

**XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LA SERVUCCION: Una herramienta para la gestión**

**Autor**

Cra. Gladys Lilian Ferraro

Tandil, Pcia. de Buenos Aires, noviembre 2004

## INDICE

	Pág.
Resumen .....	2
Consideraciones generales.....	3
Fabricación de servicios vs. servucción.....	3
El Sistema de servucción.....	5
Definir la capacidad de la servucción : una decisión estratégica.....	7
Gestión de la servucción-Gestión de procesos .....	8
Bibliografía .....	11

## RESUMEN

### LA SERVUCCION: Una herramienta de gestión

Pensar en diseñar y gestionar procesos en organizaciones prestadoras de servicios parece una idea descabellada.

La prestación de servicios debe ser concebida como una “servucción”, y ser vista como una fábrica con todas las consecuencias que van ligadas a ella.

Existen fuertes analogías entre fabricar productos tangibles y la de los servicios. La organización al momento de diseñar su servucción debe inspirarse en esta. Pero aceptando que la servucción es un sistema, y debe entonces pensarse globalmente en su conjunto, y fundamentalmente atender a las necesidades del cliente, analizando sus expectativas, y evaluando sus percepciones.

Desde la concepción del servicio hasta la realización de una servucción, se necesita imaginación, rigor y precisión como la concepción y realización de una fábrica.

Esta reingeniería de proceso aplicada a la prestación de servicios apunta a mejorar la utilización de recursos e involucra tanto recursos utilizados inadecuadamente como recursos utilizados innecesariamente.

¿Cuánto tiempo emplea diariamente en rehacer lo que no fue “hecho bien desde la primera vez? ¿Cuánto cuesta su tiempo en la organización? ¿ Es el servicio que espera el cliente, o es el servicio diseñado por la organización para cumplir sus objetivos? ¿Se ha llegado a pensar que el cliente es consumidor y producción a la vez en la prestación del servicio?. Estas y muchas otras preguntas se deberá hacer la organización a la hora de analizar su desempeño.

Un buen diseño del sistema de servucción de la organización contribuirá a:

- Reducir costos
- Generar confianza
- Cumplir con las necesidades y expectativas del cliente
- Establecer estándares de calidad.
- Lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos

Analizar y comprender el porque de las actividades fundamentales, con los elementos tangibles, el personal afectado, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad de la misma, y especialmente, en el cálculo de los costos de los servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

La utilización de herramientas de marketing estratégico permitirá a la organización predeterminar y gestionar los procesos que conforman la oferta Total del servicio prestado, atendiendo a las necesidades del cliente en busca del logro de los objetivos de toda organización: crear valor.

## CONSIDERACIONES GENERALES

¿Es fabricado un servicio de la misma manera que un producto? Muchas veces esta pregunta parece descabellada, porque cuando se piensa en fabricación se lo asocia a bienes o productos tangibles, además la expresión “fabricación de servicio” suena mal, ¿pero tiene un solo significado?. Semánticamente un proceso de producción desemboca en un producto tangible, las dos palabras tienen una misma raíz, y en realidad no existe una palabra con la misma raíz que servicio que dé cuenta del proceso de fabricación de un servicio. Es por esta razón, que ante la falta de una palabra que lo represente, se utilizará el término “servucción” que los profesores Pierre Eiglier y Eric Langeard <sup>1</sup> han aplicado desde el enfoque del marketing estratégico.

Para dichos autores “servucción” es *“la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”*

La servucción es un instrumento basado en la teoría de Sistemas. Según L. von Bertalanfy<sup>2</sup> las propiedades del sistema recaen en:

- El sistema está constituido por elementos identificables.
- Todos los elementos están unidos entre sí
- El sistema funciona como un objetivo, una finalidad
- El sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable
- El sistema funciona tendiendo a un sistema de equilibrio.
- Todo cambio en un elemento del sistema, genera un cambio en el resto (interacción causa-efecto)

## FABRICACION DE PRODUCTOS VS. SERVUCCION

La fabricación de servicios, o sea la servucción, obedece a la misma ley de sistemas. Parece oportuno realizar una comparación entre la fabricación de productos tangibles y la fabricación de servicios como lo expresa el siguiente paralelo.

