

capítulo

PROCESOS DE SERVICIOS

255 Una semana como camarero del Ritz

256 El carácter de los servicios

257 Clasificación operativa de los servicios

Definición de grado elevado o bajo de contacto con el cliente

258 Diseño de las organizaciones de servicios

259 Estructuración de un encuentro de servicios: matriz para el diseño del sistema de servicios

Usos estratégicos de la matriz

261 Planos de los servicios y protección contra fallas

Definición de plano de los servicios

Definición de poka-yokes

263 Tres diseños de servicios contrastantes

El enfoque de la línea de producción

El enfoque del autoservicio

El enfoque de la atención personal

268 Administración de las variaciones introducidas por los clientes

269 Aplicación de la ciencia conductual a los encuentros de servicios

270 Garantía del servicios como motor del diseño

Definición de garantías del servicio

271 Conclusión

273 Caso: Pizza USA: un ejercicio para traducir los requerimientos de los clientes a requerimientos en el diseño del proceso

274 Caso: Los centros de contacto deberían aprender una lección de los negocios locales

UNA SEMANA COMO CAMARERO DEL RITZ

Esta sería mi primera prueba de verdad. Había terminado un programa de orientación de dos días y pasado otros tantos siguiendo a Stephen Posner, un veterano camarero del Ritz-Carlton, como sombra, yo iba a encargarme de entregar el pedido de una cena. Cuando subíamos en el elevador de servicio, con una cena ligera para dos: una hamburguesa con queso, una ensalada, una cerveza y una botella de agua mineral, volví a repasar mentalmente las instrucciones de Steve respecto a lo que debía decir y hacer. Él advirtió mi entrecejo y, mientras yo recorría el pasillo manejando torpemente el carrito de servicio, me dijo: —No luzcas tan serio. Trata de sentir el ánimo de los huéspedes y actúa en consecuencia.



Llamé a la puerta de la habitación 1036 y tragué saliva.

—Buenas noches, la cena que pidieron para su habitación.

Una amable mujer abrió la puerta y yo empujé, en lugar de jalar, el tintineante carrito por el umbral y a punto estuve de tirar la botella de San Pellegrino al hacerlo. La mujer y su marido estaban viendo un programa de concurso en la televisión y cuando Steve le dijo que yo estaba en entrenamiento, ella trató de relajarme haciendo algún comentario sobre el programa. Sin embargo, no me sobraba capacidad mental para enfrascarme en una conversación trivial. Estaba concentrado en mi tarea.

—¿Desea que abra la botella? —pregunté.

—Sí, muchas gracias —repuso la mujer.

Después, me quedé ahí parado, con la quijada ligeramente apretada y las manos detrás de la espalda, mientras recorría el carrito con la vista y recordaba la lista de lo que

debía hacer a continuación. La mujer permaneció ahí de pie como esperando algo. Steve me miraba con cara de interrogación. ¡Ah, ya sé. Explicar lo que les he llevado! —He traído una ensalada César y una hamburguesa con queso, con la carne término medio —dije al tiempo que levantaba la campana del plato—, y he traído un poco más de mostaza y salsa ketchup por si las desean. Steve, quien se había desesperado porque no acababa de abrir la botella de San Pellegrino, hábilmente tomó la iniciativa y abrió el agua. —Por favor, llamen si necesitan algo más —dije, preparándome para salir. La mujer sonrió. Olvidé preguntar si quería que abriera la Heineken. Cuando Steve y yo salimos al pasillo, cerró la puerta y me dijo que me comentaría algunas cosas mientras bajábamos. →

La entrega de comida en el Ritz-Carlton es tan sólo una fracción visible de una serie de decisiones respecto al diseño de los servicios que emanan de su estrategia de servicios. Las compañías más destacadas en los servicios, como el Ritz-Carlton, saben que la forma en que manejen los detalles de cada etapa de sus operaciones determinará el éxito del negocio.

En este capítulo, después de algunos comentarios preliminares sobre los servicios, se abordará la cuestión del diseño del sistema de prestación del servicio, partiendo de la noción del contacto con el cliente como vía para clasificar las operaciones de servicios. A continuación se tratará del diseño de la organización de servicios, la estrategia del servicio y el enfoque de éste, y se describirá la interrelación entre marketing y operaciones que permite lograr (o no) una ventaja competitiva. También se analiza una matriz para el diseño del sistema del servicio que define las características generales del proceso de un servicio, así como los planos de los servicios como una manera de diseñar los pasos precisos de un proceso. Más adelante, se presentarán tres diseños de servicios que emplean las industrias de servicios y se explicará la forma en que las garantías de los servicios se pueden emplear como “motores del diseño”. El capítulo termina con dos casos que estudian igual número de organizaciones de servicios.



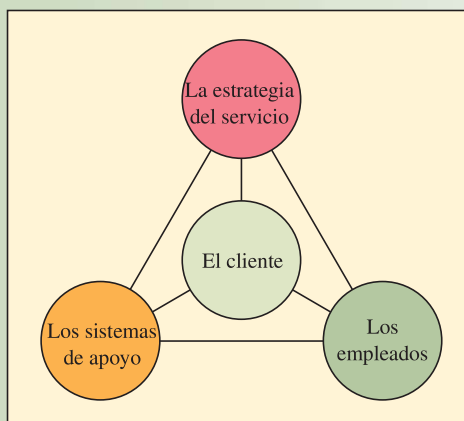
Servicio

EL CARÁCTER DE LOS SERVICIOS

Un simple vistazo a la sección de libros de administración de la librería de su localidad será prueba bastante del interés que los profesionales sienten por los servicios. Ahora se ve los servicios y a la calidad de forma parecida: el *cliente* es (o debería ser) el punto focal de todas las decisiones y las acciones de

ilustración 8.1

El triángulo de los servicios



la organización de servicios. El triángulo de los servicios que presenta la ilustración 8.1 capta muy bien esta filosofía. En ella, el cliente es el centro de todo; la estrategia del servicio, los sistemas y los empleados que le brindan el servicio. Visto así, la organización existe para servir al cliente y los sistemas y los empleados existen para facilitar el proceso del servicio. Hay quienes sugieren que la organización de servicios también existe para servir a sus trabajadores, porque en general ellos determinan cómo perciben el servicio los clientes. En este sentido, el cliente recibe el tipo de servicio que la gerencia merece; es decir, la forma en que la gerencia trata al trabajador será la forma en que el trabajador trate al público. Si la gerencia capacita y motiva bien a los trabajadores, éstos harán un buen trabajo con sus clientes.

Dentro del triángulo, la función de las operaciones es muy importante. Éstas son las responsables de los sistemas de los servicios (procedimientos, equipo e instalaciones), así como de administrar la actividad de los trabajadores de los servicios que, por lo general, constituyen la mayor parte de los empleados de las organizaciones grandes de servicios. Sin embargo, antes de explicar esta función más a fondo, es conveniente clasificar los servicios para demostrar cómo el cliente afecta la función de las operaciones.

CLASIFICACIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS

Por lo general, las organizaciones de servicios se clasifican con base en quiénes son sus clientes, por ejemplo, si se trata de individuos o de otros negocios, y en el servicio que brindan (financiero, médico, transporte, etcétera). Si bien estas clasificaciones son útiles para presentar datos económicos agregados, no lo son mucho para efectos de la AOS porque no dicen mucho del proceso. Por otra parte, las manufactureras tienen nombres bastante evocadores para poder clasificar las actividades de la producción (como producción intermitente y continua); cuando se refieren a un contexto de manufactura transmiten muy bien la esencia del proceso. Aun cuando es posible describir los servicios en estos mismos términos, necesitaremos un elemento más de información que refleje el hecho de que el cliente participa en el sistema de producción. En opinión de los autores, ese elemento que, en términos operativos, distingue a un sistema de servicios de otro en cuanto a su función de producción es el grado de contacto que tiene el cliente para la creación del servicio.

El término *contacto del cliente* se refiere a su presencia física en el sistema y la frase *creación del servicio* se refiere al proceso de trabajo que implica la prestación del servicio mismo. En este caso, cabe definir el grado de *contacto*, aproximadamente, como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar dentro del sistema en relación con el total de tiempo que se requiere para prestarle el servicio. En términos generales, cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema del servicio y el cliente, tanto mayor será el grado de interacción que exista entre ambos durante el proceso de su producción.

Dada esta concepción, es lógico pensar que los sistemas de servicios que tienen un **grado elevado de contacto con el cliente** son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquellos que tienen un **grado bajo de contacto con el cliente**. En los sistemas de mucho contacto, el cliente afecta el tiempo demandado, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio porque él participa en el proceso.

La ilustración 8.2 describe las implicaciones de esta diferencia. En ella se ve que el hecho de que el cliente esté presente durante la prestación del servicio o no lo esté afecta cada una de las decisiones del diseño. También se observa que, cuando el trabajo se desempeña tras bambalinas (en este caso, en el centro de procesamiento de un banco), se utilizan sustitutos del cliente, como reportes, bases de datos y facturas. Por lo tanto, se puede diseñar siguiendo los mismos principios que se emplearían al diseñar una fábrica, para maximizar el número de elementos procesados durante un día de producción.

La influencia de los clientes puede ser muy diversa y ello explica la variabilidad de los sistemas de servicios dentro de aquellos que tienen mucho contacto. Por ejemplo, una sucursal bancaria ofrece servicios sencillos, como retiro de dinero que sólo toma un minuto más o menos, y también complicados, como la tramitación de una solicitud de crédito que puede tomar más de una hora. Es más, estas actividades pueden ir desde el autoservicio en un cajero automático hasta la coproducción, en cuyo caso el personal del banco y el cliente trabajan en equipo para preparar la solicitud de crédito.

Grado elevado o bajo de contacto con el cliente



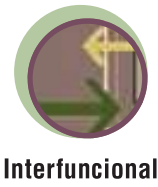
ilustración 8.2

Principales diferencias entre los sistemas que tienen mucho y poco contacto en un banco

DECISIÓN DEL DISEÑO	SISTEMA CON MUCHO CONTACTO (UNA SUCURSAL)	SISTEMA CON POCO CONTACTO (CENTRO PARA TRAMITACIÓN DE CHEQUES)
Ubicación del local	Las operaciones deben estar cerca del cliente.	Las operaciones pueden estar cerca del suministro, el transporte o el trabajador.
Exposición	El local se debe adaptar a las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente.	El local se debe concentrar en la eficiencia de la producción.
Diseño del producto	El entorno y el producto físico definen la naturaleza del servicio.	El cliente no está en el entorno del servicio, por lo cual el producto se puede definir en razón de menos atributos.
Diseño del proceso	Las etapas del proceso de producción tienen un efecto inmediato y directo en el cliente.	El cliente no participa en la mayor parte de los pasos de la tramitación.
Programación	El cliente forma parte del programa de producción y debe tener un lugar en ella.	El cliente se interesa principalmente por las fechas de cumplimiento.
Planeación de la producción	Los pedidos no se pueden almacenar, por lo cual mitigar el flujo de la producción dará por resultado que se pierdan negocios.	Los trámites atrasados y la mitigación son posibles.
Habilidades de los trabajadores	Los trabajadores directos constituyen una parte importante del producto del servicio por lo cual deben tener la capacidad para interactuar bien con el público.	Los trabajadores directos sólo deben contar con habilidades técnicas.
Control de calidad	Las normas de calidad suelen depender de la persona que las mira y, por ende, son variables.	Las normas de calidad suelen ser mensurables y, por ende, son fijas.
Normas de tiempo	El tiempo del servicio depende de las necesidades del cliente y, por ello, las normas de tiempo son inherentemente laxas.	El trabajo es desempeñado con sustitutos del cliente (como formas) y, por ello, las normas de tiempo son estrictas.
Pago de salarios	La producción variable requiere de sistemas salariales basados en los tiempos.	La producción “determinable” permite los sistemas salariales basados en la producción.
Planeación de la capacidad	Para no perder ventas, la capacidad debe ser equivalente a la necesaria para la demanda pico.	La posibilidad de almacenar el producto permite establecer la capacidad para un nivel promedio determinado de la demanda.

DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Cuando se diseñan organizaciones de servicios es preciso recordar una característica distintiva de éstos: es imposible llevar inventarios de servicios. A diferencia de las manufacturas, en cuyo caso se pueden crear inventarios durante periodos de poca actividad y después usarlos para satisfacer la demanda pico y, así, mantener un nivel relativamente estable de empleo y de planeación de la producción, en el caso de los servicios es necesario (salvo contadas excepciones) satisfacer la demanda cuando se presenta. Por lo tanto, en el caso de los servicios, la capacidad es un tema dominante. Piense en las muchas situaciones de servicios que se ha encontrado usted; por ejemplo, cuando come en un restaurante o va al cine el sábado por la noche. En general, si el restaurante o el cine están llenos, usted optará por ir a otro lugar. Luego entonces, un parámetro muy importante del diseño de los servicios será “¿Qué tanta capacidad debemos tener?” El exceso de capacidad genera costos enormes y una insuficiente hace perder clientes. Por supuesto que en estas situaciones se recurre a la ayuda del marketing. Esto explica por qué hay tarifas



aéreas con descuento, ofertas especiales de fin de semana en los hoteles, etc. También es una buena ilustración de por qué, en los servicios, resulta tan difícil separar las funciones de la administración de operaciones del marketing.

Los modelos de una línea de espera, como se explica en el capítulo 8A, representan un estupendo instrumento matemático para analizar muchas situaciones que son comunes en los servicios. Estos modelos permiten analizar preguntas como cuántos cajeros se deben tener en un banco o cuántas líneas telefónicas se necesitan en una operación de servicios de Internet. Los modelos son fáciles de implementar empleando hojas de cálculo.

Varios factores centrales diferencian el diseño y el desarrollo de los servicios del desarrollo característico de los productos manufacturados. En primer término, el proceso y el producto se deben desarrollar de forma simultánea; de hecho, en los servicios, el proceso es el producto (se afirma esto reconociendo en general que muchos fabricantes están utilizando conceptos como la ingeniería concurrente y el DPM [diseño para manufactura] como enfoques para ligar de forma más estrecha el diseño del producto y el del proceso).

En segundo, aun cuando el equipamiento y el software que apoyan un servicio pueden estar protegidos por patentes y derechos de autor, la operación del servicio mismo carece de la protección legal que suele existir en el caso de la producción de bienes. En tercero, el paquete del servicio, y no un bien definible, representa el producto principal del proceso de desarrollo. En cuarto, muchas partes del paquete del servicio suelen estar definidas por la capacitación que los individuos reciben antes de formar parte de la organización de servicios. En particular, en las organizaciones de servicios profesionales (OSP), como los bufetes de abogados y los hospitales, es necesario contar con un certificado de estudios para ser contratado. En quinto, muchas organizaciones de servicios pueden cambiar los servicios que ofrecen prácticamente de un día para otro. Las organizaciones de servicios de rutina (OSR), como las peluquerías, las tiendas detallistas y los restaurantes tienen esta flexibilidad.



Marriott premia a los empleados que brindan a los clientes un servicio excelente y les otorga facultades para tomar decisiones. La compañía envía por correo un millón de cuestionarios al año para mantenerse informada acerca de la satisfacción de los clientes y las fallas en los servicios.

ESTRUCTURACIÓN DE UN ENCUENTRO DE SERVICIOS: MATRIZ PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIOS

Existen varios caminos para configurar los encuentros de servicios. La matriz para el diseño del sistema de servicios de la ilustración 8.3 presenta seis alternativas frecuentes.

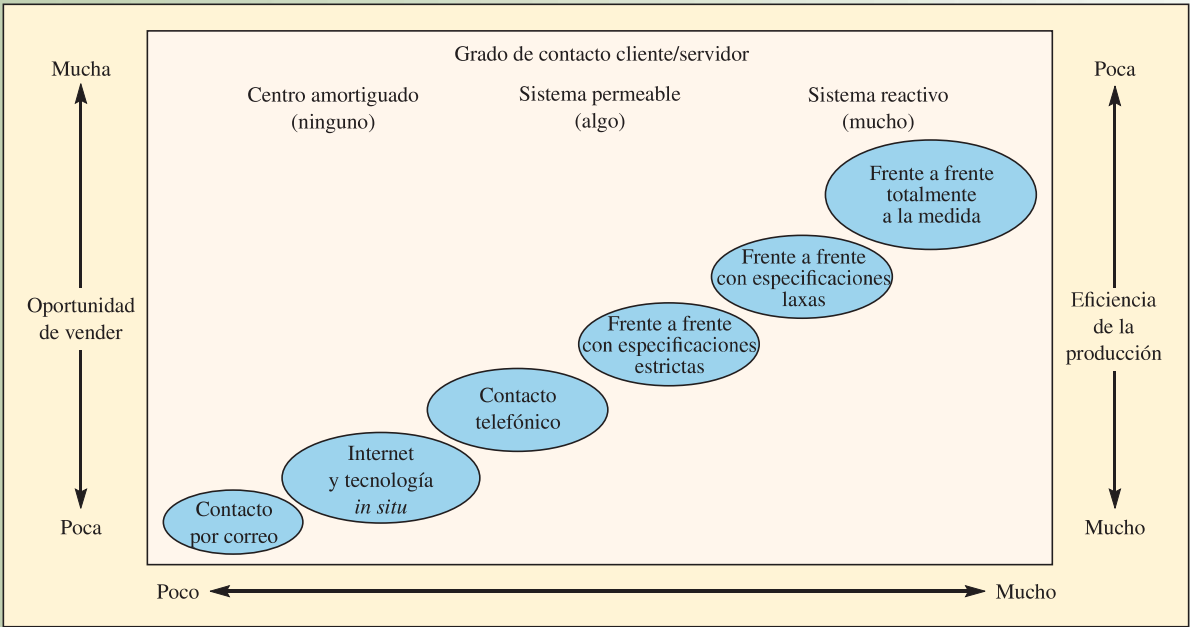
La punta de la matriz muestra el grado de contacto cliente/servidor: el *centro amortiguado* que está separado físicamente del cliente; el *sistema permeable*, al que puede penetrar el cliente por vía telefónica o por contacto frente a frente; y el *sistema reactivo*, al que puede penetrar el cliente y el cual reacciona a sus requerimientos. El lado izquierdo de la matriz presenta la proposición de marketing que, según la opinión de los autores, sería la lógica; es decir, cuanto mayor sea la cantidad de contacto, tanto mayor será la oportunidad de vender; el lado derecho muestra las repercusiones para la eficiencia de la producción a medida que el cliente ejerce mayor influencia en la operación.

Las anotaciones en el interior de la matriz enumeran las formas en que se puede prestar el servicio. En un extremo, el contacto del servicio es por correo; los clientes tienen poca interacción con el sistema. En el otro extremo, los clientes "hacen lo que quieren" en un contacto frente a frente. Las otras cuatro anotaciones de la matriz contienen distintas medidas de interacción.

Como se puede suponer, la eficiencia de la producción disminuye a medida que el cliente tiene más contacto (y, por ello, más influencia) en el sistema. Para compensar lo anterior, el contacto frente a frente ofrece una enorme oportunidad de vender productos adicionales. Por otro lado, el poco contacto, como el correo, permite que el sistema funcione con más eficiencia porque el cliente no puede afectar (o alterar) el sistema de forma sustantiva. No obstante, existen relativamente pocas posibilidades de realizar ventas de productos adicionales.

La posición de cada anotación se puede cambiar ligeramente. En el caso del primer ejemplo, piense en la anotación "Internet y tecnología *in situ*" de la matriz. Internet claramente amortigua a la compañía

ilustración 8.3 Matriz para el diseño de un sistema de servicios



Características de los trabajadores, las operaciones y las innovaciones respecto al grado de contacto cliente/servidor

	Grado de contacto cliente/servidor					
	Poco					Mucho
Requerimientos del trabajador	Habilidades de oficina	Habilidades para ayudar	Habilidades verbales	Habilidades para procedimientos	Habilidades del gremio	Habilidades para el diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Papeleo	Administración de la demanda	Guión de llamadas	Control del flujo	Administración de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones tecnológicas	Automatización de la oficina	Métodos para las rutas	Bases de datos de computadoras	Auxiliares electrónicos	Autoservicio	Equipos de cliente/trabajador

frente al cliente, pero existen interesantes oportunidades para proporcionarle información y servicios relevantes. Dado que el sitio Web se puede programar inteligentemente para que reaccione a las entradas del cliente, podría haber importantes oportunidades para hacer nuevas ventas. Además, se puede hacer que el sistema se conecte con empleados reales cuando el cliente necesita ayuda que va más allá de la programación del sitio Web. Internet es en verdad una tecnología revolucionaria cuando se aplica a servicios que debe brindar una compañía.

Otro ejemplo de cambios en la posición de una anotación sería la de “frente a frente, con especificaciones estrictas” que aparece en la matriz. Esta anotación se refiere a las situaciones en las que existe poca variación en el proceso del servicio; ni el cliente ni el servidor tienen mucha discreción para crear el servicio. Los restaurantes de comida rápida y Disneylandia vienen a la mente. En el caso del frente a frente, con especificaciones laxas, se refiere a las situaciones en las cuales el proceso del servicio se entiende en general, pero existen opciones para la forma de desempeñarlo o de los bienes físicos que forman parte de él. Un restaurante con todos los servicios y una distribuidora que vende automóviles son dos ejemplos. La anotación frente a frente, totalmente a la medida se refiere a los encuentros de servicios cuyas especificaciones se deben preparar mediante cierta interacción entre el cliente y el servidor. Los servicios médicos y jurídicos son de este tipo y el grado en que se reúnan recursos del sistema para el servicio determina si el sistema es reactivo, quizás al grado de ser hasta proactivo, o simplemente

permeable. Algunos ejemplos serían la movilización de los recursos de una agencia de publicidad para que un cliente importante visite una oficina o un equipo de cirugía apresurándose para preparar una operación de urgencia.

