

Recibido: 16.03.04
Aceptado: 15.04.04

Particularidades de las empresas de servicios desde la perspectiva de la dirección de operaciones

Autora: M^a Eva Diz Comesaña
Universidad de Vigo

Resumen

Tras un estudio previo donde se han analizado las características diferenciadoras de los servicios desde distintas perspectivas -servicio propiamente dicho, producción del mismo, empresa y sector-, en este trabajo se trata de poner de manifiesto las principales particularidades de las empresas terciarias como punto de partida para el desarrollo de técnicas adecuadas a las mismas.

Palabras clave: Servicios, Objetivos del Subsistema de Operaciones, Automatización.

Abstract

After a previous study of analysis from different views of these characteristics that differs the services - the service mainly, the production of it, the firm and the sector-, in this work we are trying to show the main peculiarities of the firms from

the tertiary sector as a starting point for the development of the right techniques for them.

Key words: Services, Objectives of the Operations Subsystem, Automation.

I. Introducción

Las empresas de servicios tienen unas características particulares, las cuales requieren un tratamiento especial. No obstante, en la actualidad son muchas las herramientas usadas en el sector terciario que provienen del manufacturero y que, aunque no siempre se adaptan a las necesidades del primero, se siguen utilizando por no disponer de otras más adecuadas. Resulta interesante pues estudiar estas características para tratar de avanzar en el desarrollo de técnicas apropiadas para las empresas de servicios. En este sentido, autores como Lovelock¹, Shaw² y Grande³, entre otros, han analizado esta cuestión desde el punto de vista del Marketing, por lo que se ha creído conveniente abordar dicha problemática desde la perspectiva de la Dirección de Operaciones.

II. Características diferenciadoras

Con tal propósito se ha considerado conveniente estructurar el estudio en una serie de puntos. Para ello se han analizado los objetivos del subsistema de operaciones, identificándose tradicionalmente como tales: los costes, las entregas, la flexibilidad y la calidad, incluyéndose también en la actualidad el servicio al cliente⁴; existiendo autores como Garvin⁵, Leong, Snyder y Ward⁶ que identifican como principales prioridades competitivas que sirven de base para establecer estrategias genéricas de producción: la calidad, las entregas, el coste, la flexibilidad y la innovación. Por tanto, este trabajo se ha estructurado en los siguientes puntos: costes, tiempo, calidad, flexibilidad, servicio al cliente y sostenibilidad de ventajas competitivas.

¹ LOVELOCK, C., "Why Marketing Management Needs to be Different for Services", *Marketing Services*, Proceedings Series, American Marketing Association, (1981), 5-9.

² SHAW, J.C., *Gestión de servicios. La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes*. Madrid: Díaz de Santos, 1991, 10-23.

³ GRANDE ESTEBAN, I., *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC, 1999, 63-76.

⁴ Véase: MARTÍNEZ, A., "La estrategia de fabricación y la competitividad de la empresa", *Alta Dirección*, (nº 162, 1992). DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A.; ÁLVAREZ GIL, M.J.; GARCÍA GONZÁLEZ, S.; DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A. y RUÍZ JIMÉNEZ, A., *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw-Hill, 1995, 74-90.

⁵ GARVIN, D.A., "Competir en las ocho dimensiones de la calidad", *Harvard-Deusto Business Review*, (nº 34, 1988), 37-48. GARVIN, D.A., "Planificación estratégica de la producción", *Harvard-Deusto Business Review*, (nº 59, 1994), 71-85.

⁶ LEONG, G.K.; SNYDER, D.L. y WARD, P.T., "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA International Journal of Management Science*, (vol. 18, nº 2, 1990), 109-122.

II.1. Costes

Normalmente el valor de un servicio se basa en la percepción subjetiva de su precio por parte del consumidor⁷. Por tanto, en muchas ocasiones tiene lugar una “Fijación de los Costes basada en los Precios” más que una “Fijación de Precios basada en los Costes”. Lo que no debiera implicar el desconocimiento de estos últimos, aunque la obtención de los mismos no está exenta de dificultades. Según John Dearden⁸ “la propia supervivencia de ciertas empresas de servicios depende de que su dirección conozca el coste de sus productos”.

Por otro lado, los precios de los servicios pueden tener un componente espacial y otro temporal. El componente espacial se refiere a que una misma empresa puede no aplicar los mismos precios en localizaciones distintas. Y el componente temporal es debido al hecho de que los servicios no se pueden almacenar. Lo que permite que los precios constituyan un buen instrumento de control de la demanda.

Respecto al desglose de los costes, normalmente en las empresas de servicios los costes fijos representan porcentajes dentro del total de los costes más elevados que en las empresas manufactureras. En este último caso, las mejoras en los costes unitarios que tienen lugar por las economías de escala pueden ser repercutidas sobre el cliente en forma de precios más bajos, o bien puede retenerlas la empresa como márgenes más elevados. Por tanto, en el sector industrial las economías de escala permiten que la rentabilidad de la empresa varíe en relación directa con la capacidad de la organización hasta el momento en el que aparezcan diseconomías de escala⁹.

Las empresas de servicios, ante unos costes fijos normalmente más elevados -en porcentaje- que en el caso anterior, también suelen sentirse animadas a perseguir la demanda para que dichos costes sean absorbidos a través de un incremento de volumen. Sin embargo, al contrario de lo que ocurría en el sector industrial, sus costes unitarios potencialmente más bajos no parecen reflejarse en precios menores ni en márgenes más elevados. Estos últimos no aumentan sino que suelen permanecer estables o disminuir cuando tienen lugar importantes incrementos de capacidad, debido a la presencia de unos costes fijos elevados, siendo normalmente más rápido el impulso hacia arriba de los costes fijos que el del nivel de capacidad, provocando un incremento de los costes unitarios.

⁷ Véase: BERRY, LL. y YADAV, M.S., “El papel del valor en la determinación del precio de los servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, (nº 78, 1997), 26-37.

