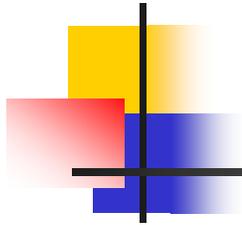


Gestión de Operaciones

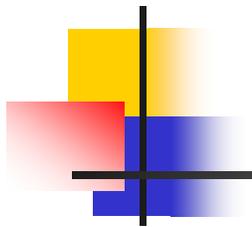
Capítulo : Diseño de las Operaciones de Servicio



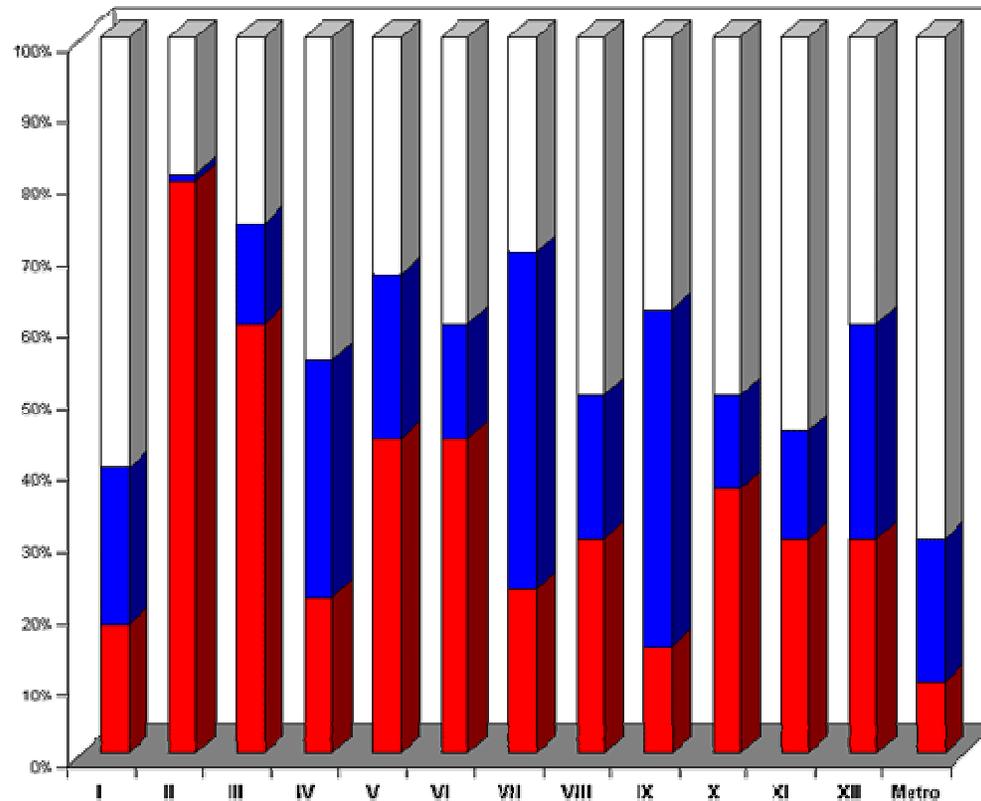


Introducción

- Antecedentes:
 - En Estados Unidos más del 70% del PNB y el 80% de la fuerza de trabajo están enclavados en el sector de servicios.
 - En los países industrializados cerca del 70% de los empleados trabajan en el área de servicios.



Introducción



Sector Primario

materias primas:
agricultura, pesca o minería.



