

Capítulo 5



Diseño del proceso del servicio

Presentación del capítulo

- 5.1 Definición del servicio
- 5.2 Paquete servicio-producto
- 5.3 Matriz de servicios
- 5.4 Contacto con el cliente
- 5.5 Recuperación y garantías del servicio
- 5.6 Globalización de los servicios
- 5.7 Empleados y servicios
- 5.8 Aspectos y términos clave
 - Usted decide
 - Ejercicios por internet
 - Preguntas de análisis
 - Bibliografía

En la actualidad, la economía de servicios representa más de 80% de los trabajos en Estados Unidos y en la mayoría de las economías industrializadas en Europa y Asia; sin embargo, la producción de servicios a menudo no recibe la importancia que debería en muchos cursos de administración de negocios y de operaciones. Se necesita un incremento en el énfasis sobre el diseño de los procesos de servicios para reflejar su trascendencia en las economías modernas.

A diferencia de la mayoría de los procesos de manufactura que se expusieron en el capítulo 4, observamos procesos de servicios todos los días. Como clientes participamos en el proceso y sabemos de inmediato si estamos recibiendo un buen servicio. ¿Cuándo fue la última vez que disfrutó de un servicio realmente superior? Por desgracia, los servicios de clase mundial son raros; por ejemplo, ¿se sintió usted satisfecho con los servicios para una reparación de su automóvil? ¿Disfruta esperar en el consultorio del doctor? ¿Qué piensa de la mayoría de los servicios de aerolíneas?

Una amplia variedad de organizaciones proporciona servicios, desde los negocios que venden servicios a los clientes (restaurantes, reparación de aparatos) y otros negocios (consultoría, contabilidad), hasta los servicios no lucrativos (cuidados de la salud, educación) y los servicios del gobierno (concesión de licencias, protección policial). En estas organizaciones la función de operaciones varía ampliamente, pero existen elementos comunes que nos permiten estudiar los procesos que se usan en las empresas de servicios.

¿Qué puede hacerse para mejorar los servicios? El diseño del proceso del servicio es un componente esencial para un mejor suministro de los servicios. Retomaremos las ideas de la selección del proceso del capítulo pasado y las ampliaremos a los servicios: a los dominios de las ofertas de producción de servicios, de los diseños de sistemas de servicios, de

Liderazgo operativo

Park Place Lexus cambia los servicios a toda marcha

Un espacioso campo verde, un delicioso café de buena mesa, un papel más suave en los sanitarios, ¿es ésta la fórmula para el servicio? No del todo, pero cada uno de esos pequeños detalles pueden ayudar. Ésas son las comodidades que este negociante de automóviles le brinda a sus clientes mientras esperan a ser atendidos.

—Una gran cantidad de negociantes dicen: pongámonos a vender automóviles y a arreglarlos —afirma Jordan Case, presidente de Park Place Lexus (PPL), de las franquicias del área de Dallas. Para ser diferente, PPL tuvo que contemplarse a sí misma de una manera diferente—: Nosotros no sólo vendemos automóviles. Estamos en la industria de servicios— de acuerdo con Kandi Góngora, directora de excelencia organizacional de PPL. PPL envió algunos de sus empleados al hotel Four Seasons local durante un fin de semana—: Quería que supieran cómo se siente estar en el otro extremo de un servicio excelente —señala Case.

PPL empezó concentrando su atención en los detalles de lo que quieren los clientes de su servicio y contratan y capacitan posteriormente a los empleados en términos de la actitud correcta buscada. Tienen numerosos mecanismos de retroalimentación de los consumidores, como llamadas de seguimiento y grupos de enfoque, y usan la retroalimentación en el diseño de sus procesos, por ejemplo, para resolver las preocupaciones de los clientes. Con la meta de



ser un grupo automotriz minorista sin paralelo en Estados Unidos, PPL ha alcanzado evaluaciones de satisfacción de los clientes de 99.8% para las ventas de automóviles y de 98% para los departamentos de servicios en sus dos sucursales. Su éxito le ha conferido el Reconocimiento Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el cual se expone con mayor profundidad en el capítulo 8.

Fuente: Adaptado de Mark Edmund. "Shifting Quality into High Gear", *Quality Progress*, septiembre de 2006, pp. 30-36.

la globalización de los servicios, de las garantías de los servicios y del relevante papel que desempeñan los empleados en las organizaciones de servicios. Como un ejemplo de un servicio de clase mundial, consulte el cuadro de Liderazgo operativo en Park Place Lexus, un distribuidor de automóviles.

5.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

La mayoría de las definiciones de los servicios ponen de relieve la **intangibilidad** de la oferta. Los servicios son, en verdad, intangibles; es decir, sus procesos crean un valor para los clientes mediante la realización de transformaciones que no dan como resultado una entidad física (producto); los servicios pueden ser difíciles de definir y no pueden cuantificarse con facilidad; por ejemplo: ¿los pacientes de un hospital consumen un servicio o servicios múltiples a medida que reciben exámenes y tratamientos, tal vez numerosos en cuanto a cantidad? En lugar de especificar una definición formal de un servicio, deben considerarse las características de tales procesos y sus implicaciones tanto para los administradores como para los clientes.

La **producción y el consumo simultáneo** son una característica fundamental de los servicios pues implican que el consumidor puede estar en el sistema de producción mientras ocurre dicha producción. El cliente puede introducir incertidumbre en el proceso colocando exigencias sobre el proveedor del servicio en el momento de la producción. Asimismo, la simultaneidad de la producción y del consumo significa que la mayoría de los servicios no pueden almacenarse; algunos ejemplos son los servicios fiscales y contables, los servicios al menudeo, los de reparaciones de automóviles y de aparatos y los que provee el gobierno. Una producción y un consumo simultáneos entrañan que el servicio deba

TABLA 5.1
Diferencias entre la manufactura y el servicio

Manufactura	Servicio
El producto es tangible	El servicio es intangible
La propiedad se transfiere en el momento de la compra	La propiedad generalmente no se transfiere
El producto puede ser revendido	No es posible ninguna reventa
El producto puede demostrarse antes de la compra	El servicio no existe antes de la compra
El producto puede almacenarse en el inventario	El servicio no puede almacenarse
La producción precede al consumo	La producción y el consumo son simultáneos
El producto puede ser transportado	El servicio no puede transportarse (aunque los productores sí pueden ser transportados)*
El vendedor produce	El comprador puede ejecutar una parte de la producción

* Las excepciones son la electricidad y los servicios de comunicaciones.

localizarse, por lo regular, junto al consumidor, de modo que el cliente pueda transportarse al sitio donde se ubica el proveedor del servicio o viceversa; algunas excepciones son los servicios de comunicaciones y de electricidad que pueden proporcionarse a lo largo de distancias considerables (por ejemplo, transmisiones televisivas, centros de llamadas y energía eléctrica).

Es importante distinguir entre los procesos de servicios que corresponden a las **oficinas del frente** y los que pertenecen a las **oficinas del fondo**. Los procesos que requieren de la presencia o de la interacción con el consumidor son procesos de servicios de la oficina del frente, mientras que aquellos que no implican la presencia del cliente son procesos de la oficina del fondo; por lo tanto, la importancia de una producción y un consumo simultáneos se aplica a los servicios de la oficina del frente porque el cliente está participando en el proceso. Por ejemplo, los cajeros bancarios y los dentistas ofrecen servicios en la oficina del frente cuando interactúan con los consumidores. Tal interacción dentro del proceso de servicio entre los proveedores y los clientes es de gran relevancia para el diseño del proceso de servicio, pero es del todo extraña para las compañías manufactureras. Daremos cuenta de esta interacción con el cliente a medida que expongamos los procesos de servicios en este capítulo.

En contraste, los servicios de la oficina del fondo pueden ejecutarse en forma separada de su consumo por parte del cliente. El procesamiento de cheques en los bancos y el desarrollo de los rayos X en las oficinas dentales son procesos de la oficina del fondo que no se producen ni se consumen de manera simultánea, aunque se vuelven valiosos para el cliente un tiempo después de que se ejecuta el trabajo; por lo tanto, los procesos de la oficina del fondo no tienen que adecuarse a una interacción con el cliente.

Puesto que las características de los servicios varían ampliamente y el grado de interacción entre el proveedor y el cliente también, resulta complicado hacer generalizaciones acerca de los servicios; no obstante, son del todo distintos de la manufactura. Algunos de los contrastes de importancia entre la manufactura y los servicios se muestran en la tabla 5.1.

La definición de un paquete servicio-producto que se presenta en la siguiente sección aporta un fundamento para las actividades de la administración; además, un sistema de clasificación distingue entre los distintos tipos de servicios y las tareas asociadas de la administración. Tal sistema (la matriz de servicios) se expone más adelante en el capítulo.

5.2 PAQUETE SERVICIO-PRODUCTO



Antes de que se diseñe el proceso para el suministro de un servicio, debe definirse el paquete servicio-producto. El **paquete servicio-producto** consta de tres elementos:

1. El servicio tangible (**servicio explícito**).
2. Los beneficios intangibles o psicológicos del servicio (**servicio implícito**).
3. Los bienes físicos (**la expedición de bienes**).

La mayoría de los servicios vienen empaquetados con servicios tangibles, beneficios intangibles y la expedición de bienes; por ejemplo, cuando los clientes acuden a un restaurante de comida rápida, reciben tanto un servicio tangible (explícito), el cual ellos esperan que sea rápido y exacto, como la expedición de un bien, el alimento. En este caso, los beneficios intangibles (servicio implícito) son los sentimientos del consumidor acerca de la interacción y de la amenidad del entorno. Muchos servicios (por ejemplo, los médicos) poseen bienes que se expiden de manera fija, como las oficinas y los equipos que se emplean, pero no se consumen durante la prestación del servicio.