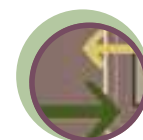
La base de la ilustración 8.3 describe los cambios que se registran en los trabajadores, las operaciones y los tipos de innovaciones técnicas a medida que cambia el grado de contacto del cliente/sistema del servicio. En el caso de los trabajadores son evidentes los requerimientos para las relaciones entre el contacto por correo y las habilidades de oficina, la tecnología de Internet y las habilidades para ayudar y el contacto por teléfono y las habilidades verbales. Las situaciones frente a frente con especificaciones estrictas requieren de habilidades para el procedimiento particular, porque el trabajador debe seguir una rutina para desempeñar un proceso general de gran volumen y estandarizado. Las situaciones frente a frente con especificaciones laxas con frecuencia requieren de habilidades de un gremio (cajero de banco, dibujante, capitán de restaurante, técnico dental) para finalizar el diseño del servicio. La situación frente a frente totalmente a la medida suele requerir de habilidades para el diagnóstico del profesional a efecto de confirmar las necesidades o los deseos del cliente.

USOS ESTRATÉGICOS DE LA MATRIZ

La matriz de la ilustración 8.3 tiene usos operativos y estratégicos. Los operativos se reflejan al identificar los requerimientos de los trabajadores, el enfoque de las operaciones y las innovaciones explicadas antes. Algunos usos estratégicos son:

1. Permitir la integración sistemática de las operaciones y la estrategia de marketing. Los retos resultan más claros y, sobre todo, más importantes, cuando algunas de las variables principales del diseño se cristalizan para efectos del análisis. Por ejemplo, la matriz indica que no tendría mucho sentido, en lo que se refiere a las ventas, que una empresa de servicios invierta en trabajadores muy capacitados si piensa operar utilizando especificaciones estrictas.
2. Aclarar exactamente cuál combinación de servicios está brindando la empresa en efecto. A medida que la compañía incorpora las opciones para la prestación que aparecen en la línea diagonal, se estará diversificando en su proceso de producción.
3. Permitir la comparación con la manera en que otras empresas brindan servicios específicos. Esto sirve para detectar la ventaja competitiva de la empresa.
4. Indicar los cambios evolutivos o del ciclo de vida que pudieran ser necesarios a medida que la empresa crece. Sin embargo, a diferencia de la matriz de procesos y productos de las manufacturas, en cuyo caso el crecimiento natural avanza en una dirección (del centro de trabajo a la línea de ensamble conforme va incrementando el volumen), la evolución de la prestación de un servicio se puede mover en cualquiera de las dos direcciones a lo largo de la diagonal como resultado de un equilibrio entre ventas y eficiencia.

El instrumento estándar para el diseño del proceso de los servicios, igual que en el caso del diseño de



Interfuncional

PLANOS DE LOS SERVICIOS Y PROTECCIÓN CONTRA FALLAS

los procesos de manufactura, es el diagrama de flujo. En fecha reciente, los gurús de los servicios han empezado a decir, con la intención de subrayar la importancia del diseño del proceso, que el diagrama de flujo es un **plano de los servicios**. Una característica singular del plano de un servicio es la diferencia que establece entre los aspectos del servicio que tiene mucho contacto con el cliente (las partes del proceso que el cliente puede ver) y las actividades que no puede ver. Esta diferencia se marca con una “línea de visibilidad” en el diagrama de flujo.

La ilustración 8.4 es un plano de una operación característica de un taller de automóviles. Cada actividad que constituye un encuentro típico de servicios es anotada en el diagrama de flujo. Para mostrar mejor cuál entidad controla las actividades, el diagrama muestra niveles. El nivel superior consta de actividades que controla el cliente. A continuación están las actividades que desempeña el gerente del taller cuando trata con el cliente. El tercer nivel representa las actividades de reparación que desempeña el taller y el nivel más bajo representa la actividad de la contabilidad interna.

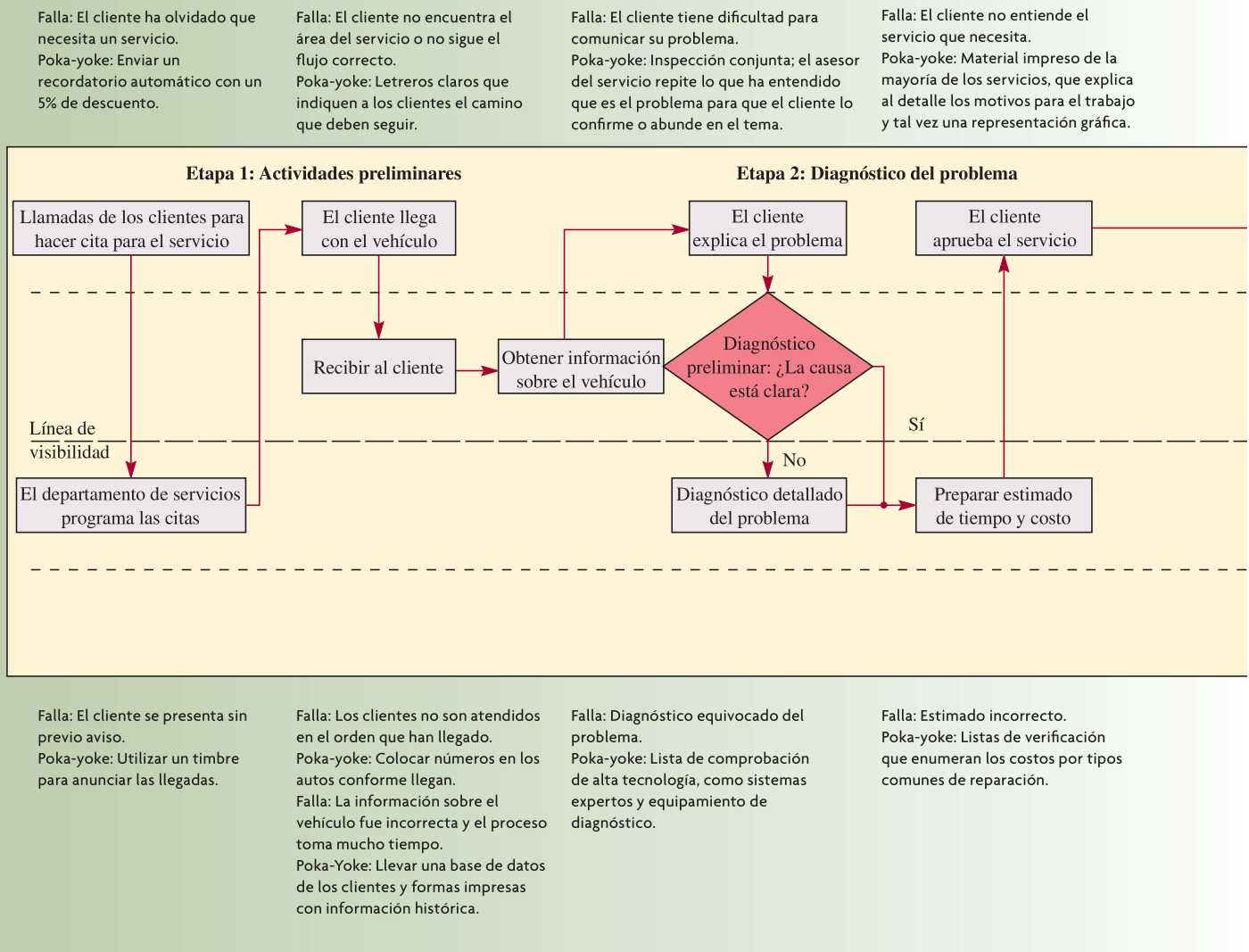
El plano básico describe las características del diseño del servicio, pero no proporciona líneas directas que indiquen cómo lograr que el proceso se ajuste al diseño. Una forma de abordar este problema es aplicar **poka-yokes**; procedimientos que impiden que los errores inevitables se conviertan en un defecto del servicio.¹ Los poka-yokes (traducido del japonés quiere decir, más o menos, “evitar errores”) son

Plano de los servicios



Servicio

Poka-yokes

ilustración 8.4**Cómo impedir las fallas en la operación de un taller de automóviles**

comunes en las fábricas (véase, el capítulo 9, “Calidad Six-Sigma”, que contiene varios ejemplos) y están compuestos por cosas como aditamentos para garantizar que las piezas sólo se puedan unir del lado correcto, interruptores electrónicos que desconectan automáticamente el equipo cuando ocurre un error, la presentación de las piezas antes de montarlas para asegurarse de que se utilizan las cantidades correctas y las listas para comprobar que se sigue la secuencia correcta de pasos.

También existen muchas posibilidades para aplicar los poka-yokes a los servicios, las cuales se pueden clasificar como métodos de aviso, métodos de contacto físico o visual y las llamadas *tres t*: la Tarea que se realizará (¿El automóvil quedó bien reparado?), el Trato dado al cliente (¿El gerente del taller fue cortés? y las características Tangibles del entorno del local de servicios (¿El área de espera estaba limpia y era cómoda?). Por último, a diferencia de los poka-yokes de la manufactura, los de los servicios muchas veces se aplican para evitar las fallas en las acciones del cliente y del trabajador del servicio.

Algunos ejemplos de poka-yokes son las barras para medir la estatura en los parques de diversión, las charolas con bajorrelieve que usan los cirujanos para asegurarse de que no han olvidado un instrumento dentro del paciente, las cadenas para configurar las líneas de espera, los sistemas de tome-un-número, los torniquetes, los timbres de los cajeros automáticos para recordar a las personas que saquen su tarjeta, los timbres de los restaurantes para garantizar que los clientes no dejan pasar su turno para obtener mesa, los espejos en los teléfonos para asegurar un “voz sonriente”, las llamadas para recordar citas, los seguros en las puertas

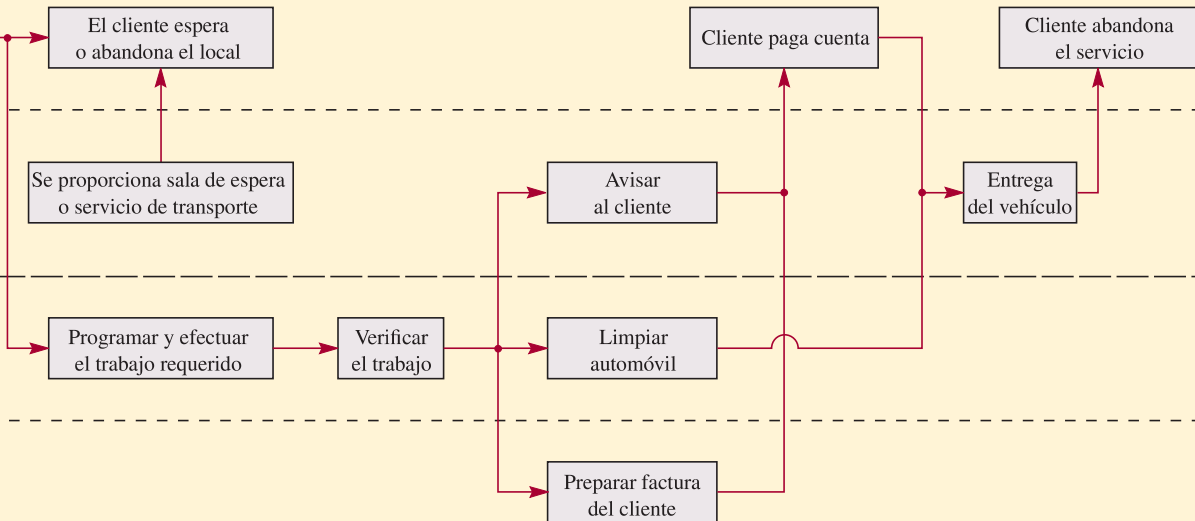
Falla: Imposible localizar al cliente.
Poka-yoke: Enviar avisos por radiolocalizadores a los clientes que desean abandonar el local.

