



Capítulo 1 (continuación):

La Imagen Corporativa y las organizaciones del siglo XXI

1

La Imagen Corporativa es hoy uno de los principales activos intangibles de toda organización. En un mercado cada vez más competitivo, administrar eficazmente este importante activo se ha transformado en una prioridad esencial para las empresas.

Los Activos Intangibles

“Las compañías tradicionales basan su estrategia de negocios en el capital físico y financiero, las modernas compañías lo basan en el conocimiento y se definen como organizaciones que agregan valor y crean bienes.”

Ante Pulic

Por mucho tiempo el éxito económico se ha medido sólo por el criterio de eficiencia del capital físico. En los inicios del capitalismo, el éxito fue medido por la **tasa de beneficio**, la cual mostraba cuanto beneficio debía esperarse de una unidad de capital invertido. Más tarde, los inversionistas quisieron conocer el **tiempo de amortización de la inversión**. Se utilizó ampliamente entonces el **ROI** (*Return On Investments*) de Dupont y durante los años 80 se hizo popular el **SVA** (*Shareholder Value Analysis*) para dar paso ulteriormente al **EVA** (*Economic Value Added*) el cual indica la ganancia real o pérdida de capital durante un corto período de inversión.

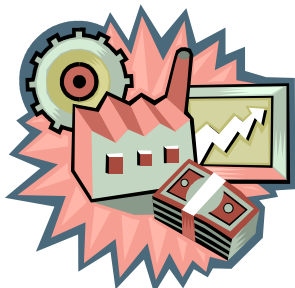
Una empresa crea riqueza cuando consigue una ventaja competitiva que le permite generar ventas por encima del llamado *coste de oportunidad de los recursos*, o sea que incrementa el valor de los accionistas. Las inversiones requieren rendimientos financieros medidos en cualquier variedad de formas pero encaminándose a los beneficios económicos, valor de mercado y flujo de efectivo (*cashflow*).

Hasta el momento los economistas han hecho depender la competitividad de la empresa de variables macroeconómicas, como tipos de cambio y de interés, tasa de inversión, de ahorro, entre otras.

El nuevo modelo sobre la forma de competir de la empresa, trata a la misma como un **conjunto de recursos y capacidades** que, en la medida en que suponen una ventaja para la misma, son consideradas como las **fortalezas** que han de ser apoyadas y que deberían guiar la **elección de la estrategia**.

Antes de la era de la información, los ejecutivos tomaban en cuenta sólo los datos tangibles (maquinarias, edificaciones, etc) para tomar sus decisiones. En la década de 1980, los recursos humanos y el desarrollo de los profesionales de la gerencia se dirigió hacia una posición en que el gerente debía jugar un rol más estratégico y estar incorporado como un elemento más en el proceso de formulación de la estrategia competitiva.

Durante mucho tiempo la Teoría Tayloriana (F. W. Taylor, 1856-1915) primó como baluarte para promover la eficiencia de la empresa y controlar consistentemente el comportamiento de los individuos conminados a cumplir los dictámenes de la gerencia.



La transición de la sociedad industrial a la de la información y el conocimiento, son los elementos que determinan el nuevo enfoque de la economía, que centra su atención, no en los llamados **Activos Tangibles** (edificios, maquinarias, etc) sino en los **Activos Intangibles**. Todo lo referente a los empleados y su experiencia, procesos de negocio, características del mercado, etc. Éstos constituyen el núcleo de la economía del conocimiento.

Las organizaciones que basan su estrategia de negocio en el conocimiento

han provocado una desviación de la atención desde los **costos** (*input*) hacia el **valor creado** (*output*), tradicionalmente una compañía mide sus *inputs* tomando en cuenta:

- Materia prima y recursos necesarios.
- Personal empleado.
- Tiempo necesario para completar la tarea.



En una compañía tradicional, la relación entre producción y todos los otros costos era de 80:20, como promedio. Hoy en día esta relación está invertida. Los costos de producción los cuales eran parte importante de la economía industrial, son casi insignificantes en la economía actual, así como los de la producción por sí misma, en la actividad total de la compañía.

Con la nueva concepción sobre la creación de valor, que imprime la Teoría de creación del valor del conocimiento de Nonaka, se da un vuelco a la mentalidad de control, de la gerencia científica tradicional.

En oposición a esto, el nuevo método para medir el éxito de la compañía debe estar focalizado en la **creación de valor**, aquellos que crean el valor y el proceso en el que el valor es creado.

En el nuevo proceso de control de la creación de valor se introduce el concepto de **Capital Intelectual** que ha representado el inicio de una nueva era y que centra su atención en los empleados, el conocimiento y activos intelectuales como elementos esenciales de una economía basada en el conocimiento.

