

## TEMA 12: GESTIÓN DE SERVICIOS

**Esteban Fernández Sánchez**  
**Lucía Avella Camarero**  
**Marta Fernández Barcala**  
**20006**

1. Introducción
2. Conceptualización de los servicios
  - 2.1. Concepto de servicio
  - 2.2. Características distintivas de los servicios
  - 2.3. Tipología de servicios
3. Elementos esenciales en la gestión de los servicios
  - 3.1. Capacidad y localización
  - 3.2. Gestión de la calidad
  - 3.3. Gestión del personal
4. Algunas fuentes de ventajas competitivas en los servicios
  - 4.1. Economías de escala
  - 4.2. Economías de alcance
  - 4.3. Tecnología
  - 4.4. Externalización de los servicios
5. Relaciones entre servicios y fabricación

## **1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se aborda el estudio de los elementos esenciales en la dirección de las operaciones de servicios, planteando el mismo tanto desde la óptica de las empresas del sector terciario como desde la perspectiva de los servicios prestados por organizaciones típicamente industriales. El capítulo se inicia con una delimitación de lo que se entiende por servicio, analizándose, en este sentido, de qué sectores se trata, qué características distintivas configuran dichos servicios y cómo podemos ordenar un sector tan amplio de forma que seamos capaces de extraer alguna conclusión útil para mejorar la gestión en el mismo.

En la segunda parte del capítulo se intenta dar respuesta a cuáles son los problemas de gestión fundamentales que caracterizan la prestación de servicios, especialmente en aquellos aspectos en que aparecen diferencias significativas con respecto a la producción de bienes. De esta forma, nos detendremos en el estudio de la capacidad y la localización de las instalaciones de servicios, así como en las peculiaridades de la gestión de la calidad y del personal. Estas cuatro áreas de gestión son claves para la obtención de ventajas competitivas y vienen determinadas por las características distintivas de los servicios. A continuación, el capítulo se detiene en el estudio de algunas fuentes de ventajas competitivas en los servicios, como las economías de escala y de alcance, la tecnología y la externalización. Finalmente, se profundiza en la prestación de servicios por parte de las empresas industriales, estudiando, sobre todo, los servicio internos, los preventiva y los posventa.

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS**

En esta sección se define el servicio, así como las características que lo delimitan, diferenciándolo de los bienes. Finalmente, se establece una tipología de servicios.

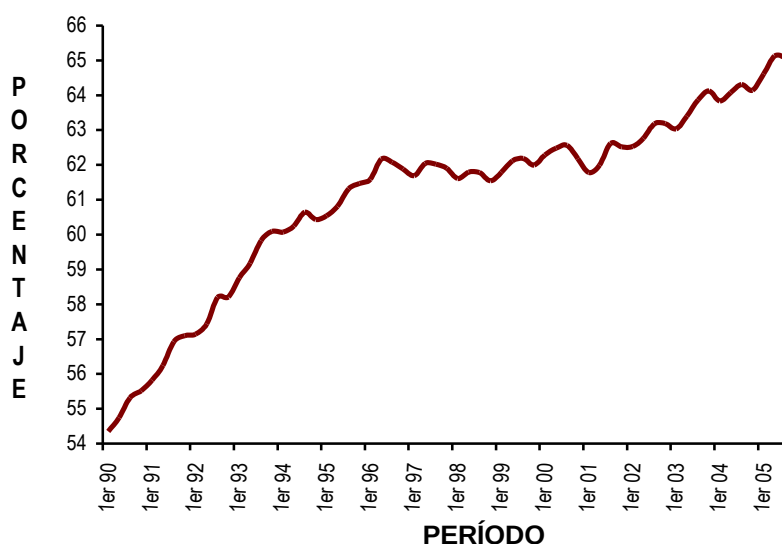
### **2.1. Concepto de servicio**

Aunque existe un consenso general muy extendido sobre lo que es un servicio, resulta difícil acotar una definición precisa, tanto en el ámbito macroeconómico como en el empresarial. Las estadísticas macroeconómicas dividen la actividad económica en tres sectores: primario, secundario y terciario, incluyendo en el terciario o sector servicios todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores, incluidos los servicios públicos. No obstante, la clasificación de una actividad como industrial o de servicios depende del marco de análisis. Así, por ejemplo, una actividad de mantenimiento es una actividad industrial si la realiza la propia empresa para atender sus necesidades, y se cataloga como actividad de servicios si la realiza una empresa independiente en orden a atender las necesidades de otras empresas. A nivel microeconómico, la ambigüedad del término se hace mayor a medida que evoluciona la naturaleza y la competencia en los servicios. Una definición muy utilizada define el servicio como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto físico (Kotler, 1991). La empresa que oferta productos con estas características se considera una empresa de servicios.

Tradicionalmente el vocablo servicio se utilizaba para hacer referencia a comportamientos personales relacionados con la servidumbre o la asistencia personal. En la época actual se asocia con algunas de las empresas de mayor ritmo de crecimiento en los últimos años y con

el sector que más población emplea y más Producto Interior Bruto genera. En este sentido, en España el porcentaje de ocupados en el sector servicios ha ido creciendo de forma paulatina en los últimos años alcanzando a finales del año 2006 un 65 por 100 aproximadamente (**Figura 1**). Asimismo, el Producto Interior Bruto (PIB) generado por el sector servicios está en el entorno del 60 por ciento durante los últimos años<sup>1</sup>. En países cuyo sector terciario está más desarrollado que en España estas cifras son aún mayores, siendo EE.UU. el ejemplo paradigmático en este sentido: a título de ejemplo, a finales del año 2006, el 78,6 por ciento de los trabajadores estadounidenses estaban ocupados en el sector servicios<sup>2</sup>. Ha de tenerse en cuenta, además, que los trabajadores que realizan actividades propiamente de servicios en empresas industriales no están contabilizados como trabajadores de servicios en las estadísticas oficiales, pero, sin embargo, muchos de los principios de la gestión de servicios les son aplicables. Ello supone que las cifras que involucran las actividades de servicios son aún mayores.

**FIGURA 1: OCUPADOS EN EL SECTOR SERVICIOS EN ESPAÑA**  
EPA, Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es/inebase/cgi/um>)



El sector servicios se caracteriza, además, no sólo por su gran tamaño, sino también por su gran heterogeneidad, ya que abarca ramas de actividad muy diferentes entre sí y cada una con su propia idiosincrasia, desde servicios financieros o turísticos hasta servicios de mantenimiento de equipos productivos, pasando por servicios sanitarios y enseñanza. Además, algunos servicios están gestionados por organismos públicos, lo que supone características también peculiares. Por ello, en este capítulo se intenta ofrecer una visión general de la gestión de las organizaciones de servicios, pero ha de señalarse que algunas de

<sup>1</sup> [www.ine.es/inebase/cgi/um](http://www.ine.es/inebase/cgi/um)

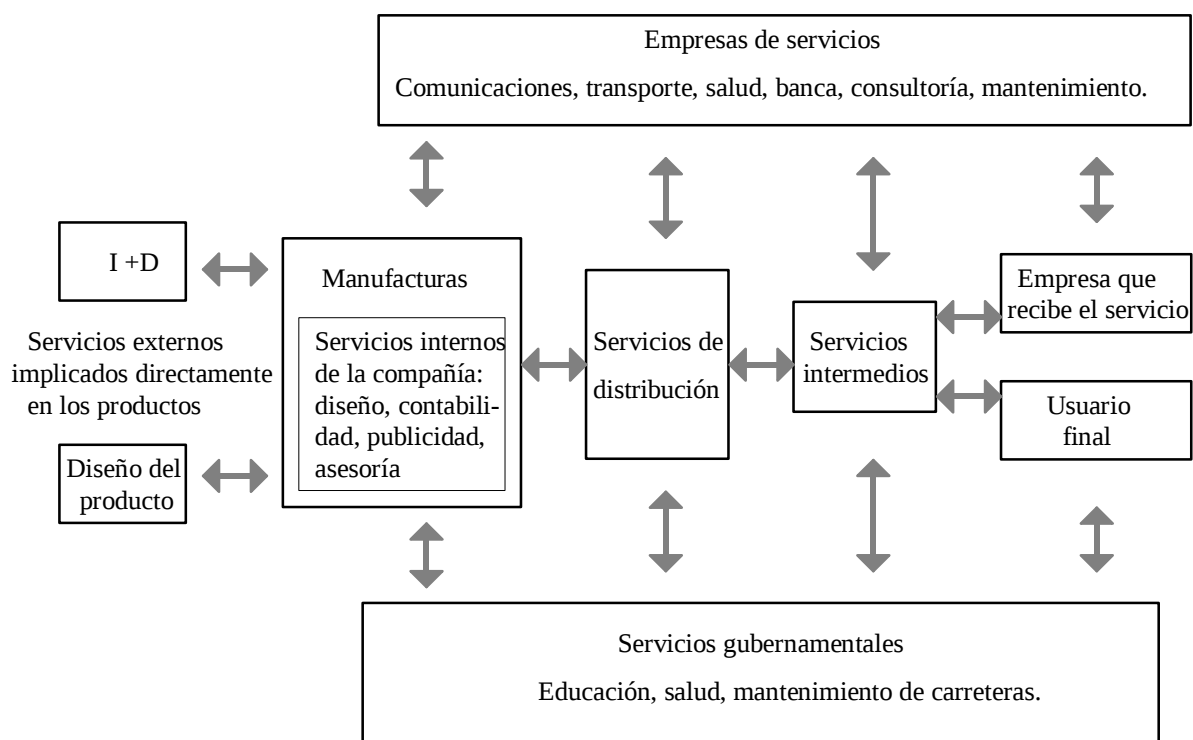
<sup>2</sup> *The Employment Situation: March 2003*, Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, p. 2; [www.bls.gov/ces](http://www.bls.gov/ces)

las afirmaciones que van a realizarse tendrán una aplicación más directa en unas actividades de servicios que en otras. De hecho, cada tipo de servicio requeriría un tema específico donde poder analizar sus singularidades.

Por otra parte, debe indicarse que entre el sector de servicios y los sectores industrial y primario se dan muchas interconexiones y dependencias (**Figura 2**). Además, la comprensión de las actividades que realiza una empresa de servicios puede ayudar a formular correctamente las actividades de servicio que tiene que desarrollar la empresa industrial y que se venden al cliente como una característica más del producto o bien físico. De hecho, las fábricas han incorporado un amplio conjunto de servicios a los bienes que comercializan, con objeto de satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Tanto el servicio preventa como el postventa, por ejemplo, tienen una incidencia significativa en las ventas del producto. En definitiva, la dirección de operaciones de servicios abarca dos contextos diferentes: a) empresas u organizaciones de servicios propiamente dichas y b) servicios internos que apoyan las actividades de una organización que produce bienes.

**FIGURA 2: RELACIONES DEL SECTOR SERVICIOS CON EL SECTOR MANUFACTURERO**

(Quinn *et al.* , 1988)

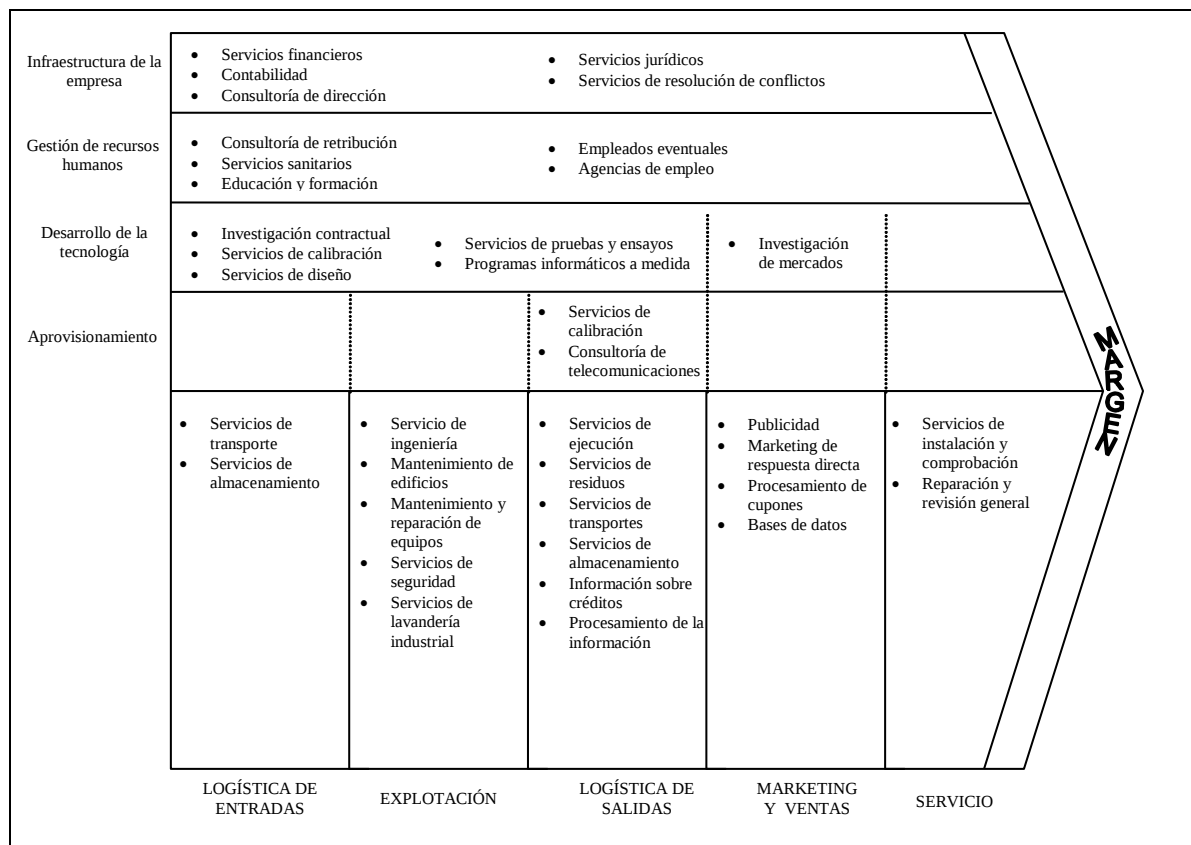


Hasta hace pocos años se aceptaba que los servicios y los bienes los producían empresas diferentes y con características muy distintas. Sin embargo, cada vez en mayor medida las empresas comercializan una mezcla de bienes y servicios. En la empresa de servicios más pura, la transferencia de bienes tangibles adquiere una relevancia menor, sin apenas valor para el cliente, de modo que predominan los atributos intangibles del servicio. En la empresa industrial, las actividades de servicios impregnan con mayor o menor importancia toda la cadena de valor (**Figura 3**). Además, los servicios preventa y posventa cada vez tienen una mayor consideración

estratégica. En consecuencia, la producción de las empresas puede ubicarse en distintos puntos de la escala bienes-servicios. La dirección de la empresa necesita conocer las particularidades de los servicios para determinar en qué difieren de los bienes industriales y hasta qué punto son complementarios.

**FIGURA 3: LOS SERVICIOS Y LA CADENA DE VALOR**

(Porter, 1990)



En los últimos años se ha producido, asimismo, un fenómeno de exteriorización de actividades productivas en algunas empresas tradicionalmente industriales, y éstas se han convertido, ahora, en suministradoras de servicios a sus clientes.

### LECTURA 1: AL 'GIGANTE AZUL' LE SALEN LOS COLORES

Big Blue, el Gigante Azul que inventó hace dos décadas el *Personal Computer* (PC), que adorna millones de oficinas en todo el mundo, ha anunciado esta semana que ya no producirá ni montará los componentes de los ordenadores personales. Ha decidido que su futuro, y el de los 340.000 empleados que tiene, está en la prestación de servicios, en la organización de redes informáticas en Internet, en las páginas web, en la asesoría técnica y en la programación de estrategia de objetivos para las empresas que dependen de los ordenadores. En ese lenguaje, algunas veces pomposo y algo amorfo del mundo de las computadoras personales, la decisión de la multinacional se llama exteriorizar. Con este paso IBM se reserva la venta, el diseño y la marca y deja que otra compañía haga las partes y el montaje de los ordenadores que hasta ahora ella fabricaba. La empresa elegida ha sido la californiana Sanmina SCI, una de las más importantes del mundo en el montaje de ordenadores, que durante tres años se encargará de fabricar, por 5.000 millones de dólares, los PC. Sólo un millar de empleados que trabajan en una fábrica de montaje de Carolina del Norte y otra en

Escocia pasarán a la plantilla de Sanmina SCI.

Acuerdos, como el que ha cerrado IBM con Sanmina SCI, son los que busca Hewlett-Packard en su desesperado intento por cerrar la fusión con su rival Compaq Computer.

El Gigante Azul seguirá fabricando los portátiles *thinkpad*, su modelo óptimo y popular para los usuarios que viven *on the go* (en eterno movimiento) y el mayor rival de modelos de fabricantes, como Dell, Compaq o Hewlett-Packard, que controlan el mercado de los ordenadores personales. Los ejecutivos de IBM han afirmado que la decisión de cerrar sus factorías de montaje de los PC reducirá pérdidas y les permitirá concentrarse en otras divisiones de la compañía en las que son líderes absolutos. IBM ha asegurado que, tras el acuerdo con Sanmina SCI, despedirá a unos 8.700 empleados, entre ingenieros, agentes de ventas y de asistencia a clientes. La línea *thinkpad*, que sí registra beneficios, continuará funcionando en Guadalajara (México), y la fábrica situada en China seguirá produciendo algunos modelos para los mercados asiáticos.

La multinacional quiere convertirse en una ‘empresa para empresas’ y sus técnicos son los encargados de diseñar los planes informáticos de miles de compañías y agrupaciones como la Cruz Roja, la NBA, cadenas famosas de televisión y firmas petroleras o de automóviles. Una de las áreas de más crecimiento es el *hosting*, el mantenimiento de servicios de Internet y de páginas web. Los técnicos de IBM organizan las redes, proporcionan el mantenimiento, supervisan el tráfico y montan las páginas en la red de cientos de compañías por todo el mundo.