Sector Secundario

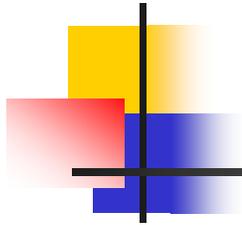
industria y construcción



Sector Terciario

servicios

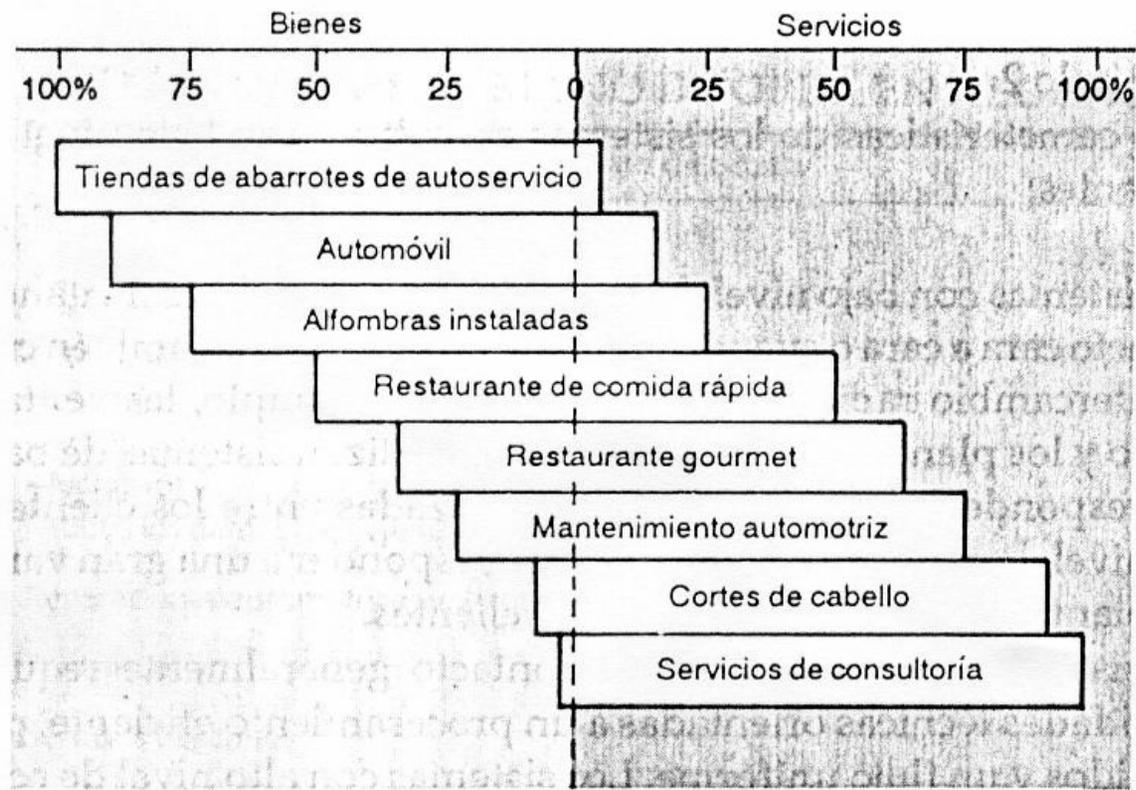
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Banco Central de Chile, 1999



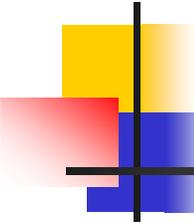
Introducción

- Servicios Típicos:
 - Transporte.
 - Medicina.
 - Finanzas.
 - Comunicaciones.
 - Comercio.
 - Educación.
 - Gobierno.

Introducción



Comparación de Paquetes de Bienes y Servicios

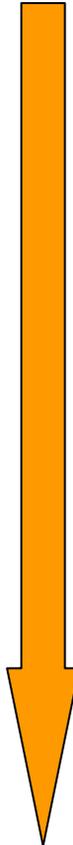


La Nueva Economía de Servicios

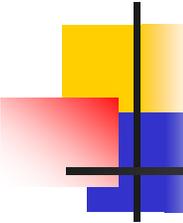
Industria

Ratio Trabajo-Capital Ratio

Empresas Eléctricas	0.07
Comunicaciones	0.19
Hospitales	0.61
Auto & Manutención	0.63
Transporte	0.79
Banca	0.83
Hoteles	0.99
Comercio	1.61
Publicidad	2.38
Seguros	5.56
Broker Financieros	6.67



Aumento en la
Intensidad del
Trabajo



Qué Tan Bien lo Hemos Hecho?

Servicios: Con una Sonrisa 😊

Porcentaje de consumidores en una encuesta en 1996 que calificaron los servicios como excelente o muy bueno en las siguientes áreas de negocios

Business	Percentage
Overnight Mail	43
Long-distance Phone	38
Local Telephone	37
U.S. Postal Service	37
Doctors/Health Care	36
Supermarkets	36
Domestic Air Travel	34
International Air Travel	29
Banks	29
Full-Service Restaurants	29

