

# **PRODUCCIÓN DE SERVICIOS**

## **ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES**

**CRA. MARIA CRISTINA CHAPT PELUFFO**

URUGUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION  
e-MAIL: [macrisch@yahoo.com](mailto:macrisch@yahoo.com)

**Producción, Servicios, Gestión, Eficiente, Organizaciones**

**Tema del Trabajo: Gestión Eficiente de las Organizaciones  
Prestadoras de servicios**

Recursos Audiovisuales: Presentación en PowerPoint

# **PRODUCCIÓN DE SERVICIOS**

## **ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA GESTION EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES**

**Producción, Servicios, Gestión, Eficiente, Organizaciones**

### **Tema del Trabajo: Gestión Eficiente de las Organizaciones Prestadoras de servicios**

#### **Resumen**

El presente trabajo pretende presentar aspectos relevantes de las empresas de servicio, su proceso de producción y algunas consideraciones sobre los costos para clarificar conceptos a la hora de realizar una gestión eficiente de las organizaciones. Recorre conceptos extraídos de la bibliografía y el objetivo final es inclinar al lector a profundizar en estos temas.

## PRODUCCIÓN DE SERVICIOS. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA GESTION EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES

- Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.
- ¿ Pero cuál es la piedra que sostiene el puente ¿ - pregunta Kublai Kan.
  - El puente no está sostenido por esta o aquella piedra – responde Marco-, sino por la línea del arco que ellas forman.
- Kublai permanece silenciosos, reflexionando. Después añade:
- ¿ Porqué me hablas de las piedras? Es sólo el arco lo que importa.
- Polo responde: Sin piedras no hay arco.
- ITALO CALVINO. Las ciudades invisibles.en “Diseño de las organizaciones” de Leonardo Schvarstein

### INTRODUCCION

#### Introducción al tema

Las organizaciones, dice Leonardo Schvarstein son espacios de contradicciones: uno quiere que sean innovadoras y cuesta aceptar la dosis de inercia conservadora que tienen, uno desea que sean flexibles pero la existencia de estructuras supone rigidez, se pretende que sean equitativas pero se niega las dificultades que impiden que lo sean efectivamente debido a la lucha de intereses particulares que están en juego, se desea que las organizaciones sean transparentes pero a veces la opacidad es una medida cautelar ya que no todo se puede mostrar siempre y así sucesivamente se podría seguir utilizando el oxímoron para las organizaciones. ( o sea empleando una expresión que junta y contiene dos términos de naturaleza contradictoria)

Esta idea de Schvarstein es útil para darse cuenta de la dificultad creciente en desarrollar una gestión eficiente de las organizaciones.

El diseño de una organización es una herramienta para lograr una organización eficiente ya que es un proceso dinámico de resolución de las contradicciones mencionadas anteriormente, buscando entonces identificarlas y resolverlas en un contexto dado (deben conocerse esas variables de contexto) y para un objetivo determinado (que debe ser definido)

Para empezar hay que situarse en el tiempo actual o sea la post modernidad y ver que significa. Se presenta entonces el siguiente cuadro que pretende servir al creador de la empresa como marco de pensamiento y reflexión y como contexto en el cual las empresas de servicio se encuentran inmersas hoy:

PARAMETRO	MODERNIDAD	POSTMODERNIDAD
<i>Límites con el contexto</i>	Precisos	Difusos: tecnología, alianzas,tercerización
<i>Estructura</i>	Piramidal (jerárquica) Estratificada	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales
<i>Principio</i>	Unidad de mando	Dependencias múltiples
<i>Propiedades estructurales</i>	Rigidez, centralización	Flexibilidad, descentralización

<i>Predominio de lo</i>	Estructural  Morfostático	Coyuntural, situacional, emergente: flujo y transformación  Morfodinámico
<i>Relaciones, énfasis en la</i>	Subordinación Autoridad Teoría X ( Mc.Gregor )	Autonomía: autogestión y empowerment Teoría Y (Mc Gregor)
<i>Estilo de conducción</i>	Directivo, controlador	Contingente, nutricional Feminización del management
<i>Lugar de trabajo</i>	Localizado (centralizado) Trabajo=lugar (ir al trabajo)	Remoto (teletrabajo) Trabajo=actividad
<i>Tiempo de trabajo</i>	Horarios rígidos	Horarios flexibles
<i>Toma de decisiones</i>	Racionalidad dominante Preferencias claras	Racionalidad limitada Preferencias problemáticas
<i>Planeamiento</i>	Estratégico	Contingente
<i>Propósitos</i>	Ex ante	Ex Post
<i>Resolución de conflictos</i>	Verticalidad Autoridad	Negociación, lucha por la asignación de significados
<i>Control</i>	Omnipotente Externo a las personas y a los procesos	Laissez-faire Interno: incorporado al proceso Autocontrol Por la cultura
<i>Valores</i>	Disciplina Alineamiento Conservación de lo instituido	Creatividad, innovación El cambio como instituyente El éxito es una trampa
<i>Ofrecimiento</i>	Seguridad en el empleo	Empleabilidad
<i>Organización del trabajo</i>	División del trabajo Especialización Posiciones fijas	Integración Polivalencia Posiciones rotativas
<i>Proceso del organizar</i>	Especificación Universalidad	Ambigüedad Particularidad/singularidad
<i>Metáfora</i>	Máquina	Organismo
<i>Relación individuo-organización</i>	Complementaria	Complementaria

Cuadro extraído de Diseño de las organizaciones de Leonardo Schvarstein

Este cuadro entonces sirve para situarnos en el contexto actual y darnos cuenta que cuánto más claras estén definidas las etapas de la producción de servicios, más eficiencia se puede lograr dado que estarán definidas una serie de variables que servirán de base ante la incertidumbre creciente y el cambio constante que rodea a las organizaciones.