Falla: Factura ilegible.
Poka-yoke: Entregar primera copia al cliente o una factura simple.

Falla: No se obtiene realimentación.
Poka-yoke: Entregar al cliente tarjetón para medir su satisfacción al mismo tiempo que las llaves del vehículo.

Etapa 3: Desempeñar trabajo

Etapa 4: Facturación y entrega del vehículo



Falla: El servicio de la camioneta de transporte no es cómodo.
Poka-yoke: Los asientos disponibles en la camioneta son asignados cuando se programa la cita. La falta de espacio desocupado indica que se debería programar a otra hora a los clientes que necesitan el servicio de la camioneta.
Falla: No hay existencias de las piezas necesarias.
Poka-Yoke: Interruptores de límite activan luces que señalan que el nivel de una pieza está por debajo del punto de un nuevo pedido.

Falla: El vehículo no ha sido limpiado debidamente.
Poka-yoke: La persona que recoge el vehículo lo revisa, manda que se retoque en caso necesario y retira el tapete del piso en presencia del cliente.

Falla: El vehículo tarda mucho en llegar.
Poka-yoke: Cuando la cajera escribe el nombre del cliente para imprimir la factura, se envía información, electrónicamente, a ayudantes que salen corriendo a traer el vehículo del cliente mientras está pagando.

de los baños de las líneas aéreas que activan la luz interior, los pequeños regalos en sobres con tarjetas de comentarios para fomentar que los clientes proporcionen realimentación acerca de un servicio y las fotos de “esta es una habitación limpia” para pequeños de jardín de niños.

La ilustración 8.4 explica cómo una operación típica de un taller de automóviles podría evitar fallas utilizando poka-yokes. Un comentario final: estos procedimientos no pueden garantizar el grado de protección contra errores tanto como en la fábrica, pero sí pueden reducir estos errores en muchas situaciones de servicios.

TRES DISEÑOS DE SERVICIOS CONTRASTANTES

Tres enfoques contrastantes para brindar un servicio *in situ* son el enfoque de la línea de producción, que McDonald’s Corporation hiciera famoso, el enfoque del autoservicio, que los cajeros automáticos y las gasolineras hicieran famoso, y el enfoque de la atención personalizada, que las tiendas de departamentos Nordstrom y los hoteles Ritz-Carlton hicieran famoso.

LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN

En un artículo publicado recientemente en el *Harvard Business Review*, Uday Karmarkar dice que la tecnología ahora permite que exista una clase diferente de línea de producción. “Olvídense de la carretera de la información, la Ley de Moore y las maravillas de lo inalámbrico. Por el contrario, piense que la tecnología crea una línea de ensamble de información; hoy en día, la información puede ser estandarizada, creada a la medida, armada con varios componentes, escogida, empacada, almacenada y enviada, todo ello utilizando procesos similares a los de la manufactura”. Por ejemplo, describe el proceso que permite reconfigurar totalmente las imágenes de diagnóstico, que antes implicaban múltiples actividades manuales, con un paciente que era llevado por todo el hospital, y ahora se han

convertido en una actividad donde “un técnico escanea al paciente en un lugar cómodo, manejando una máquina que se encuentra a la entrada de una tienda o incluso en un camión móvil. Las imágenes pueden ser enviadas por vía electrónica al radiólogo que hará el diagnóstico, y que puede estar en una clínica a muchos kilómetros de distancia, o directamente al médico tratante. El software de reconocimiento de voz puede transcribir el diagnóstico o las transcripciones se pueden realizar en el extranjero. Se están desarrollando herramientas de software inteligente para ayudar al diagnóstico real y algún día hasta podrían ocupar el lugar del radiólogo en el caso de ciertos problemas”.

Fuente: Uday Karmarkar, “Will You Survive the Services Revolution?”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2004, p. 102.

EL ENFOQUE DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN

El enfoque de la línea de producción que iniciara McDonald's abarca mucho más que los pasos necesarios para preparar una Big Mac. En cambio, como señala Theodore Levitt, aborda la entrega de comida rápida como un proceso de manufactura y no como uno de servicios.² El valor de esta filosofía es que supera muchos de los problemas inherentes al concepto del servicio mismo. Es decir, servicio implica subordinación o sometimiento del servidor al servido; por otra parte, la manufactura no conlleva esta connotación porque se concentra en las cosas y no en las personas. Por lo tanto, en la manufactura y en McDonald's, “la orientación es hacia la producción eficiente de resultados y no hacia atender a terceros”. Levitt señala que además de las habilidades financieras y de marketing de McDonald's, la compañía controla cuidadosamente “la ejecución de la función central de cada establecimiento: la entrega rápida de una mezcla uniforme de alimentos preparados de gran calidad, en un entorno evidentemente limpio, ordenado y amable. La sustitución sistemática de personas por equipo, que se combina con el uso y la ubicación de la tecnología, ha sido cuidadosamente planeada y permite a McDonald's atraer clientela y retenerla en proporciones que no tienen precedente y que nadie ha podido imitar”.

A efecto de ilustrar los conceptos, Levitt menciona varios aspectos de las operaciones de McDonald's. Advierta lo mucho que usa lo que se ha llamado poka-yokes.



Servicio

- La freidora de McDonald's permite preparar la cantidad óptima de papas de una sola vez.
- Se usa un cucharón de boca ancha para tomar la cantidad exacta de papas fritas, según el tamaño de cada pedido. (El empleado jamás toca el producto).
- El espacio de almacenamiento está diseñado de manera expresa para una mezcla predeterminada de productos que han sido medidos y empacados previamente.
- Los amplios recipientes para la basura colocados en el interior y el exterior de cada local sirven para fomentar la limpieza. (Los establecimientos más grandes tienen barredoras motorizadas para el estacionamiento.)
- El papel de colores que envuelve las hamburguesas sirve de código para identificarlas.
- Todo se ha construido prestando una minuciosa atención al diseño total y a la planeación de las instalaciones, de forma que quede integrado a la máquina (McDonald's) misma y a la tecnología del sistema. La única opción que tiene el empleado es operar exactamente como pretendieron los diseñadores. Si se usara la matriz para el diseño de un sistema de servicios (ilustración 8.3), este servicio se clasificaría como uno frente a frente con estrictas especificaciones.

EL ENFOQUE DEL AUTOSERVICIO

En contraste con el enfoque de la línea de producción, C.H. Lovelock y R.F. Young dicen que es posible mejorar el proceso del servicio si se permite que el cliente desempeñe un papel mayor en su producción.³ Los sitios Web de las compañías, los cajeros automáticos, las gasolineras de autoservicio, las barras de ensaladas y los boletos electrónicos son enfoques que trasladan la carga del servicio al consumidor. En

nuestra matriz para el diseño del sistema de servicios, se trata de magníficos ejemplos del uso de Internet y la tecnología *in situ*. A muchos clientes les gusta el autoservicio porque les permite tener el control. Otros piensan que esta filosofía requiere que la organización de servicios venda la idea a los clientes para convencerles de que es útil para ellos. A tal efecto, Lovelock y Young proponen una serie de pasos, entre ellos ganar la confianza del cliente, promover los beneficios del costo, la velocidad y la comodidad, y el seguimiento para confirmar que los procedimientos se están usando con efectividad. En esencia, hace que los clientes se vuelvan “empleados parciales” que deben recibir capacitación para saber lo que deben hacer y, como se dijo antes, se deben incluir elementos “contra fallas” en caso de que se presenten errores.

EL ENFOQUE DE LA ATENCIÓN PERSONAL

Las tiendas de Departamentos Nordstrom y la compañía de hoteles Ritz-Carlton ofrecen un contraste interesante en la forma de brindar una atención personal.

En Nordstrom, un proceso poco estructurado, más bien laxo, se basa en establecer una relación entre un vendedor individual y el cliente (es un servicio frente a frente totalmente a la medida). En el Ritz-Carlton, el proceso prácticamente sigue un guión y el sistema de información, en lugar del empleado, sigue el rastro de las preferencias personales del huésped (cliente) (es un ejemplo de frente a frente con especificaciones laxas). Tom Peters describe así el enfoque de Nordstrom:

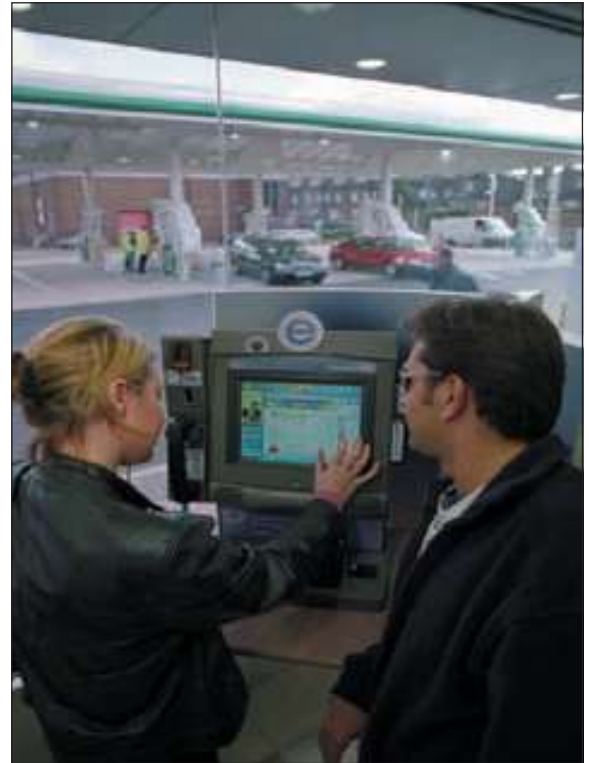
Un cliente había acudido varias veces al departamento de ropa para caballero de una tienda, pero el traje seguía sin quedarle bien. Por tal motivo, le escribió al presidente de la compañía y éste envió un nuevo traje a la oficina del cliente, con un sastre para que se lo probara. Después de hacer los ajustes necesarios, el traje fue entregado al cliente sin cargo alguno.

Este incidente implicó a Nordstrom, el detallista especializado en ropa con domicilio en Seattle, que tiene un valor de 1 300 millones de dólares. Sus ventas por metro cuadrado son alrededor de cinco veces más que las de una tienda de departamentos típica. ¿Quién recibió la carta del cliente y propició la respuesta extrema (según los parámetros de otros)? El copresidente John Nordstrom.