Lo que comenzó en 1987, como una iniciativa para impulsar el capital intelectual de una nación, ha sido adoptado como una agenda de carácter global de colaboración internacional. El enfoque en el conocimiento aplica tanto a organizaciones con o sin fines de lucro, lo que supone un propósito compartido entre todos los niveles de la economía, desde el individuo hasta la sociedad. La nueva sociedad plantea nuevos requisitos. La “Sociedad del Conocimiento” requiere ciudadanos “informacionalmente cultos”.¹

Se ha producido una transición del concepto de **cadena de valor de la información** hacia el de **cadena de valor del conocimiento**. La primera consideraba los sistemas tecnológicos como elementos claves en la conducción del proceso negociador de la organización y a los seres humanos como pasivos procesadores que desarrollaban las *mejores prácticas* guardando la información en bases de datos. La forma en que se crea el valor y su medida se hará a través de la cadena de valor del conocimiento.

El proceso de desarrollo de productos virtuales describe una cadena de valor, la primera diferencia con respecto a la tradicional, radica en su logro económico y la segunda en que transcurre en una dimensión que hace que cada uno de sus eslabones sea igualmente virtual. Por ello aprendizaje y adquisición de conocimientos son procesos con los cuales pueden redefinirse la cadena de valor añadido en la empresa.

Los diversos esfuerzos de las organizaciones para gerenciar el conocimiento, han sido denominados de diversas formas, “administración del conocimiento”, “la organización que aprende”, “administración del capital intelectual” y “administración de activos intangibles”, todas ellas son sinónimos.

La **Administración del Conocimiento** se define como el conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, asequilibiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de valorar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la empresa, la organización, el individuo y la sociedad.

Esto conduce a una nueva forma de gestionar la empresa, que tendrá la característica de ser sistemática y de mejora continua.

Por lo complejo y diverso de estos activos de conocimientos se hace muy difícil, el gerenciamiento de los mismos, pocas compañías han encontrado aún la forma de hacerlo (ej.: Nokia), por lo que se espera en el futuro el inicio de una segunda fase del conocimiento, etapa en la que realmente el conocimiento sea administrado apropiadamente

¹ Ver **Drucker, Peter**. *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana, 1992.

Transformar los datos en información, para luego hacer de esa información conocimiento, y lograr que éste se convierta en una ventaja competitiva para la empresa, es el reto que plantea la nueva **sociedad del conocimiento**.

Bibliografía:

Drucker, Peter. *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana, 1996.

Drucker, Peter. *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana, 1992.

Fresno Chávez, Caridad. “La gerencia de los activos intangibles”, 2001.

Herramientas de medición del Capital Intelectual²

La empresa debe elaborar mapas de conocimiento y medir su capital intelectual para complementar la información proporcionada por los estados contables.

En 1995, el valor de mercado de la empresa Mc Donald's era más de cuatro veces el valor de sus activos tangibles, es decir, aquellos recogidos en su contabilidad. ¿Cuál es la razón de la diferencia existente entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa? La respuesta está en los **activos intangibles** de la empresa no reflejados por la contabilidad, es decir, el capital intelectual organizativo.



El enfoque tradicional para calcular el valor de una empresa es observar sus activos materiales, estudiar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, y calcular el ratio precio/ganancias además de otros ratios importantes, para evaluar los resultados futuros de la empresa. Sin embargo, tales parámetros, habituales en los informes financieros estándar, resultan inapropiados, tanto para medir los *outputs* del capital intelectual como para evaluar y gestionar a una empresa intensiva en conocimiento.

Los informes financieros actuales son apropiados para las necesidades de información de industrias intensivas en bienes de capital, claves para la creación de riqueza a principios del siglo XX. Pero presentan limitaciones por su énfasis en sucesos históricos, su incapacidad para recoger activos intangibles, su enfoque de costes y su concentración en informes anuales regulares.

Normas contables para activos intangibles

Un **activo**, según *The International Accounting Standards Committee*, es un recurso controlado por una empresa como resultado de acontecimientos pasados, del cual se espera obtener beneficios futuros. Un **activo intangible** (norma E60) es un activo identificable que carece de sustancia física. Se debería reconocer en el balance si es probable que fluyan a la empresa beneficios futuros que sean atribuibles al activo. Para satisfacer este criterio la empresa debería demostrar lo siguiente: 1) la forma esperada en que el activo intangible incrementará el flujo de entrada de beneficios futuros, 2) su habilidad e intención de utilizar el activo, 3) disponibilidad de adecuados recursos técnicos, financieros y otros, para obtener los beneficios futuros, y 4) el coste del activo intangible debe poder medirse con facilidad.