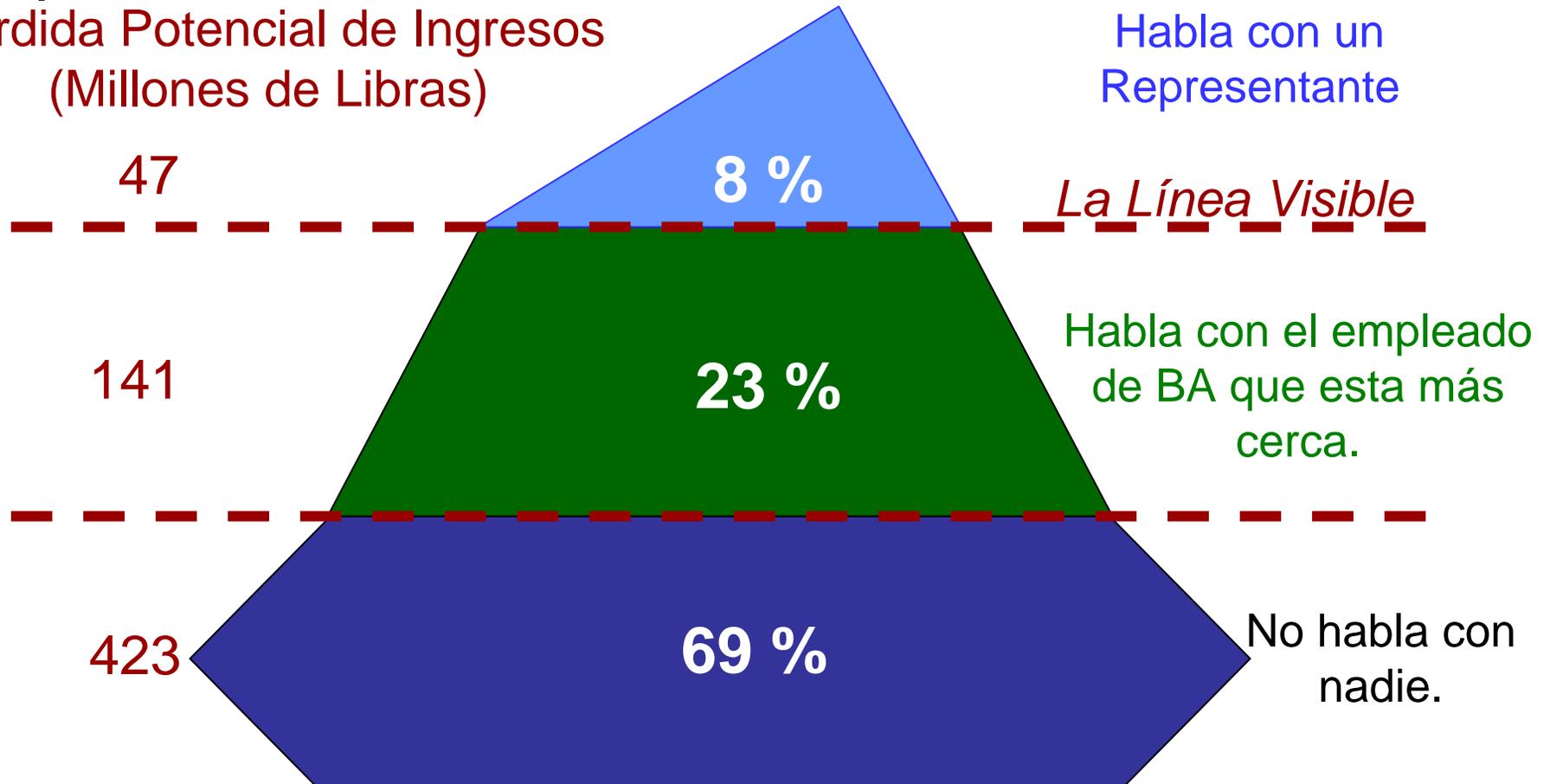
Business	Percentage
Health Insurance Firms	25
Hotels/Motels	25
On-line Services	25
Department Stores	25
Discount Stores	25
Catalogue/Mail Order	20
Public Transportation	19
Investment Brokers	17
Fast-Food Restaurants	17
Automobile Dealers	14

Source: New York Times, 1996.

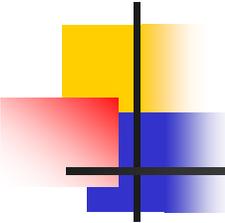
El "ICEBERG de Quejas" en BA

(1/3 de la población de clientes)

Perdida Potencial de Ingresos
(Millones de Libras)



Una oportunidad ocurre en alguna parte de la red cada 15 segundos.

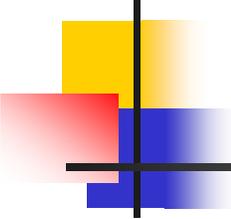


Servicios: Características Distintivas

Porqué los servicios son tan difíciles de Manejar?

Intangibilidad

- No se pueden exhibir, ver o tocar.
- Mas difícil de promover consumo usando exclusivamente en base a características técnicas.



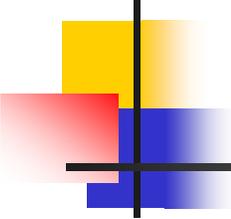
Servicios: Características Distintivas

Intangibilidad

- Expectativas y Percepciones
 - Mucha importancia a la psicología del cliente
 - QoS – depende fuertemente de la imagen corporativa
- Apropiación:
 - Patentes muy difícil de obtener
 - Es necesario crear servicios difíciles de copiar usando la infraestructura de la compañía (y sus capacidades)
- Materialización
 - Hacer al cliente consciente de las distintos tipos de servicio que esta recibiendo.

