



Aspectos a considerar en la administración de operaciones de tu negocio

Diferencia entre un negocio de servicio y servicio interno

Al hablar de la administración de las operaciones en los negocios de servicios, es importante que hagamos una distinción entre lo que se conoce como "Negocio de servicios" y "Servicio interno".

Negocio de servicio:

Son todas aquellas organizaciones cuyo negocio principal es la producción y venta de un servicio. Por ejemplo, un restaurante, una peluquería, un taller mecánico, etcétera.

Los negocios de servicios se pueden clasificar en dos grandes grupos:

a) Servicio en la empresa

Son aquellos negocios en donde el cliente debe ir al establecimiento para poder adquirir el servicio. Por ejemplo: un restaurante, una peluquería, etcétera.

b) Servicio a domicilio

Son aquellos negocios en donde la producción y consumo del servicio se lleva a cabo en el domicilio del cliente (entendiendo por domicilio el lugar en donde vive, trabaja o se encuentra el cliente); es decir, el que vende el servicio debe ir a donde se encuentra el cliente. Por ejemplo: un servicio de jardinería, plomería, reparación de lavadoras, etcétera.

c) Servicio interno:

Se refiere a todas aquellas áreas de servicio que apoyan las actividades de una organización. Por ejemplo, el área de mantenimiento o limpieza de un restaurante, el área de cómputo, área de mantenimiento de maquinaria en el caso de una fábrica de zapatos, etcétera.

Nivel de contacto con el cliente

La administración eficiente de los negocios de servicios requiere examinar el nivel de contacto con el cliente requerido para dar el servicio. ¿Y, qué es "Contacto con el cliente"?

Contacto con el cliente: es la presencia física del cliente en el sistema de servicio.

Grado de contacto con el cliente: es el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema de producción (que en el caso de los negocios de servicios es precisamente el lugar en donde se encuentra ubicado el negocio y donde se lleva a cabo la producción del servicio; por ejemplo, un restaurante) en relación al tiempo total requerido para llevar a cabo el servicio.

Los negocios de servicios pueden ser de:



Alto grado de contacto: en donde el porcentaje de tiempo que el cliente está en el sistema de servicio es muy alto en relación a todo el tiempo que lleva realizar el servicio.

Bajo grado de contacto: el cliente no necesita estar en el sistema de servicio para que se realice el servicio.

Dependiendo del grado de contacto, los negocios de servicios se clasifican en:

a) Servicio puro

Este tipo de servicio se caracteriza por un alto grado de contacto con el cliente. Se requiere de la presencia física del cliente en cada una de las etapas del proceso de producción del servicio.

Por ejemplo: el grado de contacto en un salón de belleza es alto, ya que el cliente forzosamente tiene que estar presente en cada una de las etapas del proceso de producción del servicio. Supongamos que el proceso de producción del servicio consiste en: lavar el cabello, cortarlo (en caso de que el cliente así lo requiera), secarlo y, finalmente, peinarlo. En cada etapa de este proceso, el cliente debe estar presente.

b) Servicio mezclado

Se caracteriza por un grado de contacto medio con el cliente, ya que se requiere que éste permanezca en el negocio durante una parte del proceso de producción del servicio, pero no en todo el proceso.

Por ejemplo: en un estudio de fotografía el cliente está un momento, mientras se le toman las fotografías, pero no interviene en el proceso de revelado de las fotos y por lo tanto no necesita estar ahí. El grado de contacto en este caso es medio. Lo mismo sucede en el caso de un sastre: se requiere la presencia del cliente para tomarle las medidas, que es una de las etapas del proceso de elaboración de un traje, pero no se requiere de su presencia en etapas posteriores, que consisten en la elaboración del traje.

c) Servicio casi manufacturado

Se caracteriza por un bajo grado de contacto con el cliente ya que no se requiere la presencia física del cliente durante el proceso de producción del servicio.

Por ejemplo: en un servicio de reparación de zapatos el cliente únicamente deja sus zapatos, se va y posteriormente regresa por ellos, pero no está involucrado en la producción del servicio que, en este caso, consiste en la reparación de zapatos.

¿Por qué es importante esta consideración sobre tu negocio de servicios?

En la Tabla 1 se muestran las principales diferencias en relación a las decisiones de operaciones, entre los negocios de alto y bajo grado de contacto. De acuerdo con esta tabla, el grado de contacto con el cliente va a influir en las decisiones que conciernen al área de operaciones del negocio.