Los empleados de piso de este magnífico servicio perciben muy buenos sueldos. Los vendedores de Nordstrom ganan un par de dólares más por hora que los de la competencia, además de una comisión de 6.75%. Su vendedor estrella mueve un millón de dólares al año en mercancía. Nordstrom vive para sus clientes y vendedores. Su único organigrama oficial coloca al cliente en la cima, seguido del personal de ventas y de apoyo a ventas. A continuación están los gerentes de departamento, después los gerentes de las tiendas y el consejo de administración está en la base.

Los vendedores llevan religiosamente un “libro personal” en el cual anotan mucha información acerca de cada uno de sus clientes; los vendedores senior exitosos muchas veces tienen tres o cuatro abultados libros, que llevan consigo a todas partes, según explica Betsy Sanders, la vicepresidente que orquestó la enormemente exitosa penetración del difícil mercado del sur de California. Una promisorio estrella de Nordstrom dice: “Mi objetivo es conseguir un nuevo cliente personal cada día”. El sistema le ayuda a hacerlo. Cuenta con un presupuesto prácticamente ilimitado para enviar tarjetas, flores y notas de agradecimiento a los clientes. También tiene alicientes para acompañar a su cliente mientras recorre cualquier departamento de la tienda a efecto de ayudarlo en un exitoso viaje para comprar.

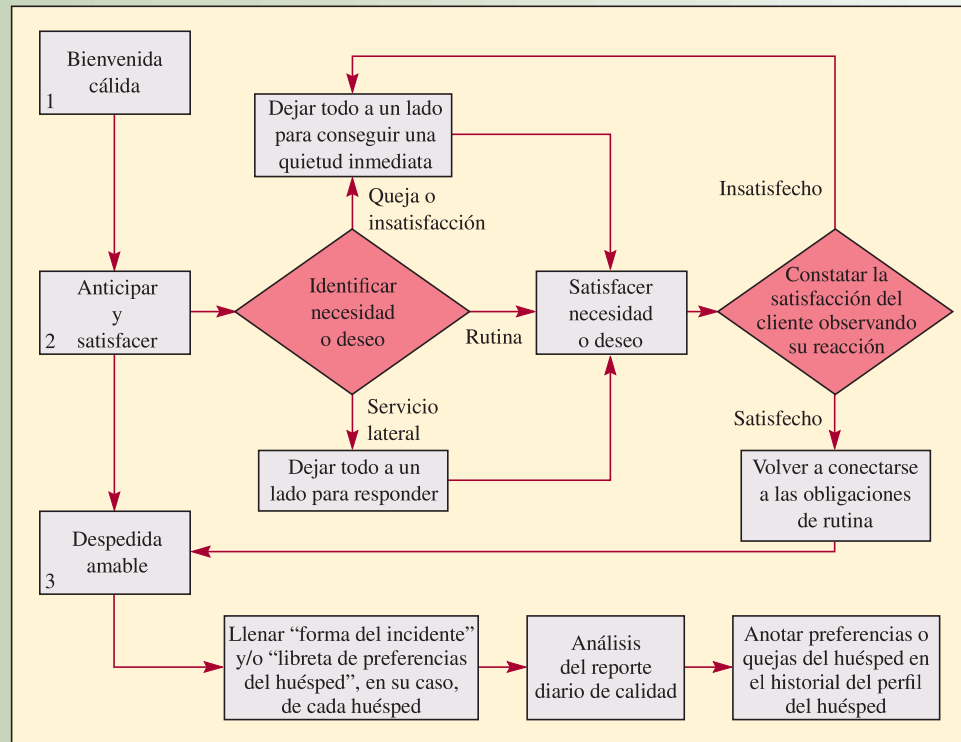
También está apoyado por una política de devoluciones que se podría calificar de la más liberal en este negocio o en cualquier otro: acepte la devolución de cualquier cosa, sin hacer preguntas. Sanders dice que “confiar en los clientes” o, como ella los llama, “nuestros jefes” es vital para la filosofía de Nordstrom. El presidente Jim Nordstrom declaró a *Los Angeles Times*: “No me importa si llegan a la tienda rodando un neumático de Goodyear. Si dicen que pagaron 200 dólares, devuélvalos 200 dólares (en efectivo) por ella”.



BP Amoco ofrece servicios de pagar en la bomba y el nuevo “Ayudante BP”. Los clientes pueden utilizar la pantalla de tacto para conectarse a Internet y ver los reportes locales del clima y la información del tráfico mientras están llenando sus tanques.

ilustración 8.5

Ritz-Carlton Hotel Company (tres pasos del servicio)



Fuente: Ritz-Carlton Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary, 1993, p. 11.

Sanders reconoce que pocos clientes engañan a la tienda: “rasgan nuestras medias”, como dice una frase común en el interior de la empresa. Esos casos quedan compensados con creces por la buena fe de más de 99% de los que se benefician del logotipo “No hay problema en Nordstrom”, que la compañía cumple con celo incuestionable.

No hay burocracia que entorpezca la posibilidad de servir al cliente. ¿Política? Sanders explica ante un grupo atónito de ejecutivos de Silicon Valley: “Sé que esto enloquece a los abogados, pero nuestro ‘manual de políticas’ completo es una simple oración: ‘Aplique su buen juicio en todas las ocasiones’”. El gerente de una tienda presenta una traducción: “No mastique chicle. No nos robe”.⁴

Los siguientes extractos del resumen de la postulación de la compañía para el Premio Baldrige y una charla con Scott Long del hotel Ritz Carlton Huntington de Pasadena, California, describen el enfoque de la compañía. La ilustración 8.5 presenta el procedimiento formal del servicio (los Tres Pasos del Servicio). La ilustración 8.5 presenta el sistema de información empleado para captar datos de los huéspedes (“El Programa del Historial de los Huéspedes que Repiten en el Ritz-Carlton”). Advierta que los tres pasos del servicio han sido integrados al sistema de información del historial del huésped.

Los sistemas para reunir y utilizar información acerca de la reacción y la satisfacción de los clientes están profusamente desplegados por toda la organización y se utilizan mucho. Nuestros esfuerzos se concentran en diversos segmentos de clientes y líneas de productos.

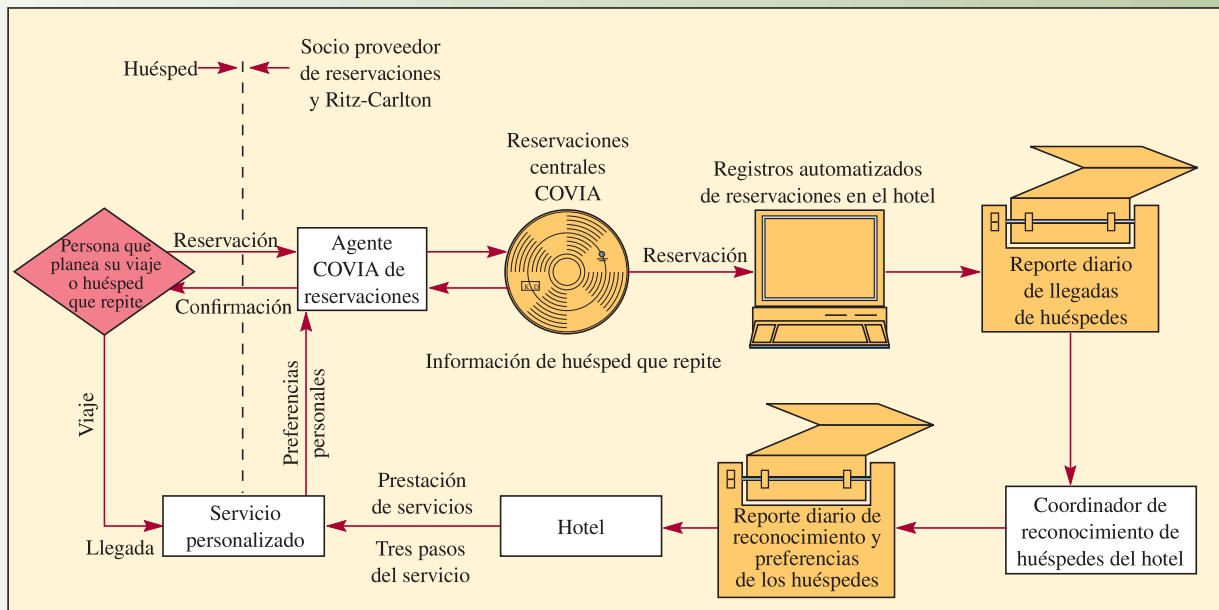
Nuestro enfoque consiste en utilizar sistemas que permiten que todo empleado reúna y utilice datos relativos a la calidad todos los días. Estos sistemas proporcionan datos críticos para las respuestas, entre otros:

1. Información en línea de las preferencias de los huéspedes.
2. Cantidad de productos y servicios sin errores.
3. Oportunidades para mejorar la calidad.

Nuestros sistemas automatizados de administración del inmueble permiten el acceso en línea y la utilización de información acerca de las preferencias de los huéspedes por

Programa del historial de huéspedes que repiten en el Ritz-Carlton (un auxiliar para brindar un servicio muy personalizado)

ilustración 8.6



Fuente: Ritz-Carlton Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary, 1993, p. 6.

cliente individual. Todos los empleados reúnen e ingresan estos datos y los usan como parte de sus actividades cuando brindan el servicio a los huéspedes individuales.

Nuestro sistema de reportes de la producción de calidad es el método que usamos para agregar los datos al nivel de hotel, que provienen de cerca de dos docenas de fuentes, dentro de un formato resumido. Nos sirve como sistema de aviso oportuno y facilita el

LAS SIETE CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE SERVICIOS BIEN DISEÑADO

1. **Cada elemento del sistema del servicio es congruente con el enfoque de las operaciones de la empresa.** Por ejemplo, cuando el enfoque es la velocidad de entrega, cada paso del proceso debe contribuir a acelerar la velocidad.
2. **Es fácil para el usuario.** Esto significa que el cliente puede interactuar con él con facilidad; es decir, tiene buenos letreros, formas inteligibles, pasos lógicos dentro del proceso y trabajadores de servicio disponibles para contestar preguntas.
3. **Es sólido.** Es decir, puede manejar con efectividad las variaciones de la demanda y las existencias de recursos. Por ejemplo, si la computadora se colapsa, existen sistemas de respaldo efectivos que permiten que el servicio continúe.
4. **Está estructurado de modo que permite que su personal y sus sistemas mantengan un desempeño consistente con facilidad.** Esto significa que las tareas que deben desempeñar los trabajadores son factibles y que las tecnologías de apoyo son confiables y un verdadero apoyo.
5. **Ofrece vínculos efectivos entre la oficina interior y la abierta al público de modo que nada quede entre los huecos.** En términos de fútbol americano: "no debe haber pases que se caigan de las manos".
6. **Administra la evidencia de la calidad del servicio de modo que los clientes puedan ver lo valioso del servicio brindado.** Muchos servicios hacen una estupenda tarea tras bambalinas, pero no consiguen que el cliente pueda verla. Esto es especialmente cierto cuando se mejora un servicio. Si los clientes no adquieren conciencia de la mejoría, con una comunicación explícita al respecto, entonces es poco probable que el desempeño mejorado tenga su impacto máximo.
7. **Tiene costos efectivos.** Casi no se desperdicia tiempo ni recursos al brindar el servicio. Aun cuando el resultado del servicio sea satisfactorio, los clientes muchas veces se sienten decepcionados de una compañía de servicios que parece ineficiente.

análisis. Los procesos que usan los empleados para identificar oportunidades para mejorar la calidad están normalizados en un libro de texto y se pueden conseguir a lo largo y ancho de nuestra organización.⁵

Sea cual fuere el enfoque que se adopte para diseñar un servicio, es evidente que se necesitarán las características del servicio que se presentan en el recuadro titulado “Las siete características de un sistema de servicios bien diseñado”.