## **1.DECISIONES RELATIVAS A LA PRODUCCIÓN Y CONCEPTOS A TENER EN CUENTA**

### **Consideraciones generales**

Las principales áreas de decisión de la función producción son:

1. la previsión de la demanda. En el caso de los servicios el problema radica en que la demanda es fluctuante y se dan 4 situaciones sobre las cuales debe reflexionarse: exceso de demanda, demanda que excede la capacidad óptima, demanda y oferta equilibrados a nivel de capacidad óptima y exceso de capacidad.
2. La gestión de los inventarios. Por la propia naturaleza de los servicios, éstos no son inventariables ya que se producen y consumen simultáneamente.
3. La planificación y el control de la producción. Dada la naturaleza de los servicios, lo que se puede hacer es elaborar estrategias para igualar la capacidad y la demanda. También la administración de utilidades es un buen método para tratar de igualar la demanda y la oferta en servicios de capacidad limitada. Debe tenerse en cuenta que hay 3 elementos que juegan un papel primordial en los servicios: a) las personas, o sea los empleados, los clientes y otros usuarios que tienen gran influencia en la entrega y la calidad del servicio. b) la evidencia física, o ambiente en el que se entrega el servicio e interactúan empresa y clientes más otros elementos tangibles facilitadores de la comunicación y el desempeño. c) el proceso, o mecanismos, procedimientos y flujos de actividades necesarias a la prestación del servicio. Puede seguir un enfoque de producción/ estandarización o delegación de autoridad/ personalización. Estas características dificultan la sencillez de esta área de decisión.
4. Los aprovisionamientos. La función Compras está tradicionalmente separada de la Producción pero es de importancia vital su buena gestión. En el caso de los servicios, debe asociarse a la idea de “comprar” buenos empleados o sea el papel de los empleados en la entrega del servicio es fundamental ya que el comportamiento del empleado dirige las dimensiones de la calidad en el servicio. Debe contratarse a las personas con perfil adecuado y entrenadas luego a una intensa cultura de servicio.
5. La distribución de los productos finales a los clientes. Esta función frecuentemente está situada fuera de Producción pero su buen funcionamiento hace a la buena imagen de la organización. En la producción de servicios el papel del cliente es fundamental ya que él también interactúa en el ambiente del servicio para producir el resultado final. El cliente puede tener un nivel de participación alto, bajo o medio dependiendo del servicio en cuestión, por ejemplo en la educación o la salud (alto); en la declaración de impuestos elaborada por un contador ( nivel moderado), el cliente aporta información, esfuerzo y propiedades físicas y al asistir a un concierto, su nivel de participación es bajo. Los clientes pueden influir en la calidad y la cantidad por lo que se les considera un factor de incertidumbre a aislar. Esto es lo que sucedió con los cajeros automáticos. También el cliente contribuye a la calidad y a la satisfacción, esto se ve claramente en la educación dónde la participación activa o pasiva del estudiante se vincula al aprendizaje y en la salud, cuando el enfermo es obediente o crítico en seguir el tratamiento que se le ha prescrito. Finalmente no debe olvidarse que los clientes pueden convertirse en competidores potenciales: un mal servicio es una idea de negocio nuevo a emprender.

Debe recordarse que los objetivos perseguidos en esta área son:

- los costos y la productividad, se busca minimizar los costos y maximizar la productividad.
- la calidad,
- la fiabilidad,
- la capacidad de adaptación (estar preparado a un cambio en el diseño del servicio o a la variación del volumen de prestación de servicios, punto crítico)

La **productividad** es la relación entre la producción de un período y la cantidad de recursos consumidos para alcanzarla. Por tratarse de un concepto de carácter técnico, la producción y los recursos deben medirse en unidades físicas.

Cuando se estudia la evolución de la productividad de un factor, generalmente debe suponerse que la de los otros factores se mantiene constante. En el caso de los servicios se utiliza la Administración de utilidades.

### **ENFOCANDO A LOS SERVICIOS**

Dado que el extraordinario desarrollo del sector terciario constituye uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes de las sociedades modernas es que se introduce la función producción aplicada a los servicios.

Se sabe que en los países industrializados cerca del 70 % de los empleados trabajan en el área de servicios.

Mientras que los gobiernos tienen como preocupación elaborar una política "industrial", no se oye hablar de una política de "servicios". La paradoja es que nadie se detiene a pensar sobre el dominio de los sectores terciarios y cuaternarios en la sociedad postmoderna de hoy. Quizás esto se explique por una cuestión de imagen donde se enfrentan una industria productora de bienes tangibles frente a las características de los servicios de ser no visibles e intangibles.