La cuenta de resultados no deja dudas sobre dónde está el futuro de IBM. En 2000, el 38 por ciento de los 88.000 millones de dólares en ingresos procedieron de la aportación de servicios.

Fuente: Cuna, F. (2002): “Al ‘Gigante Azul’ le salen los colores”, suplemento *Nueva Economía* de *El Mundo*, 13 de enero, p. 5.

## 2.2. Características distintivas de los servicios

El listado de características distintivas de un servicio frente a un bien se puede hacer tan extenso como se quiera. Sin embargo, no todos los bienes y servicios mantienen las mismas diferencias. De ahí que resulte más efectivo analizar algunas características distintivas clave que afectan a la formulación de la estrategia del servicio. Estas características son las cuatro siguientes: intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero (**Tabla 1**).

**TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SERVICIOS****(Zeithaml et al., 1985)**

| Características                       | Problemas                                                                                                                                                                                       | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intangibilidad                        | 1. Los servicios no pueden almacenarse.<br>2. Los servicios no pueden protegerse con patentes.<br>3. Los servicios no pueden exponerse o comunicarse.<br>4. Los precios son difíciles de fijar. | 1. Utilización de indicios tangibles.<br>2. Uso de fuentes personales más que no personales.<br>3. Uso de comunicaciones interpersonales.<br>4. Crear una fuerte imagen corporativa.<br>5. Usar contabilidad de costes para fijar precios.<br>6. Utilización de contactos posventa. |
| Simultaneidad de producción y consumo | 1. Participación del consumidor en la creación del servicio.<br>2. Otros clientes envueltos en la creación del servicio.<br>3. Dificultad para centralizar la producción del servicio.          | 1. Cuidar la selección y formación del personal.<br>2. Uso de múltiples localizaciones.                                                                                                                                                                                             |
| Heterogeneidad                        | 1. Difícil lograr estandarización y control de calidad.                                                                                                                                         | 1. Industrializar el servicio.<br>2. Adaptar el servicio a cada cliente.                                                                                                                                                                                                            |
| Carácter perecedero                   | 1. Imposibilidad de almacenar servicios.                                                                                                                                                        | 1. Utilizar estrategias para enfrentarse a demandas oscilantes.<br>2. Realizar ajustes tanto en la demanda como en la capacidad.                                                                                                                                                    |

No todos los servicios poseen estas características en el mismo grado. Así, por ejemplo, la educación es un servicio mucho más intangible que la hostelería; la simultaneidad entre producción y consumo se hace más patente en el peluquero que en la tintorería; la heterogeneidad es mayor en la banca personal que en un cajero automático; y el carácter perecedero es más acuciante en una compañía aérea que en un hotel. En definitiva, lo que sí se puede afirmar es que los servicios tienen en mayor grado que los bienes una tendencia hacia esas cuatro características, pero cada servicio en concreto mostrará una combinación particular de las mismas.

La *intangibilidad* se considera como un factor intrínseco del servicio. Los servicios están formados por ideas, conceptos e informaciones que, generalmente, no se pueden experimentar por los sentidos antes de la compra. En consecuencia, es difícil para el vendedor demostrar o presentar las características de los servicios y, para los compradores, resulta difícil obtener una muestra o prueba que le permita hacer una evaluación del mismo. La naturaleza intangible de los servicios dificulta su patentabilidad e impide la transmisión de propiedad.

La intangibilidad hace que el coste de introducir un nuevo servicio en el mercado sea muy elevado, ya que es difícil predecir qué características del servicio serán comprensibles y atractivas para los clientes potenciales. Por otra parte, la imposibilidad de patentar los servicios conlleva que sea difícil evitar que los competidores copien o imiten las innovaciones. En consecuencia, existe poca innovación real y sí, en cambio, una gran imitación de servicios. Las líneas aéreas y los bancos son muy conocidos por sus costumbres imitativas. Las empresas imitadoras pueden modificar fácilmente el servicio, ya que el coste de tales cambios es con frecuencia insignificante, lo que facilita su diferenciación en el mercado (Thomas, 1978).

Para reducir la incertidumbre de lo intangible, la empresa debe intentar tangibilizar el servicio (Levitt, 1972). En este sentido, todo servicio puede considerarse como una mezcla de bienes y servicios, que comprende (Sasser *et al.*, 1978): a) los artículos físicos o los bienes facilitadores, b) los beneficios sensoriales o servicios explícitos y c) los beneficios psicológicos o servicios implícitos. Por ejemplo, en el caso de un restaurante, los artículos físicos constan de la instalación, alimentos, bebidas, servilletas y todo aquello que resulte tangible y esté relacionado con la actividad. Los beneficios sensoriales son el sabor, el servicio de los camareros, el aroma de la comida y los sonidos y vista de la gente. Los beneficios psicológicos incluyen la comodidad, la condición social y la sensación de bienestar. Los bienes facilitadores, al ser tangibles, contribuyen a dar un soporte identificador del servicio. Los otros componentes se pueden tangibilizar mediante la asociación a marcas, símbolos o personas con una imagen o representación mental. Asimismo, la prestación de muchos servicios se apoya en oposiciones/títulos que garantizan que el prestador del servicio posee la formación suficiente: por ejemplo, un médico o un abogado.

La *simultaneidad de producción y consumo* de muchos servicios supone que ambas actividades se realizan al mismo tiempo. Los bienes se producen, venden y, posteriormente, consumen mientras que los servicios se venden y, luego, se producen y consumen a un tiempo. La inseparabilidad de la producción y el consumo conlleva un permanente contacto con el cliente, la ausencia de canales de distribución y la presencia del cliente en la creación del servicio. Esta presencia del cliente en la creación del servicio se plasma de dos maneras: a) la intervención del cliente en el diseño o personalización del servicio y b) la presencia del cliente en y durante la creación del servicio.

La implicación del consumidor en el proceso de producción provoca su participación en la mejora de la productividad y, en este sentido, puede considerarse un factor productivo más, aunque también puede influir negativamente sobre la misma. Piénsese, por ejemplo, en un reconocimiento médico a un niño pequeño donde lo más habitual es el rechazo del niño a recibir el servicio (llora y no se está quieto) y la consiguiente reducción de la productividad al aumentar el tiempo de prestación del servicio.

Dado que en los servicios confluyen la producción y el consumo instantáneo, lo que provoca la imposibilidad de almacenar y transportar servicios, solamente es posible la distribución directa, y el número de mercados potenciales que la empresa puede cubrir se limita en exceso. A menudo, esto ocasiona una dispersión de las instalaciones y la dificultad de llevar a cabo una producción centralizada y masiva de prestación de servicios.

La *heterogeneidad* es mayor en aquellos servicios más personalizados y que requieren la participación de los clientes. Los servicios resultan más difíciles de estandarizar que los bienes, ya que se perciben en función de las personas que los ofrecen, cuándo y dónde los ofrecen y, por lo general, la prestación varía de una persona a otra en la misma empresa y, de un día a otro o de una hora a otra, en la misma persona. En tales circunstancias, la fijación de precios es una tarea complicada y el control de la calidad resulta de difícil ejecución. Las empresas sólo pueden decidir sobre la calidad de sus servicios al nivel de diseño, y no sobre las características finales que tendrán en el momento de su prestación o entrega al cliente. Se tiene la idea de que resulta imposible garantizar uniformidad en los servicios ofrecidos por un vendedor o estandarizar ofertas entre vendedores del mismo servicio, mientras que sí es posible ofrecer consistencia y uniformidad en los productos. Muchas cadenas de comidas rápidas han basado parte de su éxito en estandarizar sus tiendas, de modo que resulte fácil

controlarlas. No obstante, en principio, las empresas pueden mantener la homogeneidad de su oferta, tanto integrando verticalmente los puntos de venta como franquiciándolos. La franquicia se caracteriza, asimismo, por el empleo de mecanismos de control y sanción que reducen el riesgo de que los franquiciados reduzcan dicha calidad. De hecho, franquiciando el servicio se consiguen dos grandes objetivos: a) garantizar la homogeneidad en todos los puntos de una red y b) crear fuertes incentivos en los responsables de los puntos de venta.

El *carácter perecedero* de los servicios implica que no se pueden almacenar para consumir en un momento posterior del tiempo. La capacidad del servicio cuando la demanda fluctúa se convierte en una de las decisiones estratégicas más importantes. Un exceso de capacidad provoca un uso ineficiente de los factores y, por lo tanto, un deterioro de la competitividad de la empresa. Una capacidad insuficiente puede abocar en una pérdida de calidad del servicio: clientes que abandonan la empresa sin consumir por no ser atendidos en un tiempo prudencial, omisión de servicios fundamentales con el consiguiente malestar de los clientes, frustración del cliente mientras guarda cola, entre otros.

### 2.3. Tipología de servicios

Si bien se han realizado múltiples intentos para clasificar las empresas de servicios, una de las tipologías más utilizadas las clasifica de acuerdo con dos dimensiones: intensidad de la mano de obra y grado de interacción y adaptación al cliente (Schmenner, 1986). Estas dos variables se consideran críticas desde el punto de vista estratégico y organizativo. La combinación de ambas dimensiones permite sistematizar los servicios en cuatro categorías: fábrica de servicios, taller de servicios, servicios en masa y servicios profesionales (**Tabla 2**). La primera de las dimensiones se define como la razón entre los costes laborales de la empresa y sus inversiones en planta y equipos, tal y como muestra la siguiente ecuación:

$$\text{Intensidad de trabajo} = \frac{\text{Costes laborales incurridos}}{\text{Valor de la planta y el equipo empleados}}$$

El grado de interacción se refiere al porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema con respecto al tiempo total necesario para suministrar el servicio. En este sentido, podemos distinguir entre: a) sistemas de alto grado de contacto, que son más difíciles de controlar y racionalizar, porque el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza del servicio y su calidad y b) sistemas de bajo grado de contacto. Por su parte, el grado de adaptación al cliente se refiere a la personalización relativa del servicio de la empresa a cada cliente o segmento en particular.

**TABLA 2: TIPOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS****(Schmenner, 1986)**

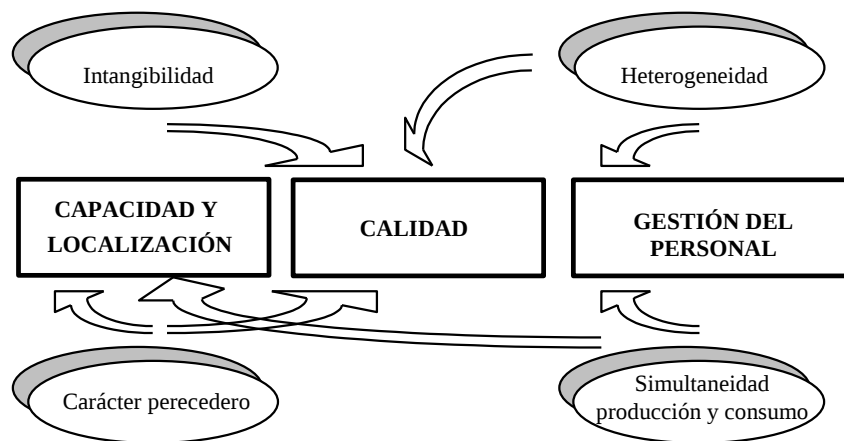
|                                      |             | <b>Grado de interacción y adaptación a las necesidades del consumidor</b>                                              |                                                                                                             |
|--------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |             | <b>Bajo</b>                                                                                                            | <b>Alto</b>                                                                                                 |
| <b>Intensidad<br/>De<br/>Trabajo</b> | <b>Baja</b> | <b>FÁBRICA DE SERVICIOS</b><br>Líneas aéreas<br>Hoteles<br>Transporte de mercancías<br>Balnearios y actividades recreo | <b>TALLER DE SERVICIOS</b><br>Hospitales<br>Reparación de automóviles<br>Otras reparaciones<br>Restaurantes |
|                                      | <b>Alta</b> | <b>SERVICIOS EN MASA</b><br>Venta al detalle<br>Venta al mayor<br>Escuelas<br>Banca comercial al detalle               | <b>SERVICIOS PROFESIONALES</b><br>Doctores (consultas privadas)<br>Abogados<br>Contables<br>Arquitectos     |

La fábrica de servicios, poco intensiva en mano de obra y con un contacto relativo con el cliente, ofrece servicios rígidamente estandarizados, que se producen en un ambiente parecido a una fábrica con un alto nivel de eficiencia. El taller de servicios proporciona servicios, en ocasiones muy automatizados, aunque muy adaptados a las necesidades de los clientes. En este caso, se busca un servicio personalizado al coste más bajo posible. El servicio en masa es intensivo en mano de obra y ofrece un servicio estandarizado. Se rige por normas organizativas de carácter burocrático. El servicio profesional proporciona un alto nivel de adaptación al cliente y muy poca automatización. Tiende a ser muy ineficiente, debido a los altos costes de la mano de obra y a la alta interacción y adaptación.

### **3. ELEMENTOS ESENCIALES EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS**

Las características distintivas de los servicios conducen a que su gestión presente ciertas peculiaridades, en el sentido de que determinados aspectos cobran una importancia clave (**Figura 4**). En concreto, las decisiones de capacidad y localización son determinantes, especialmente por la simultaneidad entre la producción y el consumo, aunque también por el carácter perecedero de los servicios. Por otra parte, tanto la heterogeneidad como la intangibilidad, unidos al carácter perecedero, condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica determinante del éxito empresarial en los servicios. Por último, la simultaneidad y la heterogeneidad implican que la persona que presta el servicio es clave, es decir, cobran una importancia enorme todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público. Estos aspectos serán analizados en mayor detalle seguidamente.

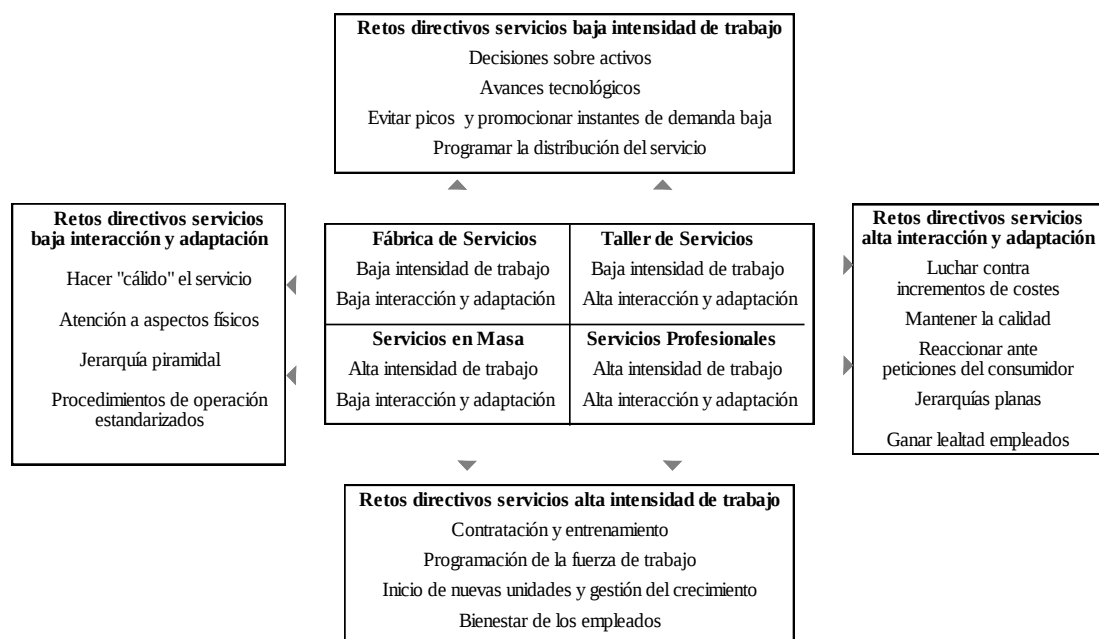
**FIGURA 4: ASPECTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS**



Cabe señalar, antes de entrar en un análisis más pormenorizado de los mismos, que estos elementos no tienen el mismo peso ni se gestionan de la misma manera en todas las empresas de servicios. Relacionándolo con la tipología de empresas de servicios propuesta, en la **Figura 5** se señalan los aspectos a los que la dirección de la empresa debe prestar una atención especial en cada uno de los cuatro tipos de empresas de servicios identificadas en función de sus características particulares.

**FIGURA 5: PRINCIPALES PROBLEMAS EN CADA TIPO DE SERVICIO**

(Schmenner, 1986)



### 3.1. Capacidad y localización

Con relación a la *capacidad*, el objetivo básico que persigue una empresa de servicios es minimizar las esperas de los clientes, y que esta espera sea poco gravosa, pero también evitar que la capacidad esté ociosa. Se trata, en última instancia, de atender la demanda de forma

eficiente y a tiempo. Las situaciones posibles a las que puede enfrentarse una empresa de servicios respecto a la capacidad son las siguientes:

- a) La demanda supera la capacidad máxima: En consecuencia, parte de los clientes no reciben el servicio o lo reciben con demora. Si esta situación se produce de forma continuada, lo mejor es ampliar la capacidad. Por ejemplo, el aeropuerto de Barajas (Madrid) realizó una ampliación de la capacidad para duplicarla, de tal forma que puede gestionar 120 operaciones a la hora. Gracias al plan de ampliación, el aeródromo madrileño podrá atender a setenta millones de pasajeros al año, frente a los treinta millones de usuarios en el pasado<sup>3</sup>.
- b) La demanda excede la capacidad óptima: En este caso los clientes reciben el servicio, pero pueden ver deteriorada la calidad. Algunas estimaciones consideran que la calidad en el servicio se reduce mucho cuando la demanda excede un 75 por ciento de la capacidad teórica (Davidow y Uttal, 1989).
- c) La demanda coincide con la capacidad óptima: Es la situación ideal.
- d) La demanda es menor que la capacidad óptima: Bajo estas condiciones existen recursos ociosos en la organización. Un exceso de capacidad tiene como consecuencia efectos debilitadores, no solamente sobre los beneficios, sino también sobre la calidad del servicio. Pensemos en un restaurante casi vacío: al mismo tiempo que pierde dinero, no alcanza a ofrecer un elemento importante del acto de restauración, como es el ambiente del local. No obstante, cabe reseñar que para algunos servicios la capacidad óptima y la máxima pueden coincidir. Es el caso de cines, teatros o estadios deportivos: es mejor ver un partido de fútbol con el estadio lleno que medio vacío.