La norma IAS 38, publicada en Septiembre de 1998, considera que determinados “activos intangibles” como listas de clientes, lealtad del cliente, marcas, relaciones con clientes, capital humano, capital estructural... etc. **no** satisfacen la definición de activos, y por tanto, se consideran gastos cuando se incurra en ellos, no figurando en el activo del balance.

² Adaptado de: **Ordóñez de Pablos, Patricia:** “Herramientas de medición del capital intelectual”, 2001.

Herramientas de medición del capital intelectual

El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles:

- la **estructura interna** (la organización),
- la **estructura externa** (los clientes), y
- las **capacidades** (las personas).

Puesto que los estados contables no recogen ciertos activos intangibles responsables de la creación de conocimiento organizativo, la empresa debe elaborar mapas de conocimiento para visualizar estos activos.

Para evaluar el conocimiento de la empresa se han desarrollado indicadores que reflejan el capital intelectual de la misma. Algunas empresas, especialmente suecas, han sido pioneras tanto en el desarrollo como en la implementación de indicadores del capital intelectual de la empresa. Empresas como AT&T, Coca-Cola, Heineken, IBM, KAO, PriceWaterhouse Coopers, Sears...etc. llevan años gestionando el conocimiento y midiendo su capital intelectual. Pero los esfuerzos por realizar mediciones del capital intelectual han traspasado el ámbito organizativo, siendo objeto de estudio tanto por los gobiernos (Suecia, Australia... etc.) como por el mundo académico (Club Intellect en España).

Para capturar el valor de los activos intangibles organizativos se han desarrollado modelos basados en el valor (EVA, MVA, medidas de *cash flow*... etc.), modelos de valoración de intangibles (marcas, patentes...etc.), sistemas de medida de rendimientos y gestión (**Balanced Scorecard**) y modelos de medición del capital intelectual (*Skandia Navigator*, *Intangible Assets Monitor*, *Technology Broker*, Modelo de Dirección Estratégica por Competencias).

Skandia, empresa sueca de seguros, ha sido una de las empresas pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual. Su modelo *Skandia Navigator*, proporciona un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), presente (enfoque de cliente, humano y de proceso) y futuro (enfoque de renovación y desarrollo). *Skandia Navigator* permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados. El capital intelectual organizativo (**CI**) se obtiene a partir de la fórmula:

$$CI = i \times C$$

donde el coeficiente **i** indica la eficiencia organizativa en la utilización de su capital intelectual y **C** es la variable capital intelectual en unidades monetarias. Estas dos variables se obtienen a partir de unos indicadores que recogen información sobre los tres equilibrios que debe lograr la empresa.

Bibliografía:

Drucker, Peter. *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana, 1996.

Drucker, Peter. *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana, 1992.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. *El capital intelectual*. Bogotá: Norma, 1998.

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill, 1995.

ICOMI. *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Buenos Aires: UCES, 2000

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

El Cuadro de Mando Integral: Un Sistema de Gestión Estratégica

Una de las modernas herramientas, que permite la administración de los activos intangibles, es el Cuadro de Mando Integral, diseñado por Kaplan y Norton.

La Nueva Economía y la Era del Conocimiento

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicios. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada era del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los **activos intangibles** que maneja la empresa. Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad, y permiten a la empresa:

- Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los clientes existentes y atraigan a nuevos clientes.
- Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.
- Crear productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos.
- Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.
- Apalancar la tecnología de información para la gestión de mercadeo y la excelencia operativa en los procesos de negocios.

Dentro de las nuevas circunstancias, la capacidad de las empresas para desarrollar, movilizar y explotar sus activos intangibles ha llegado a ser más importante que la administración de sus activos tangibles (capital de trabajo y activos fijos). No obstante, los sistemas de medición de gestión, particularmente de índole contable y financiera, diseñados a principios del siglo pasado, se enfocan exclusivamente en la cuantificación, uso y administración de los activos tangibles. Indicadores de desempeño financiero como el retorno de la inversión o el valor económico agregado (EVA) sirven para medir los resultados de la gestión empresarial de ayer y la posición financiera actual. Nada dicen sobre la capacidad de la empresa para enfrentar los retos futuros con éxito, la cual reside en los activos intangibles.

Frente a la necesidad de un sistema de control gerencial que considerara los activos intangibles dentro de la ecuación del desempeño, los profesores **Robert Kaplan** y **David Norton** de la Universidad de Harvard introdujeron en 1992 el Cuadro de Mando Integral (*balanced scorecard*), conocido también como el tablero de comando balanceado o la tarjeta de puntuación equilibrada.

