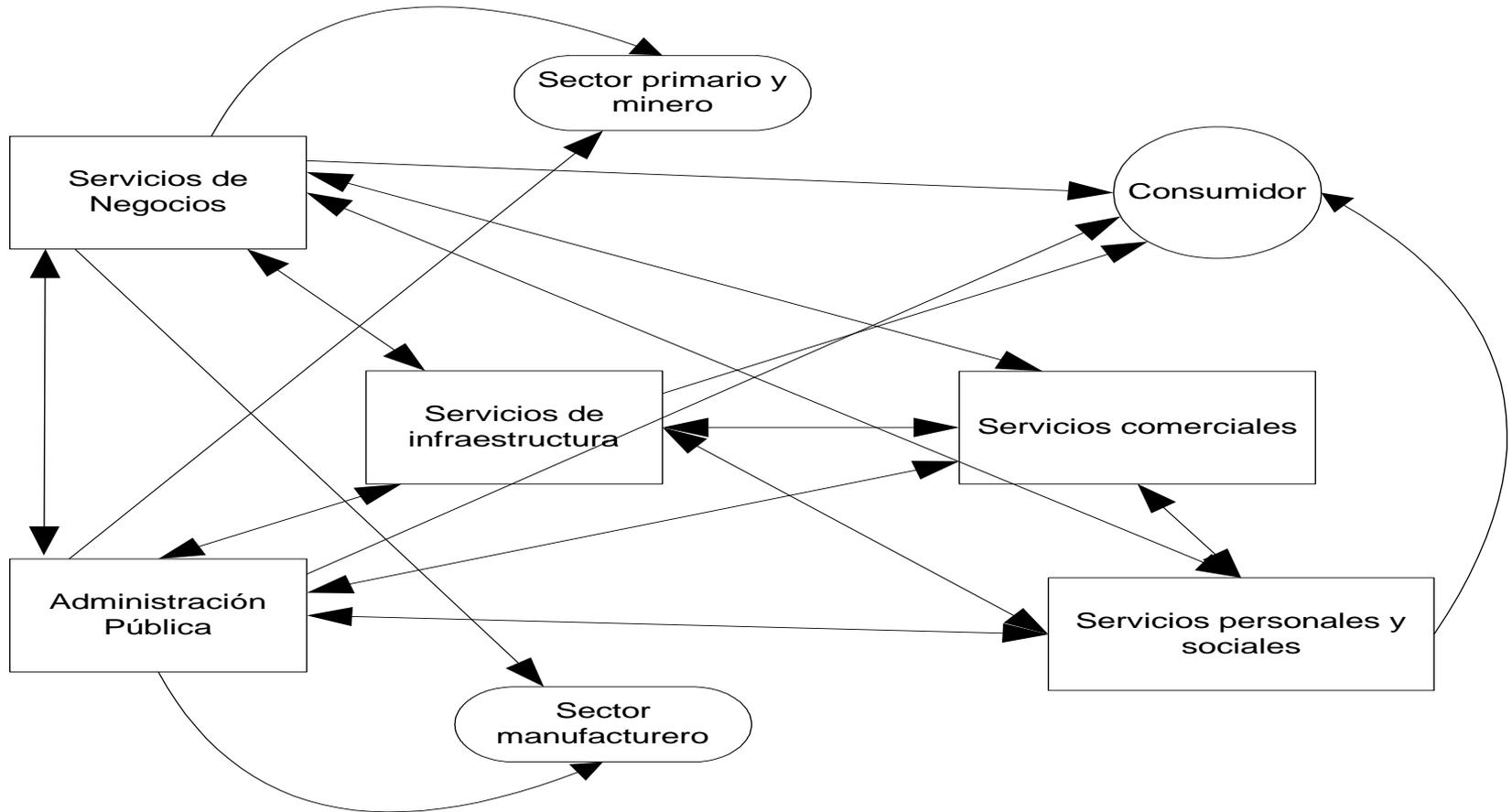


Introducción a la Gestión de Servicios

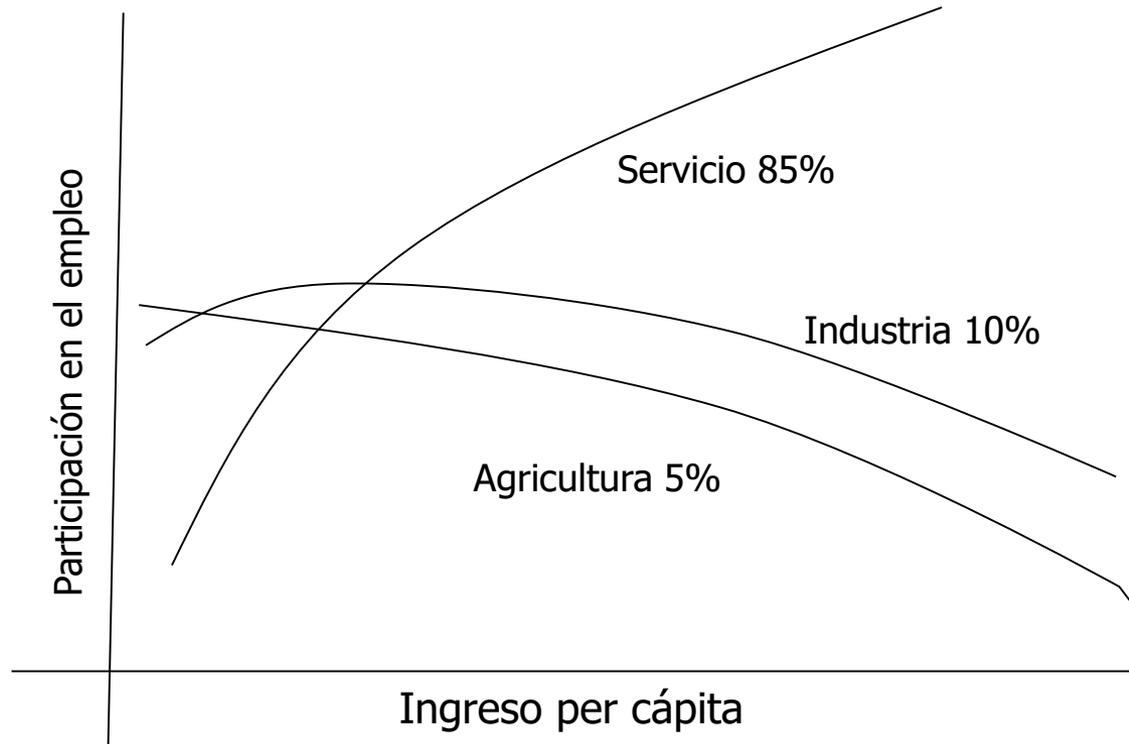


Modelo interactivo de la economía



Contribución en la economía

“... el sector servicios es el de mayor crecimiento en la economía global, y que el intercambio e inversión directa en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década (Banco Mundial)”



¿Qué son servicios?

- Un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- Son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.



Producción vs. servicios

Aspectos	Tangibles	Intangibles
Producción	Por anticipado	Al instante
Almacenamiento	Se pueden almacenar	No se pueden almacenar
Verificación	Se pueden demostrar	No se pueden demostrar
Garantía	Pueden cambiarse	Sólo pueden cambiarse o indemnizarse
Elemento humano	No siempre se requiere interacción	Generalmente requiere interacción
Satisfacción	Resultado objetivo	Resultado subjetivo (expectativas)
Regularidad	No varía	Varía según el cliente
Control de Calidad	Durante y después de la producción	Antes de producirlo
Relación productor	No hay vínculo	Siempre hay vínculo



Servicios según intensidad de trabajo

		Grado de interacción e individualización	
		Baja	Alta
Grado de intensidad de trabajo	Bajo	Fábrica de Servicios: <ul style="list-style-type: none"> - Líneas aéreas - Transporte - Hoteles - Industria del ocio 	Taller de Servicios: <ul style="list-style-type: none"> - Hospitales - Talleres de reparación y servicio 
	Alto	Servicio en Masa: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas al por menor - Ventas al por mayor - Escuelas - Banca 	Servicios Profesionales: <ul style="list-style-type: none"> - Médicos - Abogados - Contadores - Arquitectos 

La naturaleza del acto de servicio

Servicios orientados hacia las personas y sus cuerpos

- Servicios de salud
- Transporte de pasajeros
- Salones de belleza
- Gimnasios
- Restaurantes



Acciones Tangibles

Servicios orientados a bienes y posesiones de personas

- Transporte de carga
- Reparación de equipo y bienes
- Lavado en seco y planchado
- Servicios veterinarios
- Paisajismo



Gente

Servicios orientados hacia la mente y personalidad

- Educación
- Comunicación
- Teatros
- Museos
- Servicios de Información



Acciones intangibles

Servicio orientado a bienes intangibles

- Servicios de banca y financieros
- Servicios legales