Una gestión eficaz de la capacidad en los servicios pasa por alterar la demanda y la oferta – capacidad–. Asimismo, si no podemos hacer coincidir demanda y oferta, cobra una importancia crucial la gestión de las esperas.

---

<sup>3</sup> *Expansión*, 27 de junio de 2002.

## LECTURA 2: CINEBOX LANZA UNA TARIFA PLANA PARA IR AL CINE TODO EL AÑO

Cinebox, una de las mayores compañías de exhibición cinematográfica de España, integrada por el grupo GMR, especializado en promoción y gestión de centros comerciales, ha lanzado una nueva iniciativa, pionera en España, con la que introduce la tarifa plana en el sector de la exhibición cinematográfica. Con una tarjeta, bautizada comercialmente como Entrada Práctica, los usuarios podrán asistir de forma ilimitada a cualquier sesión de cualquier día de la semana en cuatrocientas salas de cine de toda España. El precio anual de esta tarjeta es de 240 euros. La oferta se podrá utilizar, además de en las salas con que cuenta Cinebox, en las que suman Cines Abaco y Lauren Cinemas. Cinebox cuenta con nueve complejos multicines, de los que seis están en Madrid, uno en Castilla y León, uno en Galicia y uno en Asturias, que suman 14.000 butacas.

Fuente: Expansión (2002): “Cinebox lanza una tarifa plana para ir al cine”, *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 4 de enero.

Las acciones que una organización de servicios puede emprender para alterar la demanda son las siguientes (Sasser, 1976):

- a) Partir la demanda en partes homogéneas: Raramente la demanda de un servicio procede de una fuente homogénea de clientes. Se trata de ofrecer un servicio ‘diferenciado’ a cada segmento de clientes.
- b) Ofrecer servicios complementarios: Cuando la demanda es baja, lo que se pretende es que cada cliente consuma un poco más. Se atrae a más clientes utilizando una capacidad que, de otra forma, permanecería ociosa.
- c) Ofrecer incentivos en los precios: Mayor precio cuando hay más demanda y menor precio cuando la demanda es reducida.
- d) Desarrollar un sistema de reservas: Es lo que se conoce como ‘inventariar la demanda’, y consigue que el flujo de clientes sea adecuado a los recursos de la empresa.
- e) Promocionar la demanda en temporada baja: Puede ser una combinación de las situaciones b) y c). Se aplica a actividades con fuertes oscilaciones temporales.

Muchas veces las acciones para alterar la demanda pasan por la captación o potenciación de determinados segmentos de clientes. Así, por ejemplo, las graves secuelas del 11 de septiembre de 2001, la desaceleración del turismo internacional y la crisis económica que atraviesan los principales países europeos han dejado huella en el sector turístico español. El turismo de convenciones, que crece a un ritmo del 10 por ciento anual, es una oportunidad para desestacionar la demanda y captar clientes de más calidad.<sup>4</sup> En este sentido, NH Hoteles se ha centrado en el cliente de negocios, por lo que los meses de verano son menos significativos que en épocas anteriores<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> *Expansión*, 26 de julio de 2002.

<sup>5</sup> *ABC*, 29 de septiembre de 2002.

### LECTURA 3: BRITISH AIRWAYS REACTIVA LOS VUELOS DE NEGOCIOS

Con una inversión en publicidad de 8,6 millones de euros, la primera que lanza tras los atentados del 11-S, British Airways quiere convencer a los altos ejecutivos que volar es una necesidad real. “Hemos lanzado la compañía con un amplio abanico de ofertas para animar a los hombres y mujeres de negocios a viajar y a volver a hacer sus negocios en persona, ya que el contacto personal es clave para conseguir un negocio”, explicó Rodd Eddington, consejero delegado de la compañía.

British Airways ha puesto en marcha a todo su equipo comercial para dar a conocer la campaña a los clientes. Las promociones consisten en aparcamiento gratis en los aeropuertos, rebajas en el alquiler de coches y puntos para conseguir vuelos y hoteles gratis. Y una oferta especial: a los miembros del Club de Ejecutivos de British Airways (BA) que no hayan volado desde el 11 de septiembre, les regalará un bonus de 5.000 millas gratis con BA si vuelan entre el 21 de enero y el 21 de marzo.

La compañía británica quiere así relanzar los vuelos en *business*, primera y gran clase, el segmento que más beneficios genera y que más afectado se ha visto por los atentados del 11 de septiembre.

Fuente: Calle, C. (2002): “British Airways reactiva los vuelos de negocios”, *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 10 de enero.

Respecto a las acciones que afectan a la oferta y que contribuyen a regular la capacidad del servicio, son las siguientes (Sasser, 1976):

- a) Analizar el flujo de operaciones, identificando si existe alguna tarea que suponga un ‘cuello de botella’ respecto de los demás: El objetivo es destinar recursos adicionales a dicha tarea o actividad.
- b) Incrementar el nivel de autoservicio: Con los mismos recursos se puede prestar el servicio a más clientes.
- c) Compartir la capacidad: El objetivo es conseguir que con los mismos recursos, la capacidad sea mayor. Hacer que los clientes compartan capacidad puede disminuir el nivel de servicio.
- d) Programación de turnos: Más trabajadores cuando hay picos de demanda. De esta forma, se atiende con las mismas instalaciones a más clientes.
- e) Entrenar al personal para diversas tareas: Lo que conlleva contar con personal polivalente que se puede reasignar a otros puestos, en caso de ser necesario.
- f) Diseñar sistemas de capacidad flexible, que permitan ofrecer una variedad de servicios.
- g) Utilizar mano de obra eventual, si bien esta decisión puede afectar a la calidad del servicio.
- h) Aprovechar la temporada baja para dar vacaciones al personal y realizar actividades de mantenimiento.

#### LECTURA 4: LA BANCA REFUERZA LA PLANTILLA Y AMPLIA EL HORARIO

Las sucursales bancarias llevan meses preparándose para el euro en el ámbito interno. En enero de 2002 comienza su trabajo de ventanilla, tanto de cambio de moneda como de información al cliente. En los primeros días del euro la afluencia a las oficinas va a elevarse exponencialmente. Para afrontar este trabajo extra, la banca ha realizado entre 5.000 y 6.000 contratos temporales.

El sector bancario va a tener un trabajo ingente en las próximas semanas. Hasta ahora bancos y cajas de ahorros han desarrollado las tareas de tipo interno que implica la implantación de la divisa europea. Ahora comienza la fase de dar a conocer la nueva moneda al público. Además del canje de pesetas a euros, la labor de información al cliente sobre las consecuencias prácticas de la entrada en circulación de la nueva moneda y, sobre todo, la resolución de dudas, va a constituir el grueso del servicio que proporcionarán las sucursales hasta que nos familiaricemos con la nueva moneda.

La banca abrió el 1 de enero un 2 por ciento de sus oficinas con carácter excepcional. La patronal bancaria ha recomendado atrasar el horario de cierre hasta las cinco de la tarde los primeros días de enero. Además, la banca ha reforzado su plantilla para dar un correcto servicio a los clientes. El personal nuevo se ha contratado para trabajar desde mediados de diciembre hasta finales de enero con la posibilidad de ampliar hasta febrero en función de las necesidades.

Fuente: Expansión (2002): “La banca refuerza la plantilla y se plantea ampliar los horarios”, *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 2 de enero.

En algunas ocasiones las empresas de servicios no pueden, por medio de las acciones anteriores, hacer coincidir la demanda del servicio con su capacidad productiva y, en consecuencia, se producen líneas de espera o colas para recibir el mismo. El objetivo, en esta situación, es actuar más sobre la percepción del tiempo de espera, que sobre éste propiamente dicho, ya que, normalmente, éste no puede alterarse. La percepción del tiempo de espera depende de factores psicológicos que pueden acortarlo o alargarlo. Pueden considerarse, en este sentido, los siguientes principios (Maister, 1985):

- a) El tiempo de espera ocioso se hace más largo que el ocupado.
- b) Las esperas antes del inicio se hacen más largas que las esperas dentro del proceso.
- c) La ansiedad hace que el tiempo de espera sea más largo.
- d) Los tiempos de espera indeterminados se hacen más largos que los conocidos.
- e) Las esperas sin explicación se perciben más largas que las que sí la incluyen.
- f) Las esperas con sensación de injusticia se perciben más largas.
- g) Cuando el servicio es muy valioso, el tiempo de espera se hace menos largo.
- h) Las esperas ‘en soledad’ son más largas que acompañado.

Cabe destacar que la compañía Disney es la ‘maestra’ imaginando formas de resolver el problema de las líneas de espera. En Disneyland y DisneyWorld ciertos paneles aportan información respecto a la ubicación del visitante en todo momento y los espectáculos que están a punto de comenzar. Además, se informa del tiempo de espera necesario en determinados puntos de las filas respecto al avance a la hora de entrar en el espectáculo. También, disimula la longitud

de las filas, organizándolas por medio de divisiones en *zig-zag*. Asimismo, está incorporando el concepto de ‘espera virtual’, que permite a la gente hacer una reserva para una atracción concreta y, así, poder dedicar el tiempo de espera a otras atracciones (Ford *et al.*, 2001).

Respecto a la *localización*, representa la decisión acerca de dónde va a situar la empresa sus instalaciones productivas y su personal. Dadas las características propias de los servicios (simultaneidad e intangibilidad principalmente), el usuario acude, por regla general, a aquellas localizaciones más cercanas a él. Debido a ello, las instalaciones de servicios suelen cubrir un área geográfica restringida, una ciudad o una zona dentro de ella. Esto, unido a la gran variedad de servicios existentes, explica que las instalaciones de este tipo sean mucho más numerosas que las plantas productivas, al mismo tiempo que suelen ser más pequeñas y, por tanto, menos costosas que aquéllas. De ello se deduce que, en estos casos, los factores dominantes en las decisiones de localización de servicios están más relacionados con el mercado y la demanda que con los aprovisionamientos o los costes. Suelen distinguirse tres situaciones distintas (Payne, 1993):

- a) El cliente recibe el servicio en las instalaciones del proveedor: En este caso los clientes asumen el coste y los inconvenientes del desplazamiento, determinando la localización de la instalación su poder de atracción sobre los mismos. La demanda potencial del servicio en un área geográfica concreta es clave para determinar una nueva localización en ese punto. Es más, en este tipo de servicios la captación de clientes depende directamente de la localización de la empresa. Restaurantes, hoteles, bancos y peluquerías son ejemplos de empresas de servicios que encajan en esta primera categoría. Este tipo de instalaciones se localiza principalmente basándose en el potencial de mercado que ofrece un determinado lugar. Para ello, la decisión requiere la estimación de la demanda que cada alternativa va a generar. Algunas variables correlacionadas con una mayor demanda son: la población, el nivel de renta, el nivel cultural, la visibilidad, la estética del lugar y el acceso al sitio. En otras ocasiones, el servicio no está obligado a situarse próximo a los usuarios. Por ejemplo, cuando este servicio es único o goza de tal prestigio que los clientes están dispuestos a trasladarse a él desde puntos muy distantes. Tal es el caso, por ejemplo, de determinadas clínicas especializadas.
- b) La empresa proporciona el servicio en el ambiente del cliente: En estos casos, la localización de la base de operaciones determina la zona que puede ser cubierta de forma efectiva o competitiva. La empresa asume los costes de transporte, quien los incorpora al precio del servicio. Además, la localización determina el tiempo de respuesta a la demanda, lo cual puede ser importante a la hora de competir con otras empresas. Servicios que se proporcionan en las instalaciones del proveedor pueden pasar a realizarse en el ambiente del cliente. Por ejemplo, ColorFix es una empresa que ofrece un servicio a domicilio de reparación rápida de arañazos y desconchones en la carrocería de toda clase de vehículos, desplazando para ello unidades móviles que son auténticos talleres de pintura con ruedas.<sup>6</sup>
- c) El servicio se proporciona a distancia: La menor importancia de la localización acontece cuando se trata de servicios proporcionados a distancia, como el suministro de

---

<sup>6</sup> ABC, 6 de octubre de 2002.

gas o electricidad. Realmente, la localización de la empresa sólo es relevante si aparecen problemas y, aún en ese caso, éstos suelen abordarse también a distancia (por teléfono, por ejemplo). Se trata del servicio donde el problema de la heterogeneidad es menos manifiesto. No obstante, no permite fácilmente la venta de servicios/productos accesorios.

En ocasiones, un mismo servicio puede encajar en diferentes situaciones de las mencionadas. La educación, por ejemplo, es tradicionalmente un servicio presencial y el cliente recibe ésta en las instalaciones del proveedor. Sin embargo, especialmente a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías, las fórmulas de formación a distancia han crecido de forma considerable. La localización de las instalaciones de la organización es muy importante en el primer caso y, para ciertas formas de formación a distancia, casi irrelevante.

#### **LECTURA 5: AC HOTELS INVERTIRÁ 100 MILLONES DE EUROS EN ITALIA HASTA 2004**

La cadena AC Hotels, especializada en clientes de negocios y turismo urbano, invertirá cerca de 100 millones de euros en Italia entre 2001 y 2004 para el desarrollo de una red de 15 hoteles. La compañía cuenta ya con dos establecimientos en Italia: el AC Hotel Lucca, inaugurado el pasado año, y el AC Hotel Génova, que abrió ayer sus puertas.

De acuerdo con el plan trazado, AC Hotels ha iniciado ya las obras de un establecimiento hotelero en Livorno, y comenzará próximamente la construcción de un nuevo establecimiento de cuatro estrellas en la ciudad de Vicenza. Además de en las ciudades reseñadas, AC Hotels estará presente en Italia, según el plan previsto, en Venecia-Mestre, Brescia, Bolonia, Padua, Pisa, Roma, Florencia, Milán, Parma y Turín.

El hotel abierto ayer en Génova por AC Hotels tiene la categoría de cuatro estrellas y ha supuesto una inversión de cerca de siete millones de euros. Se trata de un establecimiento de nueva planta, de 140 habitaciones, y está ubicado en Corso Europa, la principal arteria urbana de la ciudad de Génova. El hotel cuenta entre su oferta con los servicios característicos de la cadena (servicios para ejecutivos, sala de deportes, conexión a Internet en las habitaciones, habitaciones para no fumadores, aparcamiento y otros).

La elección de Génova se ha basado en la intensa actividad ferial de la ciudad, convertida en un centro de congresos frecuentado por visitantes de todo el mundo y uno de los destinos más habituales del turismo urbano y de negocios. La ciudad italiana compartirá con la francesa Lille la capitalidad europea de la cultura en 2004.

Portugal es otro de los países europeos incluido en el actual plan de inversiones de AC Hotels. La compañía abrirá el próximo mes de diciembre en Lisboa un hotel de cinco estrellas y 83 habitaciones. En Oporto, AC Hotels destinará seis millones de euros a un establecimiento de cuatro estrellas, cuya fecha de apertura prevé para el verano de 2004.

La compañía tiene ya 34 hoteles abiertos y contará con cerca de 50 hoteles antes de final de año. La inversión comprometida actualmente por la cadena, que espera contar con más de 100 hoteles operativos en 2004, es de 540 millones. El número de empleados se situó en 1997 en 964. Prevé cerrar 2002 con 1.500 empleados y llegar a alrededor de 2.000 empleados en 2003. El plan de inversión se está financiando con fondos propios, con el *cash flow* generado y con recursos ajenos.

Todos los establecimientos de AC Hotels responden a una misma filosofía y a un mismo concepto de producto (cuatro o cinco estrellas) para hacer de la marca un elemento identificador. Antonio Catalán, que fundó la compañía en 1997, posee el 56,6 por ciento del capital; SCH y el fondo de capital riesgo británico 3i controlan un 14,1 por ciento cada uno.

Fuente: Cinco Días (2002): "AC Hotels invertirá 100 millones en Italia hasta 2004", *Cinco Días*, 31 de agosto.

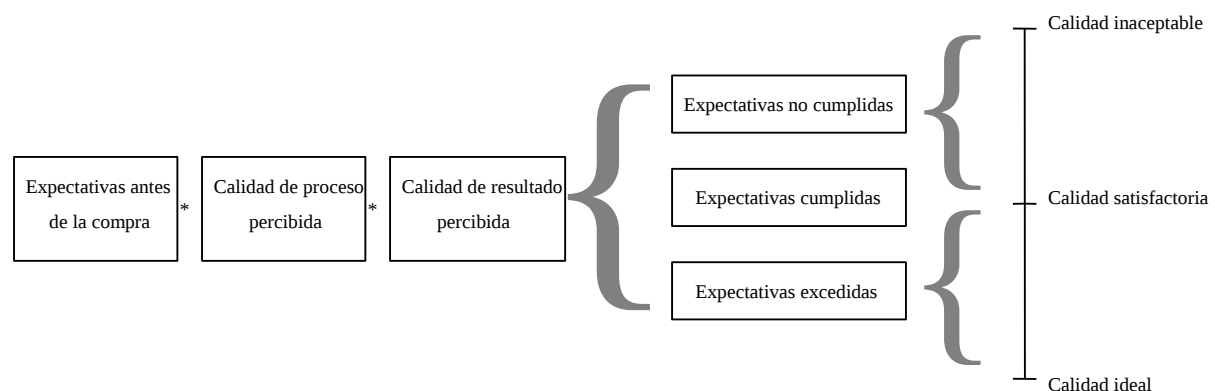
### **3.2. Gestión de la calidad**

La calidad de los servicios puede entenderse en términos de calidad de proceso y calidad de

resultado (Berry *et al.*, 1988). La calidad de proceso es juzgada por el consumidor *durante* la prestación del servicio. Ésta engloba las calidades técnica y funcional. La calidad técnica tiene que ver con el diseño del servicio –lo que el cliente recibe–, y la calidad funcional con la forma en que el cliente lo recibe (Grönroos, 1990). Por otro lado, el consumidor juzga la calidad de resultado *después* de la prestación del servicio y es susceptible de presiones externas y ambientales.