Pierre Eiglier y Eric Langeard han sido pioneros en el campo de los servicios y exponen las tres **características** de los mismos: inmaterialidad o intangibilidad del servicio, contacto directo entre organización y cliente, y, participación del usuario en la producción del servicio. Las consecuencias para la gestión de las empresas de servicios son diversas, entre ellas la dificultad para calcular la productividad.

**A. La intangibilidad** significa que el servicio, antes, durante o después de la compra no puede ser aprehendido por ninguno de los cinco sentidos humanos. Por ejemplo una reparación de un vehículo es muy a menudo una factura, lo mismo en el caso de un seguro con las primas a pagar. Aunque si es tangible el resultado en el caso de una prenda lavada, un préstamo bancario que se materializa en un auto comprado, por ejemplo.

En una empresa de servicios debe tener en cuenta que es antes y después de que se presta el servicio que el comprador puede hacerse una idea de su calidad. Por ejemplo, al elegir un hotel, el cliente potencial tendrá en cuenta la fachada, cómo está puesta la recepción y hasta la mañana siguiente no puede tener una opinión sobre el servicio de alojamiento, la comodidad del cuarto, etc.

Lo primero que debe hacerse entonces es volver tangible el servicio y Theodore Levitt da un ejemplo de ello: un particular que desea impermeabilizar el techo de su casa acude a 2 técnicos especialistas. Uno llega en su auto, recorre la casa, duda un poco y después de un cálculo rápido anota en un sobre la suma de 50.000 pesos. El otro llega en una camioneta blanca, trae una carpeta con formularios impresos listos para llenar, mide las dimensiones de la casa, pregunta por las condiciones climáticas de la zona y le hace varias preguntas al dueño. Tres días después le envía el presupuesto por una suma de 65.000 pesos. A cuál de los 2 técnicos elegiría?

Por lo que podemos deducir que los detalles más pequeños dan idea sobre la calidad de gestión de la empresa.

El servicio es un proceso que implica varias etapas distintas y complementarias. Cada etapa puede requerir un cierto número de características específicas. Por ejemplo, los transportes o los espectáculos requieren una fase de reserva y otra de desarrollo.

Por otro lado un servicio puede ser un aglomerado de distintas prestaciones incluidas o por opción, por ejemplo un viaje organizado que implica: transporte, alojamiento, comidas, visitas guiadas, espectáculos, etc. Cada una de estas prestaciones son realizadas por distintos prestatarios unidos por una relación comercial.

Otra posibilidad es el servicio propuesto en distintos niveles de prestación, por ejemplo una empresa de mudanza que alquila el camión con chofer, el camión con chofer y peones, mudanza con cajas, con embalaje de pequeños objetos, etc. Estos atributos periféricos son los que constituyen la ventaja competitiva de un servicio.

En una empresa de servicios debe conocerse perfectamente qué atributos influyen en la satisfacción del cliente y cuáles son los más importantes. Por ejemplo en Estados Unidos se realizó un estudio sobre la clientela particular de los bancos. Los resultados indicaron que el servicio bancario es evaluado según 7 criterios diferentes que, en orden decreciente, son:

1. rapidez del servicio o sea tiempo de espera antes de ser atendido
2. atención del personal o espíritu de servicio
3. educación del personal( cortesía, calidad del contacto humano, actitud al brindar información, etc.)
4. competencia técnica del personal
5. horario de apertura
6. condiciones financieras de las deudas
7. calidad de la información sobre los servicios bancarios

Agregamos además que en los servicios la innovación debe ser permanente pues son fácilmente copiables por la competencia.

**B.** La segunda característica de los servicios es el **contacto directo entre cliente y prestatario**. Mientras que para los productos hay una separación geográfica entre las diversas fases de producción, comercialización y de venta final, en el marco de los servicios se dan los 3 simultáneamente. Por ejemplo una representación teatral es una entrega directa del servicio por parte de los productores (actores) a los espectadores así como ir al psicólogo o al médico.

El papel del personal en contacto es doble ya que produce y vende el servicio al mismo tiempo. Esto hace que deba tenerse en cuenta las cualidades de relacionamiento del personal, su educación, amabilidad y psicología. Hay que considerar entonces 3 niveles de comunicación entre cliente y prestatario:

Nivel 1 . el personal responde preguntas, formula respuestas breves y simples y da información estandarizada. Ejemplos: recepcionistas, cadetes, etc.

Nivel 2 . el personal en contacto escucha al cliente y le responde en forma más elaborada, intenta convencerlo, da explicaciones simples, establece una relación limitada pero perdurable con el comprador. Ejemplos: enfermeras, empleados de agencias de viaje, gerente de hotel, etc.

Nivel 3. El prestatario pregunta, expone opiniones, explica cuestiones complejas, intenta convencer, busca respuestas creativas a los problemas, establece relaciones interpersonales estrechas que otorgan fidelidad. Ejemplos: consultores, directores de banco, médicos, etc.

Por lo que debe facilitar y desarrollar la capacidad de comunicación de los prestadores de servicios.

