satisfacción del cliente y el segmento del mercado así como ingresos operativos mayores y la riqueza de los accionistas. Cada medición en el scorecard es parte de una cadena causa y efecto.

2. Ayuda a comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización trasladando la estrategia en objetivos coherentes y ligados a un conjunto de medidas operacionales entendibles. Con la guía del scorecard los gerentes y empleados toman acciones y decisiones que permitan alcanzar las estrategias de la compañía. Para fijar estas acciones algunas empresas como Mobil y Citigroup han desarrollado scorecards a niveles de división y departamentos.
3. En empresas rentables el balance scorecard tiene un fuerte énfasis en las medidas y los objetivos financieros. Algunas veces los gerentes tienden a enfocarse en la innovación, en la calidad y en la satisfacción del cliente como fin en sí mismo aun si no tienen pagos. El balance scorecard enfatiza en medidas no financieras como parte de un programa para alcanzar un comportamiento financiero futuro. Cuando las medidas de comportamiento financiero y no financiero son propiamente ligadas algunas de las medidas no financieras sirven como indicadores del comportamiento financiero futuro.
4. El balance scorecard limita el número de medidas empleadas identificando sólo las más críticas. Para evitar una proliferación de mediciones las gerencias se enfocan en la atención de aquéllas que son la clave para la implementación de la estrategia.
5. El scorecard resalta los intercambio secundarios cuando los gerentes fallan en considerar las medidas financieras y operacionales en conjunto. Por ejemplo, para una compañía para la cual la innovación es importante puede alcanzar un mayor rendimiento reduciendo los costos en investigación y desarrollo , sin embargo con el balanced scorecard se puede mostrar que esto traería consecuencias a largo plazo, ya que los costos en investigación y desarrollo son esenciales para su existencia.

ERRORES AL IMPLANTAR EL BALANCED SCORECARD

Los errores que deben ser evitados cuando se implementa el balance scorecard son los siguientes:

1. No asumir la relación causa y efecto, se considera únicamente hipotética. Un reto crítico es el identificar las fortalezas y la velocidad de las relaciones causales entre las medidas financieras y no financieras es por esto que una organización debe recolectar estas evidencias a través del tiempo. Con experiencia deben variar sus scorecards para incluir sus objetivos y medidas no financieras que son los mejores indicadores del comportamiento financiero subsecuente.
2. No poder visualizar las mejoras de las medidas a través del tiempo. Esto pudo ser erróneo, ya que algunas consideraciones pueden ser necesarias de realizar por medio de varias estrategias.

3. Emplear sólo las medidas de los objetivos en el balance scorecard. Se deben emplear medidas tanto objetivas (ingresos operativos, parte del mercado, rendimientos de manufactura etc.) como subjetivas (satisfacción de los clientes y de los empleados). Cuando se emplean medidas subjetivas los gerentes deben de ser cuidadosos para intercambiar los beneficios de la información más valiosa, estas medidas proveen contra la imprecisión y manipulación potencial.
4. Fallar en considerar los costos beneficios de las iniciativas, tales como gastos en información y tecnología e investigación y desarrollo antes de incluir estos objetivos en el balance scorecard, de otra manera los gerentes pueden enfocarse en medidas que no resulten en beneficios a largo plazo
5. Ignorar las medidas no financieras cuando se evalúa a los gerentes y empleados. Los gerentes tienden a enfocarse en la medida de desempeño de su comportamiento, Excluir las medidas no financieras cuando se evalúa el comportamiento reduce el significado y la importancia que los gerentes le dan a las medidas no financieras en el balance scorecard.

ANEXO B

HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

B1 INTRODUCCIÓN

Las operaciones diarias de los servicios son un reto constante debido a los objetivos de la organización, las necesidades del cliente y la atención a los proveedores de servicios, las cuales deben ser administradas simultáneamente en un ambiente cambiante. En este anexo se busca explorar de manera sencilla algunas de las herramientas empleadas para administrar y controlar a las organizaciones. Los métodos de pronósticos exploran como será la demanda esperada de servicios, la cual puede variar por mes, día y hora. Esto también lleva a considerar la capacidad y los modelos de espera que son empleados para contabilizar la relación de tiempo de espera del cliente y el costo de la falta de servicio. Se pueden emplear modelos de programación lineal para poder optimizar elementos como capacidad del sistema o el mejorar los tiempos de espera, ya que esto se traduce por parte del cliente en mala calidad.

B2 PRONÓSTICOS DE DEMANDA PARA LOS SERVICIOS

Las técnicas de pronóstico permiten traducir información disponible de las bases de datos en datos probabilísticos a futuro que bien manejados pueden dar a la empresa una ventaja competitiva. Las técnicas se pueden dividir en tres modelos básicos que son: subjetiva, causal y series de tiempo. Las empresas siempre emplearán una o dos de estas herramientas dependiendo de su aplicación, por ejemplo un restaurante de comida rápida puede emplear series de tiempo, para pronosticar la demanda diaria de los platillos de sus menús, la demanda para los servicios de hotel tiene características espaciales y temporales, las cuales requieren series de tiempo y modelos causales. En otras ocasiones las empresas de servicios pueden emplear modelos subjetivos para evaluar el impacto del futuro en cambios demográficos o económicos.

Modelos subjetivos

La mayoría de las técnicas para hacer pronósticos tales como las series de tiempo y los modelos causales están basadas en datos cuyos patrones se pueden considerar estables a través del tiempo por lo que se pueden hacer pronósticos razonables. Sin embargo en algunos casos no se cuentan con datos o son escasos para trabajar, y se debe acudir a métodos de pronóstico que son subjetivos o cualitativos. Estos métodos son: Delphi, impacto cruzado y analogía histórica.

Modelos causales

Se puede considerar relativamente fácil el realizar pronósticos a corto plazo cuando se tiene datos que no son complicados. Sin embargo, muchas empresas cuentan con datos redituables y algunos otros extraños por lo que es importante separar esta información para realizar un pronóstico confiable. Los modelos son simples basados en la técnica de análisis de regresión y en modelos econométricos empleando sistemas de ecuaciones.

Modelos de series de tiempo

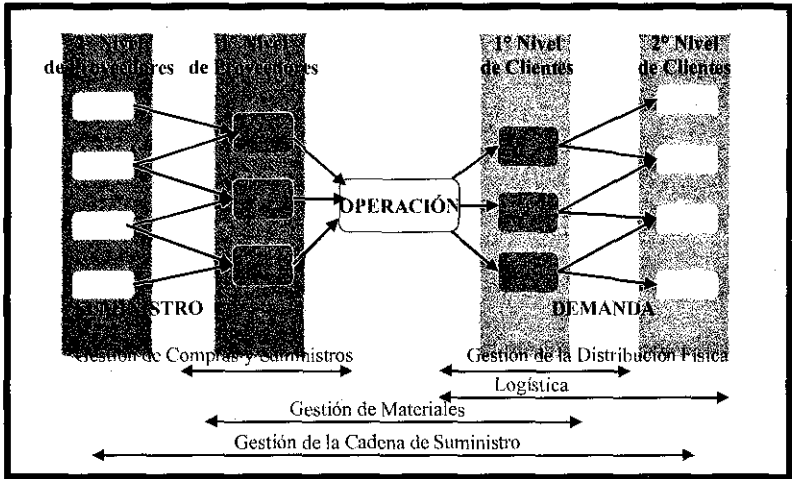
Los modelos de series de tiempo son aplicables para realizar pronósticos a corto plazo cuando los valores de las observaciones ocurren con un patrón identificable a través del tiempo. Los modelos empleados son promedio móvil y suavización exponencial. Los modelos y algunas características son encontrados en la tabla 1.

Método	Datos requeridos	Costo relativo	Horizonte del pronóstico	Aplicación
Modelos subjetivos				
Método Delphi	Encuestas	Alto	Largo plazo	Pronóstico tecnológico
Análisis de impacto cruzado	Correlación entre eventos	Alto	Largo plazo	Pronóstico tecnológico
Analogía histórica	Varios años de datos para una situación similar	Alto	Mediano a Largo plazo	Ciclo de vida y proyección de la demanda
Modelos causales				
Regresión	Todos los datos anteriores para todas las variables	Moderado	Mediano plazo	Pronóstico de demanda
Econométrica	Todos los datos anteriores para todas las variables	Moderado a alto	Mediano a Largo plazo	Condiciones económicas
Modelos de serie de tiempo				
Promedio móvil	La N más recientes observaciones	Muy bajo	Corto plazo	Pronóstico de demanda
Suavización exponencial	El valor previo suavizado y la más reciente observación	Muy bajo	Corto plazo	Pronóstico de demanda

Tabla 1 Características de los métodos de pronóstico

B3 CADENA DE SUMINISTRO.