En el caso de un viaje en un taxi, el servicio explícito es el transporte de un lugar a otro e incluye las percepciones y las experiencias del cliente como el sonido, la vista, el olfato y cómo siente el viaje. El servicio implícito es la sensación de bienestar y seguridad que el viaje en taxi debe proporcionar de forma ideal. Finalmente, el taxi en sí es el bien que se expide. En el diseño del servicio es esencial no hacer una ponderación excesiva en un elemento del paquete servicio-producto y descuidar los demás. A menudo, se acusa a los taxistas de Nueva York de cometer precisamente este error cuando dicen: *Usted ya obtuvo su viaje, ¿por qué se queja?*

La mayoría de los servicios requieren de un diseño más complejo que un viaje en taxi. En el capítulo 3, se explicó la implantación de la función de calidad para los servicios de entrega de Pizza U.S.A., este ejemplo puede utilizarse para ilustrar el paquete de servicio-producto. El servicio explícito es la disponibilidad del servicio de entrega y el tiempo que se necesita para ella. El servicio implícito se relaciona con la apariencia pulcra y la cortesía en el trato del agente de reparto. Estos servicios implícitos contribuyen a un sentido de profesionalismo y de seguridad para el cliente. Los bienes que se expiden son la pizza misma, la cual debe entregarse caliente al consumidor, y el vehículo para el reparto de las pizzas.

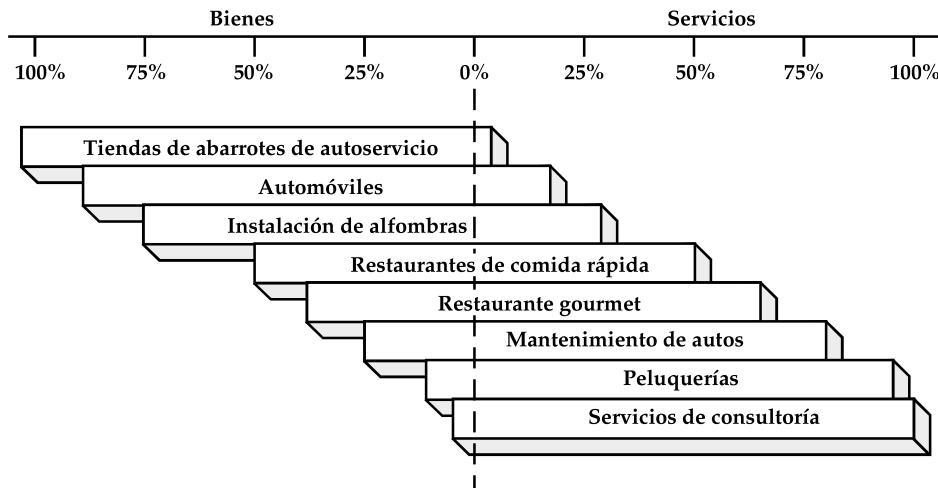
Como ejercicio, definamos los servicios explícitos, los servicios implícitos y los bienes que se expiden para una estación de esquí. El servicio tangible (explícito) es la experiencia que perciben los cinco sentidos en el chalé, las tiendas y los descensos en esquí. Esto incluye las interacciones con los empleados de la estación, la experiencia visual, el aseo de las pendientes y la naturaleza desafiante de los descensos. El servicio implícito es el hecho de divertirse y la euforia del esquí. Los bienes que se expiden son las telesillas, los edificios y la montaña misma. La estación de esquí debe asegurarse de la planeación y la administración de los tres aspectos del paquete servicio-producto.

La figura 5.1 brinda más ejemplos de una variedad de paquetes servicio-producto. Observe que, por lo común, la mayoría de los paquetes los proporcionan las organizaciones de servicios; por ejemplo, tiendas de abarrotes de autoservicio, restaurantes de comida rápida y mantenimiento de automóviles, mientras que un automóvil se considera, de ordinario, un producto manufacturado. Aquí, incluimos al automóvil como un ejemplo de un paquete servicio-producto ya que la compra de un nuevo vehículo incluye varios elementos de servicios que los clientes reconocen y que están dispuestos a pagar. El paquete del automóvil no sólo contempla al producto físico, sino la capacidad para hacer un recorrido de prueba y para financiar al producto en la concesionaria además de la garantía del productor sobre el automóvil. La combinación de dichos elementos de servicios con el producto constituye lo que consideramos un paquete producto-servicio (o, simplemente, producto-servicio).

La tarea de la administración de operaciones, antes de entregar cualesquiera servicios a los clientes, estriba en diseñar el sistema de servicio. Ese sistema incluye el diseño de los procesos que se usarán para ofrecer los servicios, incluyendo detalles como la tecnología utilizada en el diseño del proceso, los tipos de empleados necesarios e incluso la apariencia de éstos y las instalaciones. Aunque la administración de operaciones puede controlar de una manera muy estrecha el servicio explícito y los bienes que se expiden, los servicios implícitos —el sentimiento que experimentan los clientes del servicio— son, obviamente, más difíciles de controlar (y pueden variar de un cliente al otro); por lo tanto, es primordial que la administración emplee los medios que tiene disponibles, por ejemplo: tecnología o empleados, para hacer su mejor esfuerzo en cuanto al diseño del sentimiento que se pre-tende infundir al sistema de servicio.

FIGURA 5.1

Comparación de varios paquetes de bienes y servicios.



En el capítulo 3, nos referimos al diseño del producto y de los procesos en forma conjunta. Este aspecto es, de hecho, más trascendente para los servicios. En muchos casos, el proceso del servicio es el producto y, entonces, resulta imposible separar el diseño de producto del de proceso. También, la entrega del servicio es un acto simultáneo de mercadotecnia y de operaciones que requiere tanto las señales visuales correctas como procesos que funcionen bien. Así, la cooperación interfuncional es la esencia del diseño y la entrega del servicio. El servicio no puede otorgarse sin ello.

Al igual que los productos, los servicios cuentan con cadenas de suministro, aunque pueden estar menos relacionadas con el flujo del producto físico y más con el flujo del trabajo y de la información. Los servicios usan inventarios y, en consecuencia, se apoyan en cadenas de suministro de productos para proporcionar el inventario; pero, asimismo, se fundan en un trabajo intangible, en información y en flujos financieros. Por ejemplo, un paciente de un hospital requiere de procesos de servicios explícitos para su tratamiento (cirugía, tal vez) y, adicionalmente, del flujo de trabajo de pruebas de laboratorio externas, de la información y los flujos financieros de los aseguradores y de la coordinación del trabajo y de la información a medida que el paciente es desalojado del hospital hacia un centro de rehabilitación. Una red tan compleja de las actividades de la cadena de suministro refleja las actividades de las cadenas de suministro basadas en productos, aunque, por lo general, incluye tanto flujos tangibles de productos como flujos intangibles de trabajo.

5.3 MATRIZ DE SERVICIOS

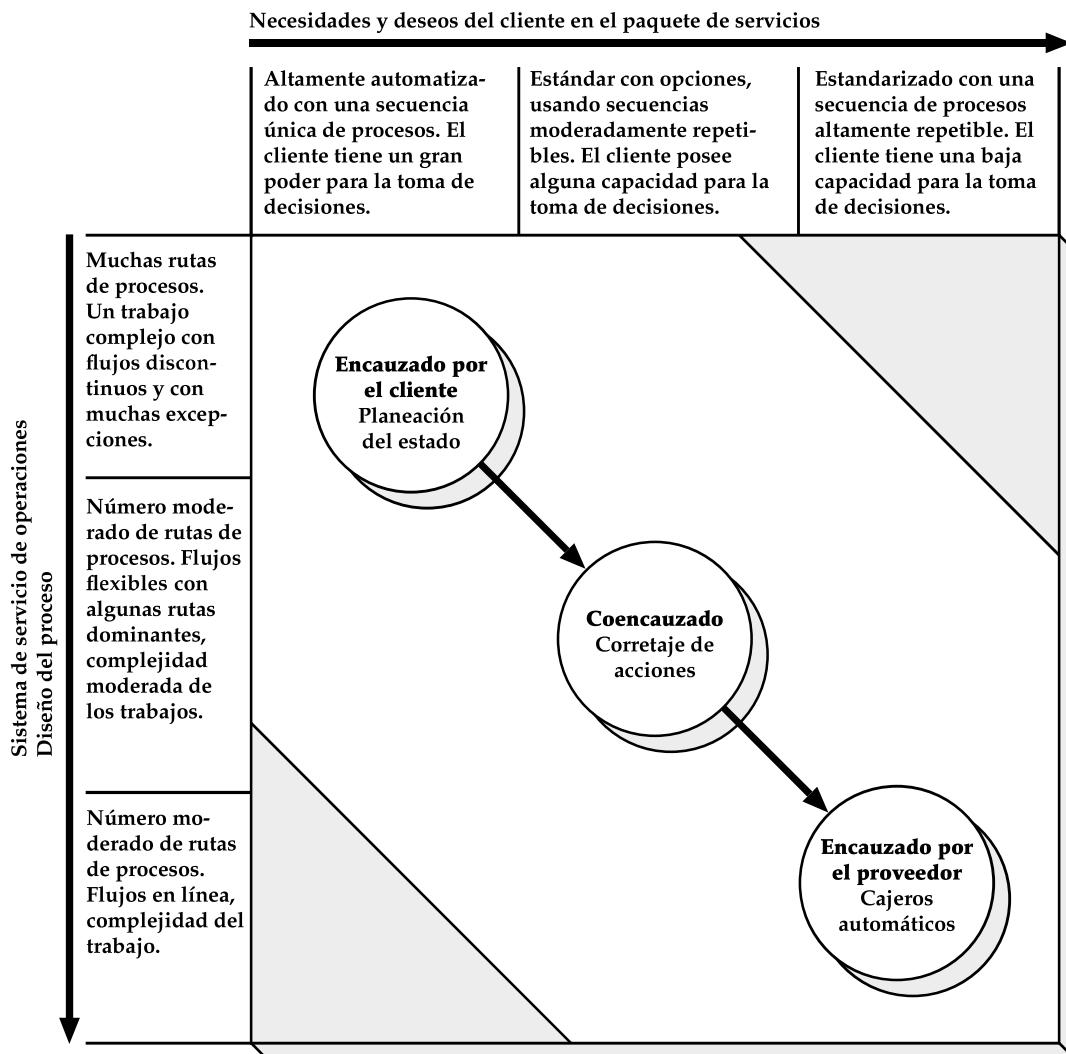
Existen muchas formas de pensar en los servicios, las opciones que se plantean a los clientes y la variedad de maneras en las cuales pueden brindarse o llevarse a cabo; por ejemplo, algunos pueden proporcionarse sólo de un modo estandarizado y cada cliente obtiene más o menos el mismo servicio; otros son altamente personalizados de acuerdo con las preferencias del cliente y nunca se repite exactamente el mismo servicio para otro consumidor. El reto de la administración reside en diseñar el proceso correcto para ajustarse a las peticiones del cliente.