El principal determinante acerca del nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y, en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. En otras palabras, un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales (**Figura 6**). De este modo, podemos definir la calidad del servicio desde la óptica de las percepciones de los clientes como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Zeithaml *et al.*, 1990).

**FIGURA 6: CALIDAD PERCIBIDA DE SERVICIO**



El papel que juegan las expectativas del cliente en la valoración de la calidad del servicio es, por tanto, de trascendental importancia. Por ello, se hace necesario profundizar en dos aspectos clave relacionados con las mismas: por un lado, determinar qué factores influyen en estas expectativas y, por otro lado, descubrir qué dimensiones del servicio son aquéllas en las que se fija el cliente para valorar su congruencia con dichas expectativas.

Con relación al primer aspecto, es posible señalar una serie de factores que influyen directamente en las expectativas de los usuarios. Un primer factor clave es la comunicación interpersonal, que es lo que determinado usuario ha escuchado a otros sobre el servicio prestado por una empresa. Si la información suministrada es favorable, la empresa resulta beneficiada. Las necesidades personales de los clientes hacen variar, asimismo, sus expectativas acerca del servicio. Las experiencias previas con el servicio, si han sido positivas, conducen a una elevación de las expectativas, pero, si han sido fallidas, conducen a disminuir el grado de exigencia para los usos futuros. Pensemos, por ejemplo, la influencia que tiene acudir a un cine cuando previamente alguien nos ha comentado su impresión respecto a la película. Por otro lado, las comunicaciones externas de los proveedores del servicio, como, por ejemplo, las campañas de publicidad realizadas han de estudiarse cuidadosamente para que no se introduzcan incoherencias entre lo prometido y lo que la empresa realmente suministra al cliente.

Por su parte, las dimensiones o aspectos en los que se fijan los clientes para valorar la calidad de un servicio son diez: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente (Zeithaml *et al.*, 1990) (**Tabla 3**). Estas dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras, sino que están relacionadas. De esta manera, la forma en que los clientes juzgan la calidad de un servicio puede representarse gráficamente como aparece reflejado en la **Figura 7**.

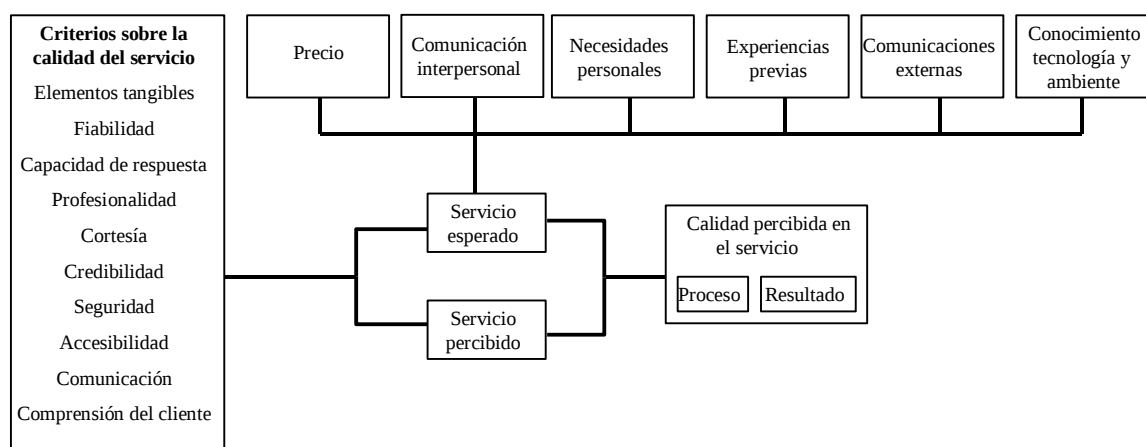
**TABLA 3: DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

(Zeithaml *et al.*, 1990)

| DIMENSIÓN               | CONTENIDO                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos tangibles     | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y personal de la empresa.                           |
| Fiabilidad              | Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.                           |
| Capacidad de respuesta  | Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.                             |
| Profesionalidad         | Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.                    |
| Cortesía                | Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.                              |
| Credibilidad            | Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.                                        |
| Seguridad               | Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.                                                           |
| Accesibilidad           | Accesible y fácil de contactar.                                                                      |
| Comunicación            | Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos. |
| Comprensión del cliente | Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.                                       |

**FIGURA 7: EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

(Zeithaml *et al.*, 1990)

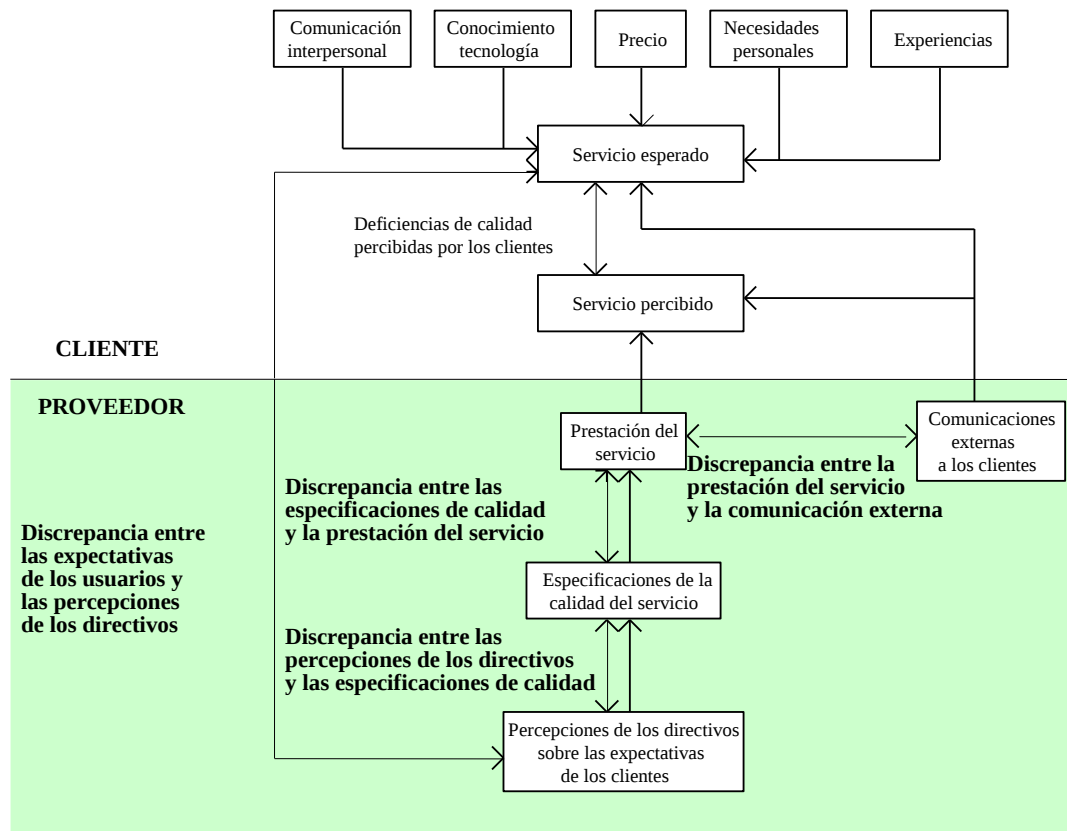


Si la calidad implica satisfacer las expectativas de los clientes, entonces la tarea de la dirección es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente. La diferencia entre el servicio esperado y el percibido (discrepancia 5) está relacionada con las deficiencias internas que existen en las empresas (discrepancias 1 a 4). Es posible sistematizar las deficiencias internas de los proveedores de servicios que contribuyen a la baja calidad en las cuatro categorías siguientes (**Figura 8**):

1. No saber qué esperan los usuarios: Muchas empresas piensan de dentro hacia fuera, es decir, asumen que saben lo que los clientes quieren y se lo entregan, en vez de hacerlo de fuera hacia dentro. Pensar de fuera hacia dentro supone determinar primero qué desean nuestros clientes para, a continuación, suministrárselo.
2. Establecer normas de calidad equivocadas: La correcta percepción de las expectativas de los clientes por parte de los directivos es necesaria, pero no suficiente, para prestar un servicio de alta calidad. Se necesita, además, que éstas se estandaricen en normas de calidad, jugando aquí un papel preeminente el compromiso de la alta dirección con la calidad del servicio. Realizar esos cambios en el sistema requiere cambiar los procesos, e incluso, nuevos equipos y/o tecnologías. También se necesita reciclar a ejecutivos de distintas áreas con la consiguiente exigencia de que éstos tengan una mentalidad abierta a nuevas y diferentes vías para estructurar, medir y controlar las formas en que se presta el servicio.
3. No prestar correctamente el servicio: En algunos casos, la dirección comprende adecuadamente las expectativas de los usuarios y establece las especificaciones correctas y, aún así, la prestación del servicio no se corresponde con lo que el cliente espera. Las empresas que ofertan servicios altamente interactivos son especialmente vulnerables a esta deficiencia, ya que mantener la calidad depende también de tener una fuerza de trabajo dispuesta y capacitada para obtener los niveles de calidad establecidos.
4. No entregar lo que se promete: Un factor clave y determinante de las expectativas del consumidor es la comunicación externa que realizan los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad que realiza en los medios de comunicación, en los mensajes que transmite su red de ventas y en otras comunicaciones similares incrementan el nivel de las expectativas. Éstas, a su vez, actúan como las normas respecto a las que los clientes evalúan lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre el servicio real percibido y las promesas de servicio tiene, por tanto, un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio.

**FIGURA 8: MODELO CONCEPTUAL DE CALIDAD DE SERVICIO**

(Zeithaml *et al.*, 1990)



Una vez planteada una estrategia de calidad de servicio, lo deseable es garantizar la completa satisfacción del cliente. Sin embargo, no es frecuente recibir una garantía de calidad al adquirir un servicio. La garantía del servicio supone una delimitación precisa del compromiso que se establece entre el comprador y el vendedor del servicio. El compromiso incluye la definición exacta del servicio ofertado por el prestador del servicio, así como la autorrepresalia impuesta como consecuencia de la no prestación del mismo en las condiciones acordadas en el ‘contrato’ realizado por ambas partes. Comprometerse a ofrecer un servicio libre de defectos y errores puede obligar a una compañía a prestarlo, pero sólo pueden garantizarse aquellos aspectos realmente controlables por la empresa. Una buena garantía de servicio reúne una serie de propiedades entre las que destacan las siguientes (Hart, 1988):

- Incondicional: La mejor garantía de un servicio ofrece al cliente satisfacción sin condiciones.
- Fácil de entender y comunicar: Una garantía debe estar escrita en un lenguaje sencillo y conciso que detalle claramente la promesa.
- Significativa: Una buena garantía de servicio es doblemente significativa. Primero, garantiza aquellos aspectos de servicio que son importantes para los clientes. Segundo, la garantía ha de ser significativa en el sentido económico, lo que implica

que contenga un pago sustancial en el caso de que no se cumpla la promesa.

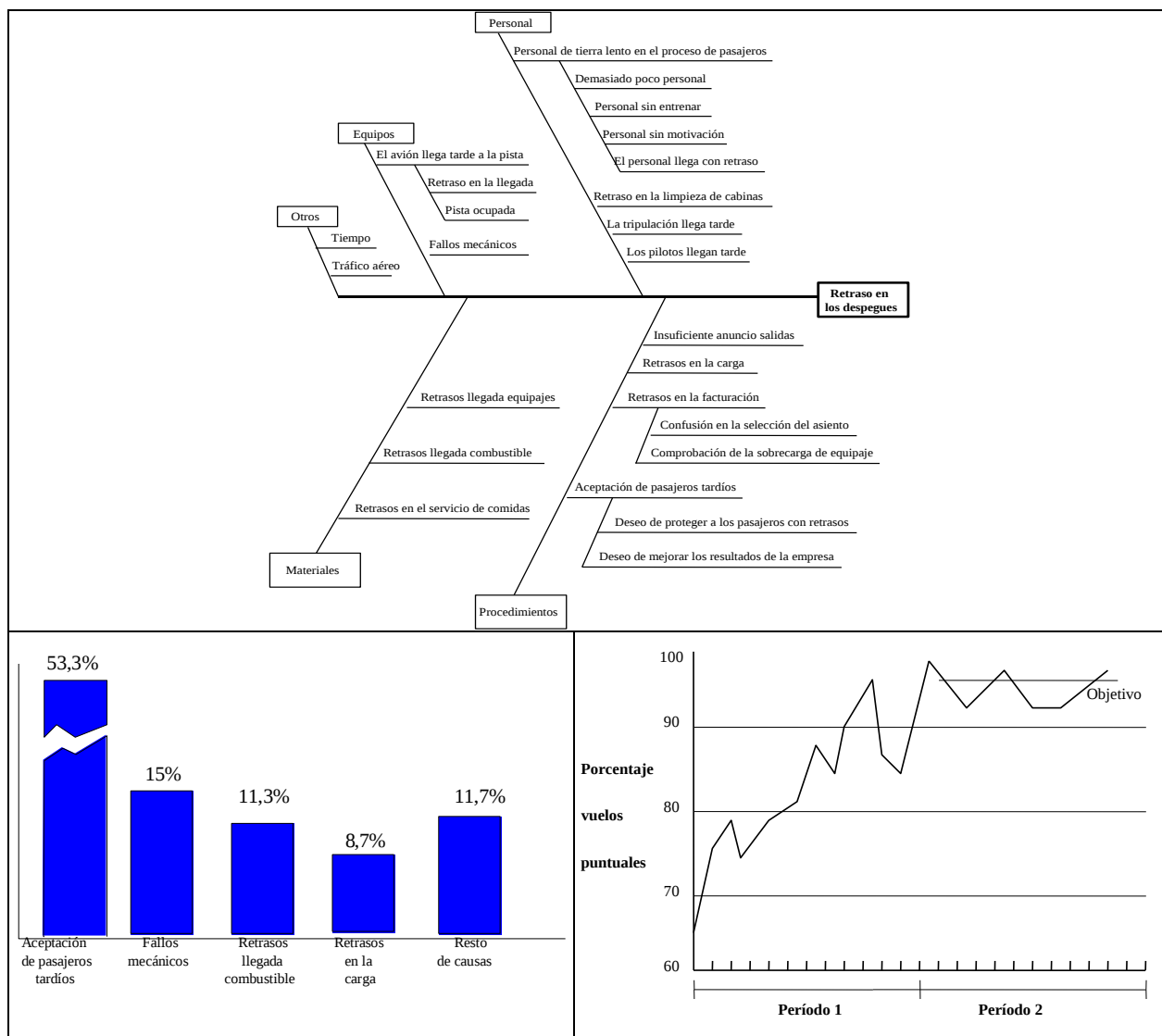
- d) Ser fácil de invocar por los clientes no satisfechos: La empresa ha de establecer un procedimiento de invocación que sea ágil.
- e) Tener un procedimiento de recuperación rápido y eficaz: Un cliente que ya está insatisfecho no habrá de dar demasiadas vueltas para hacer efectiva una garantía.
- f) Ser creíble: La garantía de servicio sólo puede ser empleada en empresas con alta imagen de calidad o en aquellas otras que quieran forjarla.

Hay una serie de condiciones básicas que debe cumplir una garantía: no prometer nada que los clientes ya esperen, no estar sujeta a tantas condiciones que pierda sentido y no ser tan débil que nunca se haga valer. Una garantía que esencialmente no ofrezca ningún riesgo para la empresa será de poco valor para sus clientes o carecerá de él. Una garantía es una herramienta poderosa por cinco razones. Primero, impulsa a la empresa a centrarse en la definición que el cliente hace de lo que es un buen servicio. Segundo, marca estándares de actuación claros, lo que mejora la moral y la actuación de los empleados. Tercero, genera datos fiables acerca de cuándo se produce una actuación deficiente. Cuarto, obliga a la empresa a examinar todo su sistema de prestación del servicio en busca de posibles puntos débiles. Por último, fomenta la lealtad del cliente hacia la empresa y mejora las ventas y la participación en el mercado.

Un último aspecto relevante respecto a la calidad en los servicios es cómo medirla. Es posible, a este respecto, distinguir dos tipos de medidas a las que podemos denominar, respectivamente, internas y externas. Dentro de las primeras se encuadran instrumentos analizados en el capítulo 10 (dedicado al análisis de la gestión de la calidad), como los costes de la calidad y ciertas herramientas de control de calidad y también algunos instrumentos de medida diseñados específicamente para los servicios. Con relación a las herramientas de control de calidad varias son aplicables en las empresas de servicios: por ejemplo, los diagramas causa-efecto, los diagramas de Pareto y los gráficos de control de procesos (**Figura 9**). La primera de las herramientas mencionadas permite organizar las posibles causas que se cree afectan a un problema de calidad dado (en este ejemplo, los retrasos en la partida de los vuelos). El diagrama de Pareto muestra, en orden decreciente, la frecuencia con que cada causa afecta al problema analizado permitiendo determinar a qué elemento debe prestarse una atención prioritaria (en nuestro ejemplo a la política de la empresa de aceptar pasajeros tardíos). El gráfico de control de proceso, por su parte, permite valorar si el proceso de producción, en este caso de un servicio, está bajo control estadístico, una vez tomadas las medidas pertinentes para solucionar el problema (en nuestro ejemplo, se observa cómo ha mejorado el porcentaje de vuelos puntuales una vez que la organización ha cambiado su política de aceptación de pasajeros tardíos).