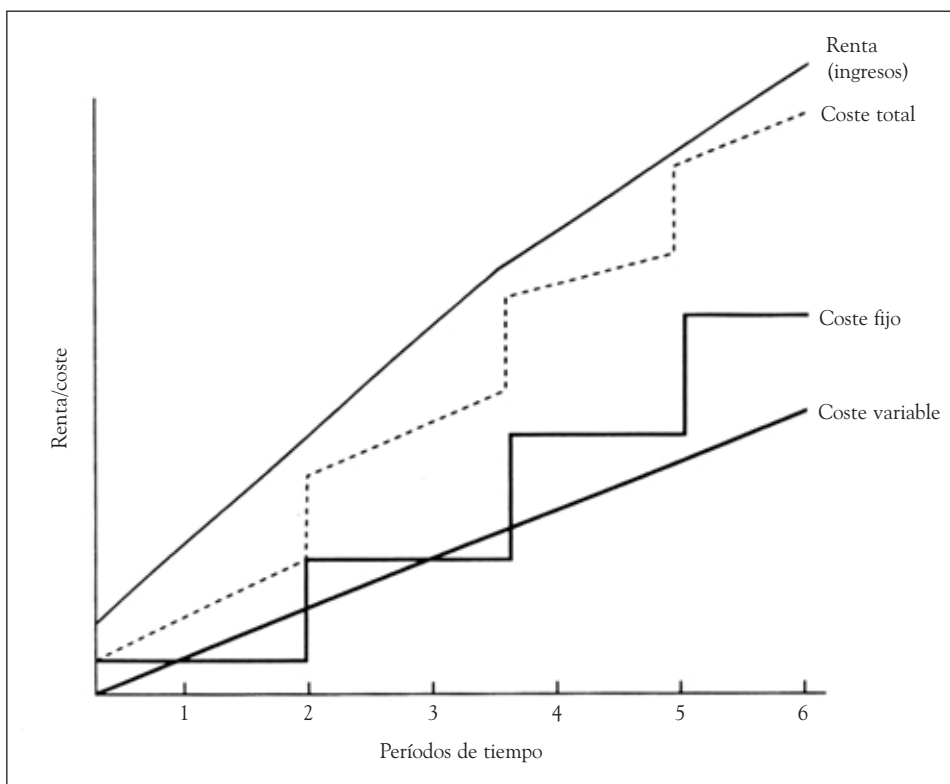
⁸ DEARDEN, J., “Cost Accounting Comes to Service Industries”, *Harvard Business Review*, (Septiembre-Octubre, 1978), 132-140.

⁹ Los aumentos de costes por diseconomías de escala pueden producirse por múltiples razones, entre las que cabe destacar: el incremento en el coste de los factores de oferta constante, el que la eficiencia de un factor de producción decline con su uso intensivo, unos mayores costes de transporte, un mal ambiente en la fábrica y consiguiente reducción de la productividad, el que los sueldos de los trabajadores suelen ser mayores en las grandes empresas que en las pequeñas, complejidad en la gestión, la difícil asimilación de la cultura de la empresa para el personal recién contratado, el aumento de rigidez de la empresa, el crecimiento en el mismo lugar con la misma metodología usada hasta el momento, etc.

Véase: FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; AVELLA CAMARERO, L. y FERNÁNDEZ BARCALA, M.: *Estrategia de Producción*. Madrid: McGraw-Hill, 2003, 230-231.

En definitiva, los costes por unidad pueden descender temporalmente a medida que se va utilizando la capacidad disponible -economías de escala a corto plazo-, pero habitualmente vuelven a aumentar cuando se incrementa la capacidad disponible para hacer frente a los incrementos reales o potenciales de la demanda -deseconomías de escala a largo plazo-. En la figura 1 puede verse la relación costes-ingresos para muchas grandes empresas de servicios, pudiendo observarse el fuerte descenso en los márgenes que sufren las de mayor dimensión.

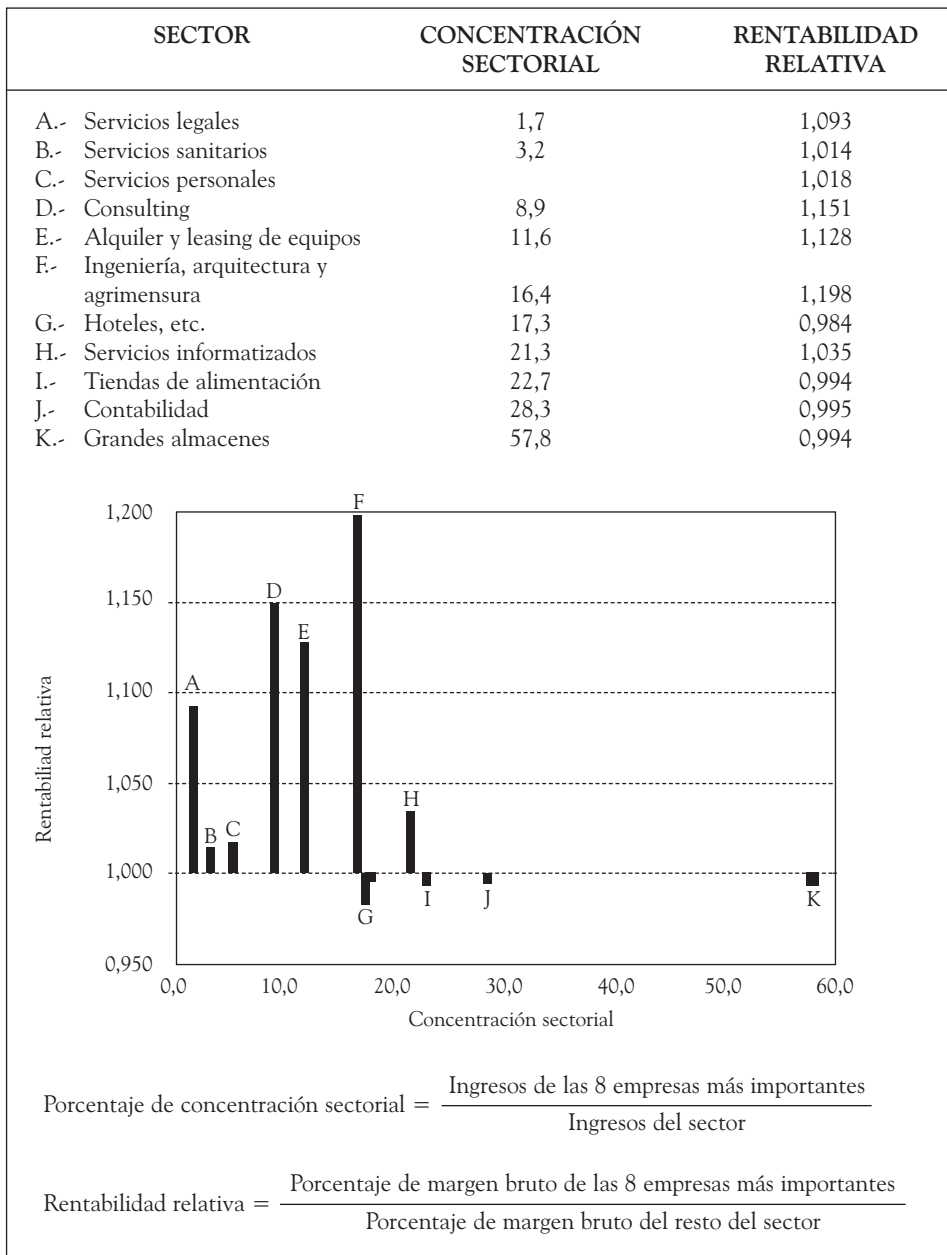
Figura 1
Modelo típico de la estructura de costes-ingresos en una empresa de servicios