- Contabilidad
- Seguros



Cosas



Tipo de relación ofrecida

Servicios continuos ofrecidos bajo un contrato formal

- Servicio telefónico
- Seguros médicos
- Educación
- Suscripción de Cable TV
- Seguridad privada



Servicio continuo

Relación formal

Servicios esporádicos ofrecidos bajo contrato formal

- Proveedor de larga distancia
- Suscripciones a eventos
- Viajero frecuente
- Tarjeta de Crédito
- Alquiler de carros



Transacciones discretas

Servicios continuos ofrecidos sin contrato formal

- Estaciones de radio y TV
- Protección policial
- Uso de bienes públicos



Servicios esporádicos ofrecidos sin contrato formal

- Pago de peajes
- Teléfonos públicos
- Cine y teatro
- Restaurantes



Relación no formal



Nivel de personalización

Servicios altamente personalizados y ofrecidos de manera individual

- Servicios profesionales
- Salón de belleza
- Restaurantes
- Servicio de taxi



Atención individualizada

Servicios no personalizados y ofrecidos de manera individual

- Educación
- Programas de vacunación
- Cafeterías



Alta personalización

Servicios altamente personalizados y ofrecidos de manera colectiva

- Servicio telefónico
- Hoteles
- Banca de consumo
- Lavandería



Atención generalizada

Servicios no personalizados y ofrecidos de manera colectiva

- Transporte Público
- Cines y teatros
- Autoservicio
- Eventos deportivos



Poca personalización



Nivel de personalización

	El cliente va a la organización de servicios	El servicio va al cliente	El servicio está al alcance del cliente
Sitio único	 <p>Teatro Peluquería Hospitales Escuelas</p>	 <p>Jardinería Servicio de taxi Ambulancias Servicios a domicilio</p>	 <p>Tarjetas de crédito Comercio electrónico Telefonía celular</p>
Múltiples sitios	 <p>Transporte colectivo Comida rápida Cadenas comerciales</p>	 <p>Servicios courier Talleres móviles Servicio 911</p>	 <p>Internet Cable TV Editoriales</p>

Subsistema estratégico – La eficacia



- Tiene como función principal el de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente de las empresas: competitivas, económicas, sociales, ecológicas, de comportamiento en los mercados, entre otras
- Está bajo la responsabilidad absoluta de los gerentes que integran la Alta Gerencia, cuyo desempeño se deriva de responder -con una orientación al futuro- a la pregunta: ¿Estoy haciendo lo que debo hacer?