**FIGURA 9: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO, DIAGRAMA DE PARETO Y GRÁFICO DE CONTROL DE PROCESO APLICADOS A UNA COMPAÑÍA AÉREA**

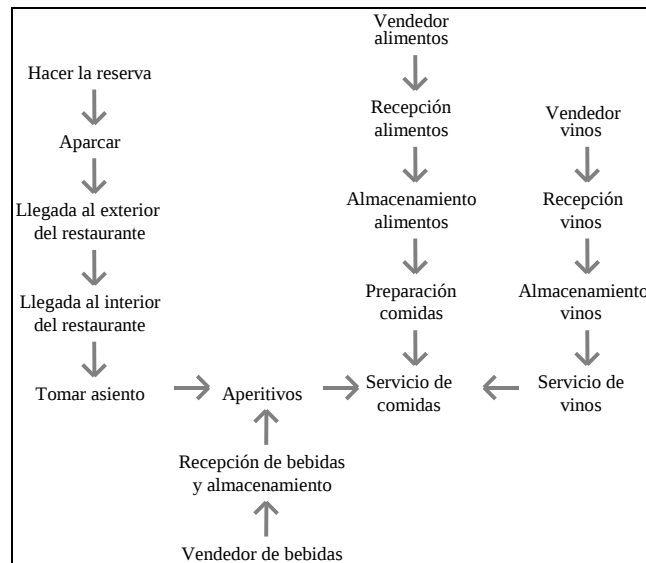
(Wyckoff, 1988)



Junto con estas herramientas existen otras diseñadas específicamente para utilizarse en una organización de servicios, como es el caso del diagrama de flujo de servicios. Éste ayuda a representar todo el proceso que ha de ser gestionado. Un ejemplo de un diagrama de flujo de servicio está representado en la **Figura 10**. Dos elementos esenciales en un diagrama de flujo de servicio son los puntos críticos o de fallos y las líneas de visibilidad. Los primeros son aquellos puntos más vulnerables a un posible fallo. La línea de visibilidad es la que separa aquellos procesos que son visibles para el cliente de los que no lo son, pudiendo ser el tratamiento aplicado a unos y otros diferente (Berry *et al.*, 1994). Este diagrama puede completarse con especificaciones y estándares detallados para cada una de las fases. El siguiente paso es aplicar estos estándares. Los empleados han de ser capaces de autoevaluarse, de tal forma que ellos mismos perciban los estándares como una fuente de aprendizaje y automejora y no como algo represivo. Dicho autocontrol evita la necesidad de contratar inspectores. Además de ayudar a visualizar el proceso de prestación del servicio, este tipo de diagrama puede utilizarse para identificar tanto aquellos puntos que sean

particularmente críticos para el éxito del encuentro del servicio como para detectar aquéllos otros en los que con mayor frecuencia se presentan los fallos. Ello permite el desarrollo de métodos para la resolución de problemas y para la recuperación de los fallos en caso de que se produzcan. También puede indicar la importancia de una recogida sistemática de datos referentes a fallos y a resultados de recuperación y de la medida de tales resultados respecto a las normas preestablecidas para la recuperación (Heskett *et al.*, 1990).

**FIGURA 10: DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIO**  
(Wyckoff, 1988)



Dentro de las medidas externas de la calidad están integradas herramientas como el análisis de las deserciones, el análisis de las quejas y la investigación de mercados. Respecto a la primera, las empresas de servicios tienen sus propios desechos: los clientes que no van a volver. Estas deserciones tienen un efecto sobre los beneficios de la empresa mucho mayor que el que puedan tener las economías de escala, la cuota de mercado, los costes unitarios y muchos otros factores relacionados con la ventaja competitiva. Simplemente con la reducción de las deserciones a la mitad se duplicará con creces la tasa media de crecimiento de la empresa (Reichheld y Sasser, 1990). Los servicios radicalmente innovadores se basan en el concepto de cliente como una fuente corriente de ventas. En términos financieros puede decirse que el valor actual de un cliente es igual a la suma de los valores actuales de una renta temporal de 'n' términos. Cada uno de ellos representa el margen de contribución generado por cada operación mercantil verificada en el transcurso de la relación comercial con dicho cliente. Es evidente que la pérdida de un cliente representa, no sólo un menor resultado instantáneo, sino también la desaparición de un flujo de ingresos y beneficios de duración habitualmente dilatada.

Quizás el motivo más importante para buscar desertores radica en la información que éstos pueden facilitar sobre los puntos débiles de la empresa. La idea consiste en utilizar las deserciones como una señal de alerta inmediata: preguntar a los antiguos clientes por qué han abandonado la empresa y usar esta información para mejorar el servicio. A diferencia de la investigación de mercado convencional, esta información *a posteriori* suele ser más concreta

y específica, ya que los clientes suelen ser capaces de expresar su opinión y, si se les sondea con habilidad, puede identificarse la causa fundamental del problema.

Respecto al análisis de las quejas, actualmente, son menos del 5 por ciento los clientes insatisfechos que se quejan. Dos razones inducen a que sea particularmente difícil para el consumidor plantear sus quejas: a) falta de conocimiento y b) frustración con los mecanismos existentes. En términos generales, los consumidores tienden a quejarse menos respecto a artículos de bajo precio y compra repetida que respecto a productos más caros y de compra menos frecuente. Los investigadores han encontrado que ciertas características demográficas también afectan al comportamiento de los consumidores, haciendo que estos sean más o menos propensos a plantear sus quejas: los de más alto nivel económico y educación tienden a quejarse con mayor frecuencia. No obstante, el 25 por ciento se siente lo suficientemente insatisfecho como para cesar en sus operaciones, y entre el 60 por ciento y el 90 por ciento de este grupo se pasa a la competencia. Para empeorar aún más la situación, estas personas mencionan dos veces más que las demás sus experiencias negativas en comparación con las positivas<sup>7</sup>.

Es posible sistematizar una serie de recomendaciones para utilizar las quejas como una fuente de recuperación de clientes (Larrea, 1991): provocar las quejas, resolverlas al instante, eliminar el escalonamiento, registrarlas y analizar sus causas. Las situaciones de rectificación son algo más que oportunidades de corregir fallos en los servicios y fortalecer los lazos con los clientes. Son también una fuente muy valiosa de información para mejorar los servicios a los clientes. Los fallos en los servicios que experimentan los clientes suelen ser síntomas de problemas más serios en el sistema. Para que el esfuerzo de rectificación sea completamente beneficioso hay que hacer todo lo posible por descubrir y corregir las causas de estos fallos.

Finalmente, y con relación a la investigación de mercados, se han desarrollado múltiples escalas para valorar la calidad de servicio desde la perspectiva del usuario. Las dos más utilizadas son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF.

La escala SERVQUAL fue desarrollada con carácter previo (Parasuraman *et al.*, 1988; Parasuraman *et al.*, 1991), surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera (Cronin y Taylor, 1992). Ambas escalas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para los diferentes atributos que configuran el servicio (**Tabla 4**). Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de los distintos competidores en un sector.

---

<sup>7</sup> Stoclet, I. C. (1991): “El servicio al cliente, reto de los 90”, *La Gaceta*, 20 de febrero.

**TABLA 4: VARIABLES QUE COMPONEN LAS ESCALAS SERVQUAL Y SERVPERF**

**(Zeithaml *et al.*, 1990)**

|                                                    |                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Equipamiento moderno                            | 12. Empleados dispuestos a ayudar                  |
| 2. Instalaciones visualmente atractivas            | 13. Empleados que responden                        |
| 3. Apariencia pulcra empleados                     | 14. Empleados que transmiten confianza             |
| 4. Elementos tangibles atractivos                  | 15. Clientes seguros con su proveedor              |
| 5. Cumplir promesas                                | 16. Empleados amables                              |
| 6. Interés en solución problemas                   | 17. Empleados bien formados                        |
| 7. Realizar el servicio correctamente a la primera | 18. Atención individualizada empresa               |
| 8. Concluir en el plazo prometido                  | 19. Horario conveniente                            |
| 9. No cometer errores                              | 20. Atención personalizada empleados               |
| 10. Empleados comunicativos                        | 21. Preocupación por los intereses de los clientes |
| 11. Empleados rápidos                              | 22. Comprensión necesidades clientes               |

### 3.3. Gestión del personal

El personal es esencial en los servicios porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio se denomina ‘encuentro de servicio’ o ‘momento de la verdad’ (Norman, 1984). Un encuentro de servicio es el suceso por el que un cliente entra en contacto con un proveedor de servicio, con su gente, sus comunicaciones y sus otras tecnologías, y con los servicios que él proporciona (Heskett *et al.*, 1990). Por definición, el encuentro de servicio es un evento discreto que ocurre en un momento determinado del tiempo.

No todos los servicios tienen idénticas características desde este punto de vista, ya que no es igual un servicio profesional (como una consulta médica o legal) que la venta por correo o Internet. De hecho, los momentos de la verdad se diseñan de diferente manera en distintos tipos de servicios en función del grado de estandarización que puede lograrse. La irrupción de las nuevas tecnologías en los servicios está, asimismo, modificando los encuentros de servicio.

#### **LECTURA 6: JUSTICIA POTENCIA LA ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA DE LOS JUZGADOS**

El Ministro de Justicia presentó ayer el sistema de videoconferencia que se implantará en los juzgados, cuyo objetivo es “agilizar y modernizar el funcionamiento de la Administración de Justicia”.

España se sitúa, así, como el primer país de la UE que instala este procedimiento en los órganos colegiados judiciales. El Plan de Implantación del Sistema de Videoconferencia permitirá realizar actuaciones judiciales sin necesidad de desplazamientos, agilizará los procesos judiciales y hará posible la realización de juicios sin que sea necesario el traslado de presos a sedes judiciales. El sistema permitirá que una persona que tenga que prestar declaración en un procedimiento judicial que se está celebrando en una provincia distinta a la de su residencia habitual pueda hacerlo mediante videoconferencia. Justicia destaca las mejoras que supondrá para el usuario en términos de reducción de desplazamientos y ahorros económicos.

Fuente: Expansión (2001): “Justicia potencia la adaptación tecnológica de los juzgados”, *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 5 de diciembre.

Además, en todos los tipos de servicios hay operaciones que se realizan ante el público (*front-office*) y otras que se realizan en el interior de la empresa y no están sujetas a la supervisión directa del cliente (*back-office*). Ambos tipos de operaciones están separadas por una línea imaginaria denominada ‘línea de visibilidad’. Son las operaciones cara al público las que implican los denominados encuentros de servicio, si bien el personal participa también en las otras.

En general, es posible distinguir dos enfoques básicos para la gestión del personal en las empresas de servicios, los cuales son de aplicación en diferentes circunstancias (**Tabla 5**) (Bowen y Lawyer, 1995):

**TABLA 5: ENFOQUES PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL EN LOS SERVICIOS**  
(Bowen y Lawyer, 1995)

| CONTINGENCIAS                 | INDUSTRIALIZACIÓN DEL SERVICIO            | EMPOWERMENT                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Estrategia competitiva básica | Bajo coste, alto volumen                  | Diferenciación, personalización                      |
| Vinculación con el cliente    | Esporádica, encuentros de servicio cortos | Relacional, encuentros de servicio largos e intensos |
| Tecnología                    | Rutinaria, simple                         | No rutinaria, compleja                               |
| Entorno                       | Predecible, pocas sorpresas               | Impredecible, muchas sorpresas                       |

- a) Industrialización del servicio (Levitt, 1972): Consiste en la aplicación de los principios de diseño de tareas industriales a la prestación de servicios. Teniendo en consideración esto, es posible, en algunos servicios, conseguir ganancias muy importantes en la productividad sin que los usuarios o clientes perciban una calidad deficiente. Al contrario, este proceso tiene como resultado clientes satisfechos. En ocasiones, esto es aplicable tan sólo a la parte invisible de la organización, dado que aplicarlo a la totalidad de la misma puede dañar la calidad del servicio y los ingresos (Grönroos, 1990).

Dentro del ámbito de la industrialización del servicio es preciso hacer mención al papel de la automatización en la prestación de servicios, que permite obtener los mismos a un ritmo más rápido y con una calidad más homogénea (Thomas, 1978), lo que ha contribuido a mejorar la productividad. Hay numerosos ejemplos de tecnologías puramente duras (esto es, máquinas y aparatos) que se utilizan en sustitución de personas: máquinas de vender café y cajeros automáticos, entre otros. Estas innovaciones suponen ventajas para los usuarios, pero estos no siempre las aceptan con agrado (Lovelock y Young, 1979): algunos clientes prefieren el contacto personal con el empleado y rechazan la frialdad de la máquina. Tampoco conviene olvidar que la automatización de los servicios sólo se consigue a través de la especialización y la consiguiente rutinización de las tareas que, a su vez, pueden disminuir la satisfacción en el trabajo, incurriendo, de este modo, en los mismos errores cometidos por la industria.

La industrialización del servicio puede tener una especial utilidad para las operaciones de *back-office*, aprovechando las nuevas tecnologías de la información y el ahorro potencial de costes conseguido.

## LECTURA 7: SANTANDER CENTRAL HISPANO RENUEVA SU PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Santander Central Hispano está renovando su plataforma tecnológica. La entidad tiene previsto invertir entre 120 y 150 millones de euros en los próximos tres años.

El director general de medios y costes anunció que el sistema estará operativo en 2005, aunque se trata de un segmento que está en continuo movimiento. El nuevo web comercial diseñado por el grupo, que se encuentra ya en funcionamiento, pretende dar cobertura a todo tipo de clientes –particulares, empresas e instituciones y comercio y negocios– y mejorar la estructura de los contenidos para agilizar el acceso a la información. También se ha desarrollado una Intranet dirigida a los 110.000 empleados del grupo con el objetivo de optimizar los costes y mejorar la eficiencia, favorecer el negocio y mejorar la comunicación interna. De momento, ya se ha aplicado a 200 procesos internos lo que ha supuesto un ahorro de costes de unos 6 millones de euros y se espera incluir otros 600 procesos en los próximos tres años.

Fuente: A. P. (2002): “Santander Central Hispano renueva su plataforma tecnológica”, *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 22 de diciembre.

- b) *Empowerment* (Bowen y Lawyer, 1995): Acontece cuando en una organización se ponen en marcha prácticas y rutinas que descentralizan el poder, la información y el conocimiento y, además, se asignan recompensas en función de la efectividad con la que los empleados utilizan la información, el conocimiento y el poder para mejorar la calidad del servicio y los beneficios de la empresa. En resumen, el *empowerment* puede describirse de forma analítica como el siguiente producto:

$$\text{Empowerment} = \text{Poder} \cdot \text{Información} \cdot \text{Conocimiento} \cdot \text{Recompensas}$$

Expresarse como un producto, en vez de como una adición, supone que, si no se da alguno de los elementos, el resultado es cero y el *empowerment*, por tanto, no se produce.

En cualquier caso, y especialmente con relación a las personas de la organización que están en contacto directo con el cliente, conviene considerar una serie de aspectos entre los que destacan los siguientes:

- a) Cuidar la selección del personal: Es posible señalar algunas características distintivas de los empleados que trabajan ante el público frente a aquéllos que lo hacen en la ‘trastienda’. Respecto a los primeros, las habilidades de comunicación son un elemento central e incluyen: saber escuchar activamente, preguntar sin limitaciones para determinar las necesidades y problemas del cliente, enfrentarse a las expectativas poco realistas del cliente y calmar el enojo del mismo, mostrarse cortés al teléfono, resolver problemas y ser capaz de realizar comunicaciones no verbales, desde el contacto visual hasta una postura orientada al cliente. Por lo general, las habilidades descritas para el personal de contacto directo se aplican, aunque con menor rigor, al personal de ‘trastienda (back-office)’, basándose en el hecho de que cada cual tiene su propio cliente, sea éste interno o externo. Además, estos últimos necesitan una mayor cantidad de habilidades técnicas que resultan críticas en su trabajo para ser eficientes y fiables (Berry *et al.*, 1989).
- b) Establecer programas de formación y reciclaje adecuados: La formación debe abarcar habilidades técnicas, interpersonales y cultura organizativa. La formación es necesaria tanto para los nuevos empleados como para los que ya llevan tiempo

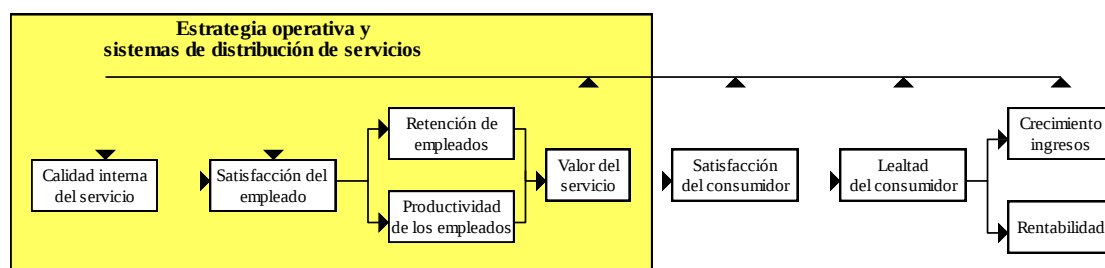
trabajando en la organización.

- c) Poner los medios para que se pueda realizar correctamente el trabajo: Esto supone haber realizado un buen diseño del encuentro de servicio. Así, se guía a los empleados, clarifica las tareas que han de realizarse, prioriza las actividades y dota a los empleados de esquemas contra los que juzgar su comportamiento (Berry *et al.*, 1990). En la fase de diseño el responsable debe prever y estudiar cada uno de los contactos entre el cliente y el empleado.
- d) Mantener motivado al personal: Los empleados se dan cuenta de que algo es realmente valioso para la organización si ésta lo define como norma, controla el rendimiento en ese punto y premia a aquéllos que mejor rinden. Cuando la dirección hace todo esto, cierra un ciclo y envía un mensaje poderoso por toda la organización: la excelencia del servicio es importante (Berry *et al.*, 1989).

Por otra parte, los estudios vinculan directamente la satisfacción del cliente y el volumen de ventas resultante con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente (Heskett, 1987). Las relaciones pueden ir, incluso, más allá, estableciéndose la denominada cadena servicio-beneficio, tal y como refleja la **Figura 11**. Así, los vínculos se establecen, no sólo entre satisfacción del cliente y del empleado, sino entre rentabilidad, lealtad del consumidor y satisfacción, lealtad y productividad del empleado (Heskett *et al.*, 1994). Los vínculos entre una variable y otra se establecen como sigue: el beneficio y el crecimiento se ven estimulados por la lealtad del consumidor; su lealtad es el resultado directo de su satisfacción; la satisfacción del cliente está profundamente influenciada por el valor del servicio para éste; el valor en un servicio lo crean empleados satisfechos, leales y productivos; la satisfacción del empleado, por su parte, resulta de políticas y apoyos de la empresa para la prestación de un servicio de alta calidad, que le permite ofrecer buenos servicios a los clientes.