La administración de la cadena de suministro es un término cuya idea es aplicar un enfoque de sistemas a la administración completa del flujo de información, materiales y servicios desde los proveedores de materias primas, a través de los procesos y almacenes hasta llegar a los consumidores finales. El término *cadena de suministro* nace de la analogía con la representación gráfica de cómo las organizaciones son ligadas, como puede verse en la figura 1.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fig.1. Partes integrantes de la cadena de suministro.

El objetivo de este enfoque es lograr la eficiencia en el "origen", "proceso" y "entrega".

Medidas de desempeño de la cadena de suministro.

Un objetivo de la cadena de suministro esta centrado en los inventarios que se colocan en el sistema. La figura 2 muestra como la carne molida para hamburguesas y las papas de una cadena de suministro de una empresa de comida rápida es almacenada en varios puntos.

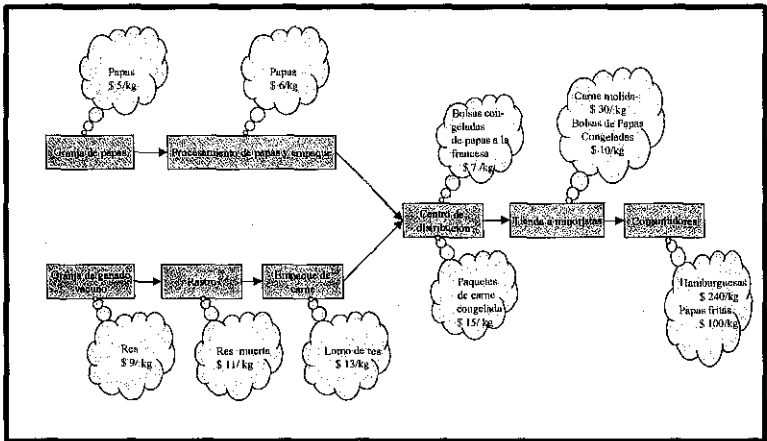


Fig.2. Cadena de suministro de una empresa de comida rápida.

En cada paso existe inventario, éste tiene un costo particular para la empresa y sirve como un amortiguador, permitiendo que cada etapa opere de forma independiente. Esto es importante para que las operaciones sean sincronizadas y minimizar el tamaño de estos inventarios amortiguadores.

La eficiencia de la cadena de suministro puede ser medida basada en el tamaño de la inversión en inventarios en la cadena de suministro. La inversión en inventarios es la medida relativa al total de costos de bienes y servicios que son proporcionados a través de la cadena de suministro. Son comunes dos tipos de indicadores para evaluar la eficiencia de la cadena de suministro:

- Movimiento de Inventario (MI)⁴⁶; se calcula de la forma siguiente:

$$MI = \frac{CBV}{PVIA}$$

donde: MI = Movimiento de Inventario; PVIA = Promedio del valor de inventario agregado; CBV = Costo de bienes vendidos;

- Semanas de suministro;

$$MI = \frac{PVIA}{CBV} * 52$$

El costo de los bienes vendidos es el costo anual para una empresa en producir bienes y servicios proporcionados a los consumidores, esto no incluye gastos de venta y administrativos.

El promedio del valor de inventario agregado es el valor total de todos los artículos mantenidos en inventario valuados en costo. Incluye, materia prima, trabajo en proceso, bienes terminados, e inventario de distribución.

Diseño de la Estrategia

En muchos casos existen relaciones adversas entre compañeros de cadena de suministro, como las prácticas disfuncionales, tal es el caso de la confianza en promociones de precio. Considerando la práctica de la industria de comida de ofrecer promociones de precio en ciertas épocas del año en un producto, los minoristas responden al precio aumentando el inventario, en algunos casos comprando un año de suministro, una práctica llamada *comprando por adelantado*. Nadie gana en la distribución, los minoristas tienen que pagar al transportar el año de suministro, esto adiciona el costo por todo el sistema de proveedores

Marshall L. Fisher ha desarrollado una herramienta para entender la naturaleza de la demanda, y entonces instrumentar una cadena de suministro que sea satisfactoria. Muchos aspectos de la demanda de un producto son importantes, por ejemplo el ciclo de vida del producto, predicción de la demanda, variedad de productos, estándares de mercado para tiempos de entrega y servicio. Fisher clasificó los productos en funcionales o innovadores, cada una de éstos requiere de una cadena de suministro distinta.

Los productos funcionales son artículos básicos que son vendidos en un amplio rango de comercios pequeños, éstos no sufren muchos cambios a lo largo del tiempo, tienen una demanda estable y largos ciclos de vida, pero con pequeños márgenes de ganancia.

Los productos innovadores son artículos con características tecnológicas o comerciales que hacen del producto algo "nuevo" para los consumidores, éstos tienen a diferencia de los funcionales pequeños ciclos de vida, una gran variabilidad en la demanda, son volátiles y con márgenes de ganancia elevados.

⁴⁶ Chase Richard B. Et al "Operations Management for Competitive Advantage" 9 ed McGrawHill/Irwin 2001

Fisher ofrece una matriz que ayuda a formular la estrategia ideal de cadena de suministro (figura 3⁴⁷).

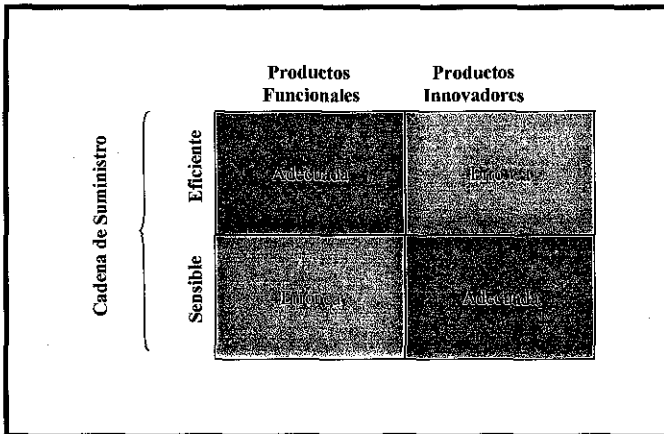


Fig.3. Ajuste de la cadena de suministro con el tipo de producto.

El proceso eficiente se diseña para el costo mínimo, esto requiere mantener elevadas tasas de utilización de los recursos, minimizando inventarios en todos los puntos de la cadena, seleccionando artículos basados en el costo, calidad, el proceso sensible al mercado es diseñado para minimizar el tiempo de respuesta a un cambio impredecible de la demanda, minimizando costos de inventarios obsoletos, en este caso se seleccionan artículos basados en su flexibilidad, rapidez y calidad.

Outsourcing.

El término outsourcing es el acto de trasladar algunas de las actividades y decisiones de la empresa a proveedores externos. El Outsourcing va más allá de los contratos comunes de consultoría y ventas externas, porque no sólo se transfieren actividades, sino también recursos que son utilizados en las actividades, incluyendo gente, equipo, infraestructura, tecnología y otros activos. Las responsabilidades de tomar decisiones sobre las actividades también se transfieren. Las razones por las cuales una compañía decide intervención externa son distintas, pero el outsourcing permite a la empresa atender las actividades que son el centro de competencia, así una empresa puede crear ventajas competitivas mientras reduce costos.

Ha existido un crecimiento dramático en outsourcing en el área de logística. Logística es la administración del ciclo completo del flujo de materiales, desde la compra y control interno de los materiales de producción, pasando por la planeación y control del trabajo en proceso, venta, embarque y distribución de producto terminado.

Valor densidad (valor por unidad de peso).

Una decisión importante es cómo será el artículo embarcado, esto significa el modo de transporte. Hay cinco modos básicos de transporte: carretera, tren, agua, ductos, y aire. Aunque se ha simplificado, el valor de un artículo por libra de peso - valor densidad - es una importante medida cuando se decide dónde los artículos serían almacenados geográficamente y cómo serían embarcados.

⁴⁷ Chase Richard B. Et al "Operations Management for Competitive Advantage" 9 ed McGrawHill/Irwin 2001

Suministro Global

Los tratados de libre comercio como el TLC, entre otros han hecho que las empresas sean más competitivas. En este sentido los países desarrollados obtienen productos de países del tercer mundo a costo mínimo, logrando así ventajas competitivas. Tal es el caso de Nike, que casi el total de la producción se obtiene de países de oriente, y la venta del producto se hace en su mayoría en Europa y Estados Unidos

Personalización a gran escala (mass customization).