Subsistema operativo - Eficiencia

- Es el encargado de transformar los insumos materiales, humanos y técnicos, en los productos de la empresa, con los cuales, ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes
- La responsabilidad pertenece a los niveles de supervisión, cuyo cometido principal es el de elevar la productividad, principalmente mediante la reducción de costos. Trata de contestar: ¿Cómo puedo hacer mejor lo que estoy haciendo?



Eficiencia vs. eficacia

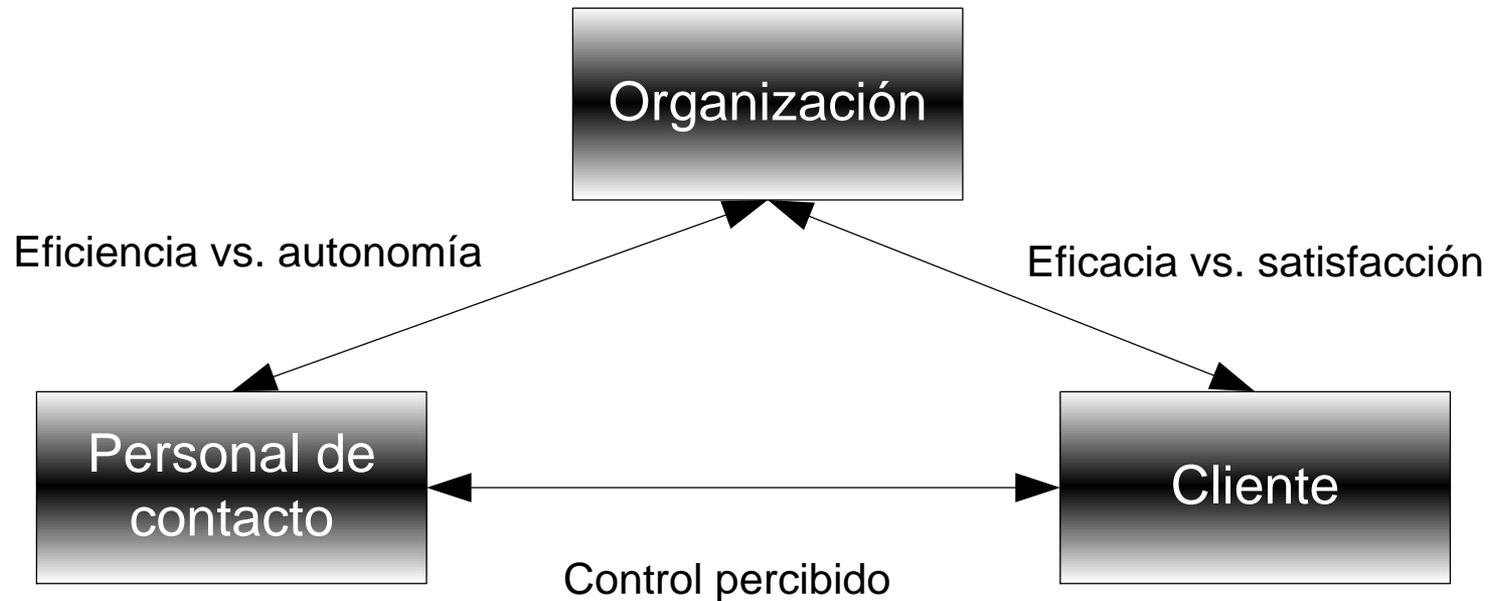
	Eficiente	Ineficiente
Efcaz	<p>Funcionan en condiciones óptimas, ya que tanto su sistema estratégico, como el Operativo tienen visión y misión, formulan estrategias competitivas centradas en el cliente, cumplen la implementación de las acciones, correspondientes y cuidan constantemente la productividad.</p>	<p>Tienen una alta gerencia efectiva, una fuerte orientación hacia los fenómenos de entorno: toma en cuenta al cliente, a la competencia, y analizan las tendencias que afectan a las empresas. Deben iniciar una revisión de sus prácticas operativas con el propósito de elevar su productividad y eficiencia. Deberán establecer programas formales de Ingeniería de Servicios, de innovación y darle a la empresa una definida orientación hacia el cliente.</p>
Inefcaz	<p>Se han orientado más al producto y al proceso, buscando continuamente elevar la productividad y eficiencia de sus procesos operativos. Una causa de esta orientación se debe a que los instrumentos y técnicas para elevar la productividad y mejorar el Sistema Operativo en general, han tenido mayor aplicación y difusión desde la década de los 60's, que también propició vicios gerenciales consistentes en dar mayor atención a lo interno que a los fenómenos externos</p>	<p>Son aquellas que han experimentado los más dramáticos fracasos, muchas de las cuales han desaparecido. También se incluyen aquellas empresas que han estado condicionadas a la vida de un solo producto u operación o que vivieron gracias al proteccionismo que durante bastante tiempo hubo en la economía del país. En su futuro inmediato deben emprender drásticos cambios operativos, estratégicos y mentales.</p>



La triada del servicio

- La mayor parte del servicio al cliente está caracterizado por un encuentro entre el productor del producto o servicio y el cliente.
- El proveedor de servicio está compuesto por la organización y el personal de contacto, el cual puede ser parte de la organización o subcontratado.
- Un encuentro efectivo debe balancear la necesidad de control por estos tres componentes.

La triada del servicio



Tipos de encuentros: el encuentro dominado por la organización.

