

10 CLAVES | IDEAS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE SERVICIOS

- 01** Los servicios son fundamentales en la economía contemporánea, incluso en empresas industriales.
- 02** La operación de servicios tiene particularidades que la distinguen de la manufactura.
- 03** La operación de servicios tiene importancia estratégica dentro de la empresa.
- 04** Considerar el comportamiento del consumidor es esencial para la operación de servicios.
- 05** Evaluar la calidad del servicio al cliente es imprescindible para toda empresa.
- 06** Una óptima estrategia de operaciones aumenta la capacidad competitiva de la empresa.
- 07** El diseño del sistema de servicio debe considerar las cualidades del personal.
- 08** El valor total al cliente suele incluir bienes físicos y servicios combinados.
- 09** La planificación y control de sistemas de servicios considera múltiples factores.
- 10** Los sistemas de servicios deben mejorar su calidad de forma constante.

IDEA 01 | LOS SERVICIOS SON FUNDAMENTALES EN LA ECONOMÍA CONTEMPORÁNEA

En Latinoamérica y en el resto del mundo, la importancia de los servicios se ha incrementado notablemente. El crecimiento poblacional, el desarrollo de las telecomunicaciones, el aumento del poder adquisitivo y la creciente urbanización han impulsado este crecimiento. Los servicios crean empleo y aumentan la riqueza de los países.

"El ritmo de la evolución tecnológica y de la innovación a principios del siglo XXI propició que surgieran nuevos productos y servicios a una velocidad que hubiera sido impensable hace unos años."

LOS 4 ROLES DEL SERVICIO EN LA EMPRESA

ROL 1

Actividad principal

Se brindan al cliente de manera directa como giro principal de la compañía (bancos, hospitales, consultorías).

ROL 2

Ventaja competitiva

Complementan productos manufacturados agregando valor al cliente, aunque no generan beneficios significativos por sí solos.

ROL 3

Centro de beneficios

Complementan el producto y agregan valor, pero además generan ingresos para la empresa y pueden dar origen a nuevas unidades de negocio.

ROL 4

Soporte interno

Servicios que se brindan entre miembros dentro de la estructura jerárquica, como los de supervisores a subordinados y viceversa.

IDEA 02 | PARTICULARIDADES QUE DISTINGUEN SERVICIOS DE MANUFACTURA

La naturaleza del funcionamiento actual ha vuelto obsoleta la antigua clasificación que distinguía entre empresas manufactureras y de servicios. Las particularidades más relevantes son la **participación del cliente** y la **simultaneidad del consumo y la producción**.

"Una empresa determinada puede ofrecer al mercado un 'paquete de valor' que contenga una determinada proporción de bienes físicos y una determinada proporción de servicios."

LAS 4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE SERVICIOS

CATEGORÍA 1

Profesionales

Alta personalización e interacción con el cliente. Consultorios médicos, bufetes especializados, consultorías.

CATEGORÍA 2

De tareas

Nivel medio de personalización. Hoteles, restaurantes, tiendas de ropa, bancos comerciales.

CATEGORÍA 3

Masivos

Alta estandarización, baja interacción individual. Transporte urbano, portales de noticias, espectáculos.

CATEGORÍA 4

Personalización masiva

Escala masiva con personalización por algoritmo. Plataformas de entretenimiento y tiendas en línea.

La clasificación depende del personal profesional involucrado, la infraestructura, el grado de interacción y el nivel de personalización.

IDEA 03 | LA OPERACIÓN DE SERVICIOS TIENE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA

El desarrollo de las telecomunicaciones ha dado lugar a nuevas modalidades de competencia en el mercado internacional. La operación de servicios debe gestionarse estratégicamente: optimizarla reduce gastos, permite ofrecer calidad distintiva y fideliza clientes frente a la competencia.

"Todos los sistemas de operaciones tienen compromisos internos entre criterios de rendimiento contradictorios, lo que hace difícil ser excelente en todos ellos simultáneamente, al menos a corto plazo."

BENEFICIOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES

- Reducción sistemática de gastos operativos
- Calidad distintiva frente a la competencia
- Fidelización sostenida de clientes
- Identificación de herramientas tecnológicas que amplían la oferta
- Creación de nuevas ventajas competitivas

Las empresas deben elegir en qué criterios de rendimiento sobresalir, ya que la excelencia simultánea en todos es prácticamente imposible a corto plazo.

IDEA 04 | EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ES ESENCIAL

En los procesos de compra participan dos actores esenciales: el **usuario** (que consume el servicio) y el **tomador de decisión** (que decide el proceso de compra). Ambos roles pueden recaer en el mismo sujeto. En el comportamiento inciden factores psicológicos, personales, sociales y culturales.