**FIGURA 11: VÍNCULOS EN LA CADENA SERVICIO-BENEFICIO**

(Heskett *et al.*, 1994)



Por último, cabe señalar que la motivación de los individuos incide directamente en la calidad del trabajo que desempeñan, de tal forma que, a mayor motivación, más calidad de servicio. Un trabajo de calidad elevada conduce a un trabajo con menos defectos. En el sector servicios, cero defectos equivale a cero errores. La palabra error se de forma amplia para designar equivocaciones, grandes retrasos, accidentes y otras actitudes, que influyen en la calidad, la productividad y la eficacia de las operaciones, así como en las actividades afines.

La construcción de un sistema libre de fallos en los servicios pasa por la utilización de una metodología similar al *poka-yoke* (Shingo, 1986). En los procesos industriales los errores, aun siendo importantes, no resultan tan visibles para el cliente, porque no se cometen en su presencia. Los errores en el área de los servicios pueden provenir, tanto del empleado que atiende al cliente, como de éste último. Además, el error puede producirse en cualquier instante de la relación cliente-empresa y esto puede ocurrir en diferentes lugares y momentos del tiempo (Chase y Stewart, 1994). En el área de servicios estos mecanismos *poka-yoke* pueden dividirse en función de los tipos de error que están destinados a prevenir. Así, es posible destinarlos a prevenir errores de los empleados que prestan el servicio y errores cometidos por los propios clientes. Los errores cometidos por los empleados pueden ser errores en la tarea realizada, en el trato dispensado a los clientes o en los aspectos tangibles del servicio, mientras que los errores de los clientes pueden clasificarse en errores que ocurren en la preparación del encuentro de servicio, errores que ocurren en el encuentro de servicio y errores en la resolución del encuentro de servicio.

Los errores cometidos por el empleado en la tarea realizada incluyen la realización de un trabajo incorrecto, no requerido, en orden equivocado o demasiado lento. Todos ellos ocasionan unos costes muy altos. Los errores cometidos por el tratamiento incorrecto ocurren durante el encuentro de servicio, y consisten en cuestiones tales como no ser correcto al agradecer al cliente su presencia en la empresa, no escucharle con atención y reaccionar de forma inadecuada. Los errores en los elementos tangibles afectan a aspectos tales como la limpieza –tanto de instalaciones como de uniformes o vestuario–, el control en los ruidos, olores, luz y temperatura o los documentos presentados al cliente como prueba del servicio.

En cuanto a los clientes, los errores cometidos durante la preparación para el servicio pueden ocurrir en el interior o en el exterior de la instalación del proveedor. Incluyen elementos como no llevar la documentación necesaria, no anticipar y comprender su papel en el proceso de prestación y no contratar el servicio adecuado. Respecto a los errores cometidos durante el encuentro del servicio, se deben a no recordar los pasos que conlleva el proceso de prestación, no especificar correctamente los deseos y no seguir las instrucciones recibidas. En la resolución del servicio los clientes pueden cometer errores debidos a su incapacidad para señalar los fallos del servicio, aprender de la experiencia o ajustar sus expectativas.

Por otra parte, a la hora de gestionar los recursos humanos en las empresas de servicios, hay que ser conscientes de que no es lo mismo motivar a un consultor que motivar a un empleado en una hamburguesería. En el primer caso, se trata de personas motivadas intrínsecamente, y el problema principal es atraer y retener al personal de talento. Además, la motivación pasa, por ejemplo, por ofrecer una remuneración por encima de la del mercado. En el caso de un empleado que tiene un trabajo poco cualificado, rutinario y, probablemente, temporal el verdadero problema reside en la motivación. Por ello la empresa debe proveer a los trabajadores de la formación adecuada, incentivarles con la oportunidad de ser fijos o crear un ambiente agradable.

#### **4. ALGUNAS FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS SERVICIOS**

En esta sección se analizan distintas alternativas para alcanzar ventajas competitivas en la prestación de servicios, y que, al igual que los problemas de gestión anteriormente descritos, tienen ciertas particularidades en este tipo de empresas del sector terciario.

#### 4.1. Economías de escala

Las empresas de servicios, al igual que las empresas industriales, pueden tratar de conseguir economías de escala que, a menudo, son más importantes en el ámbito de la empresa que al nivel de unidad operativa. La gran escala a nivel de empresa permite explotar los efectos de red, fenómeno de gran trascendencia en el sector de los servicios, que implica la centralización de algunas actividades comunes a todas las unidades operativas (Heskett, 1987). Por ejemplo, las compras en grupo, la selección, formación y motivación de los trabajadores para todas las unidades, la centralización de las unidades de apoyo, como mantenimiento de las instalaciones y contabilidad, la publicidad conjunta y otras muchas.

Los avances tecnológicos también afectan directamente a las economías de escala. Por ejemplo, se pueden construir aviones de mayor capacidad, que permiten transportar mayor número de pasajeros con la misma tripulación (Quinn y Gagnon, 1986).

#### 4.2. Economías de alcance

Las economías de alcance favorecen la realización de una venta cruzada, que consiste en ofrecer simultáneamente dos o más servicios, generalmente complementarios, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado (Santesmases, 1992). Por ejemplo, las cuatro mil gasolineras integradas en la Confederación Española de Empresarios de Estaciones de Servicios (CEEES) facturaron 120 millones de euros el año 2001 por la venta de recargas de telefonía móvil, actividad que se ha convertido en su segundo negocio, por detrás de la distribución de carburantes, desplazando incluso a la venta de tabaco. Las tecnologías de la comunicación y de tratamiento de la información facilitan la distribución de una gama mucho más amplia de servicios a una clientela más dispersa, al tiempo que permiten utilizar los equipos y el *software* en un número de aplicaciones mucho mayor (Quinn y Gagnon, 1986).

#### LECTURA 8: CREDIT SUISSE CREA UN CENTRO MUNDIAL DE BANCA PRIVADA MULTICANAL

El grupo suizo Credit Suisse ha lanzado su primer centro internacional multicanal de banca privada, denominado Global Private Banking Center, que permitirá a clientes de todo el mundo acceder por Internet a una extensa gama de servicios financieros.

Este nuevo centro permitirá, entre otras cosas, el acceso a profesionales de banca que hablan 20 lenguas y dialectos distintos y que trabajan en el mismo horario que los clientes. Este centro ofrecerá también una plataforma Internet que permitirá el acceso directo a diecinueve bolsas de todo el mundo, así como la posibilidad de contratar más de un millar de fondos de inversión de cuarenta gestoras. También se suministrarán informaciones personalizadas de todos los mercados e instrumentos de simulación financiera. El centro permitirá a los clientes consultar sus cuentas y carteras, transferir sus fondos en diferentes monedas y efectuar operaciones en tiempo real con más de 22.000 títulos. Los usuarios de este centro, cuya sede estará en Singapur, tendrán a su disposición toda una serie de instrumentos financieros interactivos que les permitirán estudiar los mercados financieros, el comportamiento de los títulos y probar distintas estrategias de inversión.

Fuente: Expansión (2001): "Credit Suisse crea un centro mundial de banca privada multicanal", *Expansión Directo* ([www.expansion.com](http://www.expansion.com)), 11 de diciembre.

### **4.3. Tecnología**

Además de mejorar los servicios dentro de las empresas, las nuevas tecnologías han incrementado significativamente el poder relativo de las tareas de servicios, al facilitar el manejo de la información en la empresa, con las importantes ventajas competitivas que esto puede reportar. Por ejemplo, las empresas que se encargan del mantenimiento de productos manufacturados han elaborado bases de datos sobre los tipos y las tasas de desgaste y de avería de las distintas piezas de los equipos, utilizan esta información para enviar a los clientes los recordatorios oportunos de servicio y también para gestionar stocks de las piezas de acuerdo con la edad y el estado de las máquinas concretas (Heskett, 1987).

En el nivel más básico, la tecnología ha hecho posible que las empresas independientes se especialicen en actividades particulares de servicios automatizándolos y creen un mayor valor añadido, a unos costes más bajos, que sólo unas pocas empresas integradas podrían lograr (Quinn *et al.*, 1990).

## LECTURA 9: LA RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA DE LA BANCA

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma de trabajar de muchas empresas. Entre las que más han participado de esta revolución están las entidades financieras. Sirva como ejemplo la más antigua: Caja Madrid, que acaba de cumplir 300 años, ha invertido 879,3 millones de euros desde 1998 para cambiar todos sus procesos y buena parte de sus infraestructuras.

Hace tan sólo unos años los bancos y cajas sólo atendían a sus clientes de ocho a tres; los clientes tenían que hacer largas colas para pagar un recibo o actualizar sus libretas y varios días para hacer efectiva una transferencia, y buena parte del tiempo de sus empleados se perdía en tareas administrativas. Hoy es rara la entidad en la que la mayoría de estos trámites no pueden hacerse a través de Internet o llamando a un centro de atención telefónica las 24 horas del día, siete días a la semana.

Detrás de esa transformación hay una apuesta clara por las nuevas tecnologías, así como inversiones importantes: 1.500 millones de euros el año pasado, calcula Elías Ramos, responsable de banca de Cisco Systems, quien considera que esta inversión es menor que la de otros países de desarrollo similar.

Caja Madrid es un ejemplo. La entidad ha destinado 879,3 millones de euros en los últimos cinco años para desarrollar un plan tecnológico que le ha dado la vuelta a la entidad. De esta cantidad 300,5 millones corresponden a un esfuerzo extraordinario. El proyecto ha tenido como objetivo final la modernización de todos los sistemas de trabajo y ha afectado a toda la plantilla. La mayor parte de esa partida extraordinaria ha ido dirigida a renovar las infraestructuras: desde el centro de proceso de datos y la ampliación y modernización de la red de cajeros, hasta la remodelación de las oficinas –incluida la creación de las oficinas virtuales–, una nueva red de comunicaciones o la mejora del centro de atención telefónica. Pero también se ha reorganizado todo el sistema de gestión de la información y los procesos por los que los empleados realizan cualquier tipo de operación.

Las consecuencias más visibles de este cambio son las que afectan a los casi ocho millones de clientes. La idea es facilitarles la opción de relacionarse con su banca por el canal que deseen en cada momento y siempre a través de la misma clave de acceso, una apuesta que han hecho todas las entidades: Internet, teléfono, cajero –se ha duplicado la red hasta llegar a los 3.650 puntos, el 80 por ciento nuevos o renovados–, televisión interactiva y la tradicional oficina. Pero en el futuro inmediato también a través de agendas electrónicas o de cualquier otro dispositivo que aparezca.

El resultado inmediato se mide en tiempo y eficiencia. Todas las operaciones son hoy más rápidas, ya que los tiempos de espera se han reducido como media a la mitad: desde las que se hacen en los cajeros hasta la concesión de un préstamo o la compra-venta de acciones.

Las sucursales tradicionales también se han transformado para dar cabida a puestos con acceso a Internet –ya que hay unas 600 de estas esquinas–. Y es en este espacio donde trabajan 10.000 empleados, el 80 por ciento de la plantilla, donde más se nota el cambio interno. Cualquier transformación tecnológica supone una lucha para cambiar la forma en la que se hacen las cosas en una organización y para romper resistencias. En el caso de los empleados de las sucursales de Caja Madrid, no sólo han tenido que aprender los nuevos procesos, sino que además han visto cómo sus funciones cambiaban.

Fuente: El País (2002): “La reconversión tecnológica de la banca”, *El País (Negocios)*, 26 de mayo de 2002, p. 40.

### 4.4. Externalización de los servicios

Muchos servicios han surgido de la desintegración de las actividades de servicios de las empresas de fabricación. Al desprenderse de las actividades que no proporcionan ventajas estratégicas, la empresa se concentra en las actividades básicas que crean más valor a los clientes y, al mismo tiempo, reduce sus costes e inversiones. Inversamente, si una empresa realiza internamente actividades sin valor estratégico, que podría subcontratar, aumenta la complejidad de la gestión, con el correspondiente incremento de los costes y la pérdida de ventajas competitivas. En este sentido, el 40 por ciento de las empresas españolas está haciendo *outsourcing* de alguno de sus procesos fundamentales de recursos humanos. Además, alrededor del 10 por ciento de las empresas en nuestro país está subcontratando la función de recursos

humanos en su totalidad.

## **5. RELACIONES ENTRE SERVICIOS Y FABRICACIÓN**

La fabricación de productos industriales o de consumo está muy relacionada con la prestación de servicios a clientes. Los fabricantes pueden proporcionar una serie de servicios, tanto a clientes internos como externos. Incluso, puede pasar de vender un producto a vender la solución del problema de un cliente. Por ejemplo, las empresas de fertilizantes, que al principio vendían un bien (el fertilizante), ahora venden una solución para el cliente, proporcionando las mezclas de fertilizantes que necesita en la cantidad adecuada.

La fábrica puede actuar como un laboratorio interno, que permita probar nuevos productos y procesos, asegurar la calidad y ensayar la fabricación. Esta información es crucial para el resto de la empresa: datos sobre el comportamiento del producto y su estructura, para el departamento de I+D; parámetros concernientes al proceso, para los diseñadores; restricciones de capacidad, para los departamentos de ventas y marketing (Chase y Garvin, 1989).

Los trabajadores de la fábrica pueden llevar a cabo tareas de asesoría técnica para los clientes de la empresa. Por ejemplo, instruir a los clientes en técnicas de control de calidad, formar parte del equipo de diseño de un cliente, asesorar a los clientes sobre las posibilidades de fabricación de un producto o ayudar a los clientes a superar dificultades de producción. Un ejemplo clarificador del razonamiento precedente lo constituye el caso de los proveedores de los primeros sistemas de proceso de datos, que advirtieron que muchos clientes apenas conocían la gestión de los sistemas adquiridos, por lo que no podían usarlos correctamente. Como resultado, las empresas proveedoras comenzaron a ofrecer contratos de gestión para equipar, dotar de personal y cuidar los sistemas vendidos a sus clientes, tanto empresas privadas como organismos gubernamentales. De otro lado, muchas empresas han acumulado una experiencia abundante que puede formar la base de un servicio.

La fábrica puede utilizarse como lugar de demostraciones para los productos que elabora, resaltando la superioridad técnica de la empresa e, implícitamente, la superior calidad o fiabilidad de los procesos y los productos. Para llevar a cabo esta labor, se necesitan tres cosas: el personal de marketing y de producción debe trabajar en íntimo contacto para comprender lo que espera el cliente y satisfacer dichas expectativas; los directores de producción y los empleados de talleres tienen que estar bien formados en técnicas de comunicación y presentación de informes y, por último, la distribución de la fábrica debe incluir puntos de observación y ayudas audiovisuales para aclarar la compensación de los procesos con vistas a un mayor potencial de ventas (Chase y Garvin, 1989).

Un elemento de gran importancia hoy día son los denominados servicios de apoyo al producto, que se contemplaban hasta hace poco tiempo como algo secundario, pero que se están convirtiendo en una importante fuente de ventajas competitivas. Estos servicios de apoyo al producto pueden ser de dos clases: preventa y posventa. Los servicios preventa afectan a la sencillez de manejo, posibilidades de financiación, servicios de mantenimiento y reparaciones disponibles. Éstos entran en juego como argumentos de venta del producto.

Por su parte, los servicios posventa cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor después que éste ha comprado el producto y ha iniciado su uso

(Lele y Sheth, 1987). A los consumidores les preocupa, no sólo que se averíe un producto, sino también el tiempo que ha de transcurrir antes de que se pueda volver a utilizar, la puntualidad con que se realizan las visitas de servicio, el trato del personal de servicio y la frecuencia con que estas visitas o las reparaciones son incapaces de resolver los problemas pendientes (Garvin, 1987). En este sentido, el servicio posventa debe contemplarse igual que un producto que hubiera que empaquetar, poner precio, darlo a conocer y entregarlo a los clientes. Puede llegar a ser tan importante como las características funcionales del producto (Takeuchi y Quelch, 1983).

Las exigencias de los usuarios respecto al servicio posventa deben estimarse en términos de los costes que originan las averías y fallos de los bienes y equipos a los que están asociados (Lele, 1986). Dichos costes son de dos tipos: fijos y variables. Los costes fijos son independientes de la duración de la avería e incluyen los costes de reparación (mano de obra y piezas de repuesto), transacción e información. A menudo, se consideran sólo los primeros, ya que suelen ser los únicos explícitos. Los costes originados por la emisión de órdenes de piezas y servicios de reparación (transacción) y por la búsqueda de personal y lugares de reparación (información) son costes de oportunidad, que sólo pueden medirse subjetivamente a través de los extras pagados a un proveedor en particular o mediante una determinada metodología de servicio posventa.

Los costes variables dependen del tiempo que dura la avería, es decir, del tiempo de espera entre el momento en que se solicita el servicio que se necesita hasta la resolución del problema. Incluyen, de nuevo, costes explícitos (como los salarios a pagar a los obreros desocupados) y de oportunidad, originados por la reducción de la producción o, incluso, la pérdida del cliente provocada por la parada.

Pues bien, para elegir la estrategia de servicio posventa a prestar al cliente, la empresa puede guiarse por la combinación de los costes fijos y variables que origine el fallo del producto. Desde esta perspectiva, se distinguen cuatro tipos de productos (**Figura 12**), cada uno de los cuales provocan distintos costes de avería. Por ello, exigirá un tratamiento distinto por parte de la empresa a la hora de organizar su servicio posventa (**Tabla 6**).