Fabricación de Productos	“Fabricación” de Servicios
Producto: tangible	Servicio: intangible
Se necesita para su fabricación la interacción de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias Primas</li> <li>• Mano de Obra</li> </ul> Maquinarias, Edificios, Otros insumos	En el servicio interactúan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal en contacto con cliente</li> <li>• Soporte Físico</li> </ul>
La interacción es planeada con precisión ( estándar de calidad deseados) Se sabe al producto que desea obtener y las cantidades Se prevé la capacidad y el equipamiento para lograr el producto con los mínimos costos Aplicación constante y rigurosa del enfoque de sistemas.	Se trata de un sistema con todo el rigor necesario desde la concepción y puesta en funcionamiento para que el servicio sea de calidad
Para ponerlo a disposición del cliente, es necesario venderlo	Si no hay cliente no hay servicio <b>CLIENTE: PRODUCTOR Y CONSUMIDOR</b>
Puede almacenarse	No puede almacenarse Producción=Consumo
Es necesario contar con CAPITAL – SABER-HACER Y TIEMPO	

<sup>1</sup> “Servucción, el marketing de servicios” McGraw-Hill/Interamericana de España SA.

<sup>2</sup> General System theory. New York. G. Braziller 1968

Cuando debe ser concebida una servucción, nada debe quedar confuso, nada debe ser dejado al azar. Parece secundario diseñar el proceso de prestación de servicios, tal como se diseña la fabricación de un producto. Nadie cuestiona que la infraestructura, el cuidado de los materiales y el personal que intervienen el proceso productivo de fabricación de productos debe ser cuidadosamente diseñado y gestionado para lograr la calidad, factor clave de la empresa, que permitirá alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, siendo la única garantía de calidad real de servicios.

Retomando lo expresado por los mencionados autores, entendiendo por Servucción<sup>3</sup> a “la producción de servicios” y asimilándolo a la fabricación de un producto, pero donde el cliente *es simultáneamente productor y consumidor*, es donde se visualiza la necesidad de incorporar esta herramienta de diseño de producción de servicios, al manejo de los costos de calidad que contribuirán sin duda a detectar oportunidades que en potencia podrían ayudar a reducir costos.

Creemos necesario para abordar el tema analizar algunas cuestiones referidas al modelo propuesto por Eigler y Langeard que se utiliza en el presente trabajo como herramienta de gestión, que permitirá medir el desempeño de la empresa.

Cuando se piensa en prestación de servicios, es necesario pensar no solo en la precisión de la capacidad instalada o a instalar y gestión de los procesos de trabajo, sino también el flujo de clientes, teniendo en cuenta el comportamiento probabilístico de las tasas de llegada y de servicio que siguen con frecuencia la función Exponencial Negativa y de Poisson, respectivamente, como surge del estudio de la teoría del fenómeno de espera. Esto pone de manifiesto la seriedad con que debe encararse las decisiones que la empresa tome al respecto.

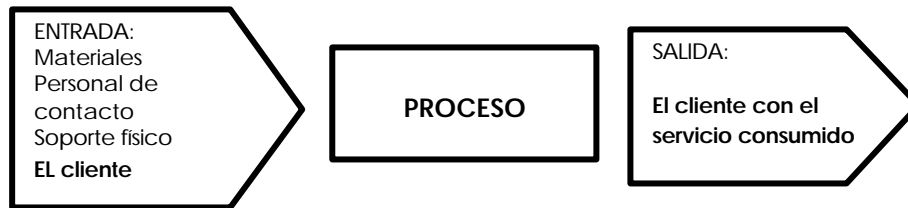
Si se piensa que, en el proceso de fabricación de productos se concibe con antelación los mínimos detalles, sabiendo exactamente a lo que se quiere llegar, en que cantidades y cuales son los costos necesarios asociados, previendo las relaciones entre todos los elementos y factores productivos que intervienen en el proceso productivo, como se desprende de la teoría general del costo; el concepto de servucción debe ser visto de la misma manera, con todas las consecuencias de gestión ligadas al mismo.