Este término ha sido descrito para describir la capacidad de una empresa de entregar productos y servicios altamente personalizados a diferentes consumidores en todo el mundo. La clave de la personalización a gran escala de forma efectiva es aplazando la tarea de diferenciar un producto para un consumidor específico hasta el último punto posible en la red de suministro. Las compañías para hacer esto deben de repensar e integrar los diseños de sus productos, el proceso usado para hacer y entregar los artículos, y la configuración de la red completa. Adoptando este enfoque, las empresas pueden operar con máxima eficiencia, y rápidamente encontrar órdenes de consumidores con un costo mínimo de inventario. Existen tres principios para el diseño de esta estrategia.

- Un producto debe ser diseñado en módulos independientes y consistentes que pueden ser ensamblados en diferentes formas de forma fácil y barata.
- Un producto debe ser diseñado en módulos independientes y consistentes que pueden ser transportados o cambiados fácilmente para soportar distintos diseños de redes de distribución.
- La red de suministro (la posición del inventario y la localización, número y estructura de servicio, manufactura y facilidades de distribución) debería ser diseñada para proporcionar dos capacidades. Primero debería ser capaz de suministrar el producto básico de las facilidades de ejecutar la personalización en costo efectivo. Segundo debe tener flexibilidad y responder a la toma de órdenes individuales y entregar el producto personalizado rápido.

Existen cinco grupos que deben jugar los siguientes roles para soportar un programa de personalización a gran escala.

- Mercadeo debe determinar la extensión de la personalización de los requisitos que satisfacen al cliente.
- La investigación y el desarrollo deben rediseñar los productos que pueden ser personalizados en el más eficiente punto de la red de suministro.
- La manufactura y la distribución debe coordinar suministro y rediseño de materiales y situar la manufactura o el proceso de ensamble en la localidad más eficiente.
- El financiamiento debe funcionar utilizando información basada en el costo de actividades y en el análisis financiero de las alternativas.

B4 INSTALACIONES PARA LOS SERVICIOS

Las diferencias en el diseño de las instalaciones son importantes. Consideremos por ejemplo, las percepciones de los clientes de dos gigantes líderes en los EU, como Kmart y Walmart. En varios muestreos independientes, los compradores han dicho que ellos están más satisfechos con Walmart y generalmente lo ven a Walmart como más grande de lo que es Kmart. Estas compañías ofrecen similares mercancías y prácticamente a precios idénticos y operan tiendas que parecen ser similares, ¿cómo podrían explicarse estas diferencias en las percepciones de los clientes?

En un escrutinio más cercano, se encontraron diferencias en las tiendas en cuanto a decoración y distribución. En Walmart, los pasillos principales son más anchos que los de Kmart. En adición, las luces fluorescentes están en nichos en el techo, creando una impresión más suave para la exposición de las texturas que en Kmart. Los departamentos están decorados, con colores más cálidos y suaves, mientras que en Kmart están iluminados con un blanco apagado. Juntas, tales presentaciones le dan a los clientes señales de que Walmart está a un mayor nivel y pueden pensar que su mercancía tiene una mejor calidad que en Kmart. La atención de Walmart en estos pequeños detalles de diseño de instalaciones ha ayudado a la forma que en la actitud de los clientes sea más sorprendente más que un delicado balance necesitado para que los clientes convenientemente vean los precios como menores sin pensar que son baratos.

Walmart ha utilizado exitosamente el diseño de las instalaciones al diferenciarse de sus competidores. Utilizar el diseño de las instalaciones como una parte de diferenciación estratégica es muy común, como puede ser el arco amarillo de McDonald's que lo utiliza como señal de un lugar de hamburguesas.

Utilizar un estándar, o fórmula es una importante presentación sobre todo para el liderazgo estratégico. Los distribuidores mayoritarios de gasolina tienen perfectamente el diseño de las estaciones de servicio para facilitar su construcción y con costos menores, y para crear consistentes imágenes que puedan atraer a sus clientes. Para aquellos restaurantes y bares, el diseñador de las instalaciones debe enfocarse en la estrategia de llegar a un particular mercado y crear un ambiente único.

En los servicios, la idea de que el ambiente físico influye en el comportamiento de la percepción y del servicio tanto para consumidores como trabajadores. El diseñador está direccionado con respecto a los objetivos de un servicio, los requerimientos de espacio, flexibilidad, factores estéticos, y de medio ambiente. La distribución de las instalaciones es discutida con atención, en el flujo de tráfico, planeación de espacio y la necesidad de prevenir transportes innecesarios. El concepto del análisis del flujo de proceso utilizado por los ingenieros industriales es modificado para las operaciones de servicio ilustradas para un estudio de restaurante en el cual un nuevo proceso de tarjeta de crédito está siendo evaluado.

El producto tradicional y forma de proceso para la manufactura se muestran para tener las contrapartes del servicio y pueden ser estudiadas utilizando técnicas de ensamble, como el balanceo de líneas y algunas teorías relativas de localización. Finalmente, el tópico de desorientación causado por una pobre distribución es tratado desde un punto de vista como psicología ambiental, y la importancia de esta señal es resaltada.

Servicios

El ambiente físico de un local de servicios influye tanto en el comportamiento de consumidores como en el de los empleados y debe ser diseñado con una imagen y un sentimiento que sean congruentes con el concepto de servicio. Debido a la ausencia de empleados, el servicio para una operación de autoservicio juega un papel central en la guía del comportamiento de los consumidores a través del uso de señales (por ejemplo, la dirección para la siguiente área) o un diseño de interfase. Para servicios remotos, la satisfacción del empleado, la motivación, y la eficiencia operacional son los primeros objetivos de diseño físico puesto que los consumidores no visitan las instalaciones físicamente. Oficinas de servicios profesionales como las de abogados y médicos, como sea, deben proyectar competencia, seguridad y autoridad. Los servicios interpersonales son de un mayor reto puesto que la interacción social entre empleados y clientes debe ser facilitada por el servicio. Por ejemplo, el servicio en Disneyland es famoso por crear una experiencia de fantasía para los clientes así como para los empleados.

Comportamientos en el servicio

Una mezcla de las dimensiones ambientales consiste en las condiciones ambientales, espacios funcionales, signos, símbolos y artefactos que describen el servicio, el cual está visto como un entorno holístico por los clientes y los empleados. La respuesta interna se mide cognoscitivamente, emocionalmente y fisiológicamente y está moderada por alguien del personal para un estado pacífico (por ejemplo, feliz, depresivo, ansioso o excitado), una tendencia para buscar o evitar excitación. Los buscadores por ejemplo de excitación o de algún excitador, disfrutan y buscan altos niveles de esta (por ejemplo, una brillante y exitosa discoteca), como sea los evitadores de esta excitación prefieren niveles mínimos de estimulación (por ejemplo, un museo callado). El servicio debe estar diseñado para invocar las interacciones sociales entre los clientes y los empleados. Como bien deberíamos concebir que el servicio debe proporcionar un acercamiento entre el comportamiento tanto de empleados y clientes (por ejemplo, los empleados con el compromiso y el deseo de mantenerse en la compañía) y los clientes (por ejemplo, en la exploración, en gastar su dinero y en regresar).

Debido a que el ambiente físico y emocional proporciona una respuesta e influencia en el comportamiento, el diseño en las instalaciones de servicio puede intencionalmente modelar el comportamiento de los participantes para que lleve esto a los propósitos de la organización. Como sea, ambientes no placenteros que sean altamente excitantes (simulación, ruido, confusión) son evitados.

Dimensiones del ambiente de servicios

Las dimensiones del ambiente físico alrededor del cual se incluyan los objetos o los factores que pueden ser controlados por la firma pueden resaltar el empleo y las acciones de los consumidores y las percepciones del servicio. Además, estas dimensiones serán discutidas independientemente, es importante darse cuenta de que las personas responden a su ambiente holísticamente; esto es, que los efectos combinados para todos sus sentidos definen nuestra percepción del servicio.

Condiciones Ambientales

El trasfondo del ambiente como la temperatura, la iluminación, el ruido, la música y las esencias, afectan nuestros cinco sentidos. El tiempo de música, por ejemplo, puede afectar a la paz de los clientes al comprar, el tiempo de permanencia, y la cantidad de dinero que gaste. Considere por ejemplo la conveniencia de una tienda que toque "música de elevador" para que exitosamente pueda alejar a los adolescentes que pudieran entrar a esta tienda. Por ejemplo, Mrs. Field's Cookies (una cadena de galletas en los Estados Unidos) intencionalmente dejan sus puertas abiertas en un pequeño local para invitar a los clientes con la fragancia de las galletas frescas batidas. Todos estos factores, incluyen el color del entorno, y también influye el desarrollo de los empleados en su trabajo y su satisfacción.