ADMINISTRACIÓN DE LAS VARIACIONES INTRODUCIDAS POR LOS CLIENTES

Una de las decisiones que los gerentes de servicios deben tomar es qué tanto deben tratar de incluir la variabilidad que introduce un cliente al proceso. El enfoque general es abordar esta decisión como un reto entre el costo y la calidad. Una mayor inclusión implica mayor costo; una menor inclusión implica clientes menos satisfechos. Francis Frei ha sugerido que esta clase de análisis estrecho pasa por alto los caminos que pueden emplear las compañías para incluir al cliente, al mismo tiempo que controlan el costo.⁶ Ella dice que, para realizarlos, la compañía primero debe determinar cuál de las cinco clases de variabilidad está provocando las dificultades en las operaciones y, a continuación, elegir cuál de los cuatro tipos de inclusión sería más efectivo.

Las cinco clases básicas de variabilidad, así como algunos ejemplos, son la *variabilidad en la llegada*: los clientes que llegan a la tienda en momentos cuando hay muy pocos empleados para brindarles un servicio expedito (ésta es la clase de variabilidad que se aborda con el análisis de las líneas de espera en

ilustración 8.7 Estrategias para administrar la variabilidad introducida por los clientes

	Inclusión clásica	Inclusión de bajo costo	Reducción clásica	Reducción sin compromiso
Llegada	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que haya suficientes empleados disponibles	<ul style="list-style-type: none">• Contratar a trabajadores que cuesten menos• Automatizar tareas• Subcontratar el contacto con los clientes• Crear opciones de autoservicio	<ul style="list-style-type: none">• Requerir reservaciones• Ofrecer buenos precios fuera de picos• Limitar la disponibilidad de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Crear demanda complementaria para mitigar las llegadas sin requerir que los clientes cambien su conducta
Peticiones	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que haya suficientes empleados con habilidades especializadas disponibles• Capacitar a los empleados para que manejen muchos tipos de peticiones	<ul style="list-style-type: none">• Contratar a trabajadores especializados que cuesten menos• Automatizar tareas• Crear opciones de autoservicio	<ul style="list-style-type: none">• Requerir que los clientes hagan reservaciones para clases específicas de servicios• Convencer a los clientes de que sacrifiquen sus peticiones• Limitar la envergadura de los servicios	<ul style="list-style-type: none">• Limitar la envergadura de los servicios• Dirigirse a los clientes con base en sus peticiones
Capacidad	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que haya suficientes empleados capaces de adaptarse a los distintos niveles de habilidad de los clientes• Hacer el trabajo en lugar de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Contratar a trabajadores que cuesten menos• Crear opciones de autoservicio que no requieran de habilidades especiales	<ul style="list-style-type: none">• Requerir que los clientes incrementen su capacidad antes de utilizar el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Dirigirse a los clientes con base en su capacidad
Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que haya suficientes empleados capaces de compensar la falta de esfuerzo de los clientes• Hacer el trabajo en lugar de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Contratar a trabajadores que cuesten menos• Crear opciones de autoservicio mediante una amplia automatización	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar premios y sanciones para conseguir que los clientes hagan mayor esfuerzo	<ul style="list-style-type: none">• Dirigirse a los clientes con base en la motivación• Utilizar un enfoque normativo para conseguir que los clientes hagan mayor esfuerzo
Preferencia subjetiva	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de que haya suficientes empleados capaces de diagnosticar las diferentes expectativas y de adaptarse en consecuencia	<ul style="list-style-type: none">• Crear opciones de autoservicio que permitan hacer las cosas a la medida	<ul style="list-style-type: none">• Convencer a los clientes que adapten sus expectativas para ceñirlas a la proposición de valor	<ul style="list-style-type: none">• Dirigirse a los clientes con base en sus preferencias subjetivas

Fuente: Francis X. Frei, “Breaking the Trade-Off between Efficiency and Service”, *Harvard Business Review* 84, Núm. 11 (noviembre de 2006), p. 97.

el capítulo 8A); la *variabilidad de la solicitud*: los viajeros que solicitan una habitación con vista en un hotel muy lleno; la *variabilidad de la capacidad*: un paciente que no es capaz de explicar sus síntomas al médico; la *variabilidad del esfuerzo*: los compradores que no se molestan en colocar los carros de sus compras en la zona correspondiente en el estacionamiento del supermercado; y la *variabilidad de las preferencias subjetivas*: el cliente de un banco que considera que el hecho de que el banquero le llame por su nombre de pila es señal de amabilidad, mientras que otro considera que esta informalidad es poco seria.

Las cuatro estrategias básicas de la inclusión son: la *inclusión clásica* que entraña, por ejemplo, un mayor número de empleados o empleados que tengan habilidades adicionales para compensar las variaciones entre clientes; la *inclusión a bajo costo*, con la cual se contrata a trabajadores que cuestan poco o se recurre a la subcontratación y autoservicios a efecto de recortar el costo de su inclusión; la *reducción clásica*, que requiere, por ejemplo, que los clientes participen más en forma de autoservicio, utilicen sistemas de reservación o adapten sus expectativas; y la *reducción sin compromiso*, la cual utiliza el conocimiento del cliente para desarrollar procedimientos que permiten un buen servicio, al mismo tiempo que minimiza el efecto que la variabilidad tiene en el sistema de prestación del servicio. La ilustración 8.7 presenta las tácticas que se utilizan en cada una de las cuatro categorías de inclusión.

En la ilustración 8.7 se puede ver que la buena administración de las variaciones por lo general requiere que la compañía influya en la conducta del cliente. Netflix es un ejemplo de cómo se hizo lo anterior para manejar la variabilidad de los tiempos de alquiler de los DVD. Su competidora Blockbuster aplica el enfoque clásico de imponer multas cuando hay incumplimiento en las devoluciones (lo cual genera tensión en el cliente), pero el modelo de suscripción de Netflix permite a los clientes tener el DVD tanto tiempo como deseen. El incentivo del cliente para regresar las películas es que puede obtener la siguiente que haya solicitado en su lista. Así, este enfoque incluye la conducta del cliente y, al mismo tiempo, asegura las ganancias.

APLICACIÓN DE LA CIENCIA CONDUCTUAL A LOS ENCUENTROS DE SERVICIOS

La buena administración de los encuentros de servicios requiere que los administradores entiendan lo que el cliente percibe, así como las características técnicas de los procesos del servicio. Chase y Dasu⁷ sugieren que es aconsejable aplicar los conceptos conductuales para mejorar las percepciones de los clientes con respecto a tres aspectos del encuentro: *el flujo de la experiencia del servicio* (lo que está sucediendo), *el flujo de tiempo* (la cantidad de tiempo que parece transcurrir) y *juzgar el desempeño del encuentro* (lo que se piensa del asunto más adelante). El hecho de ver el encuentro del servicio desde esta perspectiva ha llevado a los seis principios conductuales para el diseño y la administración del encuentro del servicio que se presentan a continuación:

1. **El inicio y el final del encuentro no son iguales.** En general, se piensa que el inicio y el final de un servicio, o lo que se conoce como el final del libro de los servicios, tienen el mismo peso en la opinión del cliente. Una buena cantidad de investigaciones arrojan que no es así. Si bien al inicio es esencial que el desempeño alcance un nivel básico de satisfacción, de modo que el cliente permanezca a lo largo de todo el servicio, es probable que una compañía salga mejor librada con un inicio relativamente flojo y un alza modesta al final que en caso de un estupendo inicio y un final mediocre. Esto encaja con dos hallazgos importantes de la teoría conductual con respecto a las decisiones: la preferencia por la mejoría y el efecto dominante del final en nuestras memorias. La influencia desproporcionada que tiene el final conlleva a un principio corolario; es decir, termine con una nota ascendente. Ejemplos de compañías que “cierran fuerte”: Malaysian Airlines que prodiga atenciones a la hora de recoger el equipaje y en el transporte terrestre con intención de dejar al cliente con una grata sensación; una compañía de alacenas de cocina que coloca cintas de brillantes colores cuando ha terminado un trabajo de instalación y un florero con un bonito ramo de flores; las líneas de cruceros que al final de cada día ofrecen rifas, concursos y espectáculos, terminan el crucero con una cena con el capitán y regalan recuerdos o botellas de vino cuando llegan al puerto de origen. Todas estas estrategias han sido diseñadas para hacer que la interacción final sea buena. En la misma tónica, pero con relación a las experiencias desagradables, los investigadores encontraron que si prolongaban una colonoscopia, dejando el colonoscopio alrededor de un minuto más una vez terminado el procedimiento, sin que produjera dolor, mejoró ostensiblemente la percepción que los pacientes tenían del procedimiento. (¡Nótese que, en este caso, de hecho se está extendiendo el tiempo de la molestia y que, sin embargo, la percepción general es mejor que cuando se suspende el procedimiento inmediatamente!)



El hotel Mónaco en Chicago pretende impresionar a sus huéspedes durante su estadía. Se entrega a los huéspedes su propio pez en una pecera para que se sientan como en casa.