Es necesario pensar entonces, que al igual que la fabricación de un producto (desde la óptica de sistema), un servicio de calidad debe analizarse desde su concepción a la puesta en funcionamiento, con la diferencia que el cliente forma parte del sistema “productivo” llamado servucción. Esto no implica que solo sea materia de estudio del marketing, sino que es un reto a la creatividad y a la precisión en que deben diseñarse el conjunto de elementos y cuestiones sujetas a influencias y conductas regidas por leyes probabilísticas, donde interviene fuertemente el personal prestador del servicio, expectativas, deseos, variaciones y percepciones decisivas del cliente, y que si hacen a la esencia del servicio, son cuestiones importantes cuando se analiza los costos implicados en él. Ello no puede ser de otra manera, ya que sin cliente no puede existir el servicio, si el cliente no ocupa la habitación de un hotel, si el avión lleva sus asientos vacíos, para mencionar algunos de los tantos ejemplos de prestación de servicios, solo existiría capacidad ociosa de servicio, pero no “servicio”.

---

<sup>3</sup> Los autores definen Servucción de la empresa de servicios como “ la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”.

Esquematisando el proceso productivo del servicio se tiene:

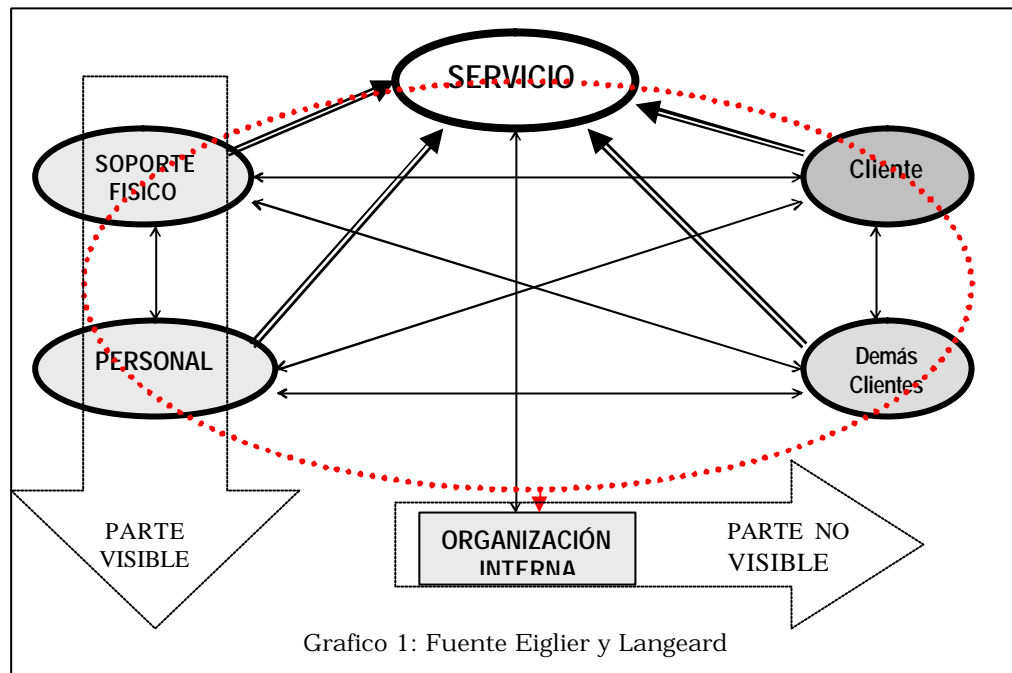


Como puede observarse a diferencia de la producción de un bien tangible, donde existe una transformación de recursos, en los servicios la salida es el mismo cliente (en términos generales) que se lleva el servicio consumido, el cliente es pues productor y consumidor.