Para incorporar tanto las preferencias de los clientes como el diseño del sistema de servicio, Collier y Meyer (1998) sugieren la **matriz de servicios**, la cual se ilustra en la figura 5.2. En la parte superior de la matriz se localiza la dimensión de las *necesidades y deseos del cliente*, que captura el paquete de servicios (o paquete servicio-producto) que están buscando los consumidores. Tal dimensión incorpora la calidad única de las demandas de un cliente a otro, una indicación de la incertidumbre y de la variación introducidas en las operaciones por los clientes individuales. Los consumidores que poseen básicamente las mismas necesidades y deseos pueden ser atendidos por procesos que son altamente

FIGURA 5.2

Matriz de servicios.

Fuente: Adaptado de Collier y Meyer (1998).



estandarizados y rutinarios, mientras que aquellos con deseos y necesidades de tipo único deben atenderse por procesos que permitan una gran variedad de modificaciones y altos niveles de personalización.

El lado vertical de la matriz de servicios representa el *sistema de servicios de operaciones* que incluye al diseño del proceso. Esta dimensión captura el número de distintas rutas que pueden tomar los clientes en el proceso del servicio; en otras palabras, este lado de la matriz responde a la pregunta: ¿en cuántas formas se puede otorgar el servicio? Varía desde una o un número pequeño de rutas hasta, prácticamente, un número infinito. Un número pequeño de rutas permite pocas opciones en cuanto a la forma en la que se presta el servicio; sin embargo, un número infinito hace posible que el servicio sea diferente cada vez que se da.

Cuando se consideran ambas dimensiones de la matriz, pueden identificarse tres tipos de servicios. En los **servicios encauzados por el cliente**, éste desea una experiencia única y altamente personalizada. Los consumidores tienen una gran cantidad de poder de toma de decisiones para determinar los componentes del servicio así como la manera, el momento y la secuencia con las que se habrán de facilitar. En estos servicios, cada cliente pretende un conjunto distinto de experiencias y el proceso del servicio debe permitir una gran cantidad de opciones e interacción personal con el consumidor. Dichos servicios se llevan a cabo empleando procesos altamente flexibles y pueden basarse en trabajadores muy capacitados para proporcionar el conjunto correcto de experiencias a efecto de satisfacer las

necesidades y los deseos del cliente. Los entrenadores personales, las compras por internet y los museos son ejemplos de servicios encauzados por el cliente; son similares a aquellos que se suministran a través de los talleres de trabajo y que se describieron en el capítulo anterior en términos de su flexibilidad para ser personalizados.

En la gama media tanto de las necesidades y los deseos de los clientes como del diseño de los sistemas de servicios, los **servicios coencauzados** ofrecen un número limitado de alternativas para los consumidores con procesos moderadamente estandarizados; los servicios médicos y de corredores de valores se ubican en esta categoría. Un curso de golf es otro ejemplo de un servicio coencauzado en el que la administración diseña el curso de modo que se juegue con una secuencia estandarizada (del hoyo 1 al 18), pero dentro del sistema de servicio los clientes tienen un grado razonable de poder de toma de decisiones en cuanto a la manera en la que escogen jugar.

Finalmente, los servicios altamente estandarizados se prestan usando un diseño de **servicios encauzados por el proveedor**. Éstos se caracterizan por procesos que permiten pocas opciones durante la entrega del servicio y están adaptados a clientes cuyas necesidades son muy similares entre sí; los cajeros automáticos bancarios (ATM, *automatic teller machines*) son sistemas de servicios con un número muy limitado de rutas que los clientes pueden elegir, proporcionan un conjunto restringido de servicios y existen pocas opciones del cliente en cuanto al uso del cajero automático. Los clientes cuyas necesidades no quedan satisfechas por un cajero automático deben interaccionar con el banco a través de otros medios, como llamar por teléfono o visitar la sucursal bancaria. Comer en McDonald's y obtener una prueba de sangre son otros ejemplos. Los servicios encauzados por el proveedor son de carácter similar al proceso de líneas de ensamble, descrito en el capítulo anterior; nos referimos a ellos como encauzados por el proveedor pues es precisamente el proveedor, ya sea un individuo o una organización, quien decide cómo se llevará a cabo el servicio.

La matriz de servicios no sólo tiene como finalidad clasificar los distintos tipos de servicios, sino indicar cómo difiere la tarea de administración de operaciones en los servicios; por ejemplo, los servicios encauzados por el proveedor requerirán la vigilancia de la administración de operaciones para automatizar e invertir capital, pero los servicios encauzados por los clientes demandarán más atención en la administración de recursos humanos y en los aspectos de una tecnología flexible.



Como en la matriz de producto-proceso que se presentó en el capítulo 4, la mayoría de las empresas se localizarán en la diagonal de la matriz de servicios, indicando una alineación entre el paquete de servicios y el proceso de servicios. Tanto la elección de cuáles segmentos del mercado deben atenderse (dimensión horizontal) como las decisiones asociadas con diseño del proceso del servicio (dimensión vertical) son estratégicas. Las funciones de mercadotecnia, operaciones y recursos humanos deben trabajar estrechamente para garantizar que las oportunidades externas y las capacidades internas hayan sido consideradas durante la planeación estratégica.

La principal diferencia entre la matriz de servicios y la de producto-proceso que se expuso en el capítulo 4 es que, casi siempre, el diseño del proceso del servicio no varía con el volumen del cliente. En la matriz producto-proceso, el volumen y la personalización de la oferta de un producto son los factores primordiales al determinar el proceso de producción más apropiado. En contraste, a menudo los servicios se proporcionan empleando el mismo proceso ya sea que se brinden en volúmenes pequeños o grandes; por ejemplo: se usan procesos muy parecidos para un servicio médico como la fijación de una pierna rota indistintamente de si el servicio se da en un hospital grande de 2 000 camas con muchos pacientes o en uno más pequeño de 120 camas. De manera semejante, los restaurantes de comida rápida tratan a los clientes del mismo modo independientemente del número de consumidores que atiendan y sin consideración del tamaño de la orden del cliente. Para incrementar el volumen, los restaurantes de comida rápida abren más sucursales, pero el proceso del servicio es el mismo. El grado de personalización de un servicio, en lugar del volumen, es la característica fundamental que afecta al diseño del proceso del servicio y a la forma en la que éste se ofrece.



El autoservicio de los cajeros automáticos atrae a muchos clientes y, a la vez, proporciona eficiencia.

Asimismo, el **autoservicio** de los clientes es una consideración en el diseño del proceso del servicio. Los consumidores pueden desempeñarse como mano de obra en ciertos puntos clave de un proceso de servicio, como al empacar sus propios abarrotes, o pueden completar la totalidad del proceso de un servicio de manera independiente, como ocurre cuando llenan los tanques de sus automóviles en una gasolinera. Por lo común, el autoservicio beneficia a la empresa ya que los clientes aportan una mano de obra *gratuita* durante el suministro del servicio. Para que el autoservicio sea un componente exitoso del diseño del servicio, las compañías deben diseñar sus procesos de servicio con todo cuidado en términos de simplicidad y satisfacción del cliente.

El autoservicio es posible para cualquiera de los tipos de servicios que se definieron en la matriz de servicios, desde servicios estandarizados simples hasta servicios altamente personalizados. Un aspecto sustancial para los administradores de operaciones es el diseño favorable de un autoservicio que los clientes puedan hacer y así lo deseen. Aunque el relativamente sencillo autoservicio que se ofrece en los cajeros automáticos es atractivo para una amplia gama de segmentos de clientes, tener que extraer la mercancía seleccionada de los estantes del almacén (por ejemplo, en las tiendas IKEA) puede limitar la atracción de un servicio al menudeo para algunos segmentos. En relación con las necesidades de servicios más altamente personalizados, como la planeación de unas vacaciones complejas, algunos clientes se deleitan con las complicaciones del autoservicio en los sitios web, pero otros encuentran más sencillo comprar los servicios a un agente de viajes.

Una comprensión de las necesidades de los segmentos de clientes fijados como meta de una organización debe servir como una guía para el diseño correcto del proceso del servicio.