- A fin de ser eficiente, se definen reglas y normas estandarizadas que impone procesos estrictos limitando la discreción del personal de contacto.
- A los clientes se les ofrece una cantidad limitada de opciones estandarizadas, donde la personalización no es una opción.
- El éxito está fundamentado en que el cliente sepa que no debe esperar más de lo ofrecido.
- La falta de autonomía del personal puede generar frustración.



Tipos de encuentros: dominado por el personal.

- El personal de servicio trata de limitar el encuentro para reducir su propia tensión al momento de cumplir las demandas del cliente.
- Demasiada autonomía puede hacer que el personal de servicio perciba que tiene un grado significativo de control sobre el cliente.
- Se espera que el cliente ponga una considerable confianza en el personal de contacto debido a la experiencia percibida.



Tipos de encuentros: dominado por el cliente.

- Es el extremo contrario de la estandarización.
- El servicio es controlado por los clientes.
- En el caso de servicios estandarizados, el autoservicio provee completo control sobre la ejecución limitada del servicio.
- El resultado puede ser una percepción de efectividad y satisfacción de parte del cliente.
- Para servicios altamente personalizados, es posible que se necesiten recursos de la organización.
- Representa un gran sacrificio en la eficiencia, pero con un alto grado de efectividad al satisfacer las necesidades específicas del cliente.



La Organización

- La organización de servicio establece el ambiente para el encuentro de servicio .
- La interacción entre los clientes y el personal de contacto se produce en el contexto de :
 - la cultura de la organización,
 - su entorno físico .



Cultura

- Un patrón de creencias y expectativas que es compartida por los miembros de la organización y produce normas que dan forma poderosamente el comportamiento de los individuos o grupos en las organizaciones.
- Tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e inducen cierta vida a la estructura organizacional.
- Un sistema de orientaciones compartidas que mantiene la unidad entre sí y da una identidad distintiva a la organización.

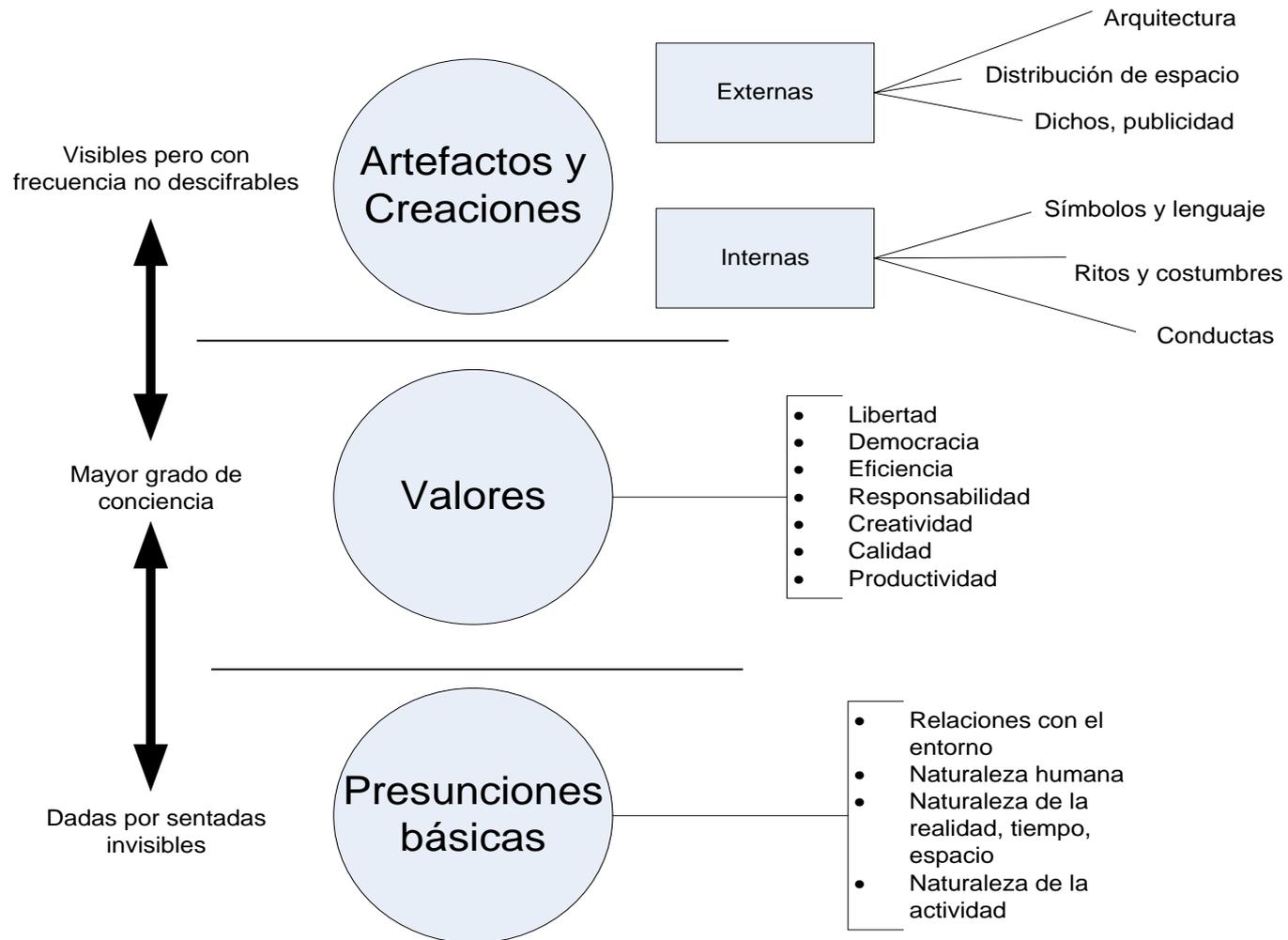


Cultura

- Ideas, costumbres y símbolos que caracterizan una sociedad.
- Es heredada o aprendida
- Si es propia de una organización entonces es conocida como cultura organizacional