Fuente: SHAW, J.C., *Op. Cit.*, 1991, 17.

Esta situación se ve reforzada por los resultados del análisis de rentabilidad que se presenta en la figura 2. Aquí puede observarse como a medida que el tamaño es mayor normalmente la rentabilidad alcanza tasas inferiores.

Figura 2
Rentabilidad-tamaño de las empresas del sector servicios



Fuente: *The Services Bulletin*, Boletín informativo del Fischmen-Davidson Center for the Study of the Service Sector, Wharton School, Universidad de Pennsylvania 1, verano, 1986,1.

En resumen, las empresas de servicios incrementan su rentabilidad a medida que aprovechan al máximo su capacidad, no obstante, si aumentan su dimensión surgen nuevas cargas que podrían absorber los aumentos de los beneficios, salvo que en la prestación del servicio se haya aplicado una tecnología más productiva.

No obstante, en la actualidad se ha mostrado que las economías escala se pueden aplicar a otros factores relacionados con las empresas de servicios, tales como la gestión, la organización, los conocimientos y la cultura entre otros¹⁰. La gran escala a nivel de empresa permite explotar la organización de red, fenómeno que lleva consigo la centralización de actividades comunes a todas las unidades operativas, dinámica con gran trascendencia dentro del ámbito de los servicios¹¹.

En relación a otro efecto sobre los costes como es el efecto experiencia, se advierte que el propio servicio tiende a mejorar a medida que el personal adquiere mayor destreza, es decir, mejora su eficiencia. Esta mayor eficiencia podría hacer que se incrementase el número de clientes, lo que supondría un aumento de la eficacia. Además, a medida que el nivel de calidad mejora, el servicio adquiere un mayor valor por parte del cliente, lo que puede desencadenar una subida en los precios.

Por otra parte, ante el carácter intangible de los servicios y los riesgos que esto conlleva, una vida empresarial impregnada de experiencias satisfactorias para el consumidor, permiten fortalecer la imagen de la empresa de tal forma que en muchos casos el cliente esté dispuesto a pagar un precio superior.

En definitiva, aunque el sector manufacturero tiende a premiar el crecimiento, el tamaño y la cuota de mercado con mayores beneficios, en el sector servicios el tamaño no suele tener demasiada relación con el nivel de rentabilidad¹². No obstante, desde otra perspectiva puede ser interesante para mejorar la imagen de estas empresas. Una mejor imagen puede traer consigo una serie de consecuencias positivas como: la reducción de los gastos de publicidad, un mayor poder de atracción y conservación de sus clientes y de los empleados más cualificados, etc.

Finalmente, para estudiar los costes en términos relativos y utilizando para ello el nivel de productividad, sería importante analizar la calidad del proceso de prestación, es decir, se debería tratar de valorar el grado de satisfacción de los clientes y la tasa de fidelidad de los mismos¹³.

¹⁰ HUMPHREY, D.B., "Delivering Deposit Services: ATMs Versus Branches", *Economic Quarterly*, (vol. 80, Primavera, 1994), 59-81.

¹¹ HESKETT, J.L.: "Lessons in the service sector", *Harvard Business Review*, (Marzo-Abril, 1987), 118-126.

¹² Gerald Faulhaber, profesor de la Wharton School y director de Fischman-Davidson Center for the Study of the Service Sector, entre sus numerosas investigaciones sobre el sector servicios realiza un estudio sobre rentabilidad relativa y tamaño de la empresa, donde se pone de manifiesto que aquellos subsectores donde el grado de concentración (medido por los ingresos de los ocho mayores competidores divididos entre los ingresos totales del sector) es mayor, son menos rentables (se toma la rentabilidad -medida por los márgenes brutos menos los salarios- de los ocho mayores competidores dividida entre la rentabilidad del sector) que donde es menor. (Véase figura 2)

¹³ Véase: OLULEYE, A.E. y OLAJIRE, K.A., "Productivity and profitability trends in an environment of reform", *Integrated Manufacturing Systems*, (vol. 12, nº 3, 2001), 205-210.

Además, teniendo en cuenta que el cliente actúa como consumidor y como coproductor, una mayor participación por parte de éste podría reducir la necesidad de mano de obra, lo que haría pensar en un incremento de la productividad de la misma, resultando éste ser ficticio.

En definitiva, la productividad del sector terciario se centra en la manera en que una empresa de servicios puede incrementar su eficiencia a la hora de atender a sus clientes, es decir, un menor coste, una mejor calidad y una atención especial al servicio garantizan una gran productividad. No obstante, la productividad también se puede incrementar con una mayor participación del cliente en el proceso de prestación del servicio¹⁴, sustituyendo al personal en algunas de sus funciones. Aunque ocasionalmente esta situación puede traer consigo ciertos desperfectos que anulen dicho beneficio, además la postura de los clientes puede ser positiva o negativa ante el incremento de dicha participación¹⁵, lo que hace necesario un estudio de mercado para analizar las posibilidades de aceptación del cambio por parte de los mismos.