Funcionalidad y Diseño Espacial

El arreglo de los muebles y el equipo y las relaciones entre la creación de efectos visuales y funcionalidad del espacio para la proporción del servicio. Esta distribución de tierra puede comunicar orden y eficiencia, o bien, caos e incertidumbre tanto para empleados como para clientes. Para las actividades de autoservicio, la funcionalidad o facilidad de uso del equipo es importante para permitir a los clientes desarrollar sus actividades sin demasiada complicación. El propósito de diseño de los restaurantes de comida rápida, es el facilitar la comunicación visual para las actividades propias de las comidas. Los menús se posicionan sobre las cajas registradoras, hay máquinas de autoservicio para las bebidas y se proporcionan entre las cajas y las mesas y los contenedores de desperdicio también se localizan cerca.

Signos, símbolos y artefactos

Muchos artículos en el ambiente físico sirven como signos explícitos o implícitos que comunican aceptablemente las normas de comportamiento. Signos explícitos como "no fumar" comunican reglas de comportamiento, mientras que "cestos de reciclaje" proporcionan actos de responsabilidad. La calidad de la cobertura del piso, parte de trabajo y los muebles, pueden crear en conjunto, una impresión estética para los visitantes y un placentero lugar de trabajo para los empleados. Los servicios profesionales pueden utilizar decoración interior para comunicar competencia y resaltar su imagen profesional con el cliente. Los restaurantes comunican sus servicios completos y altos precios con signos tales como, pinturas de famosas cenas, símbolos como muebles de madera y artefactos como antigüedades, etc. Estudios sobre las oficinas de despachos o empresas indican que la localización del escritorio, la selección de las pinturas de la pared o carteles, así como la iluminación de la oficina influyen en la creencia de los clientes o empleados acerca de la persona que ocupa la oficina.

La discusión de los servicios sugiere que un ambiente físico puede asumir una gran variedad de papeles estratégicos en el soporte del concepto de servicio.

Primero, el servicio proporciona una metáfora visual de la oferta de una organización, las dimensiones ambientales del servicio crean un paquete similar al paquete de un producto, que conlleva a una imagen sugerida del uso potencial y de la calidad relativa del servicio.



Segundo, la distribución del servicio puede facilitar su entrega y además agregar ciertas habilidades a los consumidores y empleados para realizar sus respectivas actividades. El plan de piso, la distribución de equipo, y el impacto en el diseño de equipo puede ser más fácil, para lo cual también se deben considerar las habilidades de los clientes y empleados. Observe cómo en el diseño de una página web puede facilitar la interacción de la pantalla al rostro. El servicio puede además resaltar la interacción social entre empleados y consumidores. La distribución de un cuarto de servicio que tenga sillas agrupadas, juntas, alrededor de mesas puede resaltar la interacción social y el placentero paso del tiempo.

Finalmente, el ambiente físico puede servir como un mercado de diferenciación para la señalización y el intento de la segmentación del mercado

El Diseño de la Instalaciones

Las operaciones de servicio pueden ser directamente afectadas por el diseño. Por ejemplo, un restaurante sin la adecuada ventilación para personas no fumadoras que van a cenar, puede desalentar a muchos clientes. Alternativamente, lugares con accesos para sillas de ruedas pueden atraer a una nueva clientela.

El diseño y la distribución en la instalaciones del servicio representan una componente del *paquete de servicio*. Juntos, pueden influir en cómo las instalaciones de servicio son utilizadas y algunas veces inclusive, por la forma en la que son llamadas. Considere por ejemplo, el Toronto's Shouldice Hospital en Canada; una buena proporción de su éxito es la reparación de las hernias, éste ha resultado de un diseño y distribución exitosa, por ejemplo, los cuartos de operación están agrupados juntos por lo que los cirujanos pueden consultar con otro fácilmente durante algún proceso. Puesto que se promueve una mayor recuperación, el Hospital está diseñado para proporcionar amplios lugares para caminar así como subir algunos escalones. Los alimentos son servidos sólo en un comedor comunitario preferentemente que en los cuartos de los pacientes, lo cual requiere caminatas y esto agrega beneficios que permiten a los pacientes estar juntos y compartir opiniones.

B5 ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA

"Esta es la habilidad para mantener, recibir, almacenar o acomodar ". Desde el punto de vista de los negocios, esta es frecuentemente vista como la cantidad de salidas que un sistema es capaz de producir en un período de tiempo. En los servicios, esta puede ser el número de clientes que pueden ser atendidos en un período de tiempo. Cuando se observa la capacidad, los directores de operaciones necesitan observar los recursos que entran y los productos que salen para planear. La capacidad real depende de lo que se produce, por ejemplo, una empresa que fabrica múltiples productos inevitablemente puede producir más de un tipo que de otro con un determinado nivel de recursos.

Conviene señalar que la planeación de la capacidad tiene diferente significado para los individuos en los diferentes niveles jerárquicos de la dirección de operaciones. El vicepresidente de producción está interesado en agregar capacidad a todas las instalaciones de la compañía. Su interés está relacionado principalmente con los recursos financieros requeridos para mantener estas instalaciones. El director de la

planta esta interesado en la capacidad de su planta, y debe decidir la mejor manera de satisfacer la demanda. Los supervisores están interesados en la capacidad del equipo y del personal de sus departamentos.

Aunque no existe una persona con el puesto de "director de capacidad", existen muchas posiciones directivas encargadas del uso efectivo de la capacidad. Capacidad es un término relativo: en el contexto de dirección de operaciones, puede ser definida como la cantidad de recursos (entradas) disponibles relativos a las salidas requeridas en un período de tiempo específico.

El objetivo en la planeación de la capacidad estratégica, es proveer un enfoque para determinar el nivel de la capacidad sobre recursos de capital intenso (instalaciones, equipo y fuerza de trabajo) que mejor mantenga la estrategia competitiva de la empresa a largo plazo. El nivel elegido de la capacidad tiene un serio impacto en la respuesta de la empresa, en su estructura de costos, en sus políticas de inventario, y en sus requerimientos administrativos. Si la capacidad es inadecuada, la empresa puede perder clientes por un servicio lento o por permitir a la competencia ingresar al mercado. Si la capacidad es excesiva, una empresa tendrá que reducir precios para estimular la demanda; no utilizar toda su fuerza de trabajo; mantener un exceso de inventario; o buscar colocar productos con menores ganancias para permanecer en el negocio.

Conceptos sobre la planeación de la capacidad.

Se utiliza el concepto de mejor nivel operativo, este es el nivel de la capacidad para la cual el proceso fue diseñado y es el volumen de salidas, al cual el costo unitario promedio es minimizado. Determinar este mínimo es difícil, ya que este involucra un complejo intercambio entre la distribución de costos fijos y el costo de tiempo extra, ropa de trabajo, defectos y otros costos.

Una importante medida es la tasa de la capacidad utilizada, que muestra cuan cerca de su mejor punto (capacidad de diseño) esta operando una empresa.

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{\text{Capacidad.usada}}{\text{Mejor.nivel.operativo}}$$

La tasa de la capacidad utilizada esta expresada en porcentaje y requiere que el numerador y el denominador sean medidos en las mismas unidades y períodos de tiempo (tales como horas de máquina/día, barriles de petróleo/día).

Economías y diseconomías de escala.

La idea básica de las economías de escala es que mientras una empresa incrementa su tamaño y volumen, el costo promedio por unidad producida disminuye. Esto es parcialmente debido a una baja operación y bajo costo de capital, ya que un equipo a doble capacidad no duplica su costo de compra u operación. Las instalaciones también ganan eficiencia cuando estas crecen lo suficiente para utilizar por completo sus recursos en actividades tales como manejo de materiales, equipo de computo y personal administrativo de soporte.

En este mismo punto, el tamaño de la fábrica comienza a crecer tanto y la diseconomía de escala comienza a ser un problema. Estas diseconomías pueden surgir en diferentes formas. Por ejemplo, para mantener una demanda que conserve las instalaciones ocupadas puede requerir significativos descuentos en sus productos. En muchos casos, el tamaño de la planta puede ser influido por factores externos más que los internos como: equipamiento, fuerza de trabajo, y otros gastos de capital. Un factor mayor puede ser el costo de transportar materias primas y productos finales a través de la planta.

Curvas de experiencia.

Un concepto muy conocido es la curva de experiencia. Mientras las instalaciones producen más, estas ganan experiencia en los métodos de producción, los cuales reducen sus costos de producción en una forma predecible. Cada vez que una planta duplica su producción, sus costos de producción disminuyen en un porcentaje específico dependiendo de la naturaleza del negocio.

¿Dónde las economías de escala alcanzan la curva de experiencia.?