Niveles de cultura



Tipos de cultura organizacional

(Cameron & Quinn, 1999)

- Adocracia: enfoque externo y orgánico. La eficiencia es medida en términos de su disposición al cambio y adaptación
- Tipo mercado: enfoque externo pero mecanístico. La eficiencia se mide en función a la interacción o el competir con otras organizaciones.
- Tipo jerárquico: enfoque interno y mecanístico. La eficiencia está en función al grado de control y estabilidad.
- Tipo clan: enfoque interno y orgánico. Su eficiencia está en función al grado de armonía en las relaciones internas.



Scarborough (1998), define 12 características centrales

1. Naturaleza humana

- ¿Gente fundamentalmente buena, mala o no se sabe hasta tener suficiente evidencia?
- ¿Puede la gente cambiar su naturaleza?

2. Propósito en la vida

- ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?
- ¿Es el trabajo un objetivo pragmático o filosófico?

3. Rol social

- ¿Prefieres estar solo o en grupo?
- ¿Existe lealtad al grupo?

4. Naturaleza y Destino

- ¿Podemos determinar nuestro destino?
- ¿Es posible hacer la diferencia?

5. Modo de comunicación

- ¿Es nuestra comunicación de alto contenido o alto contexto

6. Tiempo

- ¿Es el tiempo un recurso precioso o un activo abundante?
- ¿Es el futuro una extensión del pasado?



7. Distancia al poder

- Grado en se acepta la distribución de poder

8. Evasión de la incertidumbre

- Es el grado de tolerancia a lo ambiguo o no familiar

9. Masculino vs. Femenino

- Directo, agresivo y competitivo vs. tolerante, negociador y armónico

10. Universalidad vs. Particularidad

- ¿Existen solamente dos valores: bueno o malo?
- ¿Dependerán los valores de la situación?

11. Específico vs. Difuso

- Culturas difusas enlazan todo en la vida, trabajo, hogar, familia.