1. Decisiones relacionadas con la distribución física (*Lay-out*) de tus instalaciones



En cuanto a la decisión de *Lay-out*, es decir, la distribución física de tus instalaciones, en los negocios de alto grado de contacto, el *Lay-out* debe de estar de acuerdo con las expectativas del cliente: ambiente agradable, buena decoración, distribución adecuada de los muebles, etc. Sin embargo, en los negocios de bajo grado de contacto, dado que el cliente no participa en las operaciones, la maquinaria y equipo deben estar acomodados de tal forma que se logre la mayor eficiencia posible.

Decisión	Sistema de alto contacto	Sistema de bajo contacto
Ubicación de instalaciones	Las instalaciones deben estar cerca del cliente	Las instalaciones pueden estar cerca de los suministros, transporte o mano de obra
Distribución física de las instalaciones	Las instalaciones deben satisfacer las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente	Las instalaciones deben facilitar la producción
Diseño del producto	El ambiente y el producto físico definen la naturaleza del servicio	El cliente no está en el ambiente de servicio; el producto se puede definir con menos atributos
Programación	El cliente es el programa de producción y hay que adaptarse a él	Al cliente le interesan más las fechas de terminación
Planeación de la producción	Los pedidos no se pueden dejar pendientes de surtir	Se pueden tener pedidos pendientes por surtir
Habilidades de los trabajadores	La fuerza de trabajo directa es parte importante del servicio y debe ser capaz de interactuar con el público	La fuerza de trabajo directo sólo necesita tener capacidad técnica
Control de calidad	Las normas de calidad a menudo están a juicio de quien las aplica y, por lo tanto, son variables	Las normas de calidad suelen ser mensurables y, por lo tanto, fijas
Tiempo para servicio	El tiempo para servicio depende de las necesidades del cliente y, por ello, los estándares de tiempo suelen ser poco estrictos	El trabajo se efectúa en materiales del cliente y los estándares de tiempo suelen ser estrictos
Pago de salarios	La producción variable requiere de sistemas de salario basados en el tiempo	La producción "fijable" permite sistemas de salarios basados en el producto
Planeación de la capacidad	Para evitar pérdidas de ventas la capacidad se debe establecer para coincidir con la demanda máxima	El producto que se puede almacenar permite establecer la capacidad a cierto nivel promedio de demanda

Fuente: Chase, Richard., Aquilano, Nicholas; *Production and Operation Management: a life cycle approach*; 6a ed., Richard D. Irwin, EUA, 1989; p. 117.

Tabla 1. Diferencias entre los sistemas de alto y bajo grado de contacto.

2. Decisiones relacionadas con la planeación y control de la producción

En relación a las decisiones de planeación y control de la producción, en los negocios de alto grado de contacto, estas actividades se vuelven muy complejas ya que el cliente puede llegar en cualquier momento, y el trabajo que se realiza para cada cliente es diferente. Los tiempos de duración del servicio varían de cliente a cliente ya que cada uno tiene requerimientos diferentes. Por ejemplo, en un salón de belleza, cada cliente tiene requerimientos diferentes. Un cliente puede pedirte únicamente que le cortes el cabello, otro cliente deseará no sólo que le cortes el cabello sino que también le hagas



una base y lo peines y otro más, además de todo esto, querrá que le hagas manicura. Esta situación dificulta la planeación y programación de tus operaciones, el determinar cuantos trabajadores necesitas, cuánto equipo necesitas, etcétera.

¿Qué puedes hacer en estos casos?

Puedes programarte a base de citas. Hay señoras que, en el caso del salón de belleza, van una vez a la semana a que las peines. Bueno, pues sugiereles que fijen un día a la semana. Diles que esto es para darles un mejor servicio, para evitar que estén esperando a que las atiendas. ¿Podrá resultar?

En el caso de los servicios de bajo grado de contacto, la programación de las actividades es más sencilla, ya que el cliente no interviene en el proceso de producción del servicio. Esto te permite saber con alguna certeza el tiempo que tardas en realizar tus actividades, como en el caso de un estudio de fotografía, y por ello la programación se facilita.