Intangibilidad & Materialization

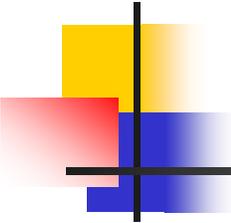




Servicios: Características Distintivas

Percibibilidad

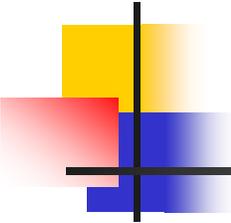
- La Intangibilidad de los Servicios los hace percibibles y por tanto **NO** pueden ser inventariados.



Servicios: Características Distintivas

Perecibilidad

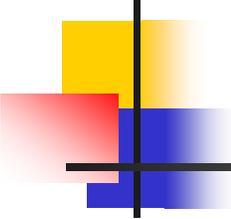
- Alta variabilidad en la demanda y en la utilización de las instalaciones.
 - Mecanismos Especiales:
 - Alimentos pre-empacados en los supermercados.
 - Preproceso de colas (hospitales) o hacer la cola aceptable
 - Suavizado de Demanda: mediante precios (descuentos o cargos adicionales) durante temporadas bajas o de puntas (coordinar oferta y demanda)



Servicios: Características Distintivas

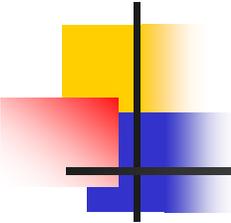
Heterogeneidad

- Especialmente para servicios entregados por humanos
 - Entrega Inconsistente de servicios
 - Difícil de monitorear
- Entrenamiento Intensivo y apoyo organizacional
- Estandarización de medidas control de calidad
 - Programas para incentivar consistencia
 - McDonald's – Ritz



Servicios: Características Distintivas

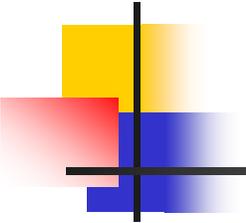
- **Simultaneidad**
 - Producidos y consumidos al mismo tiempo
 - Difícil de inspeccionar antes del consumo
 - Interacción física (peluquero)- restricciones geográficas
- **Transferabilidad**
 - Clientes pueden comparar distintos tipos de servicios
- **Especificidad Cultural**
 - Un servicio exitoso en Chile puede no funcionar en Argentina, etc...



Características

Manufactura	Servicios
El producto es tangible	El servicio es intangible
La propiedad se traslada al momento de la compra	Generalmente no se traslada la propiedad
Se puede revender el producto	No es posible revenderlo
Se puede hacer una demostración del producto antes de la compra	El producto no puede almacenarse
La producción precede y el consumo pueden separarse en el espacio y el tiempo	La producción y el consumo deben ocurrir en el mismo lugar y momento
El producto puede transportarse	El producto no puede transportarse (aunque pueden transporta a los productores)
El vendedor produce	El Consumidor toma parte parte directamente en el proceso de producción y de hecho puede realizar una parte de la producción
Es posible un contacto indirecto entre la compañía y su cliente	En la mayoría de los casos se necesita un contacto directo
El producto puede exportarse	Normalmente no se puede exportar el servicio, pero el sistema de suministro de servicio sí
La empresa se organiza por funciones, separando ventas y producción	Ventas y producción no pueden separarse como funciones

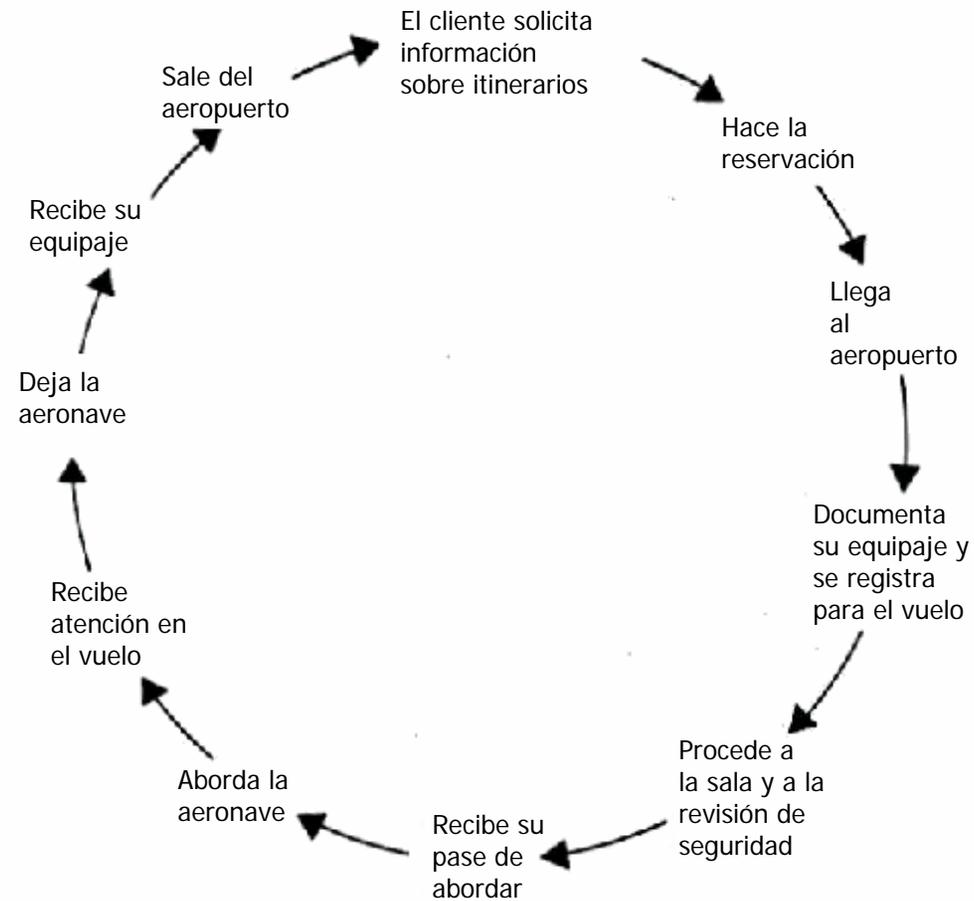
Diferencias entre Manufactura y Servicio