12. Consecución de estatus

- Se confiere estatus en base a títulos, resultados o estatus social

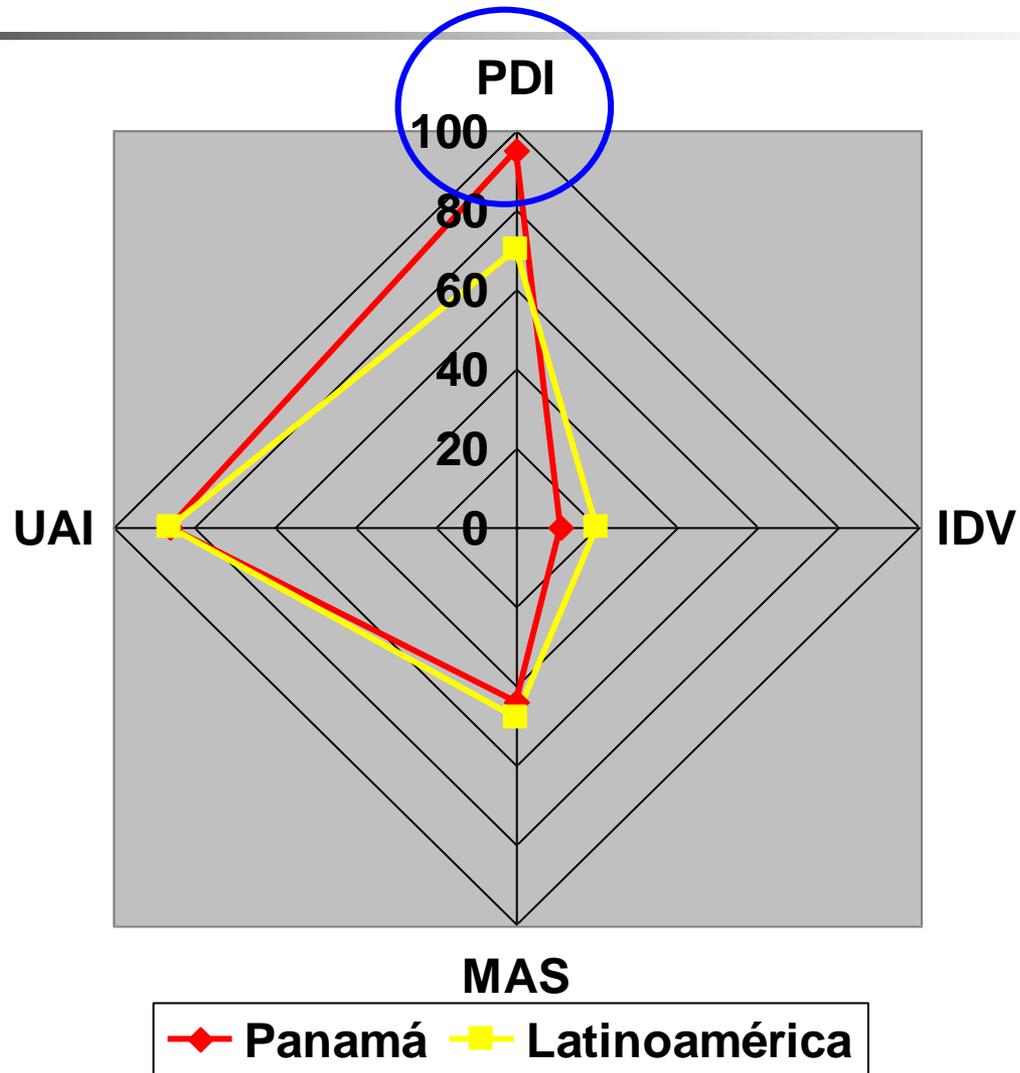


Dimensiones culturales de Hofstede

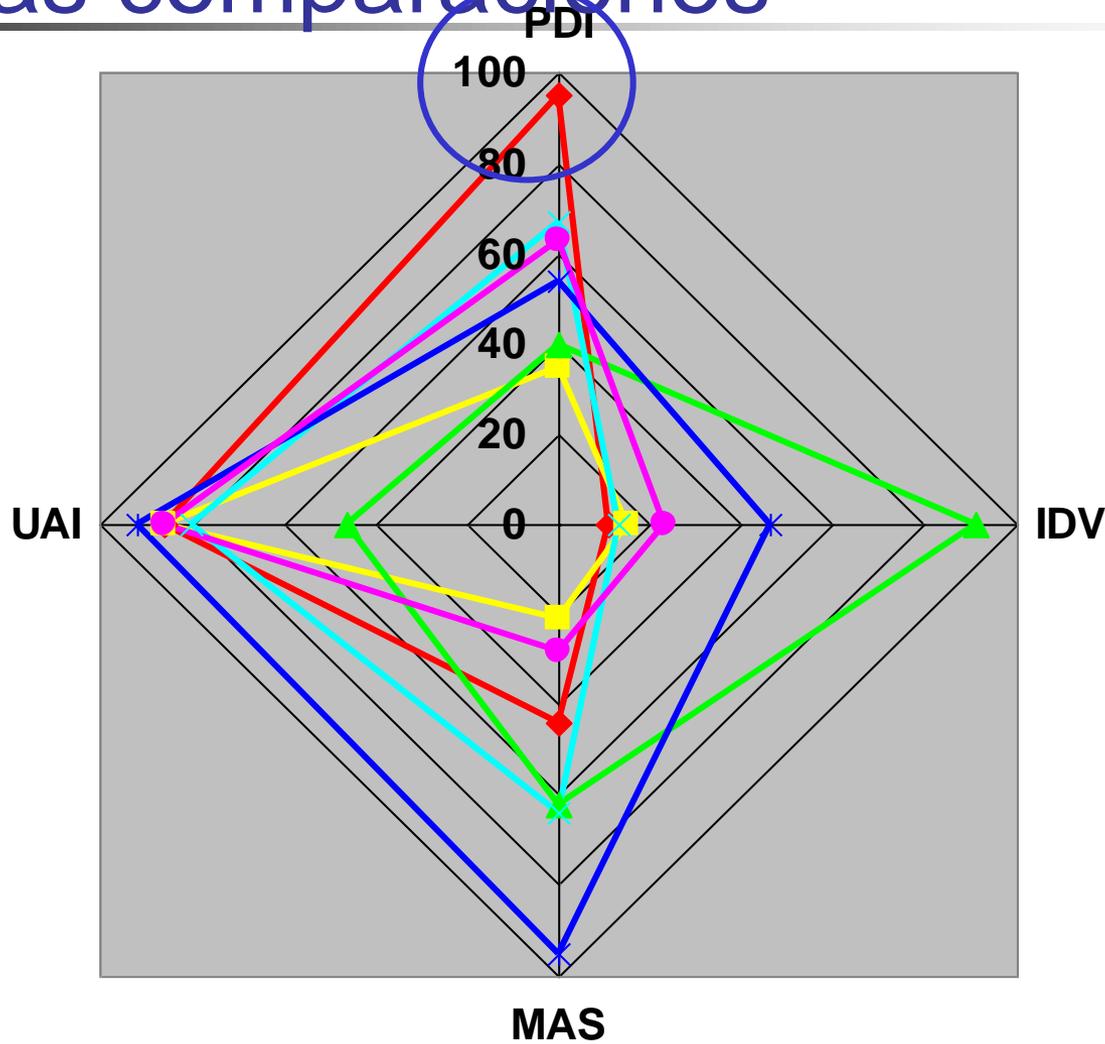
- Dr. Geert Hofstede condujo tal vez el más comprensivo de los estudios de cómo la cultura influencia los valores en las organizaciones.
- Originalmente, de 1967 a 1973, se estudiaron 100 mil individuos de 50 países
- Subsecuentes estudios han apoyado a Hofstede a desarrollar un modelo que permite diferenciar culturas
- El modelo está basado en 4 dimensiones:
 - Distancia al Poder – PDI
 - Individualismo – IDV
 - Masculinidad – MAS
 - Evasión de incertidumbre - UAI.



Algunas comparaciones



Algunas comparaciones



Cultura y la estructura organizacional



Traditional



Inverted T

Haciendo la estructura T funcional

- Invertir en la gente tanto como o más que en las máquinas .
- Utilizar la tecnología para apoyar al personal de contacto en lugar de supervisar o reemplazarlos.
- Considerar la contratación y formación de personal de contacto como críticas para el éxito de la empresa.
- Vincular el rendimiento con la compensación para los empleados en todos los niveles .
- Mandos intermedios tiene un papel diferente, no sólo el papel tradicional de supervisión; en cambio, se convierten en facilitadores del personal de contacto .



El entorno físico

- El entorno físico crea el ambiente para el servicio.
- El ambiente físico influencia tanto el comportamiento del cliente como el del empleado.
- Debe ser diseñado con una imagen congruente al servicio a ser brindado.