## EL SISTEMA DE SERVICION

Siendo el cliente el productor y consumidor del servicio, es preciso diseñar el “proceso productivo” desde lo que el cliente espera recibir (Expectativas) para establecer los roles de las partes que conforman el sistema de servucción. Estas partes las conforman(esquema en Gráfico 1):

- **La infraestructura o bienes tangibles ( Soporte Físico)** que sirve de apoyo a la prestación del servicio. Es el componente visible para el cliente. Dependerá del servicio la importancia que tendrá el soporte físico, ya que puede no ser relevante en determinados casos cuando solo es necesario el personal para recibir el servicio (Ejemplo: búsqueda de información, consultas,etc.), aunque siempre deben tenerse presente ya que conforman la Oferta Global del servicio a prestar (Son ejemplos el edificio, accesos, cartelería, decoración, materias primas, materiales, etc.)
- **Los recursos humanos (Personal de contacto)** Es la o las personas contratadas por la organización que se encuentran en contacto con el cliente,(azafata de un avión, cajero de un banco, docente de un colegio, etc.).El rol y cantidad de personal dependerá de la automatización del sistema, ya que en algunos casos solo basta el soporte físico como los autoservicios.
- **La organización y administración** es la parte no visible para el cliente, pero de ella depende que el servicio sea prestado según lo diseñado. Contiene el staff, estilos de dirección, sistemas y aseguramientos, control interno, mantenimiento, gestión, supervisión y retroalimentación.
- **Los clientes** con un rol muy activo como consumidor y productor
- **Los demás clientes** es un componente a considerar cuando en la prestación del servicio el cliente tiene contacto o se relaciona con otros.



Si se analiza la prestación de un servicio, se debe pensar en un sistema de servucción, ya que estará constituido por conjunto de servucciones que hace al servicio final , recibido como oferta total por el cliente.

Distintas serán entonces las estrategias que la empresa pueda implementar atendiendo a los micro-impulsores de valor, y competencias centrales, que le permitan posicionarse competitivamente. Así la empresa ante una estrategia de diferenciación de servicio podrá enfocarse :

- en la oferta total del servicio
- en el soporte de la oferta ( soporte físico, personal en contacto, organización y administración)
- o en ambos aspectos.

Esta estrategia conlleva a seleccionar el segmento de clientes a atender decisión fundamental ya que si se decide atender un segmento determinado, implicará alejarse del resto del mercado.

Una vez definida la estrategia y segmento de mercado a atender, deberá diseñarse el sistema de servucción, con una capacidad determinada, y una organización interna acorde. Pero visto desde el enfoque sistémico un servicio lleva implícitamente ( en ocasiones explícitos) un conjunto de varias servucciones que integran la Oferta total.

No debemos olvidar que toda la oferta total de servicio son elementos comunes al cliente, que con sus necesidades, percepciones y requisitos decide sobre el Servicio Global, lo que implica que cada acción (“servucción”) debe planificarse con el objetivo de crear valor.<sup>4</sup>

Para cumplir con el objetivo empresarial de crear valor para los propietarios satisfaciendo a los clientes, y dado que en la prestación de servicios el cliente es

<sup>4</sup> Para crear valor en la organización debe satisfacerse las necesidades de los clientes y del personal, proveedores, y de todo aquel que este implicado en lasdecisiones de la misma (stakeholders) conjuntamente con la maximización de la rentabilidad a un nivel de riesgo aceptable.

productor y consumidor, pueden existir un suprasistema de servicios, intervinculados con salidas globales específicas y un resultado global común.

Es el servicio global el punto de partida, brújula del diseño del servicio a prestar por la empresa, ya que el cliente (o segmento de cliente) dadas sus percepciones y en base a sus expectativas, evaluará y aceptará o no el servicio recibido como proceso natural de simplificación e integración, esto significa la medida en que aprecia el cliente su satisfacción por la Oferta total con la que interactúa.