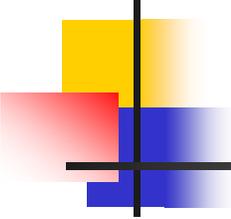
Un Marco de Estudio

- Medioambiente *Externo*: clientes y competidores
 - Identificar puntos de referencias y expectativas.
- Medioambiente *Interno*: procesos internos sin contacto con el cliente.
 - Principio básicos de gestión son los mismos para bienes y servicios.
- *Interfaz* con el Cliente: “momento de la verdad”
 - El personal debe ser entrenado con especial cuidado.

Ciclo de Servicio

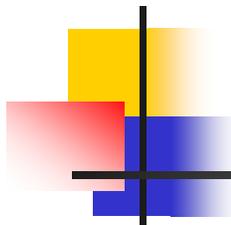


Ciclo de Servicio de una Línea Aérea



Reglas Básicas para el Diseño

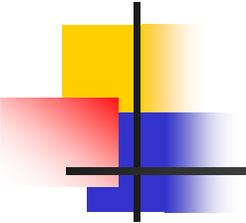
- Requerimientos para un buen servicio:
 - Saber quién es el cliente y cómo satisfacerlo.
 - Asientos cómodos, formatos fáciles de llenar, ambientes agradables...
 - Empleados orientados a servir al cliente.
 - Computadores que no fallen.
Sistemas rápidos, confiables y fáciles de usar.
 - Diseño de sistemas según la línea estratégica de la empresa.
 - Personal conozca e identifique la estrategia.



Matriz de Servicio

		Grado de interacción y adaptación	
		Bajo	Alto
Grado de intensidad de la mano de obra	Bajo	Fábrica de servicios: - Aerolíneas - Camiones - Hoteles - Balnearios y lugares de recreación	Taller de servicio: - Hospitales - Reparación de automóviles - Otros servicios de reparación
	Alto	Servicio masivo: - Comercio al menudeo - Comercio al mayoreo - Escuelas - Aspectos de la banca comercial	Servicios profesionales: - Médicos - Abogados - Contadores - Arquitectos

Matriz de Servicio

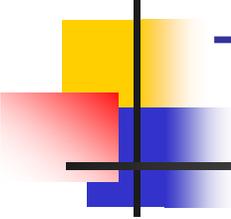


Diseño de Servicios

En el diseño de servicios una de las decisiones mas importantes que se debe tener presente es como coordinar oferta y demanda.

	Gestión de Capacidad	Gestión de Demanda
	Ubicación	Venta Anticipada
	Diseño Modular	Marketing Directo
	Compartir Capacidad	Diferenciación de Precios
	Tecnología	Información a Clientes
	Sistemas de Información	Promociones y Liquidaciones
Nivel	Estandarización	Servicios Complementarios
Táctico	Staff Flotantes y Part-Time	Mantenimiento Preventivo
	Entrenamiento Cruzado	de los equipos del cliente
	Extender horas de atención	
	Preproceso	
	Mantenimiento Preventivo	
	Cooperación con Competidores	
	Servicios Complementarios	
	Upgrades	Políticas de Precio
	Sobreventa	Loss leaders
Nivel	Duración del Servicio	
Operacional	Scheduling	
	Interacción con Clientes	
	Agrupar la entrega del servicio	

(Extracted from Bitran G. and Mondschein S. (1997))