Complejidad física

- Para una operación de autoservicio: el objetivo es guiar el comportamiento del cliente a través de la utilización de las señales e instrucciones y diseño intuitivo de interfaces.
- Para los servicios remotos : la satisfacción, la motivación y la eficiencia operativa del personal de contacto son los objetivos principales para el diseño físico ya que los clientes no visitan el sitio físicamente.
- Para los servicios profesionales: deben proyectar competencia y autoridad .
- Servicios interpersonales son los más difíciles ya que se debe facilitar la interacción social entre los participantes.



El ambiente

Quién funciona dentro del ambiente físico	Complejidad física del ambiente	
	Elaborado	Simple
Auto servicio: solo el cliente	Parques de diversiones, supermercados	Cajero automático, estación de buses, sitio de comercio electrónico
Servicios interpersonales: ambos, clientes y empleados	Hotel de lujo, restaurantes, aeropuerto	Hotel de bajo costo, salón de clases, cafetería
Servicios remotos: solo el empleado	Talleres de servicio	Telemercadeo, servicios técnicos en línea
Servicios profesionales: cliente y profesional	Consultorio médico, oficina de abogado	Oficina pública



Dimensiones del ambiente físico

- Condiciones ambientales: la temperatura, el color, la iluminación, el ruido, la música y el aroma, entre otros, afectan a afectan el desempeño de los empleados y la satisfacción de los clientes.
- Diseño espacial y funcionalidad: el tipo y la disposición de los muebles y equipo y la relación entre ellos crean un paisaje visual y funcional para ofrecer el servicio.
- Signos , símbolos y artefactos: Muchos artículos en el ambiente físico son señales explícitas o implícitas para comunicar las normas aceptables de comportamiento. Signos como imágenes, símbolos, como mantel o alfombras, o artefactos tales como antigüedades pueden influir en el cliente sobre el personal, la calidad del servicio y la competencia .



Diseñando las facilidades

Hay que tener en cuenta:

- La naturaleza y objetivo de la organización
- Disponibilidad y requerimientos de espacio.
- Flexibilidad
- Factores estéticos



Personal de contacto

- Debe tener atributos de personalidad que incluyen:
 - flexibilidad
 - tolerancia para la ambigüedad
 - empatía para los clientes
 - capacidad de controlar y cambiar el comportamiento sobre la base de indicios situacionales.
- La empatía es más importante que la edad, la educación y la inteligencia.
- La selección y capacitación del personal se convierte en una prioridad para cualquier organización de servicio al cliente.



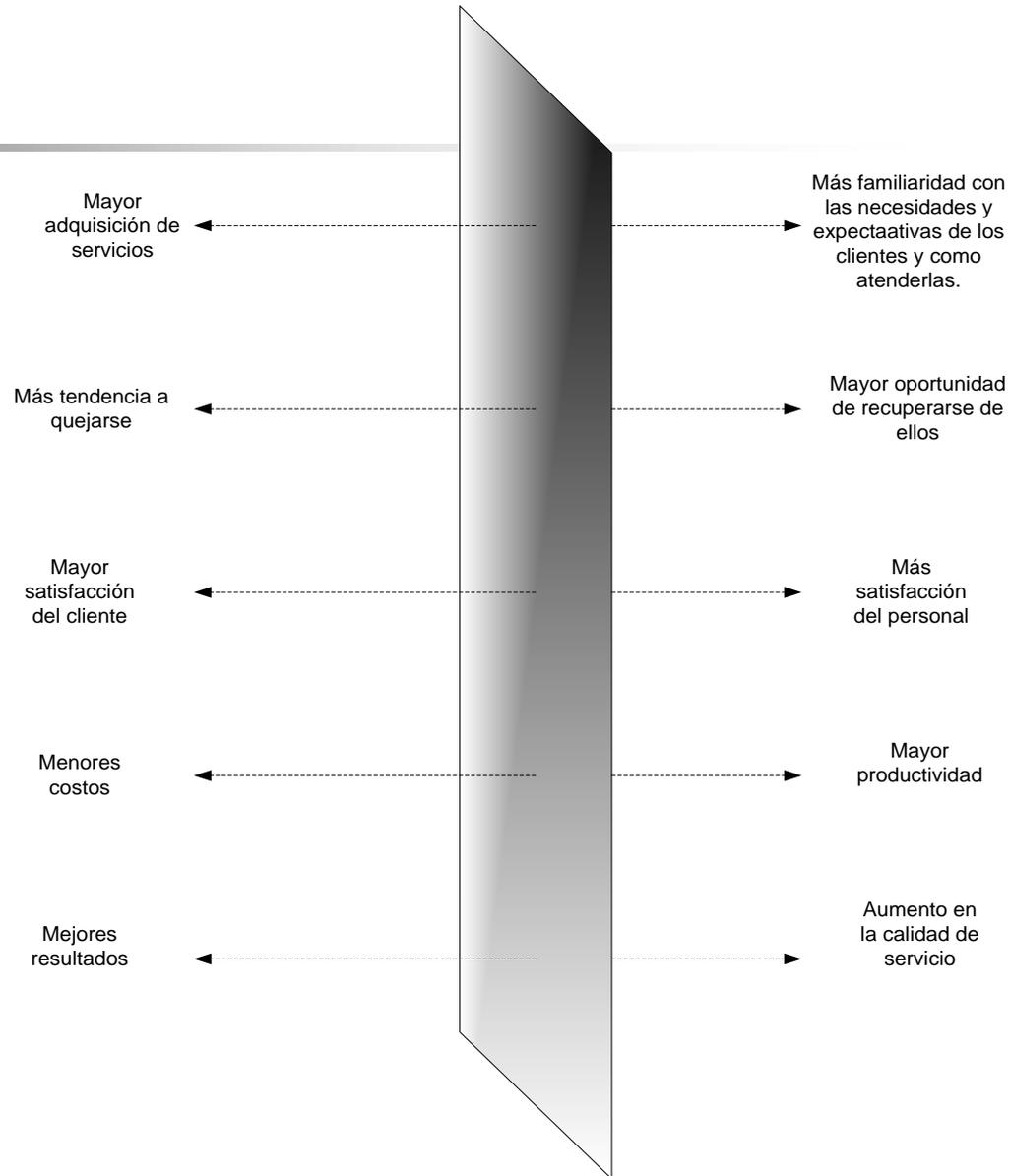
Situaciones que tienden a generar conflictos en el servicio