Las instalaciones grandes pueden tener dos formas de ventaja en costos sobre sus competidoras. No sólo una gran fábrica gana de la economía de escala, además produce más, dándole ventaja con la curva de experiencia. Las empresas a menudo usan esta doble ventaja como una estrategia competitiva, primero construyen una gran planta con economía de escala, y entonces con sus bajo costos ponen precios agresivos, que incrementan su volumen de ventas. El incremento en volumen mueve hacia abajo la curva de la experiencia más rápido que sus competidores, permitiendo a la empresa reducir aún más los precios y ganar todavía más volumen. Sin embargo, dos criterios deben relacionarse para que esta estrategia tenga éxito: 1) El producto debe satisfacer las necesidades del cliente, y 2) la demanda debe ser lo suficiente grande para mantener el volumen.

Enfocando la capacidad.

El concepto de enfocar la capacidad puede ser operacionalizado a través del mecanismo de instalaciones dentro de instalaciones (PWP-Plants Within Plants) en términos de Skinner. Un enfoque de plantas puede tener muchos PWP's, cada una de las cuales puede tener suborganizaciones separadas, políticas de equipamiento y procesos, políticas de administración de personal, métodos de control de producción, y así para diferentes productos, aun si se producen bajo un mismo techo. Esto, en efecto, permite encontrar el mejor nivel de operación para cada departamento de la organización y con lo cual aterrizar el concepto a un nivel operativo.

Flexibilidad en la capacidad.

Flexibilidad en la capacidad significa tener la habilidad para incrementar o reducir rápidamente los niveles de producción, o cambiar rápidamente la capacidad de producción de un producto o servicio a otro. Tal flexibilidad es lograda por medio de plantas flexibles, procesos flexibles y trabajadores flexibles, además de estrategias que usan la capacidad de otras organizaciones.

Plantas flexibles. Quizás lo último en flexibilidad de plantas es la planta cero-sobrecambios-tiempo. Usando equipo móvil, muros desmontables, instalaciones accesibles y reordenables, es como una planta puede adaptarse rápidamente al cambio.

Procesos flexibles. Los procesos flexibles son sistemas de manufactura flexibles y simples, que con facilidad se les puede montar otro equipo. Ambos enfoques tecnológicos permiten obtener rápidamente bajos costos cambiando de una línea de producción a otra, habilitando lo que se conoce como economía de alcance. (Por definición, la economía de alcance existe cuando múltiples productos pueden ser producidos a un bajo costo en combinación, más que en forma individual).

Trabajadores flexibles. Los trabajadores flexibles tienen múltiples habilidades y la capacidad de cambiar rápidamente de un tipo de actividad a otra. Ellos requieren un amplio entrenamiento que los especialice y necesitan directivos que respalden un rápido cambio en sus trabajos asignados.

Planeando la capacidad.

Muchos elementos deben ser considerados para aumentar la capacidad. Los tres más importantes son: mantener el sistema balanceado, aumentar la frecuencia de capacidad y utilizar capacidad externa.

Sistema balanceado.

En una instalación perfectamente balanceada, las salidas de la primera etapa proveen las entradas exactas a la segunda etapa. Las salidas de la segunda etapa, proveen las entradas requeridas exactas para la tercera etapa. En la práctica, lograr tal diseño "perfecto" es normalmente imposible o indeseable. Una razón es que los mejores niveles operativos en cada etapa generalmente difieren. Por ejemplo, el departamento 1 puede operar con mayor eficiencia, con una tasa de 90 a 100 unidades por mes; mientras que el departamento 2 trabaja a una tasa de 75 a 85 unidades por mes; y el departamento 3 trabaja mejor con un rango de 150 a 200 unidades por mes. Otra razón es que la variabilidad en la demanda del producto y en el proceso de producción generalmente produce un desbalance, excepto en las líneas de producción automatizada, que en esencia es sólo una gran máquina.

Existen varias formas de manejar el desbalance. Una es aumentar la capacidad en las etapas que están saturadas. Esto puede ser logrado con medidas temporales, como trabajar tiempo extra, rentar equipo, o comprar capacidad adicional a través de subcontratos. Una segunda manera es el uso de inventarios estacionales enfrente de la etapa saturada para asegurar que siempre se esté trabajando. Un tercer enfoque es duplicar el tamaño de las instalaciones de un departamento crítico.

Aumentando la capacidad.

Existen dos tipos de costos a considerar cuando se aumenta la capacidad: el costo de nivelar con demasiada frecuencia y el costo de nivelar con poca frecuencia. Nivelando frecuentemente la capacidad tiene un alto costo, por el cambio de equipo obsoleto y el entrenamiento del personal sobre el nuevo equipo. Además, el nuevo equipo debe ser comprado a un precio mayor que el precio de venta del viejo equipo. Finalmente, existe un costo de oportunidad por mantener la planta inactiva durante el período de cambio.

Contrariamente, nivelando la capacidad con poca frecuencia también tiene un alto costo. La poca frecuencia significa que la capacidad es comprada en trozos grandes. Cualquier compra de capacidad excesiva debe ser mantenida hasta que sea completamente utilizada.

Capacidad por recursos externos. En algunos casos es económico no aumentar toda la capacidad, pero se deben utilizar recursos externos. Dos estrategias utilizadas son: subcontratando y compartiendo la capacidad. Un ejemplo de capacidad compartida es cuando dos aerolíneas vuelan por diferentes rutas y con diferentes demandas estacionales, cuando una ruta está muy utilizada y la otra no, se comparten los aviones no utilizados para brindar un mejor servicio y ofrecer más vuelos.

Determinando los requerimientos en capacidad.

Para determinar los requerimientos de capacidad, debemos establecer las demandas de las líneas de producción individuales, la capacidad de las instalaciones en forma individual, y la distribución de la producción en las estaciones de trabajo de la instalación. Normalmente esto se hace de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Utilizar técnicas de pronóstico para predecir las ventas del producto de cada línea de producción.
2. Calcular el equipo y fuerza de trabajo requeridas para alcanzar los pronósticos de las líneas de producción.
3. Programar la fuerza de trabajo y el equipo disponibles sobre el horizonte planeado.

Algunas veces las empresas deciden tener una *capacidad de colchón* que será mantenida entre los requerimientos esperados y la capacidad actual.

Planeando la capacidad en los servicios.

La capacidad en los servicios es más dependiente del tiempo y del lugar, además está sujeta a una mayor volatilidad en la demanda y su utilización impacta directamente en la calidad del servicio.

Tiempo: Al contrario de los bienes, los servicios no pueden ser almacenados para después usarse. La capacidad debe estar disponible para producir un servicio cuando éste se necesite. Por ejemplo, a un cliente no se le puede dar un asiento que estuvo desocupado en un vuelo anterior si el vuelo actual está lleno.

Lugar: La capacidad del servicio debe estar ubicada cerca del consumidor. En manufactura, la producción se realiza y los bienes son distribuidos. Con los servicios, es al contrario. La capacidad para suministrar el servicio primero debe ser distribuida a los consumidores (ya sea física o a través de algún medio de comunicación como el teléfono); y es entonces cuando el servicio puede ser producido.

Volatilidad de la demanda: La volatilidad de la demanda del servicio suministrado es mucho más alta que en la producción manufacturera por tres razones. Primero, como se mencionó, el servicio no puede ser almacenado. Esto significa que el inventario no

puede ser uniforme como en la manufactura. La segunda razón es que los consumidores interactúan directamente con el sistema productivo y los consumidores a menudo tienen diferentes necesidades, tendrán diferentes niveles de experiencia con el proceso, y pueden requerir de diferente número de transacciones. Esto contribuye a incrementar la variabilidad en el tiempo requerido del proceso para cada cliente, e incrementa la variabilidad en la capacidad mínima necesaria.

La tercera razón para que aumente la volatilidad en la demanda del servicio es que la demanda está directamente afectada por la conducta del consumidor. Las influencias sobre el comportamiento del consumidor van desde el clima hasta un gran evento que puedan afectar directamente la demanda para diferentes servicios. Tratar de reservar un lugar en un vuelo durante la temporada de fin de año. Este comportamiento puede ser observado durante lapsos tales como la hora de la comida.

Utilización de la capacidad y la calidad del servicio.

En la planeación de los niveles de capacidad para servicios debe considerarse la relación día-a-día entre la utilización del servicio y la calidad del servicio. La figura 4 muestra una situación esperada en términos de líneas de espera (tasas de llegada y tasas de atención). Como lo observaron Haywood-Farmer y Nollet, el mejor punto de operación es cerca del 70% de la máxima capacidad. Esto es "suficiente para mantener ocupados a los servidores, pero permite disponer de suficiente tiempo para atender a los clientes en forma individual y mantener una capacidad de reserva para no generar problemas a los directivos". En la zona crítica, los clientes son procesados por el sistema, pero la calidad del servicio disminuye. Sobre la zona crítica, la línea es rebasada y muchos clientes nunca podrán ser atendidos.