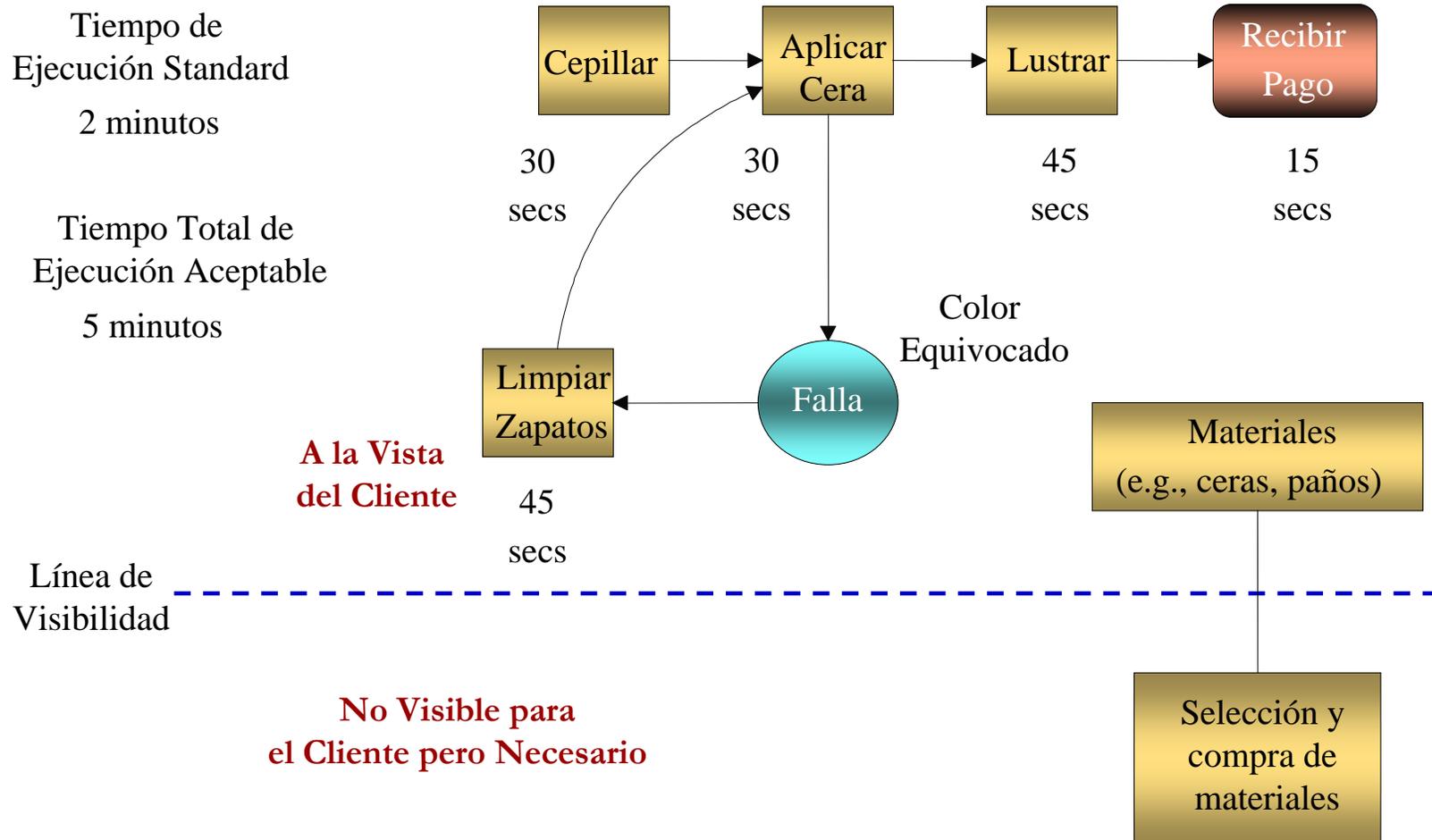


Tres Tipos de Diseño de Servicios.

- El enfoque de línea de producción.
(ej. McDonald's)
- El enfoque de auto servicio
(ej. Cajeros automáticos)
- El enfoque de atención personalizada
(ej. Ritz-Carlton Hotel)