**C. La participación del usuario en la producción del servicio.** Esta tercera característica es fundamental ya que el cliente o usuario participa en el proceso por definición, además establece él mismo estándares de calidad, flexibles o inflexibles y establece requerimientos. El cliente desea satisfacción, valor y relaciones, requiere comportamientos y acciones concretas. La participación del cliente en el proceso del servicio implica decisiones estratégicas que pueden afectar la productividad de la organización, su posicionamiento frente a la competencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Resumiendo entonces las principales características de los servicios:

- son intangibles
- se producen y consumen en forma simultánea
- sólo se puede observar su resultado después de hecho
- requieren contacto directo con el cliente
- no son inventariables

corresponden generalmente a una mezcla de atributos tangibles e intangibles.

## **PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS**

### **La ingeniería de los servicios**

Una vez introducido el concepto de servicio y sus características particulares, hay que ver como afecta esto a nivel de la función producción.

Richard B.Chase enumera las implicancias que se producen por un mayor o menor grado de contacto con el cliente

TIPO DE DECISIÓN	SISTEMA DE CONTACTO ELEVADO	SISTEMA DE CONTACTO DÉBIL
Implantación de la unidad de producción	Tiene que estar cerca del cliente	Tiene que estar cerca de los proveedores, de los medios de transporte o de la mano de obra.
Disposición de la unidad de producción	Tiene que estar dispuesta de manera que se tengan en cuenta las necesidades y las expectativas psicológicas y físicas de los clientes	Tiene que estar dispuesta de manera que facilite la producción
Concepto de producto (servicio)	El entorno tanto como el producto físico, si hay uno, define la naturaleza del servicio	El cliente no se sitúa en el entorno del servicio, por tanto el producto puede ser definido con menos atributos.
Procedimientos de producción	Las distintas etapas del procedimiento de producción tienen un efecto inmediato sobre el cliente	El cliente no está implicado en la mayoría de las etapas de producción
Planning de producción	Los pedidos no pueden ser "puestos en reserva", reducir la producción se traduce en pérdidas.	Hay posibilidad de desfase entre los pedidos y la entrega.
Horarios	El cliente tiene que estar presente durante la producción, así se tienen que tener en cuenta sus horas y días de disponibilidad	Puede haber un desfase entre la producción y la entrega. Por lo tanto se adaptarán los horarios en función del personal.
Competencia del personal	El contacto directo implica que	El personal sólo podrá tener

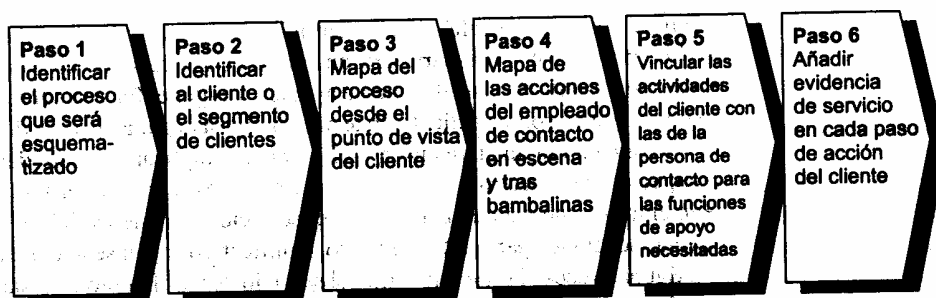


	el personal en contacto tenga capacidad de relación	competencias técnicas.
Control de calidad	Los estándares de calidad están “en el ojo” del prestatario y por lo tanto son variables	Los estándares de calidad son generalmente medibles por lo tanto se fijan con antelación.
Los estándares de tiempo	El tiempo necesario para la producción de un servicio depende mucho de un cliente, es pues variable.	Los estándares de tiempo pueden ser rígidos.
Paga de salarios	Una producción variable por naturaleza implica salarios por tiempo	Una producción regular permite unos salarios ligados a las cantidades y calidades producidas.
Planning de las capacidades de producción	Para evitar la pérdida de unos negocios, se tiene que ajustar la capacidad para hacer frente a los pedidos de demanda elevada.	Una producción almacenable permite ajustar la capacidad a un nivel medio de la demanda
Previsiones	Corto plazo teniendo en cuenta el tiempo disponible	Largo plazo, teniendo en cuenta la naturaleza de la producción.