Esto evidencia que el servicio global debe enfocarse a cada segmento de clientes (clientes meta) y cada oferta total debe definirse atendiendo a las necesidades y expectativas del segmento, y el Servicio global satisfacer dichas necesidades.

Es el diseño del servicio global un vínculo muy estrecho con la calidad, y por lo tanto la mejor alerta sobre los riesgos de conformar una Oferta total pensando simplemente en maximizar rentabilidad, con un criterio de ventas o reducción de costos, ya que en algunos servicios esto puede dañar el Servicio global que demanda el cliente desde su percepción única y totalizadora. ( Esquema en Gráfico 2)

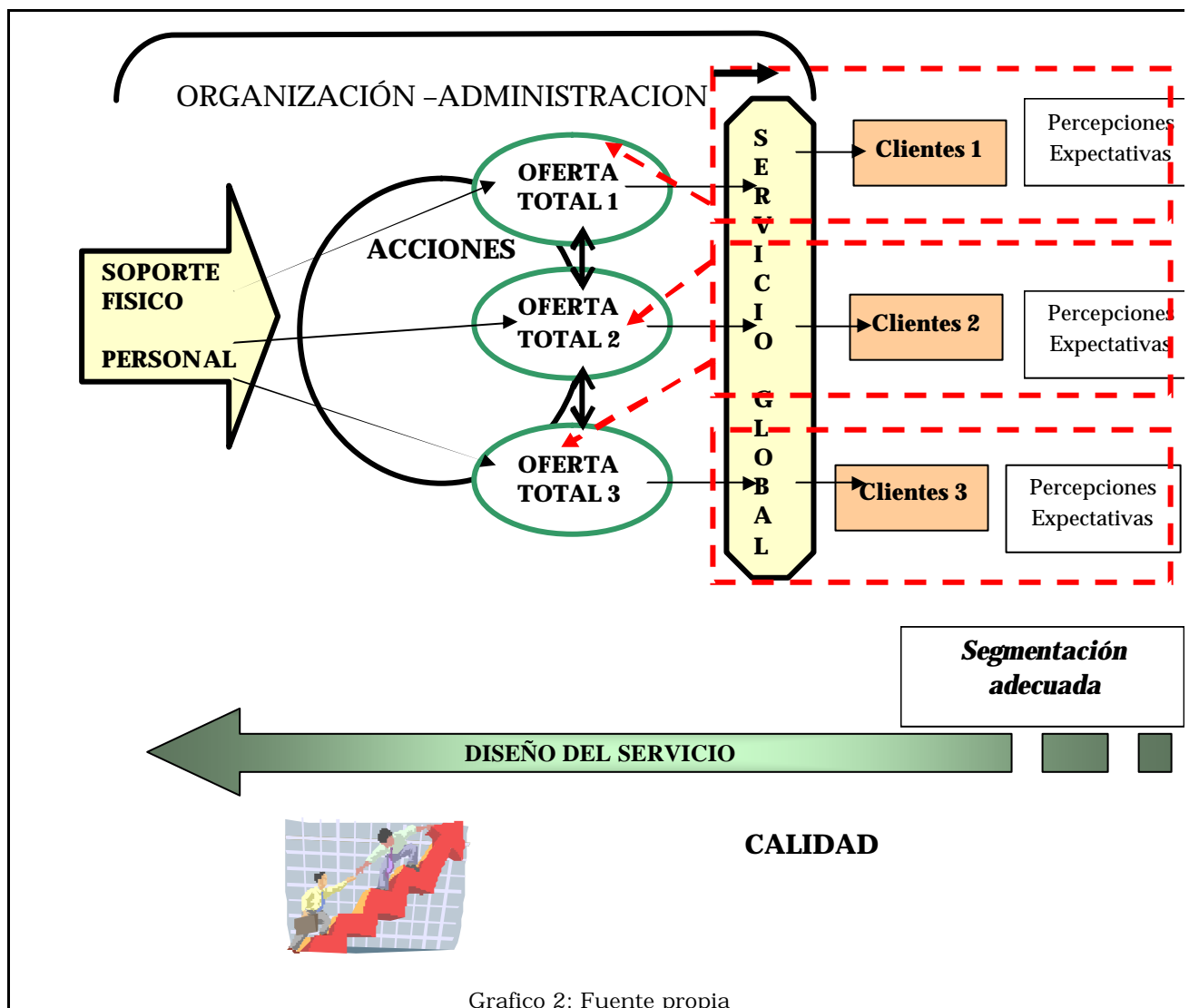


Grafico 2: Fuente propia



## DEFINIR LA CAPACIDAD DE LA SERVICIO: Una decisión estratégica

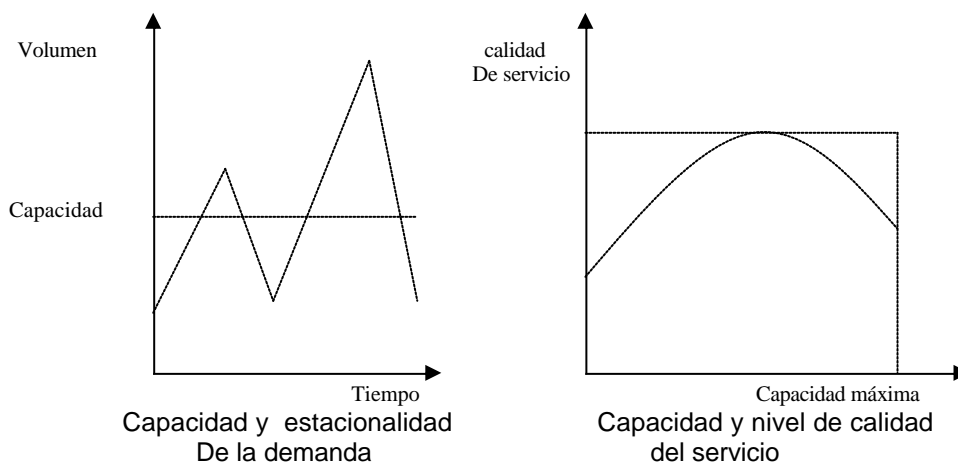
Una de las primeras decisiones estratégicas que la empresa de servicios debe tomar es definir la capacidad de la servucción. Ella va a determinar el nivel de la inversión y de ahí el de la rentabilidad por su adaptación o no al mercado en el que actúa. Para ello es importante preguntarse:

- ¿Cuál es la dimensión del sistema de servucción que será instalado?
- ¿Cuántas unidades de servicio podrán ser "producidas" en una unidad de tiempo dada?
- ¿Cuántos clientes podrán ser servidos en un día?
- ¿Cuántos clientes podrán ser servidos al mismo tiempo?
- ¿Bajo que condiciones de calidad (colas de espera, disponibilidad de personal, etc.)?

Esta decisión es crítica ya que