Ejemplo: Enfoque de línea de producción

Blueprint



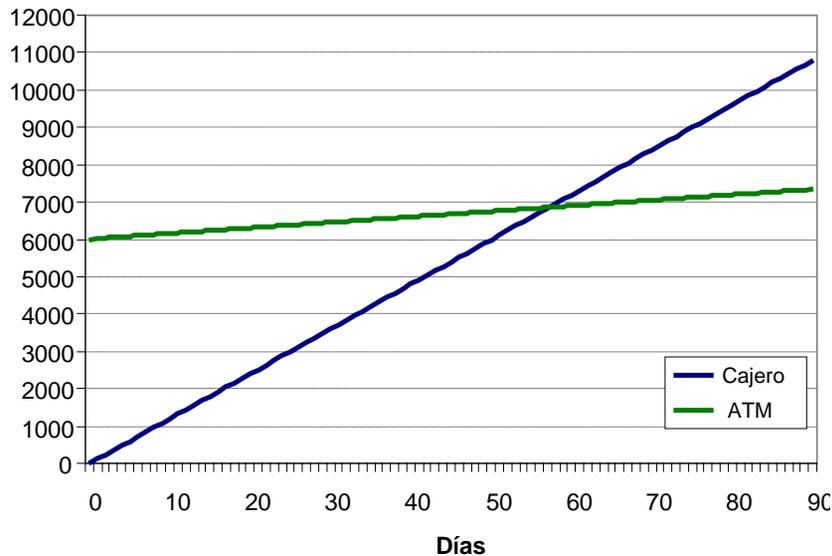
Ejemplo: Auto Servicio

Funciones:

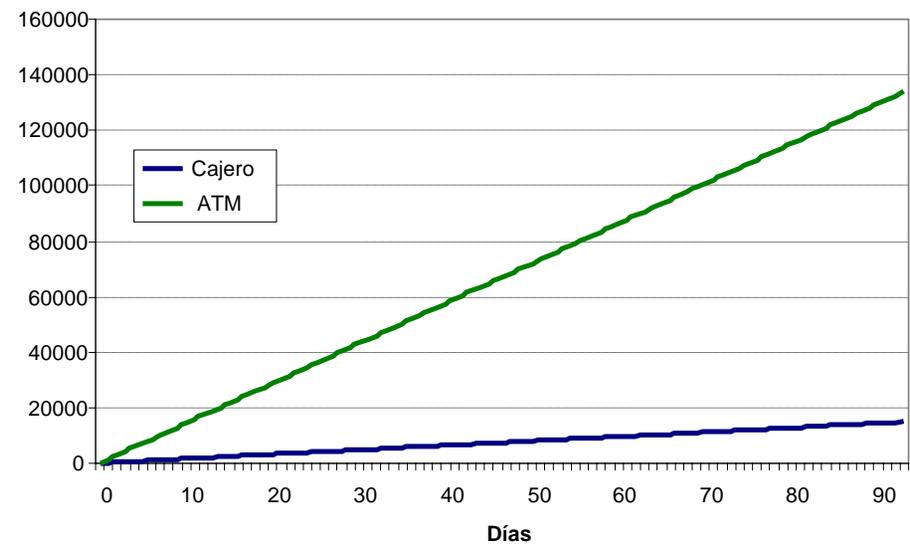
- Retiro de Dinero
- Depósito de Cheques
- Transferencias
- Estados de Cuenta

	Costos de Operación		Proceso	Operación
	Fijo (\$)	Variable (\$/día)	Tiempo (min/pers)	Tiempo (hr/día)
Cajero	0	120	3	8
ATM	6000	15	1	24

Costos Operacionales Acumulados (\$)