II.2. Tiempo

Cuando se habla de servicios la importancia del factor tiempo suele ser vital¹⁶, de hecho muchos de estos bienes se prestan en tiempo real. En este último caso es importante conocer las expectativas de duración de la prestación del servicio que tengan los clientes.

Un exceso del tiempo de espera de un servicio afecta de forma negativa a la calidad percibida por el cliente y proporciona una mala imagen, aunque objetivamente este bien intangible haya sido bueno en los demás aspectos.

Con la incorporación de las nuevas tecnologías los tiempos de espera tienden a disminuir pero la participación del consumidor suele aumentar, por lo que el cliente debe elegir la combinación tiempo de espera-participación que más le convenza. De hecho, en la actualidad hay muchas empresas que después de haber vivido un proceso de automatización siguen utilizando los dos sistemas de producción, lo que incluso podría proporcionarles economías de alcance o gama¹⁷.

¹⁴ Véase: CHASE, R.B., "Where Does The Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, (Noviembre-Diciembre, 1978), 137-142. MARTIN, C.R.; HORNE, D.A. y CHAN, W.S., "A perspective on client productivity in business-to-business consulting services", *International Journal of Service Industry Management*, (vol. 12, nº 2, 2001), 137-157.

¹⁵ Christopher H. Lovelock y Robert F. Young consideran positiva la transferencia de tareas a los clientes, pero advierten de posibles dificultades ante la adaptación de los mismos. Véase: LOVELOCK, C.H. y YOUNG, R.F., "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, (Mayo-Junio, 1979), 168-178.

¹⁶ Véase: CORBETT, L.M. y STEWART, D.M., "Implications of Time-based Competition on the Service Bundle: Examples from the Sports Industry", en RIBERA, J. y PRATS, M.J. (ed.), *Managing Service Operations. Lessons from the Service and Manufacturing Sectors*. Barcelona: CANON Editorial, 1997, 461-466.

¹⁷ Véase un caso particular en: HUMPHREY, D.B., *Op. Cit.*, 1994. MAUDOS, J. y PASTOR, J.M., "Economías de gama en la prestación de servicios bancarios: Cajeros automáticos versus oficinas", *IX Reunión ASE-PELT España* celebrada en Santiago de Compostela, (22-23 Junio, vol. IV, 1995), 81-90.

II.3. Calidad

La valoración de la calidad de un servicio depende en gran parte de factores subjetivos, los cuales están en función sobre todo de las expectativas del cliente. Cuando éstas son igualadas o superadas por el productor, los consumidores quedarán satisfechos; de lo contrario, se sentirán insatisfechos.

Además, la calidad de los servicios resulta difícil de estandarizar debido al importante componente personal existente en su prestación¹⁸. Sin embargo, con la incorporación de nuevas tecnologías el nivel de tangibilidad y estandarización es mayor, lo que permite la utilización de ciertas normas de calidad que pueden ser medidas y verificadas con mayor facilidad. No obstante, en ocasiones estas tecnologías suponen la incorporación de procesos automatizados que requieren una mayor participación por parte del cliente en la producción del servicio, lo que puede ser valorado por el mismo de “no calidad”, aunque hay clientes que prefieren esta situación.

También hay que indicar que con este tipo de bienes no se puede realizar un control de calidad *a priori* puesto que la producción y el consumo tienen lugar de forma simultánea. Por tanto, para ser probados deberían ser consumidos, por lo que habrá que tratar de controlar los elementos que los rodean -personal en contacto, soporte físico, ...-. Además, aunque se realizasen pruebas, habría que tener en cuenta que en muchas ocasiones cada servicio es único, por lo que la prueba resultaría menos concluyente que con bienes estandarizados; no obstante, la incorporación de nuevas tecnologías suele desencadenar mayores niveles de estandarización.

II.4. Flexibilidad

La flexibilidad puede ser abordada desde distintas perspectivas, pero para cualquier empresa es importante la búsqueda del equilibrio entre oferta y demanda. Muchos economistas, como Earl Sasser¹⁹, defienden que las empresas de servicios pueden aprender mucho en este campo de las manufactureras. No obstante, de todos es sabido que los servicios no se pueden almacenar y que la producción de los mismos suele tener lugar al mismo tiempo que el consumo, esto indica que el problema de las fluctuaciones debe ser abordado teniendo en cuenta las características diferenciadoras de los mismos.

En las empresa de servicios un exceso de capacidad no permite producir más bienes y almacenarlos para un consumo futuro debido al carácter perecedero de los mismos. Por tanto, para alcanzar un equilibrio entre la demanda y la capacidad disponible se han propuesto una serie de instrumentos de gestión que podrían materializarse

¹⁸ Para el análisis del grado de importancia del personal en contacto, véase: SINGH, J., “Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations”, *Journal of Marketing*, (vol. 64, Abril, 2000), 15-34.

¹⁹ SASSER, W.E., “Match Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard Business Review*, (Noviembre-Diciembre, 1976), 133-140.

en actuaciones sobre la demandada del servicio -estrategias activas-, sobre el nivel de capacidad -estrategias reactivas- o bien sobre ambos factores -estrategias mixtas- (véase tabla 1)²⁰.

Tabla 1
Estrategias de gestión de la capacidad y la demanda

ESTRATEGIAS ACTIVAS O SOBRE LA DEMANDA
Modificar los precios
Dividir la demanda
Incorporar servicios complementarios
Reservas
ESTRATEGIAS REACTIVAS O SOBRE LA DEMANDA
Gestión de colas
Incrementar la participación del cliente
Compartir capacidad
Utilizar empleados polivalentes
Utilizar empleados a tiempo parcial
Planificación de turnos de trabajo
Otras: Modificar el horario de apertura de las instalaciones; contrataciones y despidos; programación de vacaciones; horas extras y tiempos ociosos; movilidad de personal; etc.
ESTRATEGIA MIXTA: YIELD MANGEMENT

Fuente: Ruiz Jiménez, A. y Chávez Miranda, m.e., *op. cit.*, 2002.