- La capacidad es físicamente limitada. Esto implica que para una capacidad dada, pueda que sea difícil, hasta imposible o muy oneroso, aumentar la capacidad del sistema de servucción. Esto podrá implicar una mayor inversión en costos fijos, que en relación con la contribución marginal del servicio ofrecido minimice la rentabilidad operativa por el grado de apalancamiento operativo generado.
- La dimensión del sistema de servucción constituye uno de los determinantes del nivel de servicio ofrecido, dado que por la intangibilidad del servicio, no se almacenan. La demanda y la servucción están en relación directa.

Cuando la demanda no presenta forma regular (en la mayoría de los casos) , se encuentra presente el fenómeno de la estacionalidad, y hace que sobre la base del año, del mes, de la semana o del día, se encuentren períodos altos y bajos. El sistema de servucción tendrá pues una sobrecapacidad en los períodos bajos y se verá subcapacitado en los períodos altos. ¿Cuál es la capacidad optima que minimiza los tiempos de sobrecapacidad, y maximiza al mismo tiempo la rentabilidad, si el sistema desarrollado es eficaz?. La respuesta a esta pregunta es aún menos evidente por cuanto la tasa de utilización de la capacidad de un sistema de servucción no es neutra en relación con la calidad del servicio ofrecido: al acercarse al nivel máximo de uso de la capacidad , el nivel de la calidad del servicio decrece en la mayoría de los casos muy deprisa.