### El “plan” de servicio

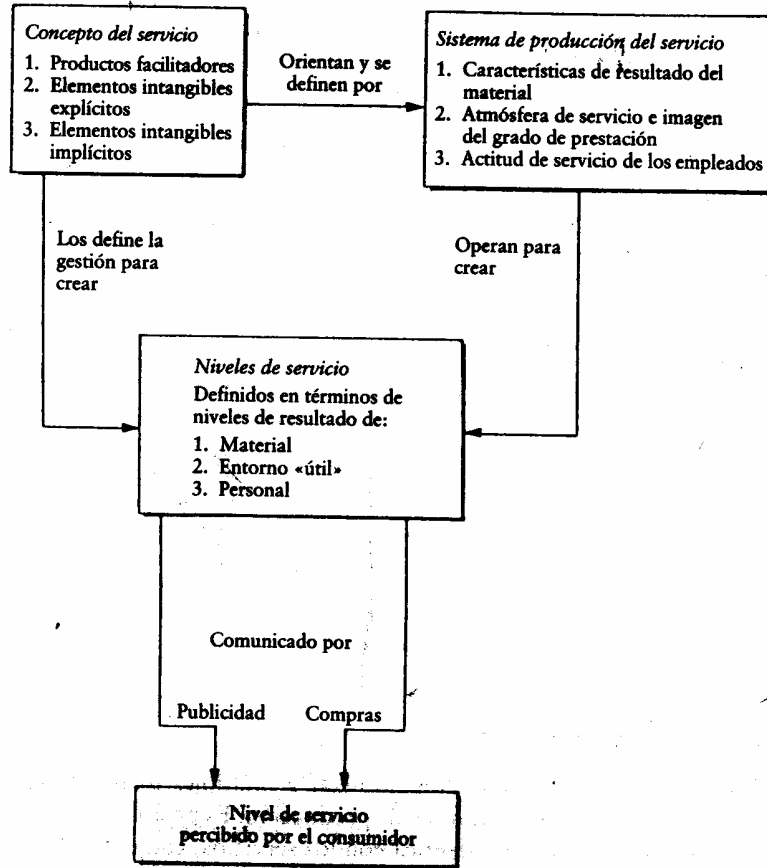
La fabricación de productos da lugar a múltiples planes en los que trabajan ingenieros de estudio y de producción.

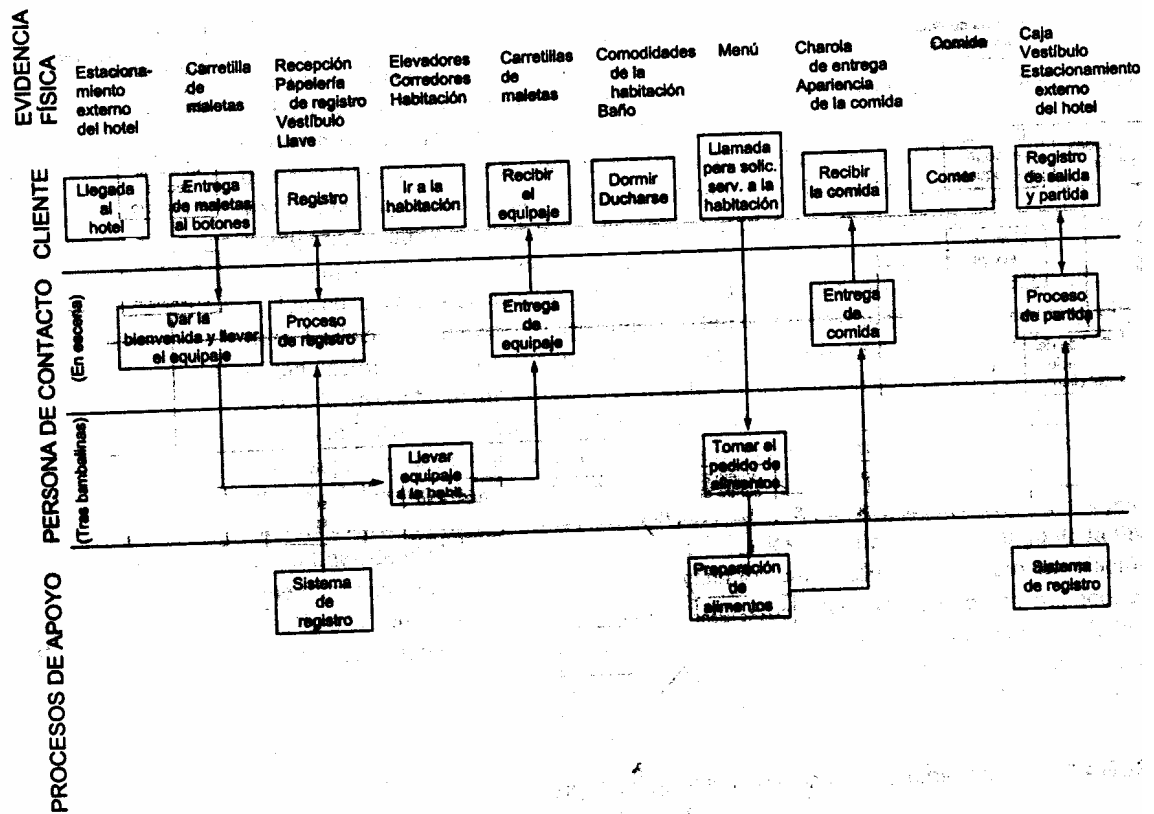
Debe señalarse que la capacidad de la empresa de gestionar bien su sistema de producción del servicio es lo que la diferencia de la competencia y eleva su jerarquía comercial.



Esquema de servicio según V Zeithaml

Características de las operaciones en el entorno de un servicio:





### Ciclo del servicio

Este comienza cuando el cliente entra en contacto con el prestatario del servicio y termina cuando sale. El ciclo comienza con el primer contacto entre el usuario y la empresa y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esta empresa.

Debe analizarse todos los puntos de contacto con el cliente en las distintas etapas y ver como mejorar cada uno. El ciclo del servicio está formado por los momentos u horas de la verdad que se definen como cualquier momento en que el cliente entra en contacto con el sistema de servicio durante el ciclo de suministro del mismo.