3. Decisiones relacionadas con las habilidades que deben tener tus trabajadores

Las habilidades de la mano de obra también variarán dependiendo de si es un servicio de alto o bajo grado de contacto. En el de alto grado, el personal deberá tener la facilidad de relacionarse con las personas, mientras que en el de bajo grado, no es tan necesaria esta habilidad. Lo que necesitas es gente que sea eficiente y que sea un especialista en su trabajo.

4. Posibilidad de acumular órdenes de los clientes

En muchos negocios de alto grado de contacto, no puedes acumular muchas órdenes de los clientes y después realizar el servicio. Lo más probable es que si no puedes atender de inmediato al cliente, éste se te vaya. Sin embargo, en los negocios de bajo grado de contacto, el cliente puede llegar, dejar su orden de trabajo y regresar después por ella.

Calidad en el trabajo y calidad en el servicio

Un aspecto de suma importancia en la administración de las operaciones de tu negocio es saber diferenciar entre lo que se conoce como calidad en el trabajo y calidad en el servicio. ¿Cuál es la diferencia?

Una cosa es que, por ejemplo, el cocinero de un restaurante cocine comida de excelente calidad, y otra cosa es que la calidad del restaurante sea buena. Si la atención al cliente es mala, si el servicio es lento, si las instalaciones no son agradables al cliente, entonces la calidad del servicio es mala, aunque la calidad del trabajo, es decir, del cocinero, sea buena.

Si llevas tu automóvil a un taller mecánico, puede que la calidad del trabajo del mecánico, que consiste en hacer alguna reparación al coche, sea excelente, porque el mecánico es muy bueno. Pero si te entregan tu automóvil dos semanas más tarde de lo que te habían prometido, entonces la calidad de todo el servicio, es decir, de ese taller, será catalogada como mala.

¿Y qué es lo que le importa al cliente? Obviamente le interesa que todo el servicio sea bueno, y no nada más una parte de éste. Por ello, cuando desees hacer mejoras a tu producto, estas mejoras deben ir encaminadas a mejorar la calidad de todo el servicio.



Diseño o rediseño de un negocio de servicios

El diseño o rediseño de un negocio de servicio requiere de los siguientes pasos:

1. Generación de la idea. ¿Qué tipo de gente quiero atender?
2. Definición del "Paquete de servicios". ¿Cuáles son las características tangibles e intangibles de mi servicio?
3. Selección del proceso. ¿Cómo se producirá el paquete de servicio?
4. Requerimientos de trabajadores. ¿Qué puestos se necesitan y qué habilidades debe tener el personal?
5. Requerimiento de las instalaciones. ¿Cuántas instalaciones se necesitan y dónde se localizarán?

Estrategias para mejorar las operaciones de tu negocio de servicios

A continuación, vamos a ver de qué manera puedes mejorar toda la operación de tu negocio, dependiendo del tipo de negocio que tengas y del grado de contacto con el cliente.

- a) Sistema cerrado, en donde el contacto con el cliente es nulo. Es el caso de los servicios casi manufacturados con bajo grado de contacto.
- b) Sistema permeable, en donde hay algo de interacción con el cliente. Son los servicios mezclados con grado de contacto medio.
- c) Sistema reactivo, en donde hay un alto grado de contacto con el cliente. Es el caso de los servicios puros.

Finalmente, vale la pena mencionar que un negocio de servicio puede, a su vez, estar formado por varios negocios. Por ejemplo, un hotel está formado por varios negocios que son: restaurante, bar, eventos especiales, locales comerciales y servicios adicionales como salón de belleza, renta de autos, florería, tabaquería, y otros. Cada uno de estos negocios tiene un grado de contacto con el cliente diferente, de hecho, es posible que el cliente sea diferente. Por lo tanto, las habilidades y características del personal así como la manera en la que se acondicione cada uno de estos negocios también será diferente. Por ejemplo, en el caso del restaurante la habilidad del personal para relacionarse con las personas debe ser mayor que en el caso del que atiende la tabaquería. La decoración del lugar es muy importante en los negocios en donde existe un alto grado de contacto con el cliente, como en el caso del restaurante del hotel, mientras que en otros, como el mostrador de renta de autos, no lo es.

Si tu negocio presenta características similares a las de un hotel, en el sentido de que puede estar vendiendo servicios diferentes a clientes diferentes, es conveniente que lo dividas en pequeños negocios. Identifica perfectamente las características de los clientes de cada uno de estos negocios, así como el grado de contacto con el cliente. Una vez que hayas realizado esta división, administra cada negocio como si fuera un negocio independiente.