2. **Segmente el placer y combine el dolor.** Seguramente será difícil hacer esta división pero, dependiendo del tipo de encuentro, podría ser lo más conveniente. Los hechos parecen ser más largos cuando están segmentados. Esto sugiere que todos querrían dividir las experiencias placenteras en múltiples etapas y combinar las desagradables en una sola. Por lo mismo, tiene sentido, por decir algo, que cuando se acuda a una clínica se reduzca el número de etapas, a pesar de que el tiempo de la visita se alargue un poco, y que se ofrezcan dos paseos de 90 segundos en Disneylandia en lugar de uno de tres minutos.
3. **Permita al cliente controlar el proceso.** Permitir que las personas controlen cómo se realizará el proceso aumenta su satisfacción con el mismo. En el terreno de la medicina, permitir que una persona elija el brazo del que le sacarán una muestra de sangre disminuye el dolor que percibirá. En el caso de ciertos trabajos de reparación, una persona tal vez prefiera elegir la fecha futura en que será programado su trabajo a que éste se efectúe de forma correcta.
4. **Preste atención a las normas y los rituales.** Es probable que gran parte de la culpa de un fracaso sea achacada a la infracción de las normas. Esto es particularmente cierto en el caso de los servicios profesionales que tienen procesos y resultados que el cliente no puede comprobar con claridad y, por lo mismo, es fundamental que se respeten las normas para poder evaluarlo. Así, se espera que los despachos de asesores presenten su trabajo ante el jefe, aun cuando éste no tenga demasiada relación con el problema que se está estudiando. En estas presentaciones, todos los miembros del equipo del cliente reciben una felicitación por haber brindado su ayuda, a pesar de que no hayan estado demasiado dispuestos colaborar para que se efectuara el trabajo.
5. **Es más fácil culpar a las personas que a los sistemas.** Cuando las cosas salen mal, la reacción instintiva de las personas es culpar al servidor y no al sistema. Se desea darle un rostro humano al problema. Esto salta a la vista especialmente en los servicios complejos, cuando el cliente no puede descifrar muy bien lo que ocurre tras bambalinas o dentro del sistema. Con frecuencia, el cliente que llega tarde a un vuelo dice que el agente de la puerta tiene la culpa de que no se haya podido subir al avión, a pesar de que la regla de la asociación de líneas aéreas establece que nadie puede abordar un avión 15 minutos antes del despegue. (Un corolario de este principio es que “perderlo es peor que tenerlo”. Es decir, si alguien llega tarde para recibir un servicio es más conveniente no decir, “lo lamento, pero acaba de perderlo”.)
6. **Cuando se recupera el servicio, la sanción debe corresponder a la infracción.** ¿Cómo se compensa un error en un encuentro? Las investigaciones arrojan que la acción más adecuada para recuperarlo dependerá de que sea un error en la tarea (resultado) o uno de trato (proceso interpersonal). Un error en una tarea dicta una retribución material, mientras que el trato incorrecto de parte de un servidor dicta que ofrezca una disculpa. Es poco probable que sea efectivo revertir las acciones de recuperación. Por ejemplo, si un centro de copiado hace un trabajo mal por supuesto que es necesario que ofrezca una disculpa de inmediato, pero lo más importante es que repita el trabajo y, tal vez, que compense al cliente de alguna manera por las molestias provocadas. Por otro lado, si el trabajo de copiado es muy bueno, pero si el empleado ha sido grosero, es mucho más probable que una disculpa sincera del gerente y del empleado del centro satisfaga al cliente que entregarle un cupón para un trabajo gratis o alguna otra pequeña compensación tangible.

GARANTÍA DEL SERVICIO COMO MOTOR DEL DISEÑO

La frase “tenga la plena seguridad de que mañana mismo lo recibirá” es un ejemplo de garantía de un servicio que casi todo mundo sabe de memoria. Tras estas palabras del marketing que promete satisfacción hay toda una serie de medidas que la organización de las operaciones debe tomar para poder cumplir lo que promete.

Garantía del servicio

Miles de compañías han recurrido a la **garantía del servicio** como un instrumento de marketing que tiene por objeto dejar tranquilos a los clientes que no están seguros de probar ese servicio o no. Desde la perspectiva de las operaciones, la garantía de un servicio se usa no sólo como instrumento para mejorar, sino también, en la etapa del diseño, para concentrar el sistema de prestación de la empresa de lleno en las cosas que debe hacer bien para satisfacer al cliente.

Hasta los negocios de servicios profesionales, como Rath and Strong Consulting, ofrecen garantía de sus servicios. (La de este despacho permite que el cliente elija de una lista de pagos en caso de que, por ejemplo, no reduzcan $x\%$ los tiempos muertos. Las opciones de la lista incluyen reembolsos y no cobrar por las horas extra necesarias para terminar el trabajo.)

Los elementos de una buena garantía de un servicio son que no imponga condiciones (no tenga letra pequeña), tenga sentido para el cliente (la retribución cubrirá ampliamente el descontento del cliente), sea fácil de comprender y comunicar (a los empleados y los clientes) y no cueste trabajo hacerla válida (se otorga de forma proactiva).⁸

Investigaciones recientes sobre las garantías de los servicios han llevado a las siguientes conclusiones respecto a ellas:⁹

1. Sea cual fuere la garantía, su existencia es mejor que su inexistencia. Las garantías más efectivas ofrecen gangas. A los ojos del cliente colocan a la compañía en una situación de riesgo.
2. Implican al cliente y a los empleados en el diseño.
3. No usan un lenguaje demasiado complejo o legaloide. Usan letras grandes, jamás pequeñas.
4. No se esconden ni discuten cuando un cliente quiere hacer válida su garantía.
5. Dejan en claro que uno con gusto atenderá a los clientes que quieran hacer válida su garantía.

Un tema de creciente importancia en los servicios se refiere a la responsabilidad ética, y posiblemente legal, que tiene la compañía de brindar en efecto el servicio que promete. Por ejemplo, ¿una línea aérea es responsable de transportar a un pasajero que tiene una reservación garantizada cuando un vuelo ha sido sobrevendido? Piense también en la responsabilidad que tiene el prestador de servicios de Internet de ofrecer suficientes líneas telefónicas para que los clientes no reciban la señal de ocupado cuando tratan de conectarse al servicio. Estos temas son difíciles, porque es muy costoso tener exceso de capacidad. Es prácticamente imposible prever la demanda con gran precisión y ello provoca que sea difícil calcular la capacidad que se necesitará.

Un instrumento muy potente (el análisis de la línea de espera) sirve para poder comprender mejor las relaciones que existen entre los factores y que impulsan el sistema del servicio. Estos factores incluyen el número promedio de clientes que llegan dentro de un periodo, el tiempo promedio que toma servir a cada cliente, el número de servidores y la información acerca del tamaño de la población de clientes. Se han creado modelos de líneas de espera que permiten calcular el tiempo de espera y la utilización supuesta de los recursos. Este es el tema del capítulo 8A.

CONCLUSIÓN

En este capítulo se ha demostrado que los negocios de servicios en muchos sentidos son muy parecidos a los negocios fabriles. La necesidad de los retos para encontrar un enfoque también es parecida. Por ejemplo, el enfoque es importante para el éxito, tal como lo es para el diseño de los sistemas de manufactura.

La matriz para el diseño del sistema de servicios se parece en muchos sentidos a la matriz de procesos y productos que se emplea para ordenar las operaciones de manufactura por categorías. Es más, los instrumentos de los diagramas de flujo y el análisis de la capacidad también son similares.

No obstante, cuando se comparan los servicios con las manufactureras, éstos son muy diferentes si se considera el elevado grado de personalización que requieren muchas veces, la velocidad necesaria para brindarlos, el contacto directo con el cliente y la variabilidad inherente al encuentro del servicio. Los mecanismos de amortiguación y de programación que se pueden emplear para nivelar la demanda impuesta a una operación de manufactura no suelen estar disponibles para la operación de servicios. Por lo general, los servicios deben tener un nivel mucho mayor de capacidad en relación con la demanda. Además, éstos imponen la necesidad de que los trabajadores implicados en la prestación de servicios tengan un grado mucho mayor de flexibilidad.

VOCABULARIO BÁSICO

Grado elevado o bajo de contacto con el cliente La presencia física del cliente en el sistema y el porcentaje de tiempo que éste debe estar en el sistema en relación con el tiempo total que toma brindar el servicio.

Plano de los servicios El diagrama de flujo del proceso de un servicio, la cual pone énfasis en lo que puede ver el cliente y lo que no puede ver.

Poka-yokes Procedimientos que impiden que los errores se vuelvan defectos. Por lo general se encuentran en el campo de la manufactura, pero también se utilizan en los procesos de servicios.

Garantía del servicio La promesa de satisfacción con el servicio, respaldada por un conjunto de medidas que se deben tomar para cumplir esa promesa.

PREGUNTAS DE REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿Quién es el “cliente” en una cárcel? ¿En un cementerio? ¿En un campamento de verano para niños?
2. ¿Cómo han cambiado la competencia en el precio y en la variedad la fórmula básica de McDonald’s para el éxito?
3. ¿Una empresa de servicios podría utilizar el enfoque de la línea de producción o el diseño de autoservicio y no obstante permanecer muy enfocada en el cliente (atención personal)? Explique su respuesta y respáldela con ejemplos.
4. ¿Por qué la evaluación de un gerente de la oficina central de un banco debe ser diferente a la del gerente de una sucursal?
5. Identifique las operaciones de mucho contacto o escaso contacto de los servicios siguientes:
 - a) Un consultorio dental.
 - b) Una línea aérea.
 - c) Un despacho de contadores.
 - d) Una agencia de automóviles.

Amazon.com
6. ¿Existen negocios de servicios que no se verían afectados si subcontrataran el conocimiento?
7. Piense en la explicación de las ciencias conductuales y diga qué consejos prácticos le daría al gerente de un hotel para que mejorara el final de la estadía de un huésped.
8. Enumere algunas ocupaciones o eventos deportivos en los cuales el final es un elemento dominante para evaluar el éxito.
9. Los estudiosos de la conducta dicen que las personas recuerdan los hechos como si fueran fotografías y no como películas. ¿Cómo aplicaría esto a la hora de diseñar un servicio?
10. Hay quienes sugieren que la expectativa del cliente es la llave del éxito de un servicio. Ofrezca un ejemplo de algo que haya experimentado que respalde o refute esta afirmación.
11. ¿En qué lugar de la matriz para el diseño del sistema de servicios ubicaría una iglesia para escuchar los servicios en el auto, una máquina expendedora de comida en una universidad y una máquina automática para mezclar bebidas en un bar?
12. ¿Un fabricante puede ofrecer una garantía de servicio además de la garantía del producto?
13. Suponga que es el gerente de un restaurante y que una pareja que está cenando le dijera, sin mentir, que ha visto un ratón. ¿Qué les diría? ¿Cómo se recuperaría de esta crisis en el servicio?
14. A su parecer, ¿qué estrategia están empleando las organizaciones siguientes para administrar la variabilidad introducida por los clientes?
 - a) eBay
 - b) Hoteles Ritz-Carlton
 - c) Nuevos procedimientos para registrarse en las líneas aéreas

PROBLEMAS

1. Coloque las siguientes funciones de una tienda de departamentos en la matriz para el diseño del sistema de servicios: ventas por correo (es decir, por catálogo), por teléfono, de hardware, de papelería, de ropa, de cosméticos, de servicios al cliente (como recibir quejas).
2. Haga lo mismo que en el inciso anterior pero refiriéndose a un hospital que tiene las actividades y las relaciones siguientes: médico/paciente, enfermera/paciente, facturación, registros médicos, estudios de laboratorio, admisiones, estudios de diagnóstico (como rayos X).
3. Efectúe una rápida auditoría de los servicios la próxima vez que vaya de compras a una tienda de departamentos. Evalúe las tres T del servicio: la Tarea, el Trato y las características Tangibles del servicio con una escala del 1 (malo), 3 (promedio) y 5 (excelente). Recuerde que las características tangibles incluyen la distribución y el aspecto de la tienda y no los bienes que haya comprado.
4. EJERCICIO DE LA DESCRIPCIÓN DE UN SISTEMA
 El primer paso para estudiar un sistema de producción es preparar una descripción de ese sistema. Una vez descrito el sistema hay una mejor posición para determinar por qué funciona bien o mal y de recomendar mejoras para la producción. Dado que casi todos estamos familiarizados con restaurantes de comida rápida, intente describir el sistema de producción que emplea, por decir, McDonald’s. Para hacerlo, responda las preguntas siguientes:
 - a) ¿Cuáles son los aspectos importantes del paquete de servicios?
 - b) ¿Qué habilidades y actitudes debe tener el personal del servicio?
 - c) ¿Cómo se puede modificar la demanda de los clientes?
 - d) Presente un plano general del sistema de prestación. (No es necesario que proporcione tiempos de ejecución, sólo haga un diagrama del flujo básico por el sistema.) Critique el plano. ¿Contiene pasos innecesarios o es posible eliminar puntos donde pueden ocurrir fallas?