Haywood-Farmer y Nollet⁴⁸ también observaron que la tasa óptima de utilización está en un contexto específico. Bajas tasas son apropiadas cuando el grado de incertidumbre y los riesgos son altos. Por ejemplo, los cuartos de emergencia de los hospitales y el departamento de bomberos deberían dirigirse por una baja utilización, debido al alto nivel de incertidumbre y la naturaleza de su actividad de vida o muerte. Algunos servicios predecibles como algunas operaciones postales, pueden planearse para operar cerca del 100% de su utilización. Existe un tercer grupo en que la alta utilización es deseable, los espectáculos (teatros, conciertos) y los bares son ejemplos de este tipo.

B6 LÍNEAS DE ESPERA

En la vida real, prácticamente todos los servicios que se ofrecen a los consumidores exigen de estos ocupar parte de su tiempo *esperando* en una fila antes de ser atendidos. Ciertamente, los consumidores, cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de servicios que reciben, pueden fácilmente elegir o no a determinado proveedor tomando en consideración la espera que deben hacer para recibir servicios, de donde el problema de reducir los tiempos de espera constituye un asunto importante para los proveedores que participan en un mundo cada vez más competitivo.

⁴⁸ Chase Richard B. Et al "Operations Management for Competitive Advantage" 9 ed McGrawHill/Irwin 2001

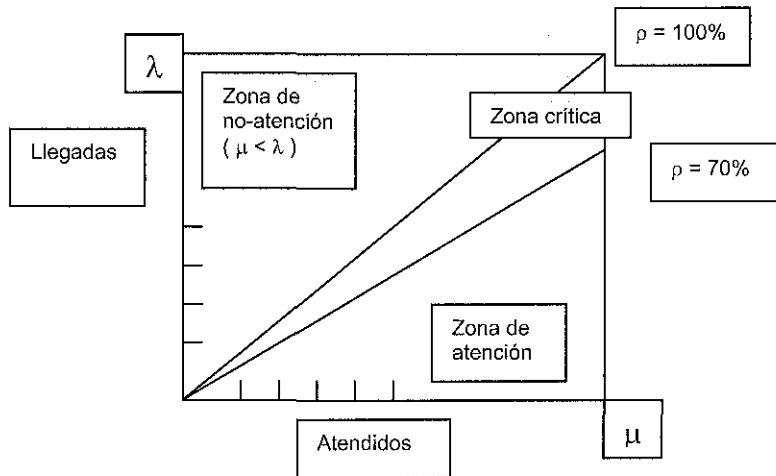


Figura 4: Relación entre la tasa de utilización de servicio (ρ) y la calidad del servicio

De igual manera, la demanda que un proveedor de servicios recibe puede desbordar su capacidad de atención; asimismo, la contratación de más personal para que atienda el excedente o bien, la implantación de un nuevo sistema de atención, representan decisiones importantes que no pueden dejarse de lado sin afectar, tarde o temprano, los servicios. Así, el proveedor de servicios tiene, por sí mismo, un genuino interés en estudiar la manera en la que atiende a sus clientes y el tiempo que tarda en ello.

La teoría de líneas de espera estudia aquellos sistemas que contienen procesos caracterizados porque existe variabilidad en el tiempo de llegada de las entradas y en el tiempo de servicio o proceso que reciben en el sistema.

Descripción general de un sistema de líneas de espera

Sea cual sea el nombre que se desee darles, cuando los sistemas de líneas de espera son modelados, se supone, en la mayoría de los casos, que existe un *proceso básico* como el que se describe enseguida. Los *clientes* que requieren un servicio se generan a través del tiempo en una *fuentes de entrada*. Estos clientes entran al sistema y se unen a una línea. En determinado momento se selecciona un miembro de la línea, para proporcionarle el servicio, mediante alguna regla conocida como *disciplina de la línea de espera* o de servicio. Luego, se lleva a cabo el servicio requerido por el cliente en un *mecanismo de servicio*, después de lo cual el cliente sale del sistema de líneas de espera.

A partir de este proceso básico, se pueden obtener distintas caracterizaciones de sistemas de líneas de espera, asignando ciertos supuestos específicos a los elementos que lo conforman. A continuación se discuten algunas características que pueden llegar a tener tales elementos.

La fuente de entrada o *población* de un sistema de líneas de espera puede ser *finita* o *infinita*, de donde se sigue que el *tamaño* de la población es un factor que debe

considerarse al modelar el sistema. En términos simples, el tamaño se refiere al número de clientes potenciales que en un determinado momento pueden solicitar su acceso al sistema. En la mayoría de los modelos de líneas de espera, se supone, por simplicidad matemática, que la población es infinita.

Un factor asociado con la población pero que por su importancia reviste gran interés se refiere al *patrón estadístico* con el que se generan los clientes a través del tiempo, es decir, la manera en la que fluyen las entradas al sistema. En general, dicho patrón puede ser *determinístico* o *aleatorio*. En el primer caso, se supone que las entradas ocurren de manera definida en el tiempo, mientras que en el segundo —que es el más común— se supone que los clientes acuden al sistema aleatoriamente de acuerdo con cierta distribución de probabilidad. En la mayoría de los casos, los modelos de las líneas de espera suponen que las entradas al sistema siguen una distribución exponencial, aunque es común encontrar otras reglas probabilísticas como la Poisson y la Erlang.

Si se supone que en el sistema de líneas de espera en estudio es posible que los clientes que llegan puedan, en caso de estar ocupado el sistema, abandonarlo sin recibir el servicio, dicho supuesto tiene que incluirse en el modelo, pues en este caso se está en presencia de un modelo de *sistema de pérdidas*.

Una *línea de espera* o *fila* se caracteriza por el número máximo de clientes que puede admitir, por lo que pueden ser clasificadas en *finitas* o *infinitas*. Al igual que en el caso de la población, la mayoría de los modelos de las líneas de espera supone que la línea de espera es infinita.

Cuando se modela un sistema de líneas de espera, es importante tomar en consideración si éste posee una sola línea de espera o varias, y si es posible que los clientes cambien de línea de espera y, en su caso, bajo qué condiciones ocurre este intercambio.

Además de su tamaño, una línea de espera tiene asociada una *disciplina*, la que se refiere al orden en el que se seleccionan sus miembros para recibir el servicio. Hay, naturalmente, varias posibles definiciones de la disciplina de una línea de espera. La más común es la llamada PEPS —primeras entradas, primeras salidas—, pero también se encuentran líneas de espera con disciplinas definidas de acuerdo con cierto criterio de prioridades, así como aquellas que operan sobre una base aleatoria.

El *mecanismo de servicio* del que hablamos al describir el proceso básico de un sistema de líneas de espera, está compuesto por una o más *estaciones de servicio*, cada una de las cuales contiene uno o más *canales de servicio*, llamados *servidores*. Con relación al mecanismo de servicio podemos distinguir varias configuraciones que inciden dramáticamente en la confección del modelo. Así, puede ocurrir que el sistema posea una sola estación y un solo servidor; o bien, puede tener una sola estación pero varios servidores dispuestos en paralelo. Es posible encontrar varias estaciones —con uno o más servidores cada una— dispuestas en serie. En este caso, el sistema es conocido como una *red de líneas de espera*.

En cualquier caso, resulta de sumo interés tomar en consideración el patrón de comportamiento en el tiempo que presenta el servicio; al igual que en el caso de las llegadas, el tiempo de servicio en un sistema de líneas de espera puede ser determinístico o aleatorio, siendo éste último caso el más frecuente.

Medidas de interés en un sistema de líneas de espera

Se han mencionado algunas características importantes que deben ser tomadas en consideración cuando se modela el sistema real, pero la fase de modelado no basta para comprender el sistema y tomar decisiones en torno al mismo, sino que es preciso contar con una serie de medidas que permitan evaluar numéricamente el sistema y profundizar así su análisis, con el objeto de conseguir soluciones robustas y eficientes a los problemas que plantea las líneas de espera.

Con mucho, la intuición y la experiencia pueden resultar de gran utilidad para comprender qué tipo de mediciones son requeridas —tanto desde la perspectiva del cliente como del servidor— para extraer conclusiones acerca del comportamiento de la fila.

Como clientes, una pregunta que suele hacerse al llegar a un sistema de líneas de espera, es acerca de cuánto tiempo hay que esperar en la línea de espera antes de ser atendidos. De igual forma, también se cuestiona cuánto tiempo se tardara en ser atendidos. Finalmente, luego de responder a cada una de estas cuestiones, se está capacitado para responder acerca del tiempo que se tardará en salir del sistema, es decir, el tiempo total que resulta de sumar el tiempo que esperamos en la fila y el tiempo que tarde el servidor en atender al cliente. También resulta de interés conocer cuántas personas deben ser atendidas antes que uno.