Finalmente, es conveniente indicar que las empresas de servicios disponen de un instrumento importante para tratar de equilibrar la oferta y la demanda, se trata de la participación del consumidor, que además de ser importante porque el cliente actúa como coproductor, lo es porque el contacto con la empresa suele ser mayor. Está claro, que cuando se busca la adaptación de la demanda a la oferta el contacto proveedor-cliente facilita este proceso. En el caso contrario, el más común en la actualidad, donde se trata de modelar la oferta a la demanda, la participación permite disponer de cierta información sin la realización de estudios de mercado, que facilita la adaptación a los gustos y necesidades de los clientes.

²⁰RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E., “Una introducción a la gestión de la capacidad en las organizaciones de servicios”, *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*, Universidade da Beira Interior, 2002.

No obstante, la incorporación de nuevas tecnologías, aunque reduzca el nivel de contacto empresa-cliente, en muchas situaciones permite que el exceso de capacidad resulte menos costoso, siendo en ocasiones más rentable que el equilibrio con la utilización del sistema no automatizado.

II.5. Servicio al cliente

En las empresas manufactureras, el cliente es un factor importante, y cada vez más, de hecho son muchas las empresas que tratan de integrarlo dentro de su proceso productivo. Pero en las empresas de servicios quizás tenga una importancia todavía mayor, ya que es uno de los elementos del sistema de operaciones²¹, puesto que normalmente participa de forma activa en el diseño y producción del servicio.

Por otro lado, el personal en contacto no se dedica exclusivamente a asesorar y cobrar al cliente, sino que también interviene en el diseño y producción del servicio, de hecho, influye decisivamente en la calidad del mismo, y conforma otro de los elementos del sistema de producción. Por tanto, en las empresas de servicios existe, normalmente, una mayor relación entre los clientes y los productores, que en las empresas industriales.

Por tanto, una buena relación personal-cliente suele ser fundamental para ofrecer un buen servicio al cliente, sobre todo en las empresas terciarias donde ésta suele ser más intensa.

Sin embargo, con la incorporación de nuevas tecnologías dicha relación puede verse aminorada. Normalmente, el cliente tiene una mayor participación, mientras que el personal en contacto suele intervenir en menor medida o incluso puede resultar totalmente sustituido por el nuevo soporte físico. No obstante, no siempre el servicio al cliente resulta perjudicado con la incorporación de las nuevas tecnologías, ya que aunque la relación personal cliente sea menor, pueden potenciarse otros aspectos como una mayor intimidad a la hora de adquirir el servicio o un mayor nivel de accesibilidad al mismo.

Además, autores como Chase, Heskett, Lovelock o Schmenner indican que la reducción del nivel de contacto personal con el cliente permite incrementar la eficiencia productiva, puesto que esta se ve limitada por la incertidumbre que el personal genera en el proceso de creación del servicio. En este sentido, Schmenner considera que la eficiencia potencial de un sistema de producción de servicios es función del tiempo de contacto con el cliente para la creación del servicio respecto al tiempo total del proceso:

²¹ EIGLIER, P y LANGEARD, E., *Servucción. El Marketing de Servicios*, Madrid: McGraw-Hill, 1993. CHASE, R.B., "The customer contact approach to services", *Operations Research*, (nº 29, 1981). HESKETT, J.L., *Op. Cit.* 1987. HESKETT, J.L., *La gestión en las empresas de servicios*. Barcelona: Plaza & Janés Editores, 1988. LOVELOCK, C.H., "Consumer promotions in service marketing", *Business Horizons*, (Mayo-Junio, 1983). LOVELOCK, C.H., *Services marketing. Text, cases and reading*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984. SCHMENNER, R.W., "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, (vol. 27, nº 3, 1986), 24.

Los valores de esta función varían desde cero hasta la unidad. Teniendo en cuenta que los servicios pueden agruparse en tres tipos: servicios puros, servicios mixtos y *quasi-manufacturing*. En el primer caso, la eficiencia potencial del sistema va a ser cero o valores cercanos a cero. En el último tipo, tomará valores muy altos que en muchos casos serán uno. Y cuando se trata de servicios mixtos, alcanzará valores intermedios que pueden estar más cerca de uno o de cero dependiendo del servicio de que se trate.

II.6. Sostenibilidad de ventajas competitivas

La estructura del mercado y el tipo de producto -bien o servicio- influyen en el posicionamiento y en la duración del mismo. En las empresas de servicios es difícil alcanzar ventajas competitivas sostenibles, es decir, han de enfrentarse a serias dificultades para mantener las ventajas competitivas, sobre todo en el caso de los servicios básicos, donde resulta más fácil que surjan imitaciones, lo que dificulta el posicionamiento duradero.

Por otro lado, la experiencia muestra que la diferenciación de los servicios es más fácil de conseguir cuando los mercados se encuentran muy fragmentados. Pero esta diferenciación y el correspondiente posicionamiento suelen durar poco, debido, precisamente, a las dificultades para establecer barreras de entrada, sobre todo en los servicios básicos.

Las empresas desean protegerse de sus comptidores –actuales o potenciales- marcando barreras de entrada. Sin embargo, las barreras utilizadas en las empresas manufactureras no tienen porqué producir los mismos efectos en las empresas de servicios. Véanse algunos casos:

- Las barreras legales mediante las cuales las empresas patentan sus productos, no pueden ser utilizadas en el caso de los servicios por su intangibilidad.
- Las marcas no pueden ser utilizadas como en el caso de las manufacturas que se crean varias para un mismo producto introduciendo pequeñas modificaciones, de tal forma que se dificulte la penetración de marcas competidoras.
- La fijación de precios bajos podría utilizarse para desestimular la entrada de competidores. Pero esta estrategia podría ser perjudicial para las empresas de servicios, ya que en éstas más que en el resto suele asociarse precios bajos con baja calidad.