- e) ¿La conexión cliente/servidor se puede cambiar de modo que incluya más tecnología? ¿Más autoservicio?
- f) ¿Qué medidas se están empleando para evaluar el servicio? ¿Cuáles se podrían usar?
5. ¿Cuáles son las diferencias entre los negocios de servicios con mucho o poco contacto con los clientes (SCC), en general, en el caso de las dimensiones que se presentan a continuación? (Ejemplo: Distribución en las instalaciones; en un servicio con mucho contacto, las instalaciones estarían diseñadas para aumentar los sentimientos y la comodidad del cliente, mientras que en uno con poco contacto las instalaciones estarían diseñadas para un procesamiento eficiente).

NEGOCIO CON POCO CONTACTO	NEGOCIO CON MUCHO CONTACTO
Habilidad de los trabajadores	
Utilización de la capacidad	
Grado de automatización	

CASO: PIZZA USA: UN EJERCICIO PARA TRADUCIR LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES A REQUERIMIENTOS EN EL DISEÑO DEL PROCESO

Un tema central de la administración contemporánea de las operaciones es el *enfoque en el cliente*. Por lo general, esto se entiende como que, si la compañía se enfoca en sus clientes y si es capaz de brindar lo que el cliente quiere, con costos efectivos, entonces esa compañía tendrá éxito. Lo difícil está en poder saber lo que en realidad el cliente quiere. Traducir lo que el cliente quiere a un producto que se le pueda brindar (o sea alguna combinación de bienes y servicios) y diseñar un conjunto de procesos que brinden de forma consistente el producto, con costos efectivos, son igualmente difíciles. Por último, conectar la administración de estos productos y los procesos necesarios para obtener los resultados deseados del negocio de la organización es otro reto más.

El ejercicio siguiente trata de ilustrar lo difícil que puede ser todo lo anterior.

EL CONTEXTO

Pizza USA es una cadena de pizzerías que en la actualidad ofrece servicio en mesa y para llevar. Muchos clientes han dicho que comprarían más pizzas en Pizza USA si tuviera un servicio de entrega a domicilio. El ejercicio tiene dos partes. En la parte I, usted será el cliente, y en la parte II será el gerente de Pizza USA, encargado de preparar los requerimientos del diseño del proceso de entrega de pizzas a domicilio.

PARTE I

Para empezar, usted tiene que pensar *como* cliente. Esto no será difícil porque seguramente ha tenido experiencia *llamando para que le lleven una pizza a domicilio*. ¡Ponga esa experiencia a trabajar! Haga una lista de los atributos de la *entrega de pizzas a domicilio* que sean importantes para usted *¡COMO CLIENTE!*

Como se dijo antes, esto será fácil. ¿No es así? Al preparar su lista tome en cuenta lo siguiente:

¿Qué debe cumplir el servicio de entrega de pizzas a domicilio para que usted quede razonablemente satisfecho? Además de quedar razonablemente satisfecho, ¿qué podría hacer el servicio de entrega de pizzas a domicilio que lo hiciera realmente único y que creara una ventaja diferencial? En otras palabras, ¿qué podría hacer el servicio de entrega de pizzas a domicilio que provocara que usted SIEM-

PRE ordenara las suyas a un servicio particular (y, tal vez, pagara más por ese privilegio)?

Cuando elabore su lista, recuerde que está considerando exclusivamente el *servicio de entrega a domicilio* y NO las pizzas en sí. Suponga que la pizzería produce todo tipo de pizzas (y acompañamientos) que usted pueda querer.

PARTE II

Ahora, considere que es el gerente de Pizza USA. Para esta parte del ejercicio debe formar equipo con algunos otros estudiantes. Primero, utilizando las listas de todos los miembros de su equipo, creen una lista maestra. A continuación, traten de agrupar los puntos de su lista en una serie de títulos generales; por ejemplo, “estado de la pizza entregada” o “entrega rápida y puntual” o “exactitud del pedido”, etc. Por último, haga una lista de los “requisitos del diseño del proceso de entrega de pizzas a domicilio”, que su proceso de entrega de pizzas a domicilio tendrá que cumplir. Cuando lo haga, piense en elementos mensurables; es decir, ¿qué mediría para asegurarse de que su proceso está operando con efectividad y eficiencia? ¿Por qué considera que estas medidas serán útiles?

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo sería parte de este análisis. Los requerimientos de un cliente podrían ser que la *pizza debe estar caliente en el momento de la entrega*. El hecho es que en el momento que la pizza sale del horno se empieza a enfriar. Por lo tanto, ¿cómo podría impedir que la temperatura bajara de un mínimo antes de que la entregue a sus clientes?

TAREA

- Haga una lista de los atributos de la entrega de pizzas a domicilio que sean importantes para usted como cliente.
- Combine su lista con las de algunos miembros de su grupo y clasifiquen los puntos bajo una serie de títulos principales.
- Haga una lista de los requerimientos del diseño del proceso para la entrega de pizzas a domicilio. Asocie a cada requerimiento una medida que garantice que el proceso cumplirá con el requerimiento.
- Diseñe un proceso que cumpla con sus requerimientos. Descríbalo utilizando una gráfica de flujo similar a las que presentan las ilustraciones 8.4, 8.5 y 8.6.

CASO: LOS CENTROS DE CONTACTO DEBERÍAN APRENDER UNA LECCIÓN DE LOS NEGOCIOS LOCALES

En mi pueblo natal ahora hay tres tiendas de *bagels* y dos de ellas son bastante rudimentarias. Venden *bagels*, queso crema y café. Los *bagels* son buenos, pero nada del otro mundo.

El tercer establecimiento es parte de una cadena grande, de la zona de Boston, y sus *bagels* también son buenos. El negocio con frecuencia tiene diversión para los niños y tiene una amplia área con mesas y juegos, periódicos gratis y espacio para sentirse a gusto y relajarse. Además, y sobre todo, tiene un sistema que está compuesto por una banda que corre a todo lo largo del mostrador (entre la caja registradora y la operación de “embarrado”), con una enorme cuchilla circular en el centro. Cuando los *bagels* son ordenados, son colocados en la banda, rebanados por la mitad por la cuchilla, y viajan a toda velocidad hasta el final de la banda. En pocas palabras, el tercer establecimiento no es sólo un negocio de *bagels*, sino también de entretenimiento.

Sin embargo, no volveré a comprar en ese negocio... Cuando menos 30% de las veces que hemos ordenado ahí, el pedido ha llegado equivocado. Los encargados de untar el queso crema en ese lugar probablemente son los embarradores más estresados que haya visto jamás. La mirada de terror que reflejan sus rostros debido a la constante presión de los *bagels* rebanados que avanzan a toda prisa por la banda hacia ellos se parece a la mirada que he visto en el rostro de los representantes de servicio al cliente en muchísimos centros de llamadas.

¿Ocurre esto en su centro de llamadas? Piénselo un poco. El sistema que hace que el tercer negocio sea tan rentable acaba de costarle un cliente que yo calificaría de bastante rentable.

En mi pueblo natal también hay una ferretería (de hecho hay dos). En el siguiente pueblo hay un Home Depot, al que he acudido muchos fines de semana, pero ya no lo haré. El fregadero de la cocina tenía una gotera que estuvo presentándose y desapareciendo a lo largo de seis meses, a pesar de que había sido reparada. La idea de formarme en línea en Home Depot una vez más, esperando un servicio y buscando entre lo que me parecían miles de codos para encontrar el correcto no era lo que tenía proyectado para el fin de semana.

Así que cambié de plan y acudí a la ferretería del pueblo. Como esperaba, los precios eran casi el doble de los que cobra Home Depot, pero el servicio fue magnífico, sobre todo la parte cuando el gerente del departamento de plomería me sugirió un pequeño truco que evitaría que el codo fallara. Tomé mi costoso codo, me dirigí a casa, hice caso de su sugerencia y en cinco minutos había terminado. Desde entonces nada de goteras.

PREGUNTAS

1. ¿Estos dos ejemplos qué lecciones enseñan a los gerentes de centros de (llamadas) contacto?
2. ¿Qué dilema plantea resolver estos problemas en el contexto de un centro de llamadas?

FUENTE: MODIFICADO DE CHRIS SELAND, *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* 8, NÚM. 4 (ABRIL DE 2004), P. 22.

BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

- Baker, S. y M. Kripalani. “Software: Will Outsourcing Hurt America’s Supremacy?”, *BusinessWeek*, 1 de marzo de 2004, pp. 85-94.
- Bitran, G.R. y J. Hoech. “The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth”, *Sloan Management Review*, invierno de 1990, pp. 89-96.
- Chase, R.B. “The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions”, *Operations Research* 21, Núm. 4 (1981), pp. 698-705.
- . “The Mall Is My Factory: Reflections of a Service Junkie”, *Production and Operations Management* 5, Núm. 4 (invierno de 1996), pp. 298-308.
- Chase, R.B. y U. Apte. “A History of Research in Service Operations: What’s the Big Idea?”, *Journal of Operations Management*, marzo de 2007, pp. 375-386.
- Chase, R.B. y S. Dasu. “Want to Perfect Your Company’s Service? Use Behavioral Science”, *Harvard Business Review* 72, Núm. 6 (mayo-junio de 2001), pp. 78-84.
- Chase, R.B. y D.M. Stewart. “Make Your Service Fail-Safe”, *Sloan Management Review*, primavera de 1994, pp. 35-44.
- Finsthal, T.W. “My Employees Are My Service Guarantee”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1989, pp. 28-33.
- Fitzsimmons, J.A. y M.J. Fitzsimmons. *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 5a. ed., Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 2006.
- Goldhar, J.Y. Braunstein y D. Berg. “Services Innovation in the 21st Century: It All Begins with Defining Services vs. Products and Factory vs. Service Operations”, University of California-Berkeley, Service Innovation Conference, 26-28 de abril de 2007.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser y L.A. Schlesinger. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Nueva York: Free Press, 1997.
- Karmarkar, U. “Will You Survive the Services Revolution?”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2004, pp. 99-107.
- Metters, R.K. King-Metters y M. Pullman. *Successful Service Operations Management*, 2a. ed. Mason OH: Thomson South-Western Publishing, 2005.
- Poisant, J. *Creating and Sustaining a Superior Customer Service Organization: A Book about Taking Care of the People Who Take Care of the Customers*. Westport, CT: Quorum Books, 2002.
- Sampson, S.E. y C.M. Froehle. “Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory”, *Production and Operations Management*, verano de 2006, pp. 329-342.
- Sawhney, M.; S. Balasubramanian y V.V. Krishnan. “Creating Growth with Services”, *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2004, pp. 34-43.
- Schmenner, R.W. *Service Operations Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995.
- Zemke, R. y C. Bell. *Service Magic: The Art of Amazing Your Customers*, Chicago: Dearborn, 2003.