Para Jan Carlson, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el **triángulo del servicio**.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.



Resulta evidente que si no existe una **Estrategia del Servicio**, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No puede existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

**A.** Una **estrategia** debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. Estrategia, dirección, guía general de la acción organizacional. Se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución. Debe encauzar las ventajas competitivas.

**B. Usuario o cliente**, razón de ser de la empresa. Son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos, servicios y productos y que conforme al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.

**C.** Por "**sistemas**" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Es sabido que cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados, inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. Sistemas, entonces es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado

**D.** El "**personal**", esto es las personas que prestan el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores. Personal, son los miembros de la organización encargados de brindar el servicio.

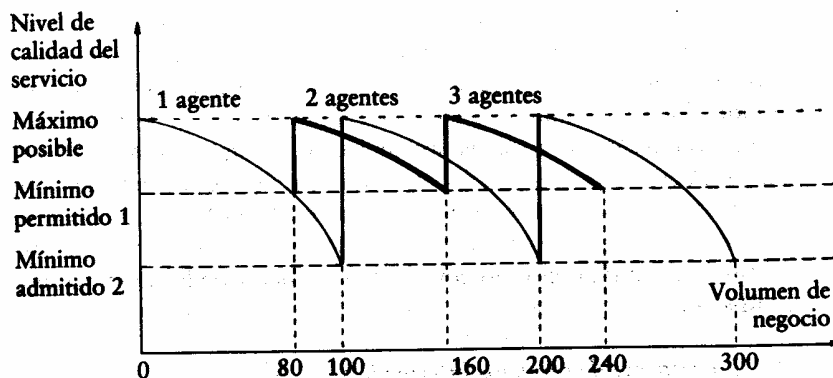
Ciertamente, el colaborador tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado, mejorando así el "Momento de Verdad", denominación que hizo entonces el gran empresario y gerente de Scandinavian Airways System, el más arriba mencionado Jan Carlson en el año de 1980. Además cuando la información se comparte sobre todo en las plataformas de servicio, se acaba el modelo productivo "por tareas", el cual es suplantado por el de "Procesos", en donde todos los colaboradores están capacitados para realizar cualquier proceso en la plataforma de servicios. La información compartida es precisamente, la llave de una polifuncionalidad efectiva.

## Capacidad instalada

Este tema es fundamental pues un mal cálculo de la capacidad en la prestación de servicios hace que el cliente se dirija a la competencia.

El número de empleados es un factor clave en los servicios. Supóngase una pequeña unidad de producción de dos personas, la suma de una tercera hace “disparar” la capacidad en un 50%. La demanda no tiene esos saltos de continuidad sino que sigue una progresión generalmente regular. Antes de añadir una tercera persona: el desarrollo de la capacidad de producción será proporcional a la mayor rapidez de trabajo de los 2 empleados (agentes en la gráfica) hasta un punto de saturación, donde la calidad del servicio se verá resentida.

Entonces el momento elegido para añadir un agente suplementario dependerá tanto de la velocidad de declive de la calidad del servicio como del nivel de tolerancia de los clientes según la siguiente curva:



Se observa claramente en esta curva que con una clientela más exigente ( mínimo permitido de calidad de servicio 1), se tendrá que aumentar antes la capacidad de producción ( 80,160.240, en lugar de 100,200, 300 respectivamente, con una rentabilidad más baja.

En caso de demanda estacional, se puede recurrir a empleados temporarios o a modificar el contenido de las tareas de cada empleado, concentrándose exclusivamente en el servicio al cliente en las horas de punta o recurriendo a otras empresas de servicio, etc. Esto debe preverse para evitar innecesarios cuellos de botella.

## 2.DECISIONES RELATIVAS A LA CALIDAD Y CONCEPTOS A TENER EN CUENTA

La importancia de la calidad no necesita hoy en día justificación, es una característica de todo producto o servicio buscada por el consumidor, es la satisfacción del cliente.

No debe perderse de vista la existencia de distintos niveles de gestión de calidad y debe entonces elegir a cual de ellos se va a adherir o que evolución de la calidad desea para su negocio.

1. Inspección o control de calidad del producto o sea exigiendo calidad proveniente de la conformidad o no respecto a una especificación dada. El cliente está directamente involucrado en los estándares.
2. Control de calidad del proceso de fabricación o sea controlando la uniformidad de los procesos de fabricación y detectando las causas que los inestabilizan. Para los servicios, la comunicación es una herramienta fundamental: los libros de queja, las encuestas telefónicas, etc.

3. Aseguramiento de la calidad o garantía de calidad pero que abarca desde el diseño hasta la distribución. Se definen las medidas a tomar para asegurar que el producto o servicio se ajuste a las especificaciones del cliente. La casa de calidad que veremos a continuación es una herramienta ideal.
4. Calidad total extiende el campo de acción a todas las actividades de la empresa y a todo su personal. Esto implica un cambio cultural a ser liderado por la dirección y exige un proceso de mejora continuo. La cultura de servicio es fundamental.

### **La metodología del Despliegue de la función de calidad ( QFD)**

Esta metodología del despliegue de la función calidad o “Quality Function Deployment” es de utilidad para concebir, configurar y desarrollar un producto o servicio a partir de las necesidades y los deseos del cliente.