Esta situación implica una mayor sensibilidad a las acciones y reacciones de los competidores -actuales o potenciales-. Por tanto, es necesario prestar atención a los movimientos de la competencia en este campo, incluso más que en las manufacturas, porque, generalmente, ésta puede moverse muy rápidamente y nuevos contendientes pueden entrar fácilmente en el sector. Esto indica que en los servicios, al

igual que en otras empresas, pero en este caso quizás de una forma más acentuada, hay una necesidad constante de pensar estratégicamente sobre que está pasando en cada instante, de tal forma que permita adelantarse o al menos adaptarse a los cambios del entorno²². Sin embargo, siguiendo a Shaw, podría decirse que existen ciertas barreras que producen resultados a largo plazo para las empresas de servicios, éstas son básicamente las siguientes:

- La barrera de los recursos humanos, que está relacionada con la capacidad de una empresa para atraer y conservar más personas con un grado de cualificación que en la medida de lo posible supere el alcanzado por sus competidores. También resulta importante para alcanzar y mantener este propósito, la inversión de manera inteligente en el perfeccionamiento de los conocimientos de los empleados.
- En todas las empresas es importante mantener buenas relaciones con los clientes, pero cuando se habla de empresas de servicios, suele serlo más, pudiendo concretarse en una barrera de entrada. Un buen trato con los clientes puede desembocar en una relación con ellos a largo plazo sin que éstos vean razón alguna para cambiar de proveedor.
- El establecimiento de redes puede dotar a las empresas en cuestión de un poder que dificulte la entrada de competidores en el sector.
- Finalmente, para las empresas pertenecientes al sector, haber incorporado una nueva tecnología puede suponer una barrera de entrada hacia las restantes, cuando ésta resulta exclusiva o requiere una inversión elevada. Pero cuando la innovación tecnológica surge por parte de una empresa que pretende entrar en el sector, es posible que esto le abra las puertas, e incluso en ocasiones le permita desbancar a las ya establecidas.

Ante esta situación, las empresas de servicios se ven obligadas a innovar con mayor frecuencia, teniendo presente que el posicionamiento conseguido puede desvanecerse rápidamente.

La introducción de un nuevo servicio en el mercado podría ser una vía. No obstante, ésta normalmente entraña riesgos superiores a la introducción de un bien tangible. Esto es así debido a la intangibilidad de los primeros que hace difícil, por no decir imposible, la prueba y devolución del mismos.

La creación de servicios básicos no suele resultar muy costosa, pero el riesgo asociado al lanzamiento de los mismos puede ser muy elevado, la causa radica en el riesgo de pérdida de confianza o credibilidad defraudada en caso de fracaso. En los servicios no se cuenta con una base tangible que haga cambiar de postura al cliente aunque éstos hayan mejorado, lo que dificulta la recuperación de la imagen perdida, no

²² SCHMENNER, R.W., *Service Operations Management*. Nueva Jersey, Prentice Hall, 1995, 8-9.

obstante, podría ser interesante actuar sobre otros elementos como el soporte físico, el personal en contacto y/o el bien tangible que acompaña al servicio, para que el cliente tenga otra percepción del servicio.

También la automatización podría una posible vía para diferenciarse de los demás, proporcionando nuevos servicios, mayor disponibilidad, menores tiempos de espera, etc.; por otro lado, también podría ser una forma de aminorar los costes. Tanto en un caso como en otro, esto podría suponer una ventaja competitiva para la empresa, pudiendo convertirse la tecnología empleada en este proceso en una barrera de entrada cuando resultase exclusiva y/o cuando requiriese una inversión elevada.

No obstante, es importante tener en cuenta que para la realización de cambios en las empresas de servicios no se dispone del bien tangible que actúa como mecanismo de integración, por lo que se requiere un alto nivel de comunicación, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de empresas intensivas en mano de obra, aunque la incorporación de nuevas tecnologías podría aminorar la importancia del personal en contacto, actuando incluso como mecanismo integrador para la introducción de nuevos cambios.

Pero todas estas transformaciones realizadas por la empresa deben ir en consonancia con los cambios que se están produciendo en el entorno. Los servicios pueden ser afectados por influencias externas tales como avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales, aumentos del precio de la energía, etc. Estas fuerzas externas pueden cambiar los servicios que son ofertados, la forma en que son producidos, el tamaño de la empresa que los proporciona o la estructura de la misma. Por tanto, ante estos cambios pueden surgir nuevas organizaciones que pudieran, incluso, desplazar a las existentes hasta el momento; pueden tener lugar ciertas fusiones o adquisiciones que permitan la adaptación a los cambios surgidos en el entorno, etc.²³

No obstante, las distintas conductas deben surgir de un pensamiento estratégico que trate de adaptarse o incluso adelantarse a las nuevas circunstancias, lo que no impide que en ciertas ocasiones la mejor actuación consista en el mantenimiento de la situación establecida hasta el momento.

III. Nuevas herramientas

Los planteamientos expuestos hasta el momento hacen pensar que las empresas de servicios requieren herramientas adaptadas a las particularidades de las mismas. Aunque en ocasiones se apliquen metodologías propias de las manufacturas, éstas han de ser planteadas desde una perspectiva distinta, que permita una correcta conexión.

²³ SCHMENNER, R.W., *Op. Cit.*, 1995, 9.

En este sentido, el JIT²⁴, la producción flexible²⁵, la automatización, etc. se manifiestan como herramientas adecuadas para este tipo de empresas.

No obstante, centrando la atención en la automatización de los servicios, hay que indicar que hasta hace poco esta estrategia se asociaba casi de forma exclusiva con los sectores primario y secundario.

De hecho, autores como Jay Heizer y Barry Render²⁷ justifican la baja productividad de las empresas de servicios del siguiente modo:

- Las tareas normalmente son intensivas en mano de obra, donde la mejora de la productividad a través de tecnología suele resultar difícil.
- Con frecuencia los servicios son procesados individualmente, en este caso no cabe el aprovecharse de las ventajas de la producción masiva.
- A menudo se trata de tareas intelectuales desarrolladas por profesionales, donde existe la posibilidad de que haya importantes diferencias entre las mismas.
- Analizadas las tres características anteriores, puede decirse que a menudo resulta difícil mecanizar o automatizar dichas actividades.
- Habitualmente es difícil realizar evaluaciones en cuanto a calidad.

