

EL SISTEMA DE SERVUCCIÓN

Elaborado por:
Ing. Eduardo Pereira Calvo MBA
Julio, 2014

EL SISTEMA DE SERVUCIÓN

Servucción es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar al proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un “producto”.

Del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un “sistema de producción” y, básicamente, la concurrencia ordenada de tres conjunto de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas, en interacciones perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado y luego ponerlo a disposición de los eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar el caso de los servicios.

ELEMENTOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE SERVUCIÓN

¿Qué se necesita para “fabricar” un servicio? Antes que nada, se necesita mano de obra, no de manufactura, sino especializada en servicios, a la que llamaremos “personal de contacto”. También es primordial un elemento material, una especie de equivalente de las máquinas, al que denominaremos “soporte físico”.

Finalmente, necesitamos un “cliente”, beneficiario del servicio, sin el cual dicho servicio directamente no existe. Aquí hay una diferencia con los productos, que existen de por sí. El cliente de un servicio es, a la vez, actor, productor y consumidor del este, que sin él no cobra vida.

Citamos la definición de Eiglier y Langeard: Servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.



LOS ELEMENTOS

El cliente: Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable.

El soporte físico: Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:

- » Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, vale decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren.
- » El entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.

El personal de contacto: Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.

El servicio: Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

Esta visión de la servucción es demasiado simple. Los autores mencionados consideran que hay que agregarle dos elementos más:

El sistema de organización interna: El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de una empresa de servicios. Hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.

Los demás clientes: Generalmente, en cualquier prestación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad.



RELACIONES ENTRE ELEMENTOS

Todos estos elementos están interrelacionados, con relaciones recíprocas y bidireccionales.

Según los autores citados, hay tres tipos básicos de relaciones:

1. **Relaciones primarias:** Son las que vinculan a los elementos de la empresa de servicio con el mercado, con los clientes.
2. **Relaciones internas:** Son las que unen a la parte visible de la empresa con la parte invisible.
3. **Relaciones de concomitancia:** Son las que se establecen entre los clientes.

IMPLICACIONES GERENCIALES DEL SISTEMA DE SERVUCIÓN

La primera implicación gerencial se refiere a **la necesidad de concebir con rigor la servucción**, en base en el principio de la satisfacción del cliente, y con la idea de que el diseño de un servicio requiere tanto o más precisión que el de un producto. Hay que partir de una definición muy clara de las características del servicio y de las restricciones económicas. Luego, hay que identificar los elementos necesarios para la realización del servicio y tomar decisiones sobre el o los segmentos de clientela buscada. Por último, hay que diseñar las relaciones entre esos elementos para poder obtener el resultado deseado.

Como en todo sistema productivo, también hay que tomar tempranamente decisiones sobre **la capacidad de la servucción**, decisión estratégica que define el nivel de la inversión y la potencial rentabilidad. Esta decisión es crítica, porque suele ser difícil y costoso cambiarla a posteriori; porque es un determinante del nivel de servicio ofrecido; y porque debe apoyarse en un conocimiento muy profundo del mercado.

En los servicios es muy importante la gestión de los flujos, especialmente de los flujos de clientes: cómo adecuar la capacidad a la demanda o la demanda a la capacidad, por ejemplo, tratando de aplanar las curvas para optimizar el uso de los factores y mejorar la calidad de las prestaciones.

La calidad de los servicios es sensiblemente diferente a la de los productos, sobre todo porque la fabricación y el consumo de un servicio suelen ser simultáneos, lo que implica la imposibilidad de usar sistemas “industriales” de control de la calidad.



En un sistema de servucción, la calidad debe evaluarse tanto en lo referente al servicio en sí, como a los elementos de la servucción, como al proceso, o sea al conjunto de las interacciones necesarias para que el servicio se produzca.

En todos los casos, hay que realizar acciones en favor de la calidad. Estas son algunas orientaciones básicas al respecto:

- A. Hay que efectuar mediciones de la calidad mediante sondeos sistemáticos entre la clientela, basados en una batería ad hoc de indicadores cuantitativos que permitan lograr una visión objetiva de la calidad de la prestación.
- B. Hay que proceder a realizar, a intervalos regulares y distantes entre sí, a controlar la servucción, mediante un riguroso análisis del soporte físico, del personal de contacto y de sus interacciones con la clientela, siempre poniéndose en el lugar del cliente, para descubrir disfunciones y desviaciones que deberán ser corregidas y reencauzadas.
- C. Hay que poner en marcha círculos de calidad, que trabajen para mejorar los procesos a partir del conocimiento directo que el personal de contacto tiene de las situaciones de los clientes, para encauzar sus impulsos innovadores y motivarlos mediante adecuados reconocimientos.