2 ROLES

Usuario + Tomador de decisión. Distinguir ambos roles es clave: quien consume el servicio no siempre es quien decide la compra. Las estrategias deben atender a ambos para ser efectivas.

"Otro fenómeno derivado del comercio electrónico con gran influencia en el comportamiento de los consumidores fue la aparición de servicios de compra colectiva, también conocidos como 'comercio electrónico local!'."

LOS 5 TIPOS DE MERCADO DE SERVICIO

TIPO 1

B2C · Empresa a consumidor

Sujetos individuales que consumen servicios y productos para su consumo propio o de sus hogares.

TIPO 2

C2C · Consumidor a consumidor

Intercambio directo entre consumidores a través de plataformas como eBay, MercadoLibre u otras.

TIPO 3

B2B · Empresa a empresa

Empresas que adquieren servicios para sus propios procesos productivos y de operación.

TIPO 4

Mercado de reventa

Organizaciones o personas que adquieren para revender o alquilar a terceros con fines de lucro.

TIPO 5

Mercado gubernamental

Entes públicos que compran servicios y productos para cumplir sus funciones gubernamentales.

IDEA 05 | EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE ES IMPRESCINDIBLE

La percepción de satisfacción o insatisfacción se deriva de la comparación entre las **expectativas previas** y la **percepción del servicio recibido**. La evaluación ocurre a lo largo de todo el ciclo de la prestación del servicio, no solo al final.

SATISFACCIÓN = PERCIBIDO – ESPERADO

La ecuación fundamental: si el servicio percibido supera las expectativas, hay satisfacción. Si las expectativas superan al servicio percibido, hay insatisfacción — independientemente de la calidad objetiva entregada.

FACTORES QUE FORMAN LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

- Experiencias previas con servicios similares
- Opiniones y recomendaciones de otros consumidores
- Ofertas y propuestas de la competencia
- Publicidad y comunicación comercial de la empresa
- Precios que señalan implícitamente nivel de calidad
- Interacción con el personal de contacto

"Aunque el precio es generalmente muy importante, es solo un elemento del gasto total del cliente al recibir un servicio, ya que el costo también incluye el tiempo dedicado, el esfuerzo físico, los posibles gastos de viaje y el desgaste psicológico."

IDEA 06 | LOS 3 NIVELES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

El objetivo de la gestión de operaciones es **ganar, mantener y ampliar la capacidad competitiva** de la empresa. El proceso de gestión estratégica se compone de tres niveles básicos que deben articularse de forma coherente.

NIVEL 1 · SUPERIOR

NIVEL EMPRESARIAL

Decisiones que por su naturaleza deben centralizarse para evitar errores y pérdida de eficiencia. Es el marco estratégico corporativo.

NIVEL 2 · INTERMEDIO

UNIDAD DE NEGOCIO

Subdivisión del nivel empresarial. Aplica cuando la empresa opera con distintas unidades cuya planificación se subordina a la estrategia corporativa.

NIVEL 3 · OPERATIVO

NIVEL FUNCIONAL

Consolida los objetivos funcionales requeridos por la estrategia corporativa, usando los recursos competitivos como aptitudes distintivas.

"Las principales herramientas de análisis de servicios y sistemas de operaciones son: análisis de áreas de decisión, análisis de ciclo de servicio y análisis de flujo de procesos (FPS)."

La formulación de la estrategia de operaciones debe ser sistemática y reformularse continuamente para garantizar la competitividad a largo plazo.

IDEA 07 | EL DISEÑO DEL SISTEMA DEBE CONSIDERAR LAS CUALIDADES DEL PERSONAL

La gestión del personal es factor imprescindible para la gestión de operaciones y servicios, especialmente en la interacción con los clientes. Es fundamental desarrollar instrumentos para evaluar el rendimiento y la satisfacción del personal, además de atraerlo, mantenerlo y formarlo continuamente.

"Los recursos humanos revisten una importancia fundamental en las empresas que realizan operaciones de servicios."

PILARES DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN SERVICIOS

- ATRACCIÓN DEL TALENTO ADECUADO**
Identificar perfiles con las competencias técnicas y actitudinales correctas para el tipo de servicio.
- FORMACIÓN CONTINUA**
Desarrollar capacidades técnicas y de servicio al cliente de forma sistemática y medible.
- EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO**
Instrumentos rigurosos para medir el desempeño individual y de equipos en la operación.
- RETENCIÓN Y SATISFACCIÓN**
Cuidar el compromiso del personal: colaboradores satisfechos generan clientes satisfechos.