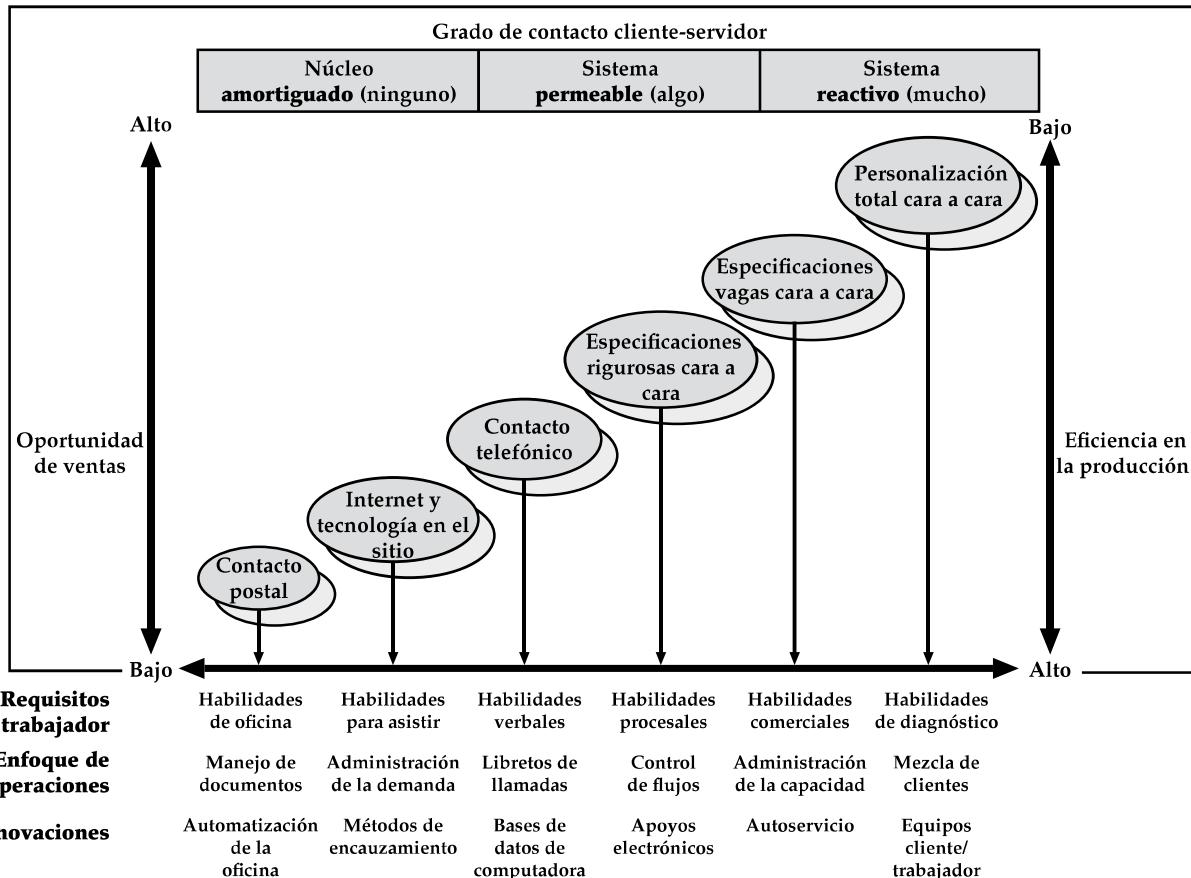
5.4 CONTACTO CON EL CLIENTE

A continuación, analizaremos con detalle las interacciones entre los clientes y las organizaciones de servicios para entender la administración del **contacto con el cliente**. Chase y Tansik (1983) relacionan el diseño del proceso con el alcance del contacto con el cliente. En un proceso de bajo contacto, es posible amortiguar o eliminar al consumidor del proceso de producción del servicio, lo que permite una mayor estandarización de los procesos y, por lo tanto, una mejor eficiencia. Algunos ejemplos de sistemas de bajo contacto son el procesamiento de órdenes de catálogo y las transacciones de los cajeros automáticos; como se indicó antes, esos servicios se diseñan con el uso de un enfoque encauzado por el proveedor. Observe la figura 5.3 en la cual los servicios de bajo contacto son referidos como de núcleo amortiguado porque estos procesos se amortiguan o se eliminan en términos de la interacción con el cliente.

En el otro extremo del espectro del contacto, los sistemas de alto contacto incluyen al cliente dentro del sistema durante la producción del servicio. Algunos ejemplos son los dentistas, los cortes de pelo y la consultoría. En estos sistemas, el cliente puede introducir incertidumbre al proceso con la pérdida de eficiencia resultante; por ejemplo, un cliente puede imponer requisitos únicos sobre el proveedor del servicio, dando como resultado la necesidad de más tiempo de procesamiento. En este caso, a menudo el diseño del sistema del servicio será encauzado por el cliente a menos de que la personalización haya estado limitada por el proveedor en estos sistemas de alto contacto. Dichas interacciones se identifican como reactivas en la figura 5.3 ya que el proceso del servicio debe reaccionar a las peticiones del cliente. En la parte media del contacto con el cliente, los sistemas permeables poseen procesos que son penetrados por los consumidores en formas razonablemente restringidas, por lo regular a través del teléfono o de un contacto cara a cara limitado.

FIGURA 5.3 Matriz de contacto con el cliente.

Fuente: Adaptado de Richard B. Chase, F. Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano. *Operations Management for Competitive Advantage*, 10 ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2004.



Los administradores de operaciones deben interesarse en el contacto con el cliente, puesto que los altos niveles de contacto pueden introducir variabilidad dentro de un proceso. La variabilidad es un desafío para los administradores, ya que dificulta la planeación de la capacidad y puede dar como resultado líneas de espera. La variabilidad dentro del proceso es el resultado de la incertidumbre introducida por los clientes, la cual se manifiesta en muchas formas. Frei (2006) clasifica a la **variabilidad introducida por el cliente** en distintos tipos de incertidumbre:

- Variabilidad en cuanto a la llegada: incertidumbre en relación con el momento en el que los clientes llegarán para consumir un servicio.
- Variabilidad en cuanto a la solicitud: incertidumbre en relación con lo que los clientes pedirán en el paquete de servicio-producto.
- Variabilidad en cuanto a la capacidad: incertidumbre en relación con la capacidad de los clientes para participar en un servicio.
- Variabilidad en cuanto al esfuerzo: incertidumbre en relación con la disposición de los clientes para ejecutar las acciones apropiadas.
- Variabilidad en cuanto a preferencias subjetivas: incertidumbre en relación con las preferencias intangibles de los clientes en cuanto a cómo se lleva a cabo el servicio.

Esta autora argumenta que las empresas de servicios deben superar los desafíos de la administración de tales tipos de incertidumbre para ser lo más eficientes posible. Las compañías que tratan de adecuarse a todos los tipos de incertidumbres introducidas por el

cliente pueden encontrar que el costo del suministro del servicio empieza a alejarse vertiginosamente del control. La administración de la incertidumbre, ya sea mediante el uso de medios creativos para reducirla o a través del descubrimiento de medios de costo bajo para adecuarse a ella, aporta una mejor solución.

Chase y Tansik (1983) proponen que los sistemas de alto contacto pueden conducir a una pérdida de eficiencia tal como se describe a continuación:

$$\text{Ineficiencia potencial} = f(\text{grado de contacto con el cliente})$$

La medida del grado de contacto es la cantidad de tiempo que el cliente está en el sistema mientras se elabora el servicio; por ejemplo, un sistema altamente eficiente es aquél en el que no hay contacto con el cliente y donde la orden puede procesarse lejos del mismo. En McDonald's, el grado de contacto con el cliente puede ser de alrededor de 70%. La mayor parte de procesamiento de la orden del cliente se hace en el mostrador frontal mientras el cliente está esperando; sin embargo, una parte del alimento puede prepararse en el cuarto del fondo y en forma alejada del cliente.

Los altos niveles de contacto pueden ser costosos en términos de la eficiencia perdida, pero ofrecen oportunidades para incrementar las ventas a los clientes, dando como resultado un incremento en los ingresos para la empresa de servicios, como se presenta en la figura 5.3; por ejemplo, con frecuencia, los consultores tienen un alto grado de contacto con los clientes y tales interacciones les brindan oportunidades para un trabajo adicional de consultas y, por consiguiente, de ingresos extra.

Chase y Tansik (1983) han abogado por la separación de sistemas de servicios de alto contacto y de bajo contacto. Por lo común, se hace referencia a esta separación como la oficina del frente (alto contacto) y la oficina del fondo (bajo contacto). Las operaciones de las oficinas del frente implican una intensa interacción con el consumidor, mientras que la oficina del fondo opera de un modo más parecido a una fábrica tradicional. La separación de los servicios de alto y de bajo contacto es una aplicación del principio de operaciones enfocadas que se expone en el capítulo 4.

Las características de los servicios de alto y de bajo contacto son las siguientes:

- Los servicios de bajo contacto se utilizan cuando no se requiere de una interacción cara a cara; por ejemplo, las operaciones de embarque o el procesamiento de cheques en los bancos.
- Los servicios de bajo contacto demandan empleados con habilidades técnicas, rutinas eficientes de procesamiento y estandarización del productor y del proceso. Los servicios de alto contacto requieren de empleados que sean flexibles, agradables y que estén dispuestos a trabajar con el cliente (el factor de la sonrisa).
- Las operaciones con un bajo nivel de contacto pueden funcionar a niveles promedio de demanda y uniformar los picos y depresiones de esta última. Los proveedores de un servicio de alto contacto deben responder de inmediato a medida que ocurre la demanda en situaciones de gran congestionamiento.
- Los servicios con un alto nivel de contacto involucran precios más altos y de una mayor personalización debido a la naturaleza variable del servicio.



El servicio de las aerolíneas es de alto contacto con poca variabilidad por parte del cliente.

Aunque el contacto con el cliente es un componente importante en el diseño del sistema del servicio, no es la única consideración. La administración del contacto con los clientes se vuelve crecientemente desafiante con los incrementos en la duración total de la interacción y la riqueza de la información intercambiada durante la interacción. El carácter de la incertidumbre introducida por el cliente también es de gran importancia; por ejemplo, el contacto puede ser alto, pero si la interfaz del cliente está estandarizada o si éste proporciona un autoservicio, la eficiencia es todavía posible. En los restaurantes de comida rápida el contacto con el cliente es relativamente alto, pero

la naturaleza del contacto es altamente controlada en contraste con un restaurante de lujo, donde hay más incertidumbre en relación con lo que el cliente pueda pedir; por lo tanto, el alto contacto, por sí mismo, no siempre es ineficiente; se vuelve así cuando los clientes introducen incertidumbre o no aportan un autoservicio.

5.5 RECUPERACIÓN Y GARANTÍAS DEL SERVICIO

La **recuperación del servicio** es otro elemento de importancia de la administración de servicios y es un factor cuando hay una falla en el servicio; en otras palabras, cuando algo sale mal durante el suministro de un servicio. La recuperación del servicio consiste en las acciones necesarias para compensar la falla y restaurar, si es posible, el servicio solicitado por el cliente; por ejemplo: cuando existe una falla de energía, la recuperación de servicio es el tiempo que se necesita para que la compañía eléctrica restaure el suministro de energía; en un restaurante, si el mesero derrama la sopa en el regazo de un cliente, la recuperación del servicio incluye la ayuda para secar las ropas con servilletas, la profundidad de las disculpas pedidas y la oferta de mandar a lavar en seco la ropa del cliente por cuenta del restaurante. Con frecuencia, cuando la recuperación del servicio es expedita y se ejecuta de manera adecuada, el consumidor acepta la falla del servicio y la recuperación y queda satisfecho con la experiencia general del servicio. El aspecto a considerar es que la recuperación del servicio debe ser rápida y apropiada a los ojos del cliente. Debido a que de vez en cuando las fallas en el servicio son casi inevitables, las empresas de servicios deben diseñar procesos de recuperación para asegurar que tales acciones se tomen de modo consistente.