EN UN SISTEMA DE SERVUCCIÓN, LA CALIDAD DEBE EVALUARSE TANTO EN LO REFERENTE AL SERVICIO EN SÍ, COMO A LOS ELEMENTOS DE LA SERVUCCIÓN, COMO AL PROCESO, O SEA AL CONJUNTO DE LAS INTERACCIONES NECESARIAS PARA QUE EL SERVICIO SE PRODUZCA.

LA GESTIÓN

La gestión operativa de las empresas de servicios presenta varios aspectos, sobre los que vamos a hacer ahora algunos breves comentarios:

GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

La participación del cliente en la realización del servicio tiene una justificación económica (en alguna medida abarata los costos, ya que “se hace trabajar al cliente” en un tipo de actividad donde los gastos de personal suelen representar aproximadamente el 50% de la cuenta de explotación); y tiene una justificación de marketing, porque se supone que la participación acrecienta la autonomía del cliente, reduce sus incertidumbres y, en general, crea un ambiente comercial más propicio.

Esto depende, naturalmente, de los rasgos culturales que influyen las interacciones entre los clientes y el personal de contacto. También depende del tipo de actividad: la participación del cliente y la implicación del personal varían si se trata de centro turístico, una gran tienda, una clínica o una oficina de la burocracia estatal.

A veces lleva tiempo y esfuerzo “convencer” a los clientes de las ventajas de participar, como ocurre, por ejemplo, con los cajeros automáticos en los bancos. La participación del cliente también está influida por su grado de fidelización a una marca o empresa, y por la medida en que el cliente domina el proceso (visitas auto guiadas a museos, hoteles de lujo) o es dominado por el (cirugía hospitalaria, talleres de reparaciones de automóviles). La participación del cliente puede ser física (autoservicio), intelectual (manipular una tecnología sofisticada) o afectiva (convicción de su legitimidad).



GESTIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO

Una servucción exige definir con precisión los elementos que intervendrán, entre ellos el personal de contacto, cuya cantidad, perfil profesional, tareas y presentación física dependerán del servicio a ofrecer, su nivel, etc. Se debe definir también el estilo de comportamiento que se considera conveniente al caso, las tareas a cumplir y las áreas de autonomía decisional, tema crítico porque el personal de contacto personifica a la empresa ante los ojos del cliente.

EL CLIENTE QUIERE OBTENER EL MEJOR SERVICIO, DE ACUERDO CON SU VALORACIÓN SUBJETIVA, AL MENOR COSTE POSIBLE, Y ADEMÁS QUIERE SER RECONOCIDO, TRATADO CON CONSIDERACIÓN Y RESPETO, Y CON RAPIDEZ.

En todo caso, el personal de contacto está en la "línea de fuego", en una interface entre el cliente y la empresa, y está allí por dos razones principales: servir al cliente y defender los intereses de la empresa.

El cliente quiere obtener el mejor servicio, de acuerdo con su valoración subjetiva, al menor coste posible, y además quiere ser reconocido, tratado con consideración y respeto, y con rapidez. Al mismo tiempo, el personal de contacto debe defender los intereses monetarios de la empresa, el respeto de las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio, y evitar otros daños, como el deterioro abusivo del soporte físico, y la obtención de compensaciones monetarias si este se produjera.

GESTIÓN DEL SOPORTE FÍSICO

El soporte físico del servicio, generalmente diseñado por técnicos especializados (arquitectos, ingenieros, etc.) es a la vez una vidriera y una herramienta. En el primer aspecto cumple la función de crear el ambiente adecuado para la prestación del servicio, que a la vez lo anuncia al público general; en el segundo aspecto, facilita la realización del servicio mediante funciones técnicas que convierten insumos (elementos materiales y virtuales, mano de obra) en exhumo (clientes servidos y, si es posible, satisfechos).

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Como criterio básico, hay que procurar una gestión integrada del patrimonio inmobiliario y del patrimonio tecnológico de la empresa, aspectos que al estar generalmente bajo diversos especialistas y equipos, no facilitan el logro de la cohesión. El soporte físico, por otra parte, tiene una función estructuradora cada vez más importante, a medida que se acrecienta la participación directa del cliente y disminuye o desaparece el personal de contacto.