- La decisión sobre capacidad debe apoyarse en un conocimiento casi perfecto del mercado, en términos de volumen, estacionalidad y de competencia. Solo la instalación y el funcionamiento en el tiempo de la servucción proporcionan información adecuada.

## GESTION DEL SISTEMA DE SERUCCION-GESTION DE PROCESOS

La servucción debe ser vista como una fábrica con todas las consecuencias de gestión que van ligadas a ella.

El proceso es el conjunto de actividades (acciones) de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos ( inputs) y tareas particulares que implican valor agregado, con miras a obtener un resultado (ouputs). Para que las actividades realizadas por la organización sean procesos o subprocesos deben:

- Tener una misión o propósito claro
- La actividad contiene entradas y salidas, que pueden identificarse con los clientes, proveedores y resultado final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas
- Puede ser estabilizada mediante aplicación de metodologías de gestión de procesos (tiempo, recursos, costos)
- Se puede asignar responsabilidad del proceso a una persona.

Cada proceso a llevarse a cabo en la organización constituirá una servucción, por lo tanto su diseño cobra vital importancia a la hora de gestionar. La gestión de procesos es una forma de organización diferente, donde prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. Será el diseño de la servucción el que permitirá mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

La gestión de procesos supone un cambio radical de la organización, y su implementación puede resultar compleja, dado que las prestaciones de servicios están sometidas frecuentemente a una gran variabilidad y regidas por personas con formaciones y criterios dispares, que condicionan el transcurrir de cada proceso de sus decisiones.

La evaluación continuada posibilita la mejora continua de la organización. Los procesos deben ser controlados teniendo en cuenta que las personas enfocan sus actividades hacia los clientes, debiendo detectar áreas de oportunidades y aplicar acciones en consonancia con la misión de la organización.

Para llevar a cabo las revisiones del funcionamiento de los procesos es necesario aplicar una metodología que apunte a reducir/eliminar defectos y reducir los tiempos de ejecución (tiempo del ciclo). La servucción servirá como herramienta para el armado del diseño de procesos. Para ello debería tenerse en cuenta :

1. **Las exigencias del cliente:** La organización debe centrarse en el cliente, y conocer sus necesidades y expectativas<sup>5</sup> Las consecuencias serán la prestación de un servicio de alta calidad a un precio equitativo, disminuyendo los costos de calidad. Para esta etapa se aconseja la aplicación del modelo "SERVQUAL"<sup>6</sup> modelo de gestión de calidad que permite medir y gerenciar la satisfacción del cliente. Aplicando este modelo

---

<sup>5</sup> Las necesidades son carencias objetivas, y las expectativas se relacionan con la forma que el cliente espera que sean satisfechas las necesidades. Se trata de saber que necesita el cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita

<sup>6</sup> Cuestionario estandarizado desarrollado en EEUU con auspicio de MK Science Institute y valorizado en América Latina por Michelsen Consulting con apoyo del Instituto Latinoamericano de Calidad en Servicios. El estudio de validación concluyó en Junio de 1992.

se pueden analizar las brechas que surgen entre las expectativas y las percepciones del cliente, en 5 dimensiones (empatía, sensibilidad, tangibilidad, seguridad y confiabilidad), siendo el cliente quien prioriza las dimensiones, y por lo tanto permitirá priorizar las acciones a seguir para eliminar las brechas negativas, o potencializar las positivas.

2. **Diagnostico interno de la organización:** Es necesario contrastar las expectativas de los clientes con lo que la organización “cree que cliente espera” , ello puede implicar un cambio de cultura o estructura de la organización.