Todos tenemos ejemplos personales de la recuperación de los servicios. Recientemente, el periódico matutino no fue entregado en la casa de uno de los autores. Después de que se hizo una llamada a la oficina del periódico, se entregó manualmente un periódico antes de 30 minutos junto con una disculpa verbal y escrita. El autor consideró que esto era una excelente recuperación del servicio y se sintió satisfecho con el resultado. Vea el cuadro de

Liderazgo operativo Recuperación del servicio en UPS

Una cliente que recibe paquetes en su oficina requirió una unidad de almacenamiento grande y necesitaba que se le entregara en su casa. Tara Hunt, una ejecutiva de Intuit, llamó a UPS para verificar esto y se le advirtió que, du-



rante los congestionamientos de los días festivos, algunos paquetes no se entregan sino hasta las 9:00 p.m.

Agitada, puso un mensaje en el Twitter acerca de esperar a UPS y afirmó que no podría salir a caminar con su perro a causa de la espera pues no quería perder la entrega. Tony Hsieh, director ejecutivo de Zappos, quien la seguía tras haberla conocido anteriormente, estaba cenando con el presidente de UPS y le transmitió su frustración. Cinco minutos más tarde, el ejecutivo de UPS la llamó y la puso en contacto con un administrador de operaciones para arreglar la entrega la mañana siguiente.

A las 9:00 a.m. en punto, sonó el timbre de la puerta. El paquete no sólo fue entregado, sino que el empleado de UPS traía flores y chocolates junto con obsequios y juguetes para su perro. La señora Hunt afirma que nunca deja de utilizar los servicios de UPS y compró zapatos en Zappos al día siguiente.

Fuente: Adaptado de "A Social Networker's Story", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 30.

Liderazgo operativo, donde se presenta otro ejemplo de una recuperación satisfactoria de un servicio.

Muchas organizaciones están solidificando sus procesos de recuperación de servicios mediante la oferta de **garantías del servicio** como una forma de definir el servicio y asegurar su entrega satisfactoria al cliente. Una buena garantía de un servicio tiene dos componentes: una promesa de cuál es el servicio que se brindará y de cuál será la recompensa si la promesa no se cumple. La garantía de un servicio es como la garantía de un producto, excepto que un cliente no puede devolver un servicio si no le gusta; por ejemplo: si a usted no le gusta su corte de pelo, tendrá que vivir con él hasta que su cabello vuelva a crecer. Hay algunas ventajas de las garantías de los servicios tanto para la empresa como para el cliente: estos últimos reducen su riesgo al comprar el servicio y las compañías aclaran en forma exacta lo que debe otorgar el proceso de servicio. Tal aclaración del propósito contribuye a mejorar el diseño del proceso de servicio y especifica el alcance de la recuperación que se requerirá de acuerdo con la falla. Por otro lado, las garantías de los servicios aportan una visión motivadora para los empleados en relación con lo que deberían hacer exactamente para los clientes.

Las garantías de servicios no son un artificio publicitario o simplemente una forma en la que los clientes puedan obtener la devolución de su dinero si no están satisfechos. Son una garantía de que el proveedor del servicio ejecutará una tarea tal como lo prometió. Y si un cliente no está satisfecho y requiere el pago establecido en la garantía del servicio, la organización de servicios puede usar esa petición como una retroalimentación para entender tanto lo que esperan los clientes del servicio como la forma en la que pueden diseñarse los procesos de servicios para ajustarse mejor a las expectativas del consumidor. Entre menor sea el número de condiciones sobre la garantía de servicio, mejor.

Federal Express tiene una garantía de servicio para sus servicios de embarques dentro de Estados Unidos. Su embarque se entregará en el tiempo establecido (por ejemplo: 10:30 a.m. del día hábil siguiente) o el dinero será totalmente reembolsado. Esta garantía del servicio define de modo exacto lo que debe hacer el proceso de las operaciones. Otras compañías otorgan garantías de servicio un tanto menos precisas; por ejemplo: los hoteles pueden dar una noche gratuita si usted no está satisfecho. Un mesero de un restaurante le puede obsequiar un postre o una comida si usted no está satisfecho con los alimentos. Estas garantías de la satisfacción de los clientes no son tan precisas en cuanto a la orientación de las operaciones como la garantía de Federal Express; sin embargo, reducen el riesgo del cliente en la adquisición del servicio y proporcionan oportunidades para que la organización aprenda y mejore a partir de la retroalimentación que recibe de los clientes que ejercen la garantía.

En la tabla 5.2 se proporciona un número de garantías de servicios. La garantía de un servicio debe resultar *atractiva* para que sea eficaz; si es demasiado pequeña, no ofrecerá un incentivo para suministrar un mejor servicio o para obtener la satisfacción del cliente ante una falla. Para lograrlo, Atlantic Fasteners, un distribuidor ferretero en Massachusetts, concede la siguiente garantía de servicios para una entrega a tiempo: *Nosotros entregamos sujetadores en existencia y libres de defectos a tiempo y como se prometió o le damos un crédito de \$100*. Además, más de una década de datos sobre el número de pagos por garantía, así como sus causas, se publica en el sitio web de la compañía para que los posibles clientes la consulten.

Hart (1988) aboga porque las garantías de servicios se extiendan a los servicios internos. Toda compañía cuenta con departamentos cuya única misión es brindar servicios a otros departamentos, como procesamiento de datos, aspectos legales y recursos humanos. Éstos pueden mantenerse a un alto estándar de servicio del mismo modo que los externos. Cuando ello se lleva a cabo, la organización debe definir primeramente los clientes del proveedor del servicio interno, el cliente debe establecer el nivel de servicio requerido y, entonces, la administración debe determinar un costo o una sanción significativa si el servicio no se realiza como se solicitó.

La trascendencia de la garantía de un servicio para las operaciones es que aporta una definición concreta del nivel de servicio que debe entregarse. Como consecuencia de ello,

TABLA 5.2
Ejemplo de garantías de servicios

Summit Company, Proveedor de productos eléctricos al suroeste de Estados Unidos Le garantizamos que cuando usted entra a un mostrador de Summit para ordenar sus partes, un colaborador le atenderá en 30 segundos o usted obtendrá 5.00 dólares en su próxima compra.
Newista, Servicios Web Su sitio web estará disponible 99.9% del tiempo para cualquier persona del mundo o le otorgaremos un crédito sobre el pago mensual de su servicio como viene a continuación: 99.6% a 99.9% = 20%; 99.0% a 99.5% = 50%; por debajo de 99% = 100%.
Pacific Gas and Electric, servicios públicos en California, EE.UU. PG&E cumplirá la hora de la cita convenida con nuestros centros de llamadas o automáticamente haremos un crédito a su cuenta por 30 dólares. PG&E investigará situaciones no urgentes (verificación de medidores) dentro de siete días a partir de la solicitud del cliente o acreditará su cuenta con 30 dólares.
Reproductive Medicine & Infertility Associates, Fertilización in vitro en Minnesota, EE.UU. Para la mayoría de las mujeres de menos de 35 años de edad, hasta tres ciclos de fertilización in vitro darán como resultado un nacimiento vivo o los honorarios de 25 000 dólares será totalmente reembolsable.

el proceso de servicios puede diseñarse para que satisfaga de una manera consistente esta meta requerida y, en el caso de una falla en el servicio, podrán definirse los procedimientos de recuperación del servicio.

5.6 GLOBALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

La tecnología no sólo acarrea efectos profundos en la manufactura de los productos, sino que su impacto sobre la forma en la que se administran los servicios también es notable. La tabla 5.3 muestra ejemplos de tecnologías que se aplican en una variedad de servicios que van desde cuidados médicos hasta la educación y las telecomunicaciones. Aquí, exponemos la globalización de los servicios en términos tanto de cómo la tecnología ha posibilitado muchos tipos de procesos de servicios al igual que la manera en que ha facilitado las subcontrataciones y la contratación de servicios en economías emergentes. Primero, contrastamos la forma en la que se ha usado la tecnología, por una parte, para automatizar los procesos de servicios y, por la otra, para mejorar la relación empleado-cliente en las organizaciones de servicios.

En un artículo clásico, Levitt (1972) describe lo que él denomina **enfoque de línea de producción** para el servicio. Con dicho enfoque, los servicios deben estandarizarse y las instalaciones del servicio deben diseñarse con miras a minimizar errores o desviaciones respecto de los estándares. El suministro del servicio se automatiza lo más que sea posible a efecto de que los costos sean bajos. Casi siempre, el servicio es encauzado por el proveedor con un bajo nivel de personalización.

Levitt recurre a McDonald's para demostrar tales conceptos. McDonald's estandariza su sistema de servicios en alto grado y la tecnología es un componente clave en su sistema. La utilización de herramientas especializadas para garantizar la consistencia incluyen los dispositivos temporales que se emplean para el cocinado y la cuchara de boca amplia para llenar las bolsas de papas fritas hasta los niveles correctos y de una manera eficiente. En McDonald's, los insumos y las tecnologías de alimentos para el cocinado y el servicio también se especifican cuidadosamente para asegurar la consistencia. Incluso los procedimientos para la limpieza de los restaurantes se prescriben con detalle, todo ello con la finalidad de estandarizar el servicio y proporcionarlo de una manera controlada y eficiente a escala global.

Como lo explicamos antes en este capítulo, hay muchos tipos de servicios. La automatización de los servicios no es la solución para todos los problemas de servicio; aunque el servicio resultante puede ser más eficiente (más clientes atendidos a un costo más bajo por cliente), la automatización puede cambiar la naturaleza del servicio y reducir el número de oportunidades de venta. En última instancia, el mercado determinará la cantidad de automatización que sea razonable.