Sin embargo, en los últimos tiempos, ante la incorporación de nuevas tecnologías, la automatización se ha convertido en una realidad en el sector servicios, al igual que ya lo venía siendo en el sector manufacturero, lo que podría permitir alcanzar tasas de productividad más elevadas -ya no sólo por la sustitución de recursos humanos por tecnologías más eficientes sino también por el incremento de la participación del cliente-, sin perjudicar o incluso mejorando los resultados relativos a los demás objetivos del subsistema de operaciones.

En este sentido, respecto al objetivo tiempo deberían establecerse una serie de retos, entre los que se han destacado los siguientes²⁸:

- El cliente debe ser libre y bien servido. El cliente debe ser servido cuando quiera, donde quiera y como quiera. La automatización podría ser una posible vía, sobre todo por lo que se refiere al cuándo ya que normalmente permite

²⁴ Véase: BENSON, R.J., "JIT: Not just for factory", *Proceedings from the 29th Annual International Conference for the American Production and Inventory Control Society*, (Octubre, 1986). DUCLOS, L.K.; SIHA, S.M. y LUMMUS, R.R.: "JIT in services: a review of current practices and future directions for research", *International Journal of Service Industry Management*, (vol. 6, n1 5,1995),36-52.

²⁵ Véase: KNUDSEN, D.C. (ed.), *The Transition to Flexibility*. Estados Unidos, 1996.

²⁶ Véase: RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E., *Op. Cit.*, 2002.

²⁷ HEIZER, J. y RENDER, B. , *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*, Madrid, Prentice Hall, 2001,22.

²⁸ FESSARD, J.L., *El tiempo del servicio. El reto del tiempo en las actividades de servicio*. Barcelona, Marcombo Boixareu Editores, 1995.

incrementar la franja horaria de atención al público con mayor facilidad; también respecto al dónde porque aunque el personal pueda tener una mayor movilidad, suele resultar menos costoso establecer nuevos puntos de venta a través de la automatización que con mano de obra; ofreciendo más limitaciones para el cómo ya que la automatización suele reducir el número de alternativas posibles.

- La empresa deberá ofrecer un servicio libre, permanente e instantáneo. La tendencia es a estar a disposición del cliente la mayor parte del tiempo posible ofreciendo servicios que requieran poco tiempo de preparación, lo que hace pensar en una mayor accesibilidad al servicio y unos menores tiempos de espera, cuestiones ante las que la automatización podría resultar interesante.
- Y, finalmente, el personal exigirá trabajar a tiempo elegido. Teniendo en cuenta que el tiempo del personal en contacto debiera coincidir con el de los clientes, una posible opción podría consistir en sustituir mano de obra por capital.

En relación con el objetivo flexibilidad hay que tener en cuenta que una empresa flexible es aquella que puede manejar la variabilidad perjudicando lo menos posible otras variables como el tiempo, el coste o la calidad.

Las fuentes de variabilidad tanto pueden ser internas como externas. Para su correcta gestión habrá que tratar de reducirla y/o incrementar la habilidad para gestionarla en el punto de impacto, si esto es posible.

Siguiendo el modelo propuesto por Jean Harvey, Louis Lefebvre y Elizabeth Lefebvre²⁹ para dirigir la flexibilidad en los servicios, se distinguen cuatro dimensiones relativas a la variabilidad: cambios en volumen, tiempo y lugar, necesidades y clientes. Estos mismos autores utilizan como herramientas para conseguir la flexibilidad deseada: una mayor autonomía de los clientes, la tecnología, los recursos humanos, las modificaciones organizativas y el diseño del proceso y gestión de la red. Por tanto, la automatización podría ser una medida para afrontar la variabilidad externa que no ha sido eliminada en la fuente, sobre todo cuando se trata de cambios en el volumen y en el tiempo y el lugar.

Por otro lado, para mejorar la calidad del servicio hay que tener en cuenta que las características de los mismos proporcionan ciertos inconvenientes. Suelen presentarse ciertas dificultades para medir la calidad directamente relacionadas con la intangibilidad, el carácter percedero y la heterogeneidad. La heterogeneidad y la simultaneidad de la producción y el consumo hacen que tenga lugar una interacción directa entre el cliente y el productor del servicio, por lo que el personal en contacto tiene un gran protagonismo. Ante esta situación, la incorporación de la automatización parece manifestarse como una vía para incrementar el nivel de calidad ya que permi-

²⁹ HARVEY, J.; LEFEBVRE, L.A. y LEFEBVRE, E., "Flexibility and technology in services: a conceptual model", *International Journal Operations & Production Management*, (vol. 17, nº 1, 1997), 29-45.

te ofrecer servicios más homogéneos y con un carácter más tangible, aunque es posible que sea el cliente el que reclame esa heterogeneidad.

Finalmente, por lo que respecta al servicio al cliente, se debe indicar que es el responsable de que en muchas ocasiones no se ofrezca un servicio único sino un conjunto de ellos, siendo de gran importancia la presencia del personal en contacto para el desarrollo del mismo, aspecto que podría perderse con la automatización, por lo que sería importante ofrecer otro tipo de facilidades como una mayor intimidad o una mayor accesibilidad al servicio.

IV. Conclusiones

Aunque no existe una clara delimitación del sector servicios, puesto que todo producto resulta de un compendio de bienes tangibles e intangibles, se ha tratado de identificar una serie de características diferenciadoras para aquellas empresas donde predomina la prestación de bienes intangibles, lo que ha dado lugar al replanteamiento de las herramientas utilizadas por las empresas manufactureras buscando una adecuación con las particularidades de las empresas del sector terciario.

En este sentido y tratando de mejorar los resultados relativos a los objetivos del subsistema de operaciones, la automatización -propia de las empresas manufactureras- se presenta como una posible vía, siempre teniendo en cuenta que la utilización de esta herramienta no impide el uso de otras, y que no siempre es la opción más favorable para la empresa, puesto que es importante adaptarse a la situación concreta de cada organización.

La automatización puede ser utilizada como una vía para diferenciarse de los demás, proporcionando una mayor accesibilidad, unos menores tiempos de espera, etc.; aunque también podría incorporarse con el objetivo de reducir los costes. Por tanto, en muchas ocasiones esta herramienta se manifiesta como una fuente de ventajas competitivas para la empresa.