#### **FIGURA 12: TIPOS DE PRODUCTOS SEGÚN LOS COSTES QUE ORIGINAN SUS FALLOS PARA EL CLIENTE**

(Lele et Sheth, 1987)

|                     |       |                         |                               |
|---------------------|-------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>COSTES FIJOS</b> | Altos | PRODUCTOS REPARABLES    | PRODUCTOS 'NUNCA FALLA'       |
|                     | Bajos | PRODUCTOS DESECHABLES   | PRODUCTOS DE RESPUESTA RÁPIDA |
|                     |       | Bajos                   | Altos                         |
|                     |       | <b>COSTES VARIABLES</b> |                               |

Los productos *desechables* son aquellos cuyas averías originan reducidos costes a sus usuarios, como ocurre con los pequeños electrodomésticos (la gama marrón). En este caso la estrategia consiste en reducir el precio hasta situarlo por debajo de los costes de reparación, de modo que ésta se haga desaconsejable.

Los productos *reparables* son aquellos cuyas averías originan costes fijos relativamente elevados, como lavadoras y televisores. En este caso debe procurarse que posean alta calidad de conformación (para reducir la posibilidad de avería) y sean de fácil reparación. Esto último permitirá que los productos puedan ser reparados por terceros, incluso por los propios usuarios. Con ello se trata, por lo tanto, de reducir los costes fijos.

Los productos de *respuesta rápida* tienen unos costes variables elevados, como ocurre con las fotocopadoras, por lo que resulta esencial responder con rapidez, para reducir al máximo el tiempo de inactividad. Aquí es fundamental establecer un sistema eficaz de reparaciones, que debe combinarse con otras medidas, como el empleo de diseños modulares. La combinación de uno y otras dependerá de la relación que exista entre los costes de producción y los que origine el propio servicio de reparaciones.

Hay productos cuyas averías originan costes muy elevados, fijos y variables, como podría ser el caso de un marcapasos: son los productos *nunca falla*. En estos casos la opción adecuada es diseñar un producto que no falle, que esté protegido contra cualquier contingencia o, en menor medida, emplear diseños del producto orientados al autosoporte (con elementos redundantes). Cuando esto no es posible, se realizan revisiones periódicas y/o se localiza el personal técnico en el lugar donde operan los equipos.

La ubicación de los productos en cualquiera de las cuatro zonas varía con el paso del tiempo. Así, por ejemplo, una radio comenzó siendo un producto reparable y, actualmente, es desechable.

**TABLA 6: TIPO DE PRODUCTO Y ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIO****(Lele y Sheth, 1987)**

| <b>TIPO DE PRODUCTO</b> | <b>PREOCUPACIONES CLAVE DEL CLIENTE</b>                                                                                  | <b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>                                                                               | <b>ESTRATEGIA DE SERVICIO</b>                                                                                                     | <b>FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO</b>                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desechables             | Alta fiabilidad<br>Bajo coste de reposición                                                                              | Fiabilidad muy alta<br>Bajos costes de producción<br>La posibilidad de reparar el producto no es importante | Garantía de 1-2 años                                                                                                              | Fiabilidad muy alta<br>Bajo coste del producto<br>Credibilidad<br>Garantía                  |
| Reparables              | Alta fiabilidad<br>Costes moderados de reparación<br>Bajos requerimientos técnicos<br>Facilidad de conseguir el servicio | Alta fiabilidad de dueño<br>Posibilidad de reparación importante en el dueño                                | Convencional (por ejemplo en el domicilio del usuario)<br>Amplia disponibilidad                                                   | Alta fiabilidad<br>Sencillez del dueño<br>Bajos costes de reparación                        |
| Respuesta rápida        | Bajo tiempo de demora por desperfectos<br>Disponibilidad operacional<br>Coste del servicio posventa                      | Equilibrio entre fiabilidad y rapidez de reparación<br>Piezas estándar para reducir costes logísticos       | Mezcla entre alquiler y personal en el lugar del equipo<br>Mantenimiento de altos índices de cumplimiento en el sistema logístico | Habilidad para seleccionar la mezcla más efectiva de diseño y sistema de servicios          |
| Nunca falla             | Protección contra todo posible fallo, defecto o interrupción<br>Posibilidad de lograrlo                                  | Diseño ‘no parada’<br>Diseño ‘auto soporte’<br>Entrega a un coste razonable                                 | Apoyo de mantenimiento<br>Inspecciones<br>Reemplazos                                                                              | Fiabilidad muy alta de los componentes<br>Diseño efectivo a nivel de costes<br>Credibilidad |

**CUESTIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS**

1. Describa en qué medida los siguientes servicios cumplen las características de intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero:
  - a) Atención médica profesional
  - b) Pizzería
  - c) Lavado y engrase de vehículos
  - d) Tintorería
2. Dados los siguientes servicios, busque ejemplos de empresas reales que se encuadren en los mismos y clasifíquelas de acuerdo con la tipología de Schmenner en fábricas de servicios, servicios en masa, taller de servicios y servicios profesionales:
  - a) Restaurantes
  - b) Enseñanza
  - c) Reparaciones
  - d) Transportes

3. Recopile información sobre alguna empresa de servicios real e indique los mecanismos que utiliza para gestionar la capacidad. ¿Predominan las herramientas para gestionar la demanda o la capacidad? ¿Ha puesto en marcha mecanismos para gestionar las líneas de espera? ¿Cuáles? Compare las medidas que ha tomado dicha empresa en este aspecto con otras de su sector.
4. Construya un diagrama de flujo de servicio para los siguientes casos, indicando en cada uno de ellos cuáles son, a su juicio, los puntos críticos y dónde se sitúa la línea de visibilidad:
  - a) Estancia en un hotel
  - b) Envío de un documento por mensajería
  - c) Corte de pelo
  - d) Reparación de un electrodoméstico
5. Busque información sobre alguna empresa real que haya establecido alguna garantía para la calidad de su servicio, contestando a las siguientes cuestiones:
  - a) ¿En qué aspecto o aspectos incide la garantía? ¿Le parece acertado o incluiría o excluiría algún aspecto?
  - b) ¿Ha mejorado el desempeño de la empresa desde la puesta en marcha de dicha garantía?
6. Identifique, razonando su elección, el enfoque de gestión de personal que le parece más adecuado en los siguientes servicios:
  - a) Un despacho de arquitectos
  - b) Una hamburguesería¿Le parece adecuado ese enfoque para todo el personal que trabaja en cada una de estas empresas, teniendo en cuenta que esto incluye a la secretaria y a la limpiadora en el primer caso y al gerente del restaurante en el segundo?
7. Analice los servicios posventa prestados por empresas reales de los siguientes sectores de servicios, indicando qué tipo de productos (desechables, reparables, respuesta rápida o nunca falla) se pueden intercambiar en los mismos:
  - a) Colocación de prótesis
  - b) Venta de maquinaria agrícola
  - c) Venta de ordenadores

## RECURSOS EN INTERNET

- *SOMA Services Management Archivo* (Materiales de gestión de servicios): <http://soma.byu.edu/somad>
- *AMA, American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing): <http://www.marketingpower.com>
- *INEbase: Información estadística del INE* (Instituto Nacional de Estadística) y de todo el Sistema Estadístico Nacional: <http://www.ine.es/inebase/cgi/um>
- *U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics* (Estadísticas del Ministerio de Trabajo de Estados Unidos): <http://www.bls.gov/home.htm>
- *AFSM International: The Association For Services Management International* (Asociación Internacional de Gestión de Servicios): <http://www.afsmi.org/>
- *Employee Service Management Association* (Asociación de Empleados de Servicios): <http://www.esmassn.org>
- *Professional Service Management Association (PSMA)*: (Asociación para la Gestión de Servicios Profesionales) : <http://www.psmanet.org>

## RODILLA, INVENTOR ESPAÑOL DEL SÁNDWICH

El 24 de diciembre de 1939, Antonio Rodilla –un joven de 30 años procedente de Salamanca– abrió un pequeño negocio de 60 metros cuadrados en la madrileña Plaza de Callao (Madrid) que hoy factura 40,2 millones de euros. En su fachada esquinada, dominando el corazón de la ciudad, podía leerse en letras grandes: Rodilla. Su acierto fue fabricar un novedoso emparedado del que anualmente se despachan más de 36 millones de unidades. De los 24 tipos que se comercializan, el de ensaladilla es el más solicitado.

Muchas matanzas de cerdo había visto antes Antonio, perteneciente a una familia especializada en la fabricación de embutidos. Durante la guerra civil emigró a Tetuán (Marruecos), desde la que abasteció con sus productos a aquella parte de los habitantes a los que su religión lo permitía. Posteriormente regresó a su país natal. Y una vez abierta la tienda, pronto caería en la cuenta de que la venta de fiambres y bollería no resultaba suficiente. El Rodilla del 39 tenía 60 metros cuadrados de superficie y un sótano con un obrador para hacer pan, pasteles y derivados. El embutido se vendía al peso, barras de jamón york, serrano y algo de salami, pero llegaba la parte trasera y no la quería nadie. Antonio pensó entonces en utilizar la zona más vistosa para el fiambre en lonchas y aprovechar la parte trasera de los embutidos para crear un nuevo producto. Había oído hablar del pan inglés y dio con la combinación perfecta. Nació, así, el sándwich o emparedado, inusual en aquella época, para hacer la competencia al tradicional bocadillo español. El famoso sándwich de Rodilla que llega hasta nuestros días, más de seis décadas después.

“Hay que tener en cuenta que aquéllos eran tiempos de miseria casi absoluta, en los que existía el racionamiento de todos los alimentos básicos: del azúcar, de la harina... Había que hacer algo con esa parte trasera, porque entonces el problema no sólo era vender, sino poder abastecer bien el negocio para tener productos a la venta. Dado que existían muchas dificultades para el suministro de pan, Rodilla decidió fabricar el suyo. La idea era vender un sándwich con lo más rico del pan inglés, que es la parte central, un sándwich que no tuviera corteza”. Quien habla es el hijo de Antonio, Bernardo Rodilla, actual presidente de lo que ha pasado a ser la cadena española líder en emparedados. “Durante mucho tiempo, como la normativa no permitía vender ningún tipo de bebida, hubo una barra donde se servía un vaso de agua para el consumo inmediato”, señala. Y así, basándose en sándwichs y agua, Rodilla comenzó a tener con el tiempo una aceptación sorprendente. El país despertaba de su letargo y el ocio entraba en la vida, asumiendo un rol de escape para canalizar el olvido. Cuenta el hijo del fundador que, a la salida del cine, la cola de gente daba la vuelta a la tienda. “Era increíble que en un establecimiento tan pequeño se pudiera vender tanto. Aún era una época difícil y lo asombroso es que la gente entraba y compraba sándwichs que entonces (a unos 2 céntimos de euro) constituían un artículo de lujo”.

Rodilla se ha ido adaptando, al paso de los años, a los nuevos conceptos de consumo y venta. Su historia es la de una sociedad en plena evolución, que tuvo que hacerse a sí misma, unas veces en busca de salidas propias para salvar los obstáculos, y otras, las más, recurriendo a la importación de los nuevos modelos que venían de fuera. El primer punto de inflexión acaeció en los años 60. “A comienzos de esta década, debido a la demanda del cliente, se hizo una reforma en Rodilla para introducir una barra de cafetería. Aquí es donde empieza a variar el sentido del negocio: lo que antes había sido pastelería y fiambres, ahora pasa a ser algo más cercano a un bar-restaurant, con la novedad de los sándwichs como especialidad de la tienda”, explica Bernardo. Claro que siguieron vendiendo todo tipo de bollería, e incluso se iniciaron en la oferta de bebidas y, más tarde, de precocinados. Pero estos productos ya serían para siempre complementos. Rodilla se orientó a la elaboración de sus emparedados, a los que fue dotando cada vez de más sabores hasta llegar a los 24 actuales entre fríos y calientes. Con la irrupción del relleno de ensaladilla, el éxito fue simultáneo. Tan novedosa pasta caló de tal manera en el cliente que aún hoy constituye el 17 por ciento de las ventas: uno de cada cuatro sándwichs consumidos en las tiendas es de esta variedad.

Con este nuevo modelo Antonio abrió su segundo establecimiento, allá por el año 72, en la madrileña calle de Princesa. Por entonces, ya unos serios competidores extendían su amenaza. Los gigantes de la hamburguesa entraban en la escena española, dispuestos a traer consigo un modelo de restauración diferente. El primero en instalarse fue Burger King, que abrió su primer restaurante en Madrid en 1975. Más tarde llegó McDonald's, su eterno rival, que inauguró su primer establecimiento en la Gran Vía madrileña de 1981. A partir de ahí, la dieta mediterránea comenzaría a ceder terreno a la comida americana, el país de la paella y de la tortilla de patata acabaría sucumbiendo al agresivo embate del *fast food*. Sin embargo, poco o nada nuevo podían añadir en España en lo que hace referencia al servicio rápido de alimentos. Bernardo Rodilla reivindica este concepto y su clara diferenciación con los productos americanos: “La necesidad del público de consumir algo fuera de su hogar ha existido desde siempre y, por tanto, siempre ha habido *fast food* en nuestro país. Cualquier bar que vendiera bocadillos de calamares ya estaba ofreciendo comida rápida, sin que esto tenga nada que ver con la calidad del producto sino, más bien, con un sistema ágil de venta”. Lo cierto es que el *fast food*, más allá de su

carácter alimenticio, ha pasado a ser una cultura basada en vivir a toda prisa. Un succulento negocio para los países ricos –cada poco más de 12 horas se abre un Burger en cualquier rincón del planeta– y un discutible indicador de ese nivel de bienestar que consiste en ser más elevado cuanto mayor sea la incidencia del síndrome contrarreloj. Tanto es así, que el precio del Big Mac (el producto estrella de McDonald's) se ha consolidado ya como uno de los índices de referencia para conocer el grado de desarrollo de las diferentes naciones: lo llaman el índice Big Mac.

Mientras expertos en nutrición encienden las voces de alarma respecto a los estadios carenciales que provoca este tipo de comida, en el mundo se consume una hamburguesa Whopper (Burger King) cada 2,7 segundos. Estudios recientes demuestran que, debido en parte a esta dieta, entre un 15 y un 20 por ciento de los escolares estadounidenses padecen obesidad, cifra que en España se aproxima al 7 por ciento. A Jesús Romero, director general de Rodilla, estos datos no le tocan de cerca. “A nosotros nos engloban dentro del sector del *fast food*, pero nuestros sándwichs no tienen nada que ver. Somos comida rápida, pero no comida basura. El cliente puede venir a cualquiera de nuestros establecimientos y comer deprisa, si así lo quiere, puesto que servimos rápido. Pero nunca consumirá comida basura: nuestros ingredientes son naturales y nuestros productos, recién hechos. Es una comida sana. Simplemente, es dieta mediterránea, pero rápida”, afirma. “Desgraciadamente, el *fast food* va acompañado muchas veces de una falta de calidad, pero esto no quiere decir que siempre sea así. Todo depende de los ingredientes, del cuidado que tengas en la elaboración e incluso del entorno en el que se consume. Hay gente con capacidad económica y disponibilidad de tiempo como para comer en restaurantes, pero hay otras personas que no. Nosotros reunimos esas dos condiciones, el bajo precio y el amplio horario de funcionamiento, que permite acudir a nuestras tiendas a la hora del desayuno, la comida, la cena o incluso para tomar un tentempié con el que matar el hambre”.

Tal vez por esto, a Rodilla no le afectó demasiado la moda de la hamburguesa. Después de la tienda de Princesa llegó la de la calle Orense (1981) y más tarde otras muchas más. Un paso significativo se produjo en 1992, cuando se abrió un obrador central en un polígono industrial ubicado en Carabanchel, donde quedaría centralizada toda la producción. Se trata del corazón de Rodilla: el lugar a donde llegan y se almacenan las materias primas, la fábrica de pan y de rellenos, y el punto de partida del que arranca la distribución a los diferentes puntos de venta. “A partir de este momento, pensamos que el crecimiento pasaba por hacer una política diferente. Decidimos hacer un cambio estratégico y reconvertir los establecimientos en lo que ahora es Rodilla: comida rápida para consumir o llevar, natural en su producto y, además, reciente”, señala Bernardo. Desde las cuatro de la mañana hasta las once de la noche, el obrador produce unas ocho toneladas de pan diarias y la cantidad de rellenos suficiente para los algo más de 100.000 emparedados que se venden por jornada en el conjunto de las tiendas a un precio de 0,70 euros. “Ni las masas ni el pan llevan colorantes o conservantes. Además, en la fábrica analizamos las materias primas y controlamos tanto el proceso de producción como el relleno resultante”, explica el director general. Después, en cada uno de los establecimientos se van preparando los sándwichs de forma continuada en función de la demanda que tienen en cada momento. Según Jesús Romero, “de esta forma, un sándwich nunca llevará más de dos horas preparado. Todos los productos que elaboramos y que han sobrado se tiran al final del día”. Y esto viene a ser una media de 50 emparedados por tienda.

La expansión de Rodilla se inició primero en Madrid y sus alrededores, siempre en puntos estratégicos capaces de acercar el producto al cliente, que es la máxima que persigue la cadena. Visto el éxito que generaban allá donde se instalaban, los responsables apostaron por el sistema de franquicias, una fórmula muy poco habitual en una empresa de carácter familiar. “Se tomó esta decisión porque se trata de una forma de expansión en la que, por un lado, tienes una persona que invierte, con lo cual es una manera de dar agilidad desde el punto de vista financiero; y por otro, se gana una mayor capacidad de gestión, porque la persona que invierte gestiona su propio establecimiento”, señala el presidente. En los últimos años han logrado hacerse un hueco en diferentes puntos de España. Se iniciaron en Valencia, comunidad en la que actualmente existen cuatro tiendas. También han abierto sus puertas al mercado catalán con la apertura de un establecimiento en Barcelona, y al de las Islas Canarias, donde existen cuatro locales en Tenerife y Las Palmas. En total, a día de hoy, Rodilla cuenta con 16 establecimientos propios y 41 centros franquiciados, aunque su plan de expansión contempla la creación, a partir del ejercicio 2002, de más de 20 tiendas por año, lo cual supondría una inversión directa de tres millones de euros. Por la cabeza de estos empresarios ronda la idea de dar el salto al exterior, pero esto es algo que, por lo pronto, quieren tomarse con calma. “Tenemos muchas peticiones de establecimientos propios y de franquicias en diversas zonas de Sudamérica y de Europa, donde creemos que podría ser un producto muy bueno. En Inglaterra, por ejemplo, están muy acostumbrados al sándwich. Todo consistirá en ver de qué manera podríamos llevar nuestro género fuera de España. Quizás la idea sea similar al caso de Canarias, donde nos vimos obligados a montar una fábrica desde la que suministramos a las diferentes tiendas”, explica Jesús Romero.