TABLA 5.3

Tecnologías en las operaciones de servicios

Servicio	Tecnología
Medicina	Unidades de cuidado intensivo, imágenes por resonancia magnética, registros médicos, pruebas de diagnóstico automatizadas, marcapasos
Telecomunicaciones	Teléfonos celulares, televisiones, videoconferencias, comunicaciones por satélite, correo electrónico, internet
Comercio al menudeo	Exploradores de punto de venta, lectores de códigos de barras, sistemas de control de inventarios
Educación	Bibliotecas computarizadas, internet, aprendizaje interactivo
Servicios legales	Búsquedas computarizadas, bases de datos de evidencias, procesamiento de textos
Hoteles	Registros de salida por televisión, tarjetas de seguridad, sistemas de reservaciones, controles de calefacción/ventilación, computadoras para huéspedes, acceso a internet
Aerolíneas	Sistema de control de tráfico aéreo, cabinas electrónicas de pilotos, sistemas de reservación, servicios de tecnología en vuelo



Una perspectiva que puede contrastarse al respecto es la que proviene de Schlesinger y Heskett (1991), quienes argumentan que los administradores deben visualizar a los empleados, y no a la tecnología, como el centro del sistema de suministro del servicio. Indican que un mejor modelo de la industrialización es aquel en el que las compañías de servicios hagan lo siguiente:

- Emplean la tecnología para dar apoyo a los empleados de la línea del frente y no para vigilarlos o reemplazarlos.
- Valoran las inversiones en los empleados tanto o más que las inversiones en la tecnología.
- Hacen que el reclutamiento y la capacitación sean tan importantes para los trabajadores de la línea del frente como para los administradores y los empleados asesores, y vinculan la compensación con el desempeño de los trabajadores a todos los niveles.

Este enfoque centrado en los empleados ofrece una alternativa para el enfoque de la línea de producción haciendo énfasis tanto en las personas como en la tecnología en los sistemas de servicios. En la siguiente sección damos más atención a los empleados de servicios.

A continuación, estudiaremos las subcontrataciones y la contratación de servicios en economías emergentes, ambas son prácticas que han sido posibles principalmente gracias a los avances en la tecnología de la información. Aunque existen algunos desacuerdos en relación con las definiciones exactas, usaremos las siguientes aquí. La **subcontratación de los servicios** consiste en hacer que una organización externa a la empresa ejecute ciertas actividades de servicios como el reclutamiento de la fuerza de trabajo, la administración de la nómina, los servicios contables y las funciones de los centros de llamadas. La **contratación de servicios en economías emergentes**, en contraste, es la exportación de estas actividades de servicios a otros países.

Empezaremos con un ejemplo: The MedTrava Group, una empresa con sede en Florida, arregla procedimientos médicos para los pacientes estadounidenses que viajan al exterior en busca de un tratamiento. La cirugía de *bypass* para coronarias tiene un costo de cerca de 65 000 dólares en Estados Unidos, pero de sólo 9 000 dólares aproximadamente en India. Aunque muchas personas todavía consideran que los cuidados médicos no son un servicio exportable, en la actualidad los servicios médicos globales están reportando buenos resultados con precios bajos y alta calidad.

La subcontratación de servicios presenta muchas de las mismas oportunidades y desafíos que la de la manufactura. Los beneficios potenciales incluyen costos más bajos y la concentración de la atención en competencias básicas; las desventajas comprenden los costos de coordinación y la pérdida de un control directo. Una diferencia respecto de la manufactura se debe a la intangibilidad de los servicios; mientras que los productos físicos pueden inspeccionarse cuando se reciben de un proveedor, los servicios implican una

inspección más desafiante y, por lo tanto, requieren de mecanismos adicionales para asegurarse de que se satisfagan los estándares de desempeño del servicio.

La subcontratación de servicios involucra la atención tanto de las personas como de los procesos. Las expectativas de los clientes fijados como meta son un factor determinante en la selección del proceso correcto para un servicio subcontratado. Asimismo, la administración debe asegurarse de vincular las necesidades y deseos de los clientes (remítase de nuevo a la matriz de servicios) con el proceso apropiado. La comprensión de los deseos de los consumidores conducirá a un conjunto de decisiones estratégicamente asociadas en relación con la mezcla idónea de procesos, tecnología y trabajadores de servicios.

Un reporte reciente acerca de la prestación de servicios externos a nivel global realizado por la Universidad de Duke y Booz & Co. (2008) aporta indicios interesantes. Los datos que recopilaron para las empresas en Estados Unidos, Europa, India y China, entre otros lugares, revelan con claridad que, en vez de buscar servicios con un costo más bajo, la mayoría de las organizaciones en economías emergentes están interesadas en contratar un talento global. Ellos reportan cinco hallazgos primordiales:

1. Los servicios en economías emergentes con un gran número de transacciones, como el mantenimiento de la tecnología de la información y de centros de llamadas, se han vuelto rápidamente comercializables. Se espera que esto reduzca los precios y que, probablemente, conduzca a fusiones entre los principales proveedores globales de tales servicios.
2. La contratación de servicios en economías emergentes va en aumento para los trabajos de servicios profesionales; en particular ingeniería, trabajos analíticos y servicios legales. Debido al alto grado de personalización de dichos servicios, la consolidación entre estos proveedores es menos probable.
3. Los proveedores de servicios en pequeño pueden ofrecer servicios de nicho de la más alta calidad para las organizaciones que los proveedores grandes no pueden ofrecer. Debido a su dispersión global, trabajar con estos pequeños proveedores demandará que la compañía que requiera contratar los servicios en economías emergentes cree una red compleja de proveedores globales.
4. Los trabajadores de servicio talentosos de todo el mundo están siendo captados por las empresas de contratación de servicios en economías emergentes de rápido movimiento. Las compañías que no logren apoderarse de tal talento ahora hallarán una escasa oferta del mismo en el futuro.
5. Muchos proveedores de servicios globales para las empresas que contratan servicios en economías emergentes no siempre brindan una calidad consistentemente buena. Tanto las compañías que contratan servicios en economías emergentes como los proveedores de servicios encuentran difícil colaborar en el desarrollo y el manejo de procesos comunes de negocios y en el logro de objetivos compartidos.

En resumen, añade el reporte: *Las principales multinacionales deben actuar como pulpos, extendiendo sus tentáculos en todas las direcciones para apoderarse de las habilidades y las capacidades necesarias.* Hacerlo constituye muchos retos para los administradores de operaciones en términos de la coordinación de sus cadenas de suministro de servicios y de logro de los objetivos de la organización.

Algunos lectores se sorprenderán tras enterarse de que muchos países industrializados tienen un superávit de contratación de servicios en economías emergentes; por ejemplo: tanto Estados Unidos como el Reino Unido experimentan superávits comerciales de servicios en economías emergentes; es decir, otras naciones piden significativamente más servicios dentro de estos países en comparación con los servicios que Estados Unidos y el Reino Unido reciben de otras naciones. Recuerde que los servicios constituyen aproximadamente 80% de la mayoría de las economías industrializadas. La administración de los procesos de servicios a escala global se refiere a la administración de los servicios fuera del país de origen además de la aceptación de trabajos de servicios de compañías del extranjero. Consulte el cuadro de Liderazgo operativo donde se exponen algunas experiencias de la prestación de servicios de Estados Unidos a India.

Liderazgo operativo

Prestación de servicios a India



Aunque oímos hablar mucho acerca de los servicios de centros de llamadas de Estados Unidos a India, se discute con menos amplitud la contratación de servicios profesionales. Los servicios profesionales son aquellos que requieren de trabajadores altamente capacitados y/o educados. En el pasado, muchas personas consideraban que los servicios profesionales eran ajenos al campo de la contratación de servicios en economías emergentes, pero, con el constan-

te mejoramiento de la tecnología de la información, tales prácticas se están volviendo del todo comunes.

- Un grupo de abogados de India empleados por el Tusker Group de Austin, Texas, revisó 400 000 documentos a 25 dólares por hora. Un trabajo similar podría costar más de 125 dólares por hora en Estados Unidos.
- Cuando los siete radiólogos del Altoona Hospital en Altoona, Pennsylvania, no pudieron mantenerse al corriente con la lectura de tomografías para casos de emergencias nocturnas, contrataron a Teleradiology Solutions, con sede en Bangalore, India. Los radiólogos de India han sido capacitados en Estados Unidos y sus horas opuestas de trabajo ayudan a los médicos de los dos hemisferios del mundo a dormir más tiempo. Un radiólogo de Chicago que ha celebrado un acuerdo de contratación de servicios en economías emergentes ha dicho lo siguiente: *No lo hicimos porque fuéramos flojos o porque no quisiéramos trabajar. Lo hicimos por razones de calidad.*

Fuentes: "More Legal Legwork Is Outsourced to India", USA Today, 15 de octubre de 2008; "Some U.S. Hospitals Outsourcing Work", Associated Press, 6 de diciembre de 2004.

5.7 EMPLEADOS Y SERVICIOS

La rentabilidad de los servicios ha estado vinculada con un enfoque en los clientes y en los empleados como un aspecto de suma importancia. Los administradores deben concentrarse en particular en los empleados de la línea del frente que proporcionan el servicio, la tecnología que los apoya, la capacitación y la satisfacción de los clientes. Cuando estos factores se asocian entre sí y se mejoran, las utilidades se incrementan de acuerdo con la **cadena de servicios-utilidades**, como lo describen Heskett y sus colegas (1997).

La cadena de servicios-utilidades de la figura 5.4 ilustra que la **lealtad de los consumidores** es la clave para el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad. Aunque concentrarse en la participación de mercado se promueve como un aspecto clave para la rentabilidad, la evidencia reciente apunta hacia la lealtad de los clientes como un factor adicional de importancia igual o mayor. El valor de por vida de un cliente leal puede ser enorme; por ejemplo, un consumidor leal de pizzas genera una corriente de ingresos de por vida de 8 000 dólares, y un propietario leal de un automóvil produce 332 000 dólares. Incluso un aumento de 5% en la lealtad de los clientes puede incrementar las utilidades de muchas industrias de 25 a 85 por ciento.

La cadena servicio-utilidad demuestra que la lealtad de los clientes es impulsada por los clientes satisfechos. Como es natural, si éstos están contentos, no sólo proporcionarán operaciones de negocio repetidas, sino que comentarán con los demás acerca de sus experiencias positivas. Es indispensable ir más allá de los consumidores meramente satisfechos; los clientes deben sentir que el servicio es tan excepcional que vale la pena decírselo a los demás. Los consumidores que reportan niveles muy altos de satisfacción afectan la rentabilidad a través de su lealtad mucho más que aquellos que sólo están satisfechos.