El servidor, por su parte, está interesado en conocer cada cuánto tiempo llega un nuevo cliente a la línea de espera; si ésta no existe —es decir, que no hay clientes en espera— el servidor puede atender de inmediato al cliente; pero si ya hay una línea de espera, la presión de los clientes en espera es un factor que el servidor, junto con el responsable del sistema, deben atender. Al igual que el cliente, el servidor también está interesado en conocer cuántas personas debe atender antes de servir al último cliente que llegó a la línea de espera.

La respuesta a cada una de estas preguntas conduce a definir una medida específica para el sistema de líneas de espera bajo estudio. Antes de proceder a esto último, es importante hacer notar que en virtud de la naturaleza estocástica de la mayoría de los modelos y resultados de las líneas de espera, las medidas del sistema tienen que definirse en términos estadísticos. Dicho de otra manera: responder cada pregunta a partir los datos obtenidos de una sola muestra u observación del sistema particular, carecería de valor, dada la naturaleza aleatoria de varias de las componentes del mismo.

En general, son seis las medidas que deben calcularse en torno a un sistema de líneas de espera; en lo que sigue, se discutirá cada una de ellas.

Tiempo entre llegadas

El tiempo entre llegadas, denotado por A , se refiere simplemente al patrón de llegadas de los clientes a la fila. Con esta medida se responde a la pregunta que el servidor se hace en torno a cada cuánto tiempo llegan los clientes al sistema.

El tiempo entre llegadas tiene asociadas tres medidas importantes:

- El tiempo medio entre llegadas, denotado μ_A
- La desviación estándar del tiempo entre llegadas, σ_A

- El coeficiente de variación del tiempo entre llegadas, cv_A , el cual se calcula dividiendo σ_A entre μ_A .

Tiempo de servicio

Tal y como se señaló, al cliente le interesa saber cuánto tiempo tardará en ser atendido. El tiempo de servicio –S– constituye la respuesta a esta pregunta, y tiene asociadas tres medidas:

- El tiempo promedio de servicio, μ_S
- La desviación estándar del tiempo medio de servicio, σ_S
- El coeficiente de variación del tiempo de servicio, denotado cv_S y que es, al igual que en el caso del tiempo entre llegadas, el cociente entre la desviación estándar y el tiempo medio de servicio.

Tiempo de espera en la línea de espera

Como cliente, nos interesa saber cuánto tiempo habremos de estar formados en la línea de espera antes de recibir el servicio que requerimos. La respuesta a esta cuestión la brinda el tiempo medio de espera en la línea de espera, denotado μ_E . Es importante hacer hincapié en que μ_E sólo mide el tiempo que habrá de esperarse en la fila y no el tiempo que debe aguardarse en la fila y ante el servidor.

Longitud de la línea de espera

Tanto el cliente como el servidor están interesados en conocer cuál es el tamaño de la fila de espera, es decir, μ_L . De nuevo, hay que señalar que esta cantidad no toma en consideración a las personas que en determinado momento están siendo atendidas, sino solamente aquellas que están formadas en la línea de espera.

Factor de carga

Aunque se ha mencionado anteriormente que para fines de simplicidad matemática, la mayoría de los modelos de líneas de espera asumen que la población y la línea de espera son infinitas, en la práctica muchos sistemas no cumplen precisamente estos supuestos. Esto significa, concretamente, que los sistemas de líneas de espera tienen una capacidad definida según el número de clientes en espera y en servicio que pueden permanecer en el sistema en un momento dado. Por lo tanto, es importante para el responsable del sistema conocer qué tanto de esta capacidad está siendo utilizada, en promedio, pues resulta igualmente costoso subutilizar sistema como saturarlo.

Así pues, el factor de carga –denotado por ρ – indica qué tanto está siendo utilizada la capacidad del sistema en términos promedio.

Múltiplo de tiempo de espera

El múltiplo de tiempo de espera es una de las medidas más importantes de un sistema de líneas de espera, pues indica qué tanto habrá de esperar un cliente en la línea de espera en relación con el tiempo de servicio. Así, el múltiplo de tiempo de espera es, de

manera general, el cociente entre el tiempo medio de espera en la línea de espera y el tiempo de medio de llegadas.

Tal y como se señaló, el patrón estadístico que describe los tiempos de llegada y de servicio suele considerarse aleatorio, por lo que suele describirse a través de una distribución de probabilidad específica. En general, los modelos más simples de líneas de espera consideran que los tiempos de llegadas y de servicio obedecen a distribuciones exponenciales por lo que se les suele llamar *procesos markovianos*, aunque es también posible encontrar casos en los que tales tiempos respondan a distribuciones de Erlang, de Poisson o degeneradas o deterministas. También se han modelado aquellos casos en los que la distribución sólo tiene media y varianza conocidas.

B7 TOMA DE DECISIONES

El proceso de decisión

La toma de decisiones es un proceso fundamental de la administración, la forma de tomar decisiones de forma exitosa consta de los siguientes pasos:

1. Especificar objetivos y el criterio para tomar decisiones
2. Especificar alternativas
3. Analizar y comparar alternativas
4. Seleccionar la mejor alternativa
5. Implementar la alternativa elegida
6. Monitorear los resultados para garantizar que sean los deseados

Causas de Malas Decisiones

Algunas de las causas que pueden ocasionar una mala decisión son circunstancias impredecibles o errores en el proceso de decisión, podemos clasificar la mayoría de los factores con los que el administrador debe contender como:

Límite de Racionalidad Limitaciones causadas por los costos, las habilidades humanas, tiempo, tecnología, y disponibilidad de la información.

Suboptimización Es el resultado de la toma de decisiones por los diferentes departamentos cada uno tratando de optimizar sus resultados, en lugar de los de la organización

Ambientes de Decisión

Los ambientes de decisión se clasifican de acuerdo al grado de certeza presente. Existen tres categorías básicas:

Certeza Los parámetros relevantes (costo, capacidad y demanda) tienen valores conocidos.

Riesgo Algunos parámetros tienen resultados probabilísticos.

Incertidumbre Es imposible determinar la probabilidad de varios de los eventos posibles futuros.

TEORÍA DE DECISIONES

Las decisiones que permiten esta aproximación se caracterizan por estos elementos

- 1 Existe un Conjunto de posibles condiciones futuras que tendrán influencia en el resultado de la decisión
- 2 Se cuenta con una lista de alternativas para el administrador
- 3 Pago o resultado de cada alternativa para cada condición futura

Para utilizar esta aproximación un decisor debe emplear el siguiente proceso

1. Identificar las condiciones futuras posibles, estas son llamadas estados de la naturaleza
2. Desarrollar una lista de *alternativas posibles*, una de las cuales puede ser no hacer nada
3. Determinar el *pago* asociado con cada alternativa para cada condición futura posible
4. Estimar la *probabilidad* de cada condición posible futura
5. Evaluar las alternativas de acuerdo con un *criterio de decisión*, y seleccionar la mejor alternativa

La información para una decisión es frecuentemente resumida en una **tabla de pagos** que muestra los pagos esperados para cada alternativa en cada estado de la naturaleza posible

Toma de Decisiones bajo Certeza

Cuando se tiene la certeza de cada condición posible futura, se debe elegir la alternativa que tiene el mejor pago bajo ese estado de la naturaleza

Toma de Decisiones bajo Incertidumbre

Bajo incertidumbre no hay información disponible de que tan probables son los diversos estados de la naturaleza. Los cuatro criterios posibles de decisión son:

Maximin Establece el peor pago posible para cada alternativa y elige la alternativa que tiene el mejor de los peores pagos posibles, esta aproximación establece un mínimo garantizado

Maximax Determina la alternativa con el mejor pago posible

Arrepentimiento Minimax Escoge la alternativa que tiene la menor de las peores pérdidas

Toma de Decisiones bajo Riesgo

Entre los extremos de certeza e incertidumbre se encuentra el riesgo, donde la probabilidad de los estados de la naturaleza es conocida, la aproximación más utilizada para este caso es el **Criterio del Valor Monetario Esperado EMV**, el valor esperado es calculado para cada alternativa, eligiéndose el más alto, se calcula con la suma de los pagos pesados por la probabilidad del estado relevante de la naturaleza.

Árboles de Decisiones

Es una representación esquemática de las alternativas posibles y sus consecuencias posibles, los nodos cuadrados denotan puntos de decisión y los nodos circulares eventos probabilísticos, el árbol se lee de izquierda a derecha, y se analiza de derecha a izquierda, para cada decisión se escoge la alternativa que proporcionará el retorno más grande o el menor costo, si los eventos probabilísticos siguen a la decisión se escogerá el que proporcione el más alto valor monetario (o menor costo esperado).

Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad determina el rango de probabilidad para el cual una alterativa tiene el mejor pago esperado

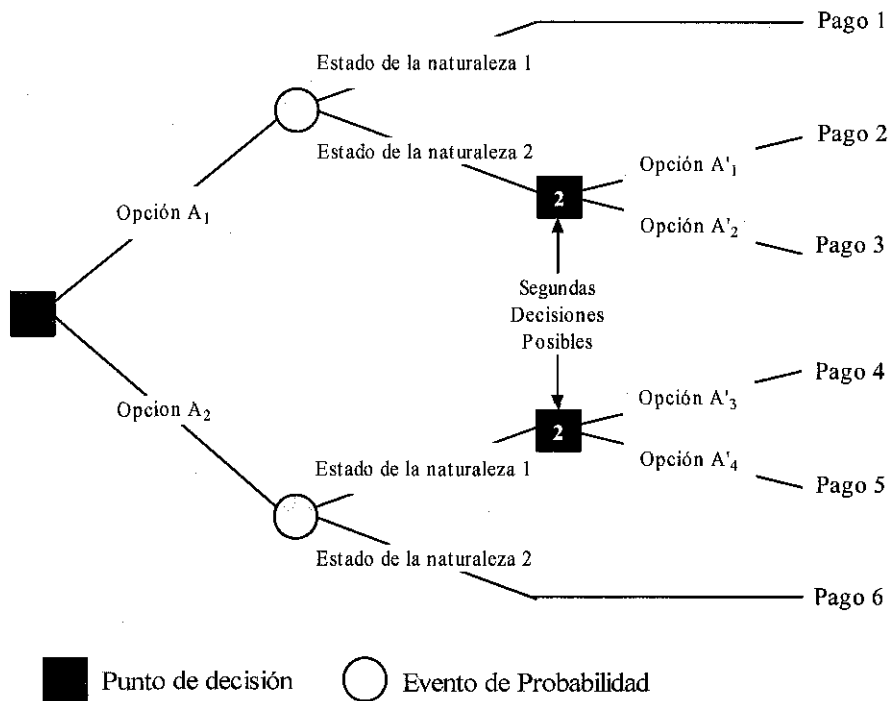


Figura 5 Árboles de decisiones

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Los sistemas de servicios se encuentran cambiando permanentemente y requieren ser diseñados de manera diferente a los sistemas tradicionales de manufactura y procesos, y en algunos casos, de los mismos sistemas de servicios.

El objetivo principal del presente trabajo fue mostrar los elementos que permiten conceptualizar, diseñar, planear, administrar y controlar los recursos económicos, materiales y, sobre todo, humanos en una organización de servicios. Se explican de manera sencilla y de manera tal que puedan ser empleados por los tomadores de decisiones de las organizaciones para fines prácticos de organización y planeación

La aportación es una visión general de lo que es un servicio y la manera de conceptualizarlo.

Como conclusiones y consideraciones generales sobre los sistemas de servicios, se mencionan las siguientes:

- Se requiere de un proceso de planeación detallado y ser realizado de manera sencilla y ordenada.
- Son cambiantes en los sistemas de negocios.
- Son muy sensibles, ya que las variaciones económicas y sociales impactan de manera directa, por lo cual se debe de estar preparado y ser flexibles.
- No deben ser considerados como únicos y se deben diversificar.
- Siempre ligados a empresas de manufactura, ya que una depende de la otra y viceversa.
- Continuar con la conceptualización del factor humano como elemento principal de crecimiento y desarrollo de las organizaciones.
- Involucrar a todos en el sistema y los procesos de cambio.
- Concientizar a los directivos sobre las diferencias de otro tipo de sistemas (manufactura) y tener siempre en claro la visión y la misión de la organización



- Tener a la comunicación rápida y oportuna como elemento de cambio y mejora continua
- No se debe considerar a la calidad como única ventaja competitiva, sino el cumplir con lo acordado o pactado con el cliente como premisa básica, así como el cumplimiento de las expectativas de los clientes
- Se debe buscar sencillez en los sistemas, es decir, que estos no sean complejos ni complicados
- Ser consciente de la diversificación y de la velocidad de cambio, así como las diferentes necesidades y preferencias de los clientes o consumidores, ya que existe una gran variedad de estos
- Poder medir el cumplimiento de lo acordado
- Tener al tiempo como uno de los principales elementos de cumplimiento y desarrollo de la organización. Es muy importante la velocidad de entrega, pero sobre todo que se realice en el tiempo acordado.
- No perder la esencia de lo que somos y hacia donde vamos

En el aspecto de desarrollo los sistemas de servicios continuarán evolucionando, por lo cual se deben de buscar maneras innovadoras y eficientes para ser competitivos, sin caer en los abusos del mercado. Esto es, ofrecer servicios que no sean momentáneos y sin sentido, sino que ofrezcan calidad, que valoren al elemento humano y que éste no sea sólo una parte más, sino el elemento de desarrollo y principal activo de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA**BIBLIOGRAFÍA**

1. Ackoff Rusell L. "*Planificación de la empresa del futuro*" México LIMUSA 1990
2. Adair-Heeley Charlene B. "*The human side of just in time*" AMACON American Management Association 1991
3. Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay "*Management control systems*" 10 ed. McGrawHill 2001
4. Bonini Charles P. et al. "*Quantitative analysis for management*" 9 ed. McGrawHill/Irwin 1997
5. Chase Richard B. Et al. "*Production Operations Management*" 8 ed McGrawHill/Irwin 1999
6. Chase Richard B. Et al "*Operations Management for Competitive Advantage*" 9 ed McGrawHill/Irwin 2001
7. David Fred R. "*Strategic management*" 8 ed. Prentice Hall 2001
8. Fitzsimmons James A. Fitzsimmons Mona J. "*Service Management. Operations, Strategy and information Technology*" 3 ed McGrawHill/Irwin 2000
9. Fuentes Zenón Arturo. "*Un sistema de metodologías de planeación*" México DEPI Facultad de Ingeniería UNAM
10. Goss Tracy "*The last word on power*" Doubleday 1996.
11. Harris Neville. "*Service Operations Management. Management Techniques for the Service Sector*" Casell Educational Ltd 1994
12. Heizer Jay & Render Barry. "*Operations management*" 6 ed Prentice Hall 2000
13. Horngren Charles T. Et al. "*Cost Accounting, a managerial emphasis*" 10 ed. Prentice Hall 2000
14. Krause Donald G. "*Sun Tzu, The art of war for executives*" Nicholas Brealey publishing 1999

15. Kreitner Robert et al. "*Organizational Behavior*" 5 ed McGrawHill/Irwin 2001
16. Merchant Kenneth A. "*Modern Management control systems*" Prentice Hall 2001
17. Mudie Peter, Cottam Angela. "*The Management and Marketing of Services*" Butterworth Heinemann Ltd 1993
18. Rodriguez Estrada Mauro. Escobar Borrero Ricardo. "*Creatividad en el servicio*" México McGrawHill 1996
19. Ross Stephen A. Et al. "*Corporate Finance*" 5 ed McGrawHill/Irwin 1999
20. Steiner George A. "*Planeación Estratégica lo que todo director debe saber*" México CECSA 1997
21. Stevenson William J. "*Production Operations Management*" 6 ed McGrawHill/Irwin 1999
22. Wight Oliver W. "*Manufacturing Resource Planning MRP II*" The Oliver Wight companies 1981
23. Wheelen Thomas L. & Hunger J. David. "*Strategic management business and policy*" 7 ed. Prentice Hall 2000

ARTÍCULOS

1. Gummesson Evert Department of Business administration, Stockolm University "*Service management: An evaluation and the future*" International Journal of service industry management Vol 5 No 1 1994 pp 77-96 MCB university press
2. Ian Stuart F. University of bath, Bath UK, Tax Stephen S. The university of Victoria, Victoria Canada "*Planning for service quality: An integrative approach*" International Journal of service industry management Vol 7 No 4 1996 pp 55-77 MCB university press
3. Kaplan Robert S y Norton David D. "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*" Harvard Business Review January-February 1996 pp 75-85
4. King William R. University of Pittsburgh USA "*Implementing Strategic through strategic program evaluation*" Omega The international journal of management sciences vol 8 No 2 pp 173-181

5. Porter Michael E. *"What is Strategy?"* Harvard Business Review November-December 1996 pp 61-78
6. Redman Tod, Teesside Business School, Brian P Mathews, University of Luton. *"Service Quality and HRM practices"*