Número Potencial de Transacciones

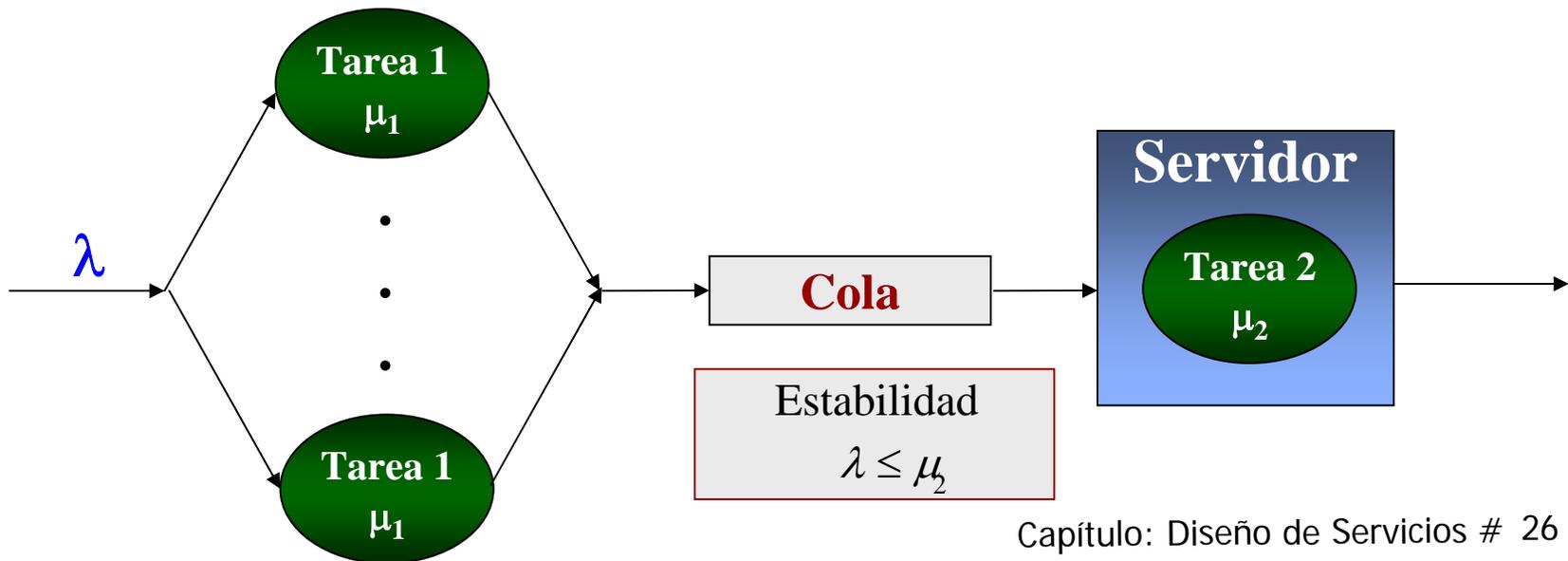


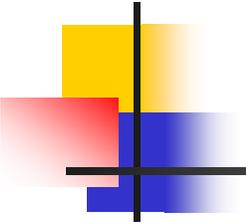
Ejemplo: Preproceso

Configuración 1



Configuración 2: Tarea 1 es traspasada al cliente





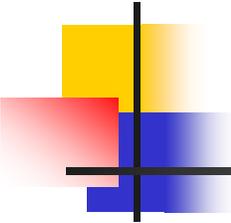
Ejemplo: Servicio Personalizado Ritz-Carlton Hotel

El sistema de servicio de Ritz-Carlton está diseñado para alcanzar una meta bien precisa

➤ **Producir una experiencia perfectamente personalizada para cada cliente en cada una de sus visitas**

o Para lograrlo el Ritz debe resolver el problema de la variabilidad en el servicio

- El servicio es entregado una transacción a la vez.
- Cada huésped tiene expectativas y necesidades distintas; estas además cambian en el tiempo.
- Cada encuentro cliente-servidor es diferente



El Ritz-Carlton Hotel

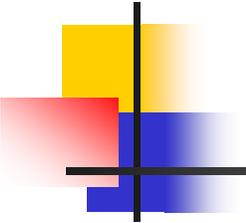
THE RITZ-CARLTON, WASHINGTON, D.C.

QIA: Guest Incident Action Form

Incident Date:

Time:

Guest Name:		Company Affiliation (if applicable):			
Address:		Telephone Number:			
Room Number:	Arrival Date:	Departure Date:			
GUEST TEMPERATURE					
Before:	Livid	Very Upset	Upset	OK	Calm
After:	Livid	Very Upset	Upset	OK	Calm
What Was <i>The Problem</i> ?					
What Did You Do To <i>Resolve The Problem</i> ?					
Was The Opportunity <i>Resolved to the Guest Satisfaction</i> ? <u>Yes</u> <u>NO</u>					
Recommended Follow Up Action Steps:					
Employees Involved:			Form Completed By:		
			Department:		
			Date Completed:		



Garantías

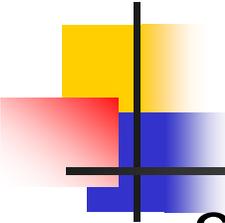
- Una buena garantía de servicios es:

- Incondicional
- Relevante
- Fácil de entender y comunicar
- Fácil y rápida para hacerse efectiva
- Creíble

- Enfoques en el diseño de garantías:

Negativo: “Cómo puedo minimizar los costos de ejecución y al mismo tiempo maximizar el impacto de marketing?”

Positivo: “La garantía es una de las forma mas confiables para identificar áreas operacionales que requieren mejoras. El dinero gastado en garantías es una inversión en satisfacción al cliente y en asegurar su lealtad futura.”



Resumen

- **Servicios son particularmente difíciles de manejar**
 - Sus características especiales (intangibilidad, perecibilidad, etc.) requieren de enfoques distintos a los de la manufactura tradicional.
 - El empleado juega un rol crucial: “Momento de la verdad”. Por ello, es importante clasificar los servicios en términos del grado de contacto con el cliente.
 - Tres enfoques alternativos: Línea de producción, auto-servicio, personalizado.
 - Desde el punto de vista de la gestión de operaciones el desafío es coordinar la oferta con la demanda.

- **“No news is NOT good news”**
 - Satisfacción del cliente de 85% es muy bajo.
 - Incentivar y bienvenir las quejas.
 - Aprender de los clientes que se escapan.