Por otro lado, la cadena servicio-utilidad incluye un **valor del servicio externo**, el cual conduce directamente a clientes satisfechos. El valor del servicio externo es el beneficio que reciben los clientes menos el costo incurrido en la obtención del servicio, lo que abarca

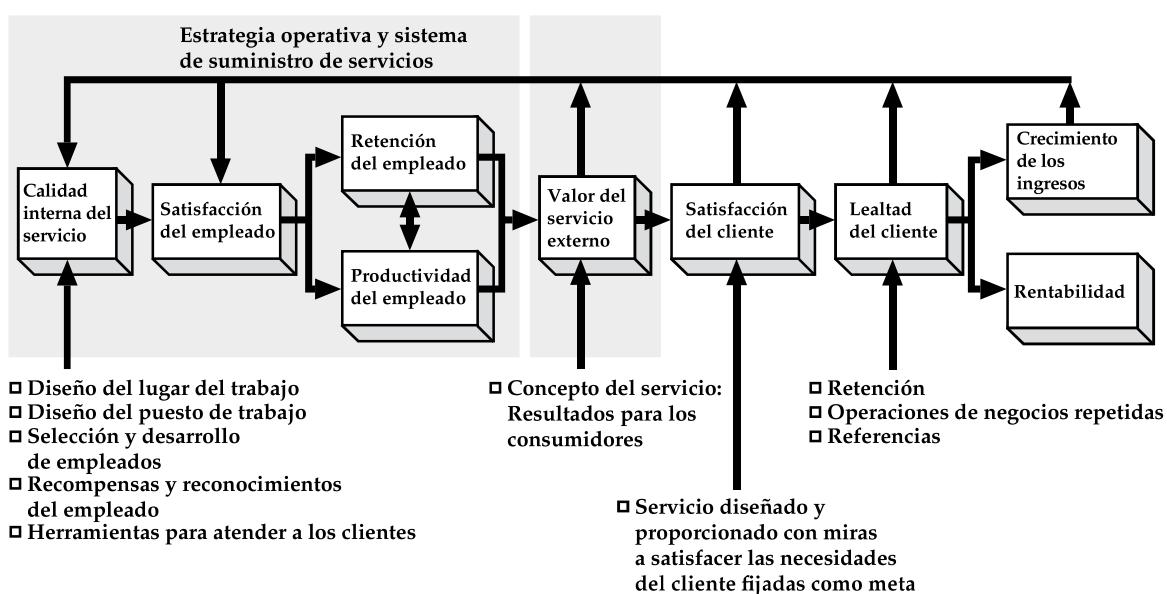
no sólo el precio sino los costos de hallar el servicio, de ir a las instalaciones donde éste se presta, de esperar por el servicio y de corregir cualesquiera problemas de servicios que se hayan detectado; por ejemplo, Progressive Corporation, una compañía de seguros, ha creado equipos de catástrofes para volar a las escenas de accidentes graves y brindar rápidamente servicios de apoyo como transporte, alojamiento y manejo de quejas. Al evitar los costos legales y al poner más dinero rápidamente en las manos de las partes aseguradas, el equipo de catástrofes recupera de sobra los costos de los viajes y de mantenimiento del equipo. El equipo de catástrofes da valor para los clientes y ello explica por qué Progressive posee uno de los márgenes más altos en la industria de seguros de propiedades y accidentes.

A continuación, expondremos la parte de los empleados de la cadena de servicio-utilidad. Los **empleados productivos** son esenciales en el suministro de valor para el cliente pues disminuyen los costos de las operaciones y garantizan consumidores satisfechos cuando tienen el apoyo de la administración, así como de las tecnologías y sistemas apropiados; por ejemplo, Southwest Airlines cuenta con los trabajadores más productivos en la industria de aerolíneas. Como resultado de rutas cortas, tiempos rápidos de ida y de vuelta, así como de empleados productivos, Southwest tiene 40% más de utilización de aviones y de pilotos que sus competidores. En Southwest, las percepciones de valor del cliente son muy altas. La combinación de salidas frecuentes, servicios puntuales, empleados amistosos y tarifas muy bajas conduce a altas percepciones de valor para el cliente. La **retención de los empleados** y una baja rotación laboral ayudan a impulsar la productividad y el valor al cliente. Los estudios habituales acerca del costo de la rotación laboral consideran únicamente el costo del reclutamiento, de las contrataciones y de la capacitación del personal de reemplazo. En realidad, el costo más grande de la rotación laboral es la productividad perdida y el decremento en la satisfacción del cliente asociado con los empleados nuevos.

De acuerdo con la cadena servicio-utilidad, es posible asegurar la retención de los trabajadores y la productividad cuando se cuenta con **empleados satisfechos**; por ejemplo: un estudio en los empleados de una compañía de seguros reveló que 30% de los que estaban insatisfechos tenían intenciones de abandonar la empresa, una tasa de rotación potencial igual a tres veces la de los satisfechos. Estos últimos son el resultado de aquello que Heskett y sus colegas (1997) llaman **calidad interna del servicio**, la cual incluye al proceso de selección de los empleados, al diseño del lugar de trabajo, al diseño de puestos, a los

FIGURA 5.4 Los vínculos de la cadena servicio-utilidad.

Fuente: James L. Heskett et al., "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1994, p. 166.



sistemas de remuneración y a la tecnología utilizada para dar apoyo a los trabajadores del área de servicios. En un estudio de hospitales de Estados Unidos, se descubrió que el hecho de concentrar la atención de la administración en el mejoramiento de los sistemas de calidad interna del servicio para brindar apoyo a los empleados en la conducción de su trabajo se relacionaba de manera importante con la satisfacción de los mismos, con una productividad más alta y con una rotación más baja. Los trabajadores estarán satisfechos con sus trabajos cuando sientan que pueden actuar en favor de los clientes; ello conducirá a la satisfacción de ambos. En parte, esto se consigue ofreciéndoles a los empleados de la línea del frente una mayor discrecionalidad para usar los recursos a efecto de satisfacer de inmediato las necesidades de los clientes; por ejemplo: en los Hoteles Ritz-Carlton, los empleados de la línea del frente tienen autorización para gastar hasta 2 000 dólares para satisfacer una necesidad de un cliente.

La cadena servicio-utilidades ilustra el papel central de los empleados en el suministro de servicios a los clientes. Esto diferencia a los servicios del área de manufactura, ya que los trabajadores de producción rara vez entablan un contacto directo con los clientes. El efecto de un empleado de manufactura sobre la satisfacción de los clientes es a través del producto que el cliente puede recibir días, semanas o meses más tarde; sin embargo, la moral, la actitud y la satisfacción de los empleados de servicio están directa e inmediatamente asociados con la satisfacción y la lealtad de los consumidores. No hay zona de amortiguamiento entre los empleados de servicios y los clientes que solicitan servicios con un nivel de contacto alto o mediano.

El diseño del proceso debe reflejar dicho contacto directo entre los empleados de servicios y los clientes, lo que puede hacerse al otorgar herramientas en tiempo real (durante el suministro de servicio) como un acceso por computadora a la información de los clientes para ayudar a los empleados de servicios a desempeñar sus trabajos; por ejemplo: los cajeros bancarios pueden escanear rápidamente porciones relevantes de la cuenta de un cliente mientras éste está frente a ellos o, hablando por teléfono con ellos y también pueden presentar productos bancarios que se ajusten al perfil del consumidor. Tales oportunidades de ventas personalizadas tienden a ser más exitosas que una mercadotecnia de bajo contacto como colocar un volante en el estado mensual de cuenta del cliente (vea la sección anterior acerca del contacto con el cliente). Asimismo, los servicios pueden mejorarse por medio de una capacitación que entrene a los trabajadores de servicio para ser amables con los clientes y buscar su satisfacción incluso en situaciones de presión. Los empleados de servicios deben recompensarse tanto por su productividad como por la satisfacción del cliente lograda. La cadena de servicio-utilidad muestra que estas dos mediciones no están en conflicto; en lugar de ello, la productividad puede realmente impulsar la satisfacción del cliente, como se expuso arriba. Puede obtenerse tanto la satisfacción como la productividad y no precisamente ejecutando esfuerzos más profundos, sino perfeccionando el empleo de las personas, de la tecnología y de los flujos de los procesos de servicios. Estos aspectos se cubrirán con detalle en los dos capítulos siguientes.

Sears, Roebuck and Co., demostró que la cadena servicio-utilidad puede aplicarse para propósitos de predicción; específicamente, ellos utilizaron datos sobre los empleados, los clientes y el desempeño financiero en sus tiendas al menudeo para desarrollar un conjunto de relaciones entre los componentes del modelo (vea figura 5.4). Se determinó que un incremento de 5 unidades en la actitud de los trabajadores conduciría a un incremento de 1.3 unidades en la satisfacción del cliente. Tal aumento en la satisfacción del consumidor mejoraría el crecimiento de los ingresos en 0.5%; por lo tanto, si Sears observara internamente un incremento en la actitud de los empleados, podría predecir con razonable exactitud el crecimiento a corto plazo en los ingresos basándose en datos históricos y en el poder predictivo de su cadena servicio-utilidad.