¿Cuál ha sido el secreto de esta pequeña empresa familiar que ha perdurado en el tiempo hasta convertirse en un imperio? “El cuidado que ponemos en el producto y la aceptación del público”, afirma Bernardo Rodilla, para añadir después: “Simplemente, hemos ido adaptando el sistema de venta a las diferentes tendencias, pero los emparedados siguen siendo tan artesanales como lo fueron el primer día”. Rodilla es hoy el rey del sándwich, del que vende más de 36 millones de unidades al año. Sólo en el pasado ejercicio obtuvo una facturación de 40,2 millones de euros, con un porcentaje de crecimiento del 17,4 por ciento respecto al año anterior. Mucho tiempo ha pasado desde aquel día en que Antonio comenzó a vender pasteles y fiambre. Entonces era una pequeña tienda y hoy es una famosa cadena de comida rápida, ese negocio que mueve en España cerca de 1.250 millones de euros anuales. Su hijo Bernardo sabe que, en esto de la hostelería, los hábitos de consumo son los que mandan, aunque a veces lamenta que se haya perdido la cercanía con el cliente. “Con los años y las nuevas fórmulas, ha ido desapareciendo el contacto con la gente. Cuando sólo teníamos un establecimiento, conocíamos a todo el que venía a comprar y la relación era mucho más estrecha”, dice.

Fuente: Ferreiro, N. (2002): “Rodilla, inventor español”, *Magazine de El Mundo*, nº 145, 7 de julio.

### **CUESTIONARIO**

1. Analice en qué medida el negocio de Rodilla cumple con las cuatro características distintivas de los servicios: intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero.
2. Identifique, para las distintas etapas de la evolución de la empresa, de qué tipo de servicio de trata: fábrica de servicio, servicio en masa, taller de servicio o servicio profesional.
3. ¿Qué medidas pueden resultar eficaces a Rodilla para gestionar la capacidad y la demanda?  
¿Qué instrumentos de gestión de líneas de espera puede utilizar?
4. ¿Qué política de gestión de personal predominará en los establecimientos Rodilla? Justifique su respuesta.
5. ¿Cómo se gestiona y garantiza la calidad en esta empresa?

## COMPAÑÍA TRASMEDITERRÁNEA

Fue un 1 de enero de 1917 cuando José Juan Dómine, Vicente Ferrer, Joaquín Tintoré y Enrique García crearon una nueva compañía mediante la fusión de sus respectivas empresas armadoras. Nació así Compañía Trasmediterránea, con un capital social de 600.000 euros y 45 buques. La sede social, construida ese mismo año, se ubicó en la Vía Layetana de Barcelona. Asimismo, se abrieron delegaciones en Madrid, Valencia, Alicante, Sevilla y Canarias. En los primeros 5 años, el valor de la flota había pasado de 275.000 a 667.000 euros. En abril de 1923, la Junta General decide trasladar la dirección de la Compañía a Madrid, permaneciendo el domicilio social en Barcelona.

El buque J.J. Sister formó parte de la historia de Trasmediterránea desde sus inicios. En 1924 prestó servicio en la línea Sevilla-Canarias, con escalas en Cádiz, Santa Cruz de La Palma, Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, regresando a Sevilla, previa escala en Cádiz. Fuera de las comunicaciones de soberanía, realizó en 1927 el viaje de Valencia a Sagunto con el séquito del rey Alfonso XII, con motivo de la inauguración del Monumento a la Restauración. En 1929 efectuó otro crucero de recreo desde Barcelona a San Feliú de Guixols y S'Agaró con 402 pasajeros, organizado por Viajes Blaus. El importe del billete era de 8 céntimos de euro.

El cambio político debido a la implantación de la República, en abril de 1931, tuvo inmediatas consecuencias en la nomenclatura de la flota de Trasmediterránea. Aquellos buques que ostentaban en su popa los nombres de miembros de la Familia Real y de políticos de la Monarquía, hubieron de cambiarse por disposición gubernativa y Trasmediterránea acordó imponerles nombres de ciudades. Con el estallido de la guerra civil en 1936, la dirección de la Compañía se trasladó de nuevo, en esta ocasión a Cádiz. Durante tres años, la flota quedó dividida en ambos bandos, y fueron muchos los barcos que se perdieron, hundidos o embarrancados. Finalizada la guerra, Trasmediterránea procede a una ambiciosa reconstrucción de su flota.

En la década de los 70, la evolución de la flota se caracterizó por la construcción de los buques J.J. Sister y Manuel Soto. La botadura de este segundo barco estuvo presidida por los príncipes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía, quien amadrinó la ceremonia. Ambos buques constituyeron la serie denominada Tiburón, unidades que por su gran avance tecnológico, velocidad y capacidad de pasaje, se consideraron como las mejores unidades de su género de la flota mercante española. El 1 de enero de 1978, el nuevo contrato con el Estado con un período de vigencia de veinte años, era sustancialmente modificado respecto a los anteriores. Los servicios iniciales que comprendía este contrato significaban una notable diferencia en relación con los contenidos en los anteriores, pues la supresión de las líneas de Península a Fernando Poo desde Canarias a las que fueron posesiones españolas del África Occidental, modificaba considerablemente las comunicaciones previstas con anterioridad. Ese mismo año, Trasmediterránea pasó a ser Sociedad Estatal al adquirir el Estado la mayoría del capital social de la Compañía, para garantizar la continuidad de lo que en lo sucesivo iba a denominarse Servicio de Comunicaciones Marítimas de Interés Nacional.

Puede decirse que la modernización de la flota se inició a partir de 1980 cuando se implantaron dos hitos en las comunicaciones. Por una parte, la incorporación del *jet-foil* en Canarias, que protagonizó la embarcación Princesa Voladora, y, el otro hecho destacable fue la renovación del tráfico Península-Canarias, mediante la adecuación de los buques de carga a esta línea. La presencia del *jet-foil* en Canarias fue todo un acontecimiento, puesto que inició un puente marítimo entre las dos capitales canarias: Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife en sólo 80 minutos. Esta embarcación supuso un impacto en la sociedad canaria al producirse un salto en calidad que llevó a la Compañía a comprar otros dos barcos de la serie *jet-foil*: el Princesa Guayarma y el Princesa Guacimara, en los dos años siguientes. En el verano de 1987, se añadió una tercera línea a Morro Jable (Fuerteventura). De diseño aeronáutico, el casco de la serie *jet-foil* se construye en aluminio, con sus alas (*foils*) de acero inoxidable y *flaps* de titanio. Este sistema de navegación convierte al *jet-foil* en un híbrido avión-barco, ya que hace que la embarcación vuele sobre el mar apoyada en sus alas, elevando el casco 1,5 metros sobre el agua, por medio de sofisticados ordenadores de vuelo similares a los utilizados por los aviones más modernos, a la vez que evita las olas y en consecuencia el balanceo y cabeceo habituales de los buques convencionales. Esta configuración aeronáutica favorece la maniobrabilidad de la nave, que ha demostrado ser confortable y segura.

En el verano de 1988 se inaugura la línea Alicante-Ibiza con una embarcación Hidro-Foil y se suprime la línea Canarias-Génova. En 1989 se produce un aumento de la actividad de la flota, debido a la apertura de nuevas líneas servidas con embarcaciones rápidas y los fletamentos de buques de carga en el sector Península-Canarias. En 1991, se incorporan dos nuevos *jet-foil* en Canarias: el Princesa Dácil y el Princesa Tegui, que actualmente continúan atendiendo el puente marítimo entre las dos capitales canarias. Al año siguiente, se aplicó en estas naves equipos de detección de objetos sumergidos WDA (tecnología sonar para alta velocidad). A lo largo de más de veinte años, el *jet-foil* ha servido para cohesionar el archipiélago canario de una manera firme, segura y rápida. El *jet-foil* es el único barco capaz de navegar a 43 nudos de velocidad sostenida, lo que reduce al máximo las suspensiones del servicio y garantiza el cumplimiento de los horarios.

Entrando en el siglo XXI, se produce las incorporaciones de nuevos buques de carga Super Fast, el catamarán de alta velocidad y los Superferry. Compañía Trasmediterránea ha consolidado y mejorado sus operaciones hasta llegar al momento actual en el que se presenta como la mejor alternativa en el transporte marítimo. El ejercicio 2002, en el que se privatizó la empresa, se caracterizó por la consolidación en sus líneas de los nuevos buques incorporados a lo largo

del anterior ejercicio, que permitió la optimización de los servicios. De esta forma, se han reducido tanto los trayectos (cerca de un 7 por ciento) como las millas navegadas (alrededor de un 4 por ciento), con respecto al año anterior. La Racionalización de la actividad ha estado acompañada de ligeras caídas de tráfico que, sin embargo, no afectó de manera significativa al volumen de ingresos. En el año 2002, se alcanzó una cifra de negocios de 313,5 millones de euros por tráfico de pasajeros, vehículos, carga y servicios a bordo, que representa sólo un 0,5 por ciento menos que en el año 2001. Esta pequeña disminución de ingresos queda ampliamente compensada con la reducción de los costes directos externos y los costes variables de explotación (combustibles y costes portuarios). Durante el año 2002, se transportaron 4,1 millones de metros lineales de carga, 3,4 millones de pasajeros y 605.000 vehículos en régimen de pasaje.

La renovación de la flota fue un objetivo y hoy por hoy una realidad en una Compañía que siempre ha sido naviera líder en el sector.

Trasmediterránea mantiene una tendencia vocacional de expansión en el crecimiento de sus líneas de negocio y la diversificación de sus actividades. En esta línea empresarial, Trasmediterránea impulsa la nueva empresa española de cruceros 'Spanish Cruise Line', que inicia su actividad el 23 de abril de 2001, en la que la Compañía participa junto a Iberojet. En el inicio de su andadura, SCL ha fletado el buque Bolero, con capacidad para 900 pasajeros, y que desde entonces viene haciendo cruceros de una semana por el Mediterráneo.

En la actualidad (2005) la empresa cuenta con una moderna flota formada por 45 buques y es la compañía naviera líder en España en transporte de carga y pasaje, uniendo la península con las islas Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla. En el tráfico internacional sigue ampliando mercados: Marruecos, Argelia y Francia.

Bureau Veritas Quality International ha concedido a Trasmediterránea el nuevo Certificado de Calidad por la NORMA ISO, sobre la base del nuevo modelo 9001/2000, tras haber superado con éxito las Auditorías 'Transporte Marítimo de Pasajeros y sus Vehículos, Carga Rodada, Servicios a Bordo y Gestión Técnica y de Seguridad de la Flota'. Este certificado supone una recompensa al esfuerzo de Trasmediterránea por ofrecer la más alta calidad, y también compromete a continuar superándose en todos sus servicios. Dentro de la política general de mejora del servicio y de implicación de todos los empleados de la Compañía en dichos procesos, en el año 2000 Trasmediterránea ha obtenido el Sello de Excelencia Empresarial Nivel Calidad Europea, sobre la base del Modelo E.F.Q.M. (*European Foundation Quality Management*), para el Sector de Baleares, que acredita el trabajo, gestión y los servicios prestados por la Compañía. Progresivamente se extenderá a otras zonas donde opera la Compañía, el Sur-Estrecho y Canarias. Este galardón de calidad europea convierte a Trasmediterránea en la primera naviera europea en recibir este Sello, que le ha otorgado Bureau Veritas Quality International España, S.A., bajo la licencia del Club Gestión de Calidad, una vez superada la evaluación realizada por representantes de estas organizaciones. Bajo los criterios del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, este Sello de calidad europea reconoce un sistema integral de gestión, que tiene como prioridades la satisfacción de los clientes y la eficacia económica. Asimismo reconoce el compromiso de Trasmediterránea en mantener los niveles de calidad y en la mejora continua de su gestión. La Calidad es un objetivo prioritario en Trasmediterránea, que ha desembocado en la aplicación del Modelo de Excelencia Europeo. Este reto implica al personal de la Compañía en una exigencia interna y voluntaria, que conlleva una auditoría periódica para lograr y seguir disfrutando de este Sello de Calidad.

Con estos reconocimientos, y la importante inversión realizada recientemente en su flota, Trasmediterránea consolida su posición como una de las más importantes navieras de Europa. Afrontando así, con todas las garantías, una nueva etapa, que coincide con su futura privatización.

Fuente: [www.trasmediterranea.es](http://www.trasmediterranea.es)

## CUESTIONARIO

1. Analice en qué medida el negocio de Trasmediterránea cumple con las cuatro características distintivas de los servicios: intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero.
2. Identifique qué tipo de servicio de trata: fábrica de servicio, servicio en masa, taller de servicio o servicio profesional. ¿Pueden aparecer diferentes tipos de servicios en diferentes ocasiones o para los distintos tipos de servicios que presta la compañía?
3. ¿Qué medidas pueden resultar eficaces a Trasmediterránea para gestionar la capacidad y la demanda?
4. ¿Qué política de gestión de personal le parece más adecuada para el personal que trabaja en Trasmediterránea? ¿Pueden existir diferencias para el personal que trabaja ante el público y el personal que trabaja en el *back-office*? Justifique su respuesta.
5. La empresa ha obtenido la certificación de calidad con la base de la norma ISO 9001 / 2000 ¿Qué

herramientas de control y medida de la calidad considera que son aplicables por esta empresa? Razone su respuesta.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, L. L., BENNETT, D. R. y BROWN, C. W. (1989): *Service Quality: A profit Strategy for Financial Institutions*, Down-Jones Irwin, Homewood.
- BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. A. (1994): "Improving service quality in America: Lessons learned", *Academy of Management Executive*, vol. 8, nº 2, pp. 32-52.
- BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. y PARASURAMAN, A. (1990): "Five imperatives for improving service quality", *Sloan Management Review*, verano, pp. 29-38.
- BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. y PARASURAMAN A. (1988): "Quality counts in services too", en LOVELOCK, C. H. (Ed.): *Managing Services*, Prentice-Hall, New Jersey.
- BOWEN, D. E. y LAWYER III, E. E. (1995), "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, verano, pp. 73-84.
- CHASE, R. B. y GARVIN, D. A. (1989): "The service factory", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 61-69.
- CHASE, R. B. y STEWART, D. M. (1994): "Make your service fail-safe", *Sloan Management Review*, primavera, pp. 35-44.
- CRONIN, J. J. y TAYLOR, S. A. (1992): "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, pp. 55-68.
- DAVIDOW, W. H. y UTTAL, B. (1989): "Service companies: Focus or falter", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 77-85.
- FERNÁNDEZ, E. (1993): *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos*, Civitas, Madrid.
- FORD, R. C.; HEATON, C. P. y BROWN, S. W. (2001): "Delivering excellent service: Lessons from the best firms", *California Management Review*, vol. 44, otoño, pp. 39-56.
- GARVIN, D. A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 101-109.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington.
- HART, C. W. L. (1988): "The power of unconditional service guarantees", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 54-62.
- HESKETT, J. L. (1987): "Lessons in the service sector", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 118-126.
- HESKETT, J. L., JONES, T. O., LOVEMAN, G. W., SASSER, W. E. y SCHLESINGER, L. A. (1994): "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, marzo-abril pp. 164-174.
- HESKETT, J. L., SASSER, W. E. y HART, C. W. L. (1990): *Service Breakthroughs. Changing the Rules of the Game*, Free Press, Nueva York.
- KOTLER, P. (1991): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control* (7ª edición), Prentice Hall, Nueva York.
- LARREA, P. (1991): "El coste de la no calidad", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 46, nº 143, agosto, pp. 233-249.
- LELE, M. M. (1986): "How service needs influence product strategy", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 63-70.
- LELE, M. M. y SHETH, J. N. (1987): *The Customer is Key*, John Wiley, Nueva York.
- LEVITT, T. (1972): "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 41-52.

- LOVELOCK, C. H. y YOUNG, R. F. (1979): "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 168-178.
- MAISTER, D. H. (1985): "The psychology of waiting lines", en CZEPIEL, J. A., SOLOMAN, M. R. y SURPRENANT, C. F. (Eds.): *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interactions in Service Business*, Lexington Books, Lexington.
- NORMANN, R. (1984): *Service Management*, John Wiley, Nueva York.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1991): "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, n° 4 pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM, V. A. y BERRY, L.: "SERVQUAL (1988): A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, pp. 12-40.
- PAYNE, A. (1993): *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Londres.
- QUINN, J. B., BARUC, J. J. y PAQUETTE, P. C. (1988): "Exploiting the manufacturing-service interface", *Sloan Management Review*, verano, 1988, pp. 45-55.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L. y PAQUETTE, P. C. (1990): "Beyond products: Services-based strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 58-68.
- QUINN, J. B. y GAGNON, C. E. (1986): "Will services follow manufacturing into decline?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 95-103.
- REICHHELD, F. F. y SASSER, W. E. (1990): "Zero defections: Quality comes to services", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 105-111.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SASSER, W. E. (1976): "Match supply and demand in services industries", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 133-140.
- SASSER, W. E., OLSEN, R. P. y WYCKOFF, D. D. (1978): *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Allyn and Bacon, Boston.
- SCHMENNER, R. W. (1986): "How can service businesses survive and prosper?", *Sloan Management Review*, primavera, pp. 21-32.
- SHINGO, S. (1986): *Zero Quality Control: Source Inspection and the PokaYoke System*, Productivity Press, Cambridge.
- TAKEUCHI, H. y QUELCH, J. A. (1983): "Quality is more than making a good product", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.139-145.
- THOMAS, D. R. E. (1978): "Strategy is different in service business", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 158-165.
- WYCKOFF, D. D. (1988): "New tools for achieving service quality", en LOVELOCK, C. H. (Ed.): *Managing Services*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, Nueva York.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1985): "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, abril, pp. 33-46.