Es fundamental también la gestión de la capacidad, simplificando al máximo posible el servicio, buscando regularizar los flujos, en especial el de los clientes, y optimizando la utilización de los recursos disponibles, en materia de personal, espacio y soporte físico. Este último es factor fundamental de la regulación de la calidad de la prestación, lo que destaca la importancia de su correcto mantenimiento.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIO

Resumiendo en este punto algunos planteos de Chase, Aquilano y Jacobs, tenemos que la medula de la administración de la producción es la gestión de los sistemas de producción, que usan recursos operativos para transformar insumos en exhumo deseados. Un insumo puede ser una materia prima, un cliente o un producto terminado en otro sistema. Los recursos operativos son los que ya indicamos como "las cinco p" de la administración de la producción: personas, plantas, partes, procesos y sistemas de planeación y control.

LOS RECURSOS OPERATIVOS SON LOS QUE YA INDICAMOS COMO "LAS CINCO P" DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: PERSONAS, PLANTAS, PARTES, PROCESOS Y SISTEMAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL.

Las personas son la fuerza laboral, directa e indirecta. Las plantas son las fábricas o los edificios de servicios. Las partes son los materiales o suministros de servicios, que pasan por el sistema. Los procesos son los equipos y los pasos de elaboración del producto o de prestación del servicio. Los sistemas de planeación y control son los procedimientos e información usados para operar el sistema.



La transformación de insumos en exhumo puede ser:

1. Física, como en las plantas de manufactura.
2. De ubicación, como en los procesos de transporte.
3. De intercambio, como en el comercio minorista.
4. De almacenamiento, como en el bodegaje.
5. Fisiológica, como en la atención de la salud.
6. Informativa, como en los procesos de comunicación.

Estos diversos tipos de transformación no son excluyentes, y pueden darse simultáneamente en un mismo proceso, tanto de manufactura como de servicios. Hasta aquí priman las similitudes entre los sistemas de producción (productos) y los de servucción (servicios).

Las principales diferencias son:

- A. La prestación de un servicio es un proceso intangible y la elaboración de un producto es un resultado físico.
- G. En los servicios, la ubicación y la participación directa del cliente son esenciales; en la industria en general, no lo son.
- H. Los clientes de servicios están en general “en la planta” cuando los consumen; Los clientes de productos en general no entran a la planta.
- I. Los productos se pueden re trabajar; los servicios, no.

Hay muchas situaciones intermedias entre la elaboración pura de un producto y la prestación pura de un servicio, o sea situaciones mixtas de producto / servicio en diferentes proporciones, que son cada vez más frecuentes.

BIBLIOGRAFÍA

Arnoletto, J. E. (2006). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva*. España: Eumed.net. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/299/ - ISBN-13: 978-84- 690-7904- 1 Página 7 a la 12.

RECOPIACIÓN CON FINES EDUCATIVOS.

Lectura total y adaptación de las propias imágenes y gráficos.; Ajuste de formatos, de imágenes y de graficación.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA POR AUTOR

BUENO, E.: Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid, 1987.

BUENO, E. et al.: Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide, Madrid, 1990.

CHASE, AQUILANO Y JACOBS: Administración de Producción y Operaciones – Manufactura y Servicios, Mc Graw Hill, Octava edición, Bogotá, 2000.

DESSLER, Gary: Administración de Personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México, 1996.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, José Antonio (comp.): Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios, Mc Graw Hill, 1ª edición, Madrid, 1995.

EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric: Servucción. El marketing de servicios. Mc Graw Hill, 1ª edición, Madrid, 1989.

FLIPO, Jean - Paul: Gestión de Empresas de Servicios. Gestión 2000, 2ª edición, Barcelona, 1993.

FOGARTY, BLACKSTONE Y HOFFMAN: Administración de la Producción e Inventarios, CECSA, México, 1999.

HALL, R. W.: Estrategias modernas de fabricación, TGP, 1988.

LARRAÑETA, J. C. y otros: Métodos modernos de gestión de la producción, Alianza Universidad, 1988.

MONDEN, Y.: El sistema de producción de Toyota, Price Waterhouse e IESE, 1987.

NAHMIA, S.: Análisis de la Producción y las Operaciones, CECSA, México, 1999.

SCHROEDER, R. G.: Administración de Operaciones, Mc Graw Hill, 1992.

The logo for ILUMNO, featuring the word in white uppercase letters on an orange rectangular background. The background of the entire page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles, with a large, semi-transparent dark blue circle centered in the middle.

ILUMNO