Una aplicación interesante de la cadena servicio-utilidad es la que se lleva a cabo en Harrah's en Las Vegas, Nevada. Tradicionalmente, la industria de los juegos de azar ha atendido los deseos de los jugadores empedernidos. Un ex profesor de Harvard Business School, Gary Loveman, director ejecutivo de Harrah's, está revolucionando la industria de los juegos de azar argumentando que la clave para la rentabilidad y el crecimiento no

reside sólo en atender a los jugadores empedernidos, sino en proporcionar un servicio excepcional a todos los clientes y tratando a los jugadores como compradores. *Las personas no entienden que los juegos de azar, en sí mismos, son, fundamentalmente, una forma de diversión*, afirma Loveman. Él está buscando compradores frecuentes en todas partes para que vuelvan a hacer apuestas una y otra vez y otra vez más. Esto se consigue haciendo que los empleados satisfechos otorguen un servicio excepcional a los clientes satisfechos y leales.¹

5.8 ASPECTOS Y TÉRMINOS CLAVE

Este capítulo profundizó en el diseño de los procesos de servicio. Los aspectos clave son los siguientes:

- Un servicio proporcionado en una oficina del frente se define por una producción y un consumo simultáneos. Esto hace imposible almacenar un servicio para darle un uso posterior, y un servicio con frecuencia debe localizarse cerca de los clientes, con la excepción de los servicios proporcionados por la tecnología como la comunicación y la electricidad. El consumidor es parte del proceso de servicio durante la producción y puede introducir ineficiencias, pero, al mismo tiempo, oportunidades de ventas.
- Los servicios que se prestan en la oficina del fondo pueden ser amortiguados respecto de la incertidumbre introducida por los clientes y, por lo tanto, pueden diseñarse con miras a una eficiencia máxima.
- Los servicios consisten en paquetes de bienes y servicios, incluyendo los servicios explícitos, los servicios implícitos y los bienes que se expiden. Es importante brindar la mezcla correcta de estos tres elementos y no pasar por alto el componente psicológico (implícito) del servicio.
- La matriz de servicios se forma mediante la yuxtaposición de las necesidades y los deseos de los clientes en términos de la personalización de un servicio contra el sistema de servicio de las operaciones. La combinación de los elementos del paquete de servicio y del diseño del proceso da como resultado tres tipos principales de servicios: servicios encauzados por el cliente, servicios coencauzados y servicios encauzados por el proveedor. Cada uno de éstos entraña distintos requisitos que deben satisfacer los administradores de operaciones.
- Durante el suministro de un servicio, el contacto con el cliente puede ser alto o bajo, dependiendo del diseño del servicio. En general, los servicios con un alto nivel de contacto se ejecutan en la oficina del frente; los servicios con un bajo nivel de contacto se efectúan lejos del cliente, en la oficina del fondo. Además del contacto, el grado de incertidumbre introducido por el consumidor tendrá un impacto sobre la eficiencia dentro del sistema de servicio.
- Cuando los servicios no se entregan como se prometió, la empresa debe dar una recuperación rápida y útil del servicio. Puede ofrecerse una garantía del mismo para asegurarse que el cliente entienda lo que se ha prometido y lo que constituye un error en el suministro de servicio. La garantía del servicio aporta una manera en la que las operaciones sepan con exactitud qué se requiere.
- La tecnología permite la automatización de los servicios con miras a una mayor eficiencia. Esto puede dar como resultado costos más bajos y una calidad más uniforme. Una perspectiva contrastante consiste en considerar a los empleados como la fuente de las capacidades de la empresa y considerar la tecnología como un mecanismo de apoyo para el trabajo de los empleados.
- La subcontratación de servicios y la contratación de servicios en economías emergentes son tendencias en crecimiento que presentan oportunidades y desafíos. En las subcontrataciones, la atención a los aspectos de los procesos y de las personas es esencial. La contratación de servicios en economías emergentes se usa, a menudo, como un meca-

¹ Julie Schlosser, "Teacher's Bet", *Fortune*, 8 de marzo de 2004, pp. 158-163.

- nismo para obtener talento de muchas localidades del mundo. Ambas prácticas implican una coordinación significativa dentro de la cadena de suministro de los servicios.
- La cadena servicio-utilidad indica la forma en la que la satisfacción y la lealtad de un cliente, junto con la de los empleados, la retención de los trabajadores y la productividad, son factores importantes para la rentabilidad. La selección de empleados, el diseño de puestos, el diseño del lugar de trabajo, la capacitación, las herramientas de apoyo y las recompensas para los trabajadores constituyen mecanismos esenciales de impulso de la cadena. Cualquier eslabón débil dentro de ésta puede reducir el nivel de lealtad de los clientes y la rentabilidad.

Términos clave

Proceso continuo	Servicios encauzados por el cliente	Enfoque de la línea de producción
Intangibilidad	Servicios coencauzados	Subcontratación de servicios
Producción y consumo simultáneos	Servicios encauzados por el proveedor	Contratación de servicios en economías emergentes
Oficina del frente	Autoservicio	Cadena servicio-utilidad
Oficina del fondo	Contacto con el cliente	Lealtad del cliente
Paquete servicio-producto	Variabilidad introducida por el cliente	Valor del servicio externo
Servicios explícitos	Recuperación del servicio	Empleados productivos
Servicios implícitos		Retención de empleados
Bienes expedidos		Empleados satisfechos
Matriz de servicio	Garantía del servicio	Calidad interna del servicio

Usted decide

¿Los servicios seguirán la tendencia de la manufactura en cuanto a ser subcontratada y prestada como un servicio desde los países industriales a las naciones en vías de desarrollo? ¿Todos los servicios corren el riesgo de contratarse como un servicio contratado en economías emergentes?

EJERCICIOS POR INTERNET



1. United Parcel Service (UPS).
<https://www.ups.com/content/pr/en/resources/service/terms/service.htm>
 Lea las garantías de servicio de UPS y preséntese a clase preparado para discutirlas. ¿Considera que son sencillas y entendibles? ¿Proporcionan confianza en el servicio?

2. Summit Electric Supply
<http://www.summit.com./services.asp>
 ¿Qué es la cumbre de 30 segundos y la garantía del servicio 20/20? Compárela con la garantía de servicio de UPS del ejercicio 1.

3. Pike Place Fish
<http://pikeplacefish.com>
 Visite este sitio para enterarse de la manera en la que los empleados amistosos y divertidos pueden dar lugar a clientes satisfechos y a una compañía mundialmente famosa. Explique cómo lo hacen. Asegúrese de hacer clic en funstuff/sights & sounds para ver las películas de este sitio web.

4. Southwest Airlines Blog
www.blogsouthwest.com

¿Qué le indica a usted este blog acerca de los valores y de las actitudes de Southwest Airlines hacia un servicio de calidad superior? Visite también www.southwest.com donde se presenta más información acerca del servicio del cliente y del diseño del sistema del servicio.

Preguntas de análisis

1. Clasifique los siguientes servicios por su grado de contacto con el cliente (alto, mediano o bajo). También, determine qué tanta incertidumbre introduce el cliente dentro del sistema a través de la capacidad para hacer peticiones personalizadas de servicios (alta, mediana o baja).
 - a) Compensación de cheques en un banco
 - b) Cajero bancario
 - c) Funcionarios de préstamos bancarios
2. ¿Quién es el cliente en una escuela, en una cárcel y en una oficina de una empresa?
3. Localice cada uno de los siguientes servicios en la matriz de servicios:
 - a) Negocio de máquinas expendedoras
 - b) Servicios de limpieza para el hogar
 - c) Reparación de aparatos
4. ¿Cómo difiere en las tareas administrativas entre los servicios que se describieron en la pregunta 3?
5. Describa el paquete servicio-producto para cada uno de los siguientes servicios:
 - a) Hospital
 - b) Abogado
 - c) Empresa de transportes
6. Critique el modelo de contacto con el cliente. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?
7. Identifique los servicios de la oficina del frente y de la del fondo para las siguientes organizaciones. ¿Podrían mejorar estos servicios al aumentar o disminuir el grado de contacto con el cliente o al separar los servicios con un alto y un bajo contacto?
 - a) Hospital
 - b) Empresa de transportes
 - c) Tienda de abarrotes
 - d) Empresa de reparación de aparatos
8. Defina una posible garantía de servicio para cada uno de los siguientes servicios:
 - a) Inscripción a clases en una Universidad
 - b) Asistir a una obra teatral
 - c) Comprar un automóvil usado
9. Proporcione un ejemplo de la cadena de servicios-utilidades para salas de cine. Defina cada uno de los puntos de la cadena y explique cómo mediría usted cada punto.
10. ¿Por qué es importante la cadena de servicio-utilidades para la administración de las operaciones?
11. Encuentre algunas garantías de servicios en la vida cotidiana y llévelas a clase para su discusión.
12. ¿Qué atributos se requieren en una garantía de servicio para que sea eficaz?
13. ¿Cuáles son los pros y los contras de tener una garantía de un servicio?
14. ¿Cómo podemos usar la matriz de servicios para mejorar las operaciones de servicios?
15. ¿Qué significa que una organización de servicios subcontrate algunos de sus servicios?
16. ¿Qué factores clave están buscando la mayoría de las organizaciones cuando contratan sus servicios en economías emergentes?
17. ¿Cómo administraría una empresa la cadena de suministro de servicios a contratar en economías emergentes los siguientes servicios? ¿Cuáles son las principales decisiones de operaciones que deben tomarse?
 - a) Cuidados de la salud
 - b) Servicios de alimentos
 - c) Trabajos legales
 - d) Preparación de declaraciones de impuestos

Bibliografía

- Beckett, Antony. "From Branches to Call Centers: New Strategic Realities in Retail Banking". *Service Industries Journal* 24, núm. 3 (mayo de 2004), pp. 43-63.
- Chase, Richard B. y David A. Tansik. "The Customer Contact Model for Organization Design". *Management Science* 29, núm. 9 (septiembre de 1983), pp. 1037-1050.
- Collier, David A., y Susan M. Meyer. "A Service Positioning Matrix". *International Journal of Operations and Production Management* 18, núm. 12 (1998), pp. 1223-1244.
- Conto, V., Lewin A.Y., Mani, M. y Sehgal, V. "Offshoring the Brains As Well As the Brawn". Booz and Company, Los Angeles, CA, 2008.
- Fitzsimmons, James A. y Mona J. Fitzsimmons. *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. 5a. ed. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2006.
- Fox, Justin. "Hang-Ups in India". *Fortune (Europe)* 148, núm. 13 (22 de diciembre de 2003), pp. 16-19.
- Frei, Frances. "Breaking the Trade-off between Efficiency and Service". *Harvard Business Review* 84, núm. 11 (noviembre de 2006), pp. 92-101.
- Goldstein, Susan M. "Employee Development: An Examination of Service Strategy in a High Contact Service Environment". *Production and Operations Management* 12, núm. 2 (2003), pp. 186-203.
- Hart, Christopher W. L. "The Power of Unconditional Service Guarantees". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988, pp. 54-62.
- _____. "The Power of Internal Guarantees". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995, pp. 64-73.
- Hays, Julie M. y Arthur V. Hill. "A Preliminary Investigation of the Relationships between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality". *Journal of Operations Management* 19, núm. 3 (mayo de 2001), pp. 335-349.