El QFD considera el ciclo completo necesario para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado: desde la concepción y el diseño hasta la distribución y el servicio técnico.

El método sirve para traducir las exigencias del cliente en características o exigencias técnicas para todos los pasos del ciclo de lanzamiento del producto, aunque la aplicación del QFD es más intensa en las primeras fases del desarrollo.

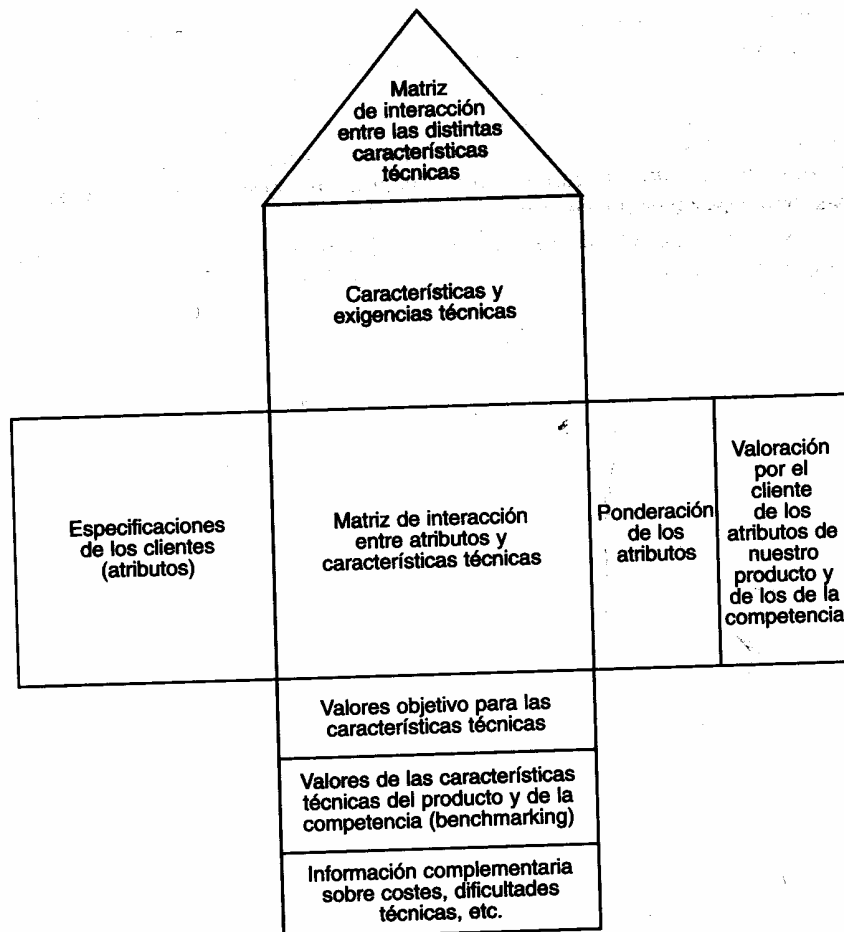
Sus ventajas más significativas son:

- concentrar el diseño en las necesidades del cliente y priorizar las más significativas
- analizar la actuación del producto en relación con sus competidores en relación a las necesidades clave del cliente
- reducir el tiempo de desarrollo del producto y el tiempo necesario para sacar un nuevo producto al mercado aunque ello implique alargar la fase de planificación.
- reducir las modificaciones posteriores al diseño rebajando considerablemente el coste de desarrollo y de producción
- orientar la toma de decisiones hacia el mercado
- la intervención de los departamentos de comercialización, técnico y producción desde el comienzo del proyecto promoviendo grupos de trabajo interdepartamentales.
- aportar un medio de documentar el proceso y una base sobre la que tomar decisiones de diseño.

Se ha mencionado la palabra “producto” porque el despliegue de la función calidad se ha utilizado más en la industria manufacturera, pero se aplica también a los servicios.

El QFD emplea una técnica de matrices que ordena las interrelaciones entre especificaciones deseadas y elementos técnicos. Esto es la casa de calidad que relaciona los requerimientos del cliente con las características de diseño del servicio o sea se trata de un diagrama del servicio, sus atributos, los requerimientos de los clientes y las capacidades de la compañía.

## La casa de calidad



### Calidad

Luego de ver el siguiente caso, le sugerimos como ejercicio que Ud. dibuje la casa de la calidad de su propio servicio y haga la traducción de los atributos de cliente a especificaciones de producción

Presentación del caso analizado por Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner: Village Volvo (Taller de servicio Volvo )

1. Expectativas del cliente. En el extremo izquierdo de la casa están listadas las expectativas del consumidor acerca del servicio al cliente de Village Volvo. En este caso las expectativas del cliente corresponden a la confianza, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y los tangibles o sea la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

2. Importancia de las expectativas. Cerca de cada expectativa (sobre la chimenea de la casa) se enumera la importancia de este atributo en particular para los clientes en una escala de 1 a 9

Donde el 9 es el valor más importante. Estos pesos de importancia están determinados por la investigación del cliente.

3. Elementos controlables del servicio. Las columnas de la casa representan los elementos de servicio sobre los cuales la empresa tiene control, como capacitación, capacidad, equipo, actitud e información.