3. **Diseño de la servucción actual:** Se debe diseñar los procesos actuales los que en función a las brechas de insatisfacción o satisfacción deben ser analizados en busca del análisis del valor agregado por cada actividad que conforma el proceso. Estudiando en profundidad como se presta el servicio, identificando los indicadores claves de efectividad y costos asociados. Es aconsejable en esta etapa utilizar un análisis causal, para buscar el porque de los problemas, y encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.

4. **Reingeniería de la servucción:** Buscando la alineación entre objetivo y misión de la organización, y las expectativas del cliente. Teniendo en cuenta la segmentación de clientes y evaluación actitudinal del personal de contacto y una vez definida la capacidad. Esto conducirá a rediseñar el proceso de servucción identificando:

- EL SERVICIO GLOBAL: Es una apreciación totalizadora de cualidades que hace el cliente, es la Oferta Total de servicios. El cliente integra en su mente y simplifica los servicios recibidos, considerándolos como un todo. El diseño del Servicio Global es el punto de partida e hilo conductor del diseño de la Oferta Total.
- EL SERVICIO BASE: que apunta a la misión de la organización, a su razón de ser, por la cual el cliente demanda el servicio. Es el servicio principal.
- SERVICIOS PERIFERICOS: Son los asociados al Servicio Base, que agregan valor y efectividad, lo fortifican, lo facilitan enriqueciendo la oferta de servicio. Pueden ser Obligatorios o no (“los opcional para el cliente”) Estos servicios pueden ser eliminados sin afectar la calidad de la Oferta Total. Es importante analizar si estos servicios son “necesarios” y no ponen en peligro al Servicio Base.
- SERVICIO DERIVADO: Si se reconoce un servicio periférico como derivado , el Servicio Base pasa a ser Principal. Tiene su propio segmento de clientes (no necesariamente los del Servicio Principal) .Pueden eliminarse sin alterar la esencia del Principal en base a un análisis de costo-beneficio.
- SERVICIOS DE APOYO: son los servicios internos no visualizados por los clientes, dependiente totalmente del Servicio Base.
- SERVICIOS SUPLEMENTARIOS: son los servicios internos visibles o no por el cliente, de carácter adicional, pueden ser temporales, con baja interrelación con otros, que agrega valor al Servicio Base, y puede ser suprimido.

## CONCLUSIONES

Por todo lo antes expuesto, se puede concluir que, el análisis de las servucciones que conforma la oferta total, permitirá identificar el soporte físico, personal de contacto y organización interna necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes, eliminando la burocracia, duplicidad, analizando el valor añadido para al cliente, reduciendo tiempo de ciclo de procesos, promoviendo la eficiencia en el uso de los recursos.

El análisis de servucciones a través del ABM (Activity Based Management), facilitará la información sobre el valor y el costo de cada actividad implicada, estudiando el valor y costo por cliente. Permitiendo la identificación de aquellas actividades

significativas para la organización estableciendo de forma clara, concisa y descriptiva las tareas que se llevan a cabo en la misma, y los costos afectados, evaluando las formas en que éstas se ejecutan.

Así podrán elaborarse propuestas de cambios en las actividades que conduzcan a la mejora continua de la oferta de servicios satisfaciendo al cliente interno y externo apuntando al logro del objetivo de toda organización: crear valor.

## **BIBLIOGRAFIA**

- AMARO YARDIN. Una revisión a la Teoría General del Costo. XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Setiembre 2000.Rosario
- GIMENEZ CARLOS M. Y COLABORADORES. Gestión y Costos.Editorial Macchi. Bs.As. 2001.
- L. VON BERTALANFY, General System Theory.New York.C.Braziller.1968
- MICHEL HAMMER. Reingeniería de la Empresa. Parramon.1993 (Pag 42-44)
- PIERRE EIGLIER Y ERIC LANGEARD. Servucción, el Marketing de servicios. Mc.Graw Gill/Interamericana de España SA. 1999
- SHANK JOHN Y GOVINDARAJAN VIGIA. Gerencia Estratégica de Costos. Editorial Norma.1995. Bogotá Colombia