En definitiva, en la actualidad la automatización es una auténtica realidad en las empresas del sector terciario, aunque en muchos casos se sigue manteniendo el sistema utilizado antes de la misma con el fin de aprovechar las ventajas de ambos, dando la oportunidad al cliente de elegir qué sistema desea utilizar dependiendo de sus propias preferencias, disponiendo así de un mayor grado de flexibilidad y ofreciendo un mejor servicio al cliente.

V. Bibliografía

The Services Bulletin, Boletín informativo del Fischmen-Davidson Center for the Study of the Service Sector, Wharton School, Universidad de Pennsylvania 1, verano, 1986.

BERRY, LL. y YADAV, M.S., "El papel del valor en la determinación del precio de los servicios", *Harvard Deusto Business Review*, (nº 78, 1997), 26-37.

- BENSON, R.J., "JIT: Not just for factory", *Proceedings from the 29th Annual International Conference for the American Production and Inventory Control Society*, (octubre, 1986).
- CHASE, R.B., "Where Does The Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre, 1978), 137-142.
- _____, "The customer contact approach to services", *Operations Research*, (nº 29, 1981).
- CORBETT, L.M. y STEWART, D.M., "Implications of Time-based Competition on the Service Bundle: Examples from the Sports Industry", en RIBERA, J. y PRATS, M.J. (ed.), *Managing Service Operations. Lessons from the Service and Manufacturing Sectors*. Barcelona, CANON Editorial, 1997, 461-466.
- DEARDEN, J., "Cost Accounting Comes to Service Industries", *Harvard Business Review*, (Septiembre-Octubre, 1978), 132-140.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A.; ÁLVAREZ GIL, M.J.; GARCÍA GONZÁLEZ, S.; DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A. y RUÍZ JIMÉNEZ, A., *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- DUCLOS, L.K.; SIHA, S.M. y LUMMUS, R.R.: "JIT in services: a review of current practices and future directions for research", *International Journal of Service Industry Management*, (vol. 6, nº 5, 1995), 36-52.
- EIGLIER, P y LANGEARD, E., *Servucción. El Marketing de Servicios*, Madrid, McGraw-Hill, 1993.
- FERNÁNDEZ BARCALA, M., "Cómo medir la Calidad de los Servicios", *ICE Tribuna de Economía*, (nº 755, julio, 1996), 113-125.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; AVELLA CAMARERO, L. y FERNÁNDEZ BARCALA, M.: *Estrategia de Producción*. Madrid, McGraw-Hill, 2003.
- FESSARD, J.L., *El tiempo del servicio. El reto del tiempo en las actividades de servicio*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores, 1995.
- GARVIN, D.A., "Competir en las ocho dimensiones de la calidad", *Harvard-Deusto Business Review*, (nº 34, 1988).
- _____, "Planificación estratégica de la producción", *Harvard-Deusto Business Review*, (nº 59, 1994), 71-85.
- GRANDE ESTEBAN, I., *Marketing de los Servicios*. Madrid, ESIC, 1999.
- HARVEY, J.; LEFEBVRE, L.A. y LEFEBVRE, E., "Flexibility and technology in services: a conceptual model", *International Journal Operations & Production Management*, (vol. 17, nº 1, 1997), 29-45.
- HEIZER, J. y RENDER, B. , *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*, Madrid, Prentice Hall, 2001, 22.
- HESKETT, J.L.: "Lessons in the service sector", *Harvard Business Review*, (marzo-abril, 1987), 118-126.
- _____, *La gestión en las empresas de servicios*. Barcelona, Plaza & Janés Editores, 1988.

- HUMPHREY, D.B., "Delivering Deposit Services: ATMs Versus Branches", *Economic Quarterly*, (vol. 80, primavera, 1994), 59-81.
- KNUDSEN, D.C. (ed.), *The Transition to Flexibility*. Estados Unidos, 1996.
- LEONG, G.K.; SNYDER, D.L. y WARD, P.T., "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA International Journal of Management Science*, (vol. 18, nº 2, 1990), 109-122.
- LOVELOCK, C., "Why Marketing Management Needs to be Different for Services", *Marketing Services*, Proceedings Series, American Marketing Association, (1981), 5-9.
- _____, "Consumer promotions in service marketing", *Business Horizons*, (mayo-junio, 1983).
- _____, *Services marketing. Text, cases and reading*. Nueva Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- _____, y YOUNG, R.F., "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, (mayo-junio, 1979), 168-178.
- MARTIN, C.R.; HORNE, D.A. y CHAN, W.S., "A perspective on client productivity in business-to-business consulting services", *International Journal of Service Industry Management*, (vol. 12, nº 2, 2001), 137-157.
- MARTÍNEZ, A., "La estrategia de fabricación y la competitividad de la empresa", *Alta Dirección*, (nº 162, 1992).
- MAUDOS, J. y PASTOR, J.M., "Economías de gama en la prestación de servicios bancarios: Cajeros automáticos versus oficinas", *IX Reunión ASEPELT España* celebrada en Santiago de Compostela, (22-23 junio, vol. IV, 1995), 81-90.
- OLULEYE, A.E. y OLAJIRE, K.A., "Productivity and profitability trends in an environment of reform", *Integrated Manufacturing Systems*, (vol. 12, nº 3, 2001), 205-210.
- RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E., "Una introducción a la gestión de la capacidad en las organizaciones de servicios", *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*, Universidade da Beira Interior, 2002.
- SASSER, W.E., "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre, 1976), 133-140.
- SCHMENNER, R.W., "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, (vol. 27, nº 3, 1986).
- SCHMENNER, R.W., *Service Operations Management*. Nueva Jersey, Prentice Hall, 1995.
- SHAW, J.C., *Gestión de servicios. La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes*. Madrid, Díaz de Santos, 1991.
- SINGH, J., "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, (vol. 64, Abril, 2000), 15-34.
- ZIPKIN, P.H. (1991): "Does Manufacturing Need a Jit Revolution?", *Harvard Business Review*, (enero-febrero, 1991), 40-50.