Expectativas no realistas por parte de los clientes	Fallas no esperadas en el servicio
Demandas no razonables	Disponibilidad del servicio
Demandas contrarias a las políticas de servicio	Lentitud en el desempeño
Tratamiento no aceptable de parte del personal	Servicio no aceptable
Romper normas sociales	
Necesidades especiales	



El espejo de la satisfacción

- Creación de servicios orientados al cliente resultan en las prácticas y procedimientos de servicio de alto nivel.
- Cuando los empleados perciben una fuerte orientación al servicio, los clientes reportan un servicio superior.
- La percepción de la eficacia por parte del personal y los clientes la percepción están positivamente relacionados.



El cliente

- Una persona que compra, sobre todo en forma regular; una persona con la que hay que lidiar .
- Es una persona u organización que se beneficiará de los bienes y servicios ofrecidos por la organización.
- Los clientes son los proveedores del flujo de ingresos que paga por todo lo demás.



Atributos del cliente

- Características que permiten describirlo:
 - Información demográfica
 - Información psicográfica
 - Información organizacional o cultural.



Necesidades de todo cliente

- **Servicio:** los clientes esperan lo que ellos piensan que es apropiado para el nivel de compra.
- **Precio:** el cliente paga por lo que quiere, no sólo lo que necesita.
- **Calidad:** productos y servicios que sean durables, confiables y funcionales.
- **Acción:** los clientes esperan respuesta a sus demandas y peticiones.
- **Agradecimiento:** el cliente necesita saber que su negocio se aprecia



Tipos de clientes según dónde están ubicados

- **Clientes externos** : clientes que están fuera de los límites de la organización y están dispuestos a pagar por los servicios de los productos suministrados .
- **Clientes internos**: personas que trabajan con la organización, pero que requieren servicios y productos prestados internamente para llevar a cabo con eficiencia y eficacia de sus actividades.



Tipos de clientes, según cuándo hacen el negocio

- **Clientes Existentes** - Son clientes que han comprado o utilizado los bienes o servicios de una organización, por lo general dentro de un período de tiempo designado.
- **Clientes antiguos** - Este grupo está formado por los que antes han tenido relaciones con la organización a través de una compra anterior.
- **Clientes potenciales** - incluye a aquellos que todavía tienen que comprar, pero poseen los requisitos para convertirse, finalmente, en clientes existentes .



Tipos de clientes según como participa en el negocio

- **El cliente económico:** quiere optimizar el valor obtenido de acuerdo al tiempo, esfuerzo y dinero gastado y busca productos que pondrán a prueba la capacidad competitiva de la organización en el mercado. La pérdida de este cliente sirve como una alerta temprana de posibles amenazas de la competencia .
- **El cliente ético:** se siente la obligación moral de patrocinar las empresas socialmente responsables.
- **El cliente personalizando:** quiere gratificación interpersonal, como el reconocimiento y la conversación, de la experiencia de servicio.
- **El cliente de conveniencia:** no tiene interés en las compras; la conveniencia es el secreto para atraerlo. Ellos están dispuestos a pagar más por un servicio personalizado o sin complicaciones.



El cliente:

- **Es fuente de información e ideas :**
 - La satisfacción de las necesidades de los clientes requiere que las organizaciones mantengan un estrecho contacto con ellos .
 - Las organizaciones pueden acercarse a los clientes mediante el desarrollo de investigaciones de mercados y otros métodos de retroalimentación.
 - Con esta información las organizaciones son capaces de aprender lo que la gente piensa de sus procesos actuales, productos y servicios .
- **Afecta actividades a lo largo de la organización:**
 - Los clientes no sólo afectan a las decisiones, sino que son el principal motor de las decisiones tomadas en toda la organización .
 - Requieren la creación de un entorno orientado a la localización, la comprensión y la satisfacción de los clientes.
- **Necesarios para sostener la Organización :**
 - Los clientes son la razón de que una organización esté en el negocio. Sin clientes una empresa no es viable.
 - Los clientes no sólo son clave para los ingresos y las ganancias, son una clave para crear y mantener puestos de trabajo dentro de la organización



Factores de éxito que influyen en el éxito en diferentes tipos de encuentros.

Clientes	Proveedor de Servicios	
	Persona	Maquina
Persona	Selección cuidadosa del personal Habilidades interpersonales Ambiente agradable Tecnología de apoyo Confianza del y hacia el personal	Interface intuitiva Verificación del cliente Seguridad en la transacción Acceso simple Acceso al apoyo humano
Máquina	Acceso fácil Respuesta rápida Transacción verificable Monitoreo remoto	Compatibilidad de hardware y software Capacidad de Seguimiento Verificación automática Registro de la transacción Registro de seguridad A prueba de fallos