4. Relación entre los elementos. Las relaciones entre los elementos de servicio se muestran en el techo de la casa. Dicha relación puede ser fuerte, media o débil. Por ejemplo, la relación entre la capacitación y actitud es fuerte, mientras que la relación entre capacitación y capacidad es débil.

5. Asociación entre expectativas y elementos de servicio. En el cuerpo de la matriz hay números que representan la fortaleza de la relación entre cada expectativa y el elemento de servicio relacionado. Los números reflejan (desde la perspectiva del equipo de servicio) de qué modo los diversos elementos afectan la habilidad de la compañía para satisfacer una expectativa particular del cliente. Un cero sugiere ningún efecto, mientras que un nueve sugiere un efecto muy fuerte.

6. La importancia total de los elementos de servicio para cubrir las expectativas del cliente. El resultado ponderado en el piso de la casa representa los puntos totales para cada elemento, calculados al multiplicar los pesos de importancia por las calificaciones del elemento de asociación, a los que se suman todos los resultados para cada elemento (por ejemplo capacitación =  $(9)(8)+(7)(3)+(6)(5)+(4)(0)+(2)(2)=127$ ). Sin embargo, estos resultados se deben tratar en forma relativa y no como absolutos porque están determinados sobre la base de algo de subjetividad y juicio.

7. Clasificaciones de dificultad. En el sótano de la casa se enumeran las clasificaciones de dificultad asignadas a cada elemento en términos de qué tan difícil sería efectuar mejoras en él, donde la clasificación 1 representa lo más difícil.

8. Evaluación de competitividad. Dos áreas de la casa sugieren algunas comparaciones de Village Volvo con la concesionaria Volvo competidora. A la derecha se muestran las comparaciones de las dos sobre las dimensiones de calidad del servicio. Justo arriba del piso de la casa se muestran clasificaciones relativas que comparan a Village Volvo con la concesionaria Volvo de acuerdo con los elementos del servicio.

La casa completa de calidad de servicios que se muestra en la figura se puede usar para comenzar a tomar decisiones preliminares acerca de los servicios basados en la importancia relativa de diversos atributos de los clientes, la posición competitiva relativa de Village Volvo, la ponderación de los elementos en términos de su contribución global a la satisfacción del cliente y la dificultad de llevar a cabo el cambio. En este caso parecería que la capacitación sería una buena inversión puesto que cuenta con el mayor peso, está clasificada relativamente débil respecto a la competencia y es relativamente difícil de cambiar.

### **3. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS**

Hasta aquí hemos presentado aspectos a tener en cuenta en la producción de los servicios que pueden ayudarnos a clarificar y mejorar su gestión, pero antes de concluir quisiéramos presentar algunas consideraciones sobre los costos no monetarios percibidos por los consumidores de servicios.

El cliente que adquiere un servicio evalúa los costos del tiempo (tiempo de espera y tiempo de interacción con el proveedor del servicio), costos de búsqueda (esfuerzo invertido en la identificación y elección del servicio), costos de conveniencia o inconveniencia (el cliente debe realizar un esfuerzo y adaptar su tiempo al del proveedor, ejemplo: en una fumigación,



el cliente ordena su casa y coordina día y hora) y finalmente los costos mentales (temor a no comprender, miedo al rechazo, miedo a la variación, ejemplo: el rechazo inicial a los cajeros automáticos).

Estos costos deben ser tenidos en cuenta pues pueden reducirse y a su vez adquieren valor monetario para aquellos clientes que no quieren tener estos costos no monetarios.

Debe conocerse además la dificultad que representa la fijación de precios de los servicios basada en los costos, pues es difícil rastrearlos, es más difícil establecer un precio a la mano de obra que a los materiales y además el costo del servicio real puede subestimar el valor del servicio para el cliente.

#### **4. CONCLUSION**

Nuestra sugerencia respecto a este tema es recomendarles profundizar sobre el funcionamiento de los servicios, en particular y debido al carácter de nuestra profesión, en las empresas de servicios de estudio, asesoramiento y asistencia o E.A.A. y las teorías de Aubrey Wilson y Evert Gummesson. Este último describe los principales componentes del servicio profesional así como su gestión interna.

Ayudándonos a nosotros mismos, podremos ayudar mejor a los demás...

Muchas gracias por su interés y muchas gracias a los autores que han servido de apoyo a la presentación de este trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Barbelet, M , *Economie d'entreprise*, Editions Foucher, 1995.

Casani, F, Llorente, A y Pérez E, *Economía y organización de empresas*, Editex, 1997.

De Montmorillon, Bernard y Pitol-Belin, Jean-Pierre; *Organisation et gestion de l'entreprise*, Litec, 1995.

Flipo, J.P., *Gestión de empresas de servicios*, EADA Gestión 2000, 1993.

Pérez Moya, José; *Estrategia, gestión y habilidades directivas*, Díaz de Santos, 1997.

Schvarstein, Leonardo; *Diseño de organizaciones*, Paidós, 1998.

Zeithaml, V, *Marketing de servicios*, Mc Graw Hill, 2001.

Nota: los cuadros y las gráficas de este trabajo han sido extraídos de esta bibliografía