IDEA 08 | EL VALOR TOTAL AL CLIENTE COMBINA BIENES FÍSICOS Y SERVICIOS

El paquete de servicios prestados por una empresa como actividad principal comprende, por lo general, **servicios de apoyo, bienes físicos y servicios explícitos e implícitos**. Un proyecto de paquete de servicios debe considerar la tecnología involucrada y los procesos necesarios.

"Un proyecto puede ser visto como un conjunto original de relaciones entre actividades, ideas, información y entidades físicas con un principio, medio y fin y con un objetivo específico."

COMPONENTES DEL PAQUETE DE VALOR

COMPONENTE 1

Servicios de apoyo

Infraestructura y procesos que hacen posible la entrega del servicio principal.

COMPONENTE 2

Bienes físicos

Productos tangibles que forman parte de la experiencia (alimentos en restaurante, equipo médico, etc.).

COMPONENTE 3

Servicios explícitos

Beneficios visibles y directos: la consulta médica, el corte de cabello, la asesoría legal.

COMPONENTE 4

Servicios implícitos

Beneficios psicológicos y emocionales: estatus, confianza, tranquilidad, sentido de pertenencia.

Al invertir en tecnología considera viabilidad económica y operativa, caducidad, capacidad de ampliación y riesgos de adopción o no adopción.

IDEA 09 | PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE SISTEMAS DE SERVICIOS

La **capacidad productiva** es fundamental para la gestión de operaciones, y se pueden aumentar o reducir la producción por unidad de tiempo. Las empresas pueden aumentar o reducir la producción para adaptarla a la demanda, mantener inventarios amortiguadores, o influir en la demanda para ajustarla a su capacidad.

3 ESTRATEGIAS PARA EQUILIBRAR CAPACIDAD Y DEMANDA

AJUSTAR CAPACIDAD

Aumentar o disminuir producción según demanda

USAR INVENTARIOS

Amortiguadores para responder con flexibilidad

INFLUIR DEMANDA

Precios, promociones, reservas para ajustar

LA GESTIÓN DE FILAS: FACTOR CRÍTICO

Las filas tienen enorme impacto en la satisfacción del cliente. Restaurantes, bancos, cines y muchos sistemas de servicios dependen de gestionarlas con rigor.

TEORÍA DE COLAS

Modelos matemáticos para optimizar recursos.
Permite equilibrar los costos de la capacidad productiva y los costos de las colas de espera, evitando tanto el sobredimensionamiento como la insatisfacción del cliente.

"La teoría de colas puede ayudar, a través de modelos matemáticos que normalmente son simples de usar, a tomar decisiones para lograr el equilibrio entre los costos de la capacidad productiva y los costos de las colas de espera."

IDEA 10 | LOS SISTEMAS DE SERVICIOS DEBEN MEJORAR SU CALIDAD CONSTANTEMENTE

Los factores clave de la calidad de los servicios evaluados por los clientes incluyen **rapidez, atención, acceso, credibilidad y flexibilidad**, entre otros. La medición estadística permite mejorarlos, reducir su variabilidad y garantizar calidad sostenida.

LOS 5 FACTORES CLAVE QUE EVALÚA EL CLIENTE



Rapidez

Tiempos de respuesta y entrega



Atención

Calidad del trato humano al cliente



Acceso

Facilidad para adquirir el servicio



Credibilidad

Confianza en la promesa entregada



Flexibilidad

Adaptabilidad a necesidades particulares

"La capacitación es el núcleo de cualquier proyecto para mejorar la calidad."

ACTIVIDADES DE GESTIÓN ESENCIALES PARA EL DESEMPEÑO

MEDIR DESEMPEÑO DE COLABORADORES

MEDIR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

MEDIR SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

MONITOREAR DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA

REDUCIR VARIABILIDAD DE PROCESOS

CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA

SOBRE LOS AUTORES | CORRÊA, GIANESI Y GARZA BURGOS

Henrique Luiz Corrêa ha sido consultor de empresas multinacionales como Heineken, Ferrero, General Motors, 3M y Pepsico. Irineu Gustavo Nogueira Gianesi es presidente del Instituto Mauá de Tecnologia. Rodrigo Garza Burgos es director del Área de Dirección de Operaciones del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) de la Universidad Panamericana. Juntos, los autores ofrecen una guía exhaustiva y práctica para la dirección estratégica de servicios, enriquecida con numerosos estudios de caso y ejercicios aplicables.