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

En un principio, el Cuadro de Mando Integral se consideró como un sistema de medición del desempeño y control gerencial diseñado para describir la estrategia y guiar su ejecución hacia el éxito competitivo futuro. Con este fin, el Cuadro de Mando Integral traduce la misión de la empresa y su estrategia en un conjunto comprensivo de objetivos e indicadores del desempeño que constituye la piedra angular del sistema de administración del desempeño de la empresa. El Cuadro de Mando Integral retiene el énfasis sobre el logro de objetivos financieros y la creación de valor para los accionistas, pero incorpora otros indicadores esenciales para la ejecución exitosa de la estrategia y la obtención de la ventaja competitiva.

Para apreciar la efectividad del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión del desempeño es importante entender que existen dos tipos de indicadores de desempeño en cuanto a su relación con el tiempo: los llamados **indicadores de resultados** (*outcome indicators*) que muestran los resultados de las acciones pasadas, y los **indicadores causantes del desempeño futuro** (*driver/leading indicators*), es decir, indicadores que miden el desempeño de las actividades encaminadas a lograr el éxito futuro.

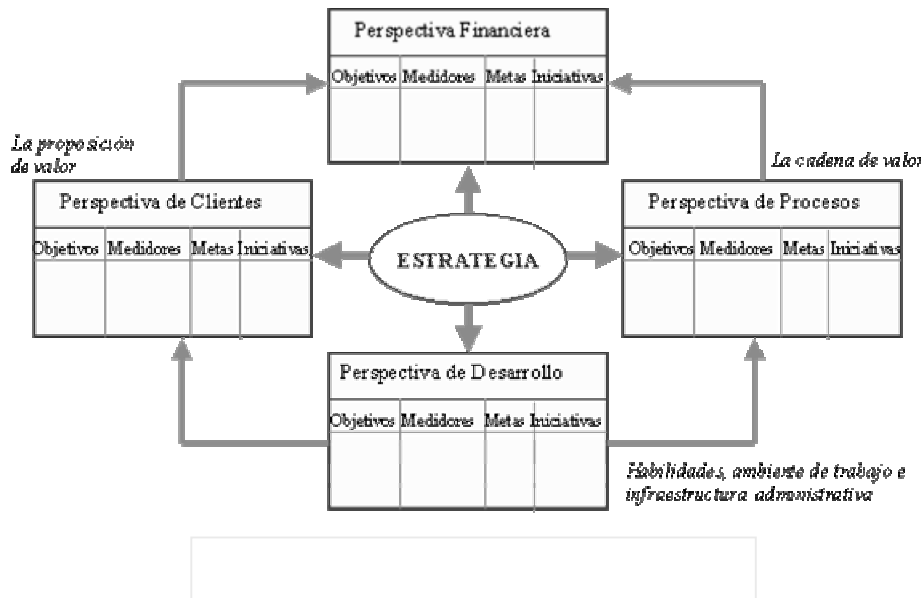
Ejemplos de indicadores de resultados son el retorno de la inversión, el EVA y la participación en el mercado. Estos indicadores reflejan cuan buena han sido las acciones de la empresa durante un periodo de tiempo, pero no explican cuál ha sido la estrategia. Son, también, indicadores genéricos en el sentido de que son usados comúnmente por las empresas al medir su desempeño. En contraste, los indicadores causantes del desempeño reflejan explícitamente la estrategia. Se asume que un buen desempeño en estos indicadores contribuirá al éxito competitivo. **Estos indicadores son específicos a la estrategia.**

El Cuadro de Mando Integral mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas:

- resultados financieros,
- clientes,
- procesos internos y
- desarrollo y aprendizaje.

Así, el Cuadro de Mando Integral permite que las empresas puedan controlar sus resultados financieros, midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etc.) requeridos para competir con éxito en el futuro. La Figura 1 presenta el esquema básico del Cuadro de Mando Integral.

Figura 1



El Cuadro de Mando Integral convierte a la estrategia en un sistema integrado por cuatro perspectivas de negocios.

Los objetivos e indicadores dentro de las cuatro perspectivas señaladas representan un enfoque equilibrado o balanceado entre:

- Medidas externas relacionadas a clientes, inversionistas y entes financieros y medidas de desempeño interno, relacionadas a los procesos de negocio y a los recursos de la empresa.
- Medidas que reflejan los resultados de esfuerzos del pasado e indicadores relacionados al desempeño futuro.
- Indicadores cuantitativos y medidas cualitativas.

Desde su introducción, el Cuadro de Mando Integral ha tenido una creciente aceptación por su efectividad para traducir la estrategia en términos operativos y comunicarla a la organización, así como instrumento de gerencia estratégica y herramienta de aprendizaje organizacional. Por estas razones y las significativas mejoras en los resultados de negocios reportadas, *Harvard Business Review* seleccionó esta herramienta como una de las prácticas gerenciales más influyentes de los últimos 75 años.

Hoy día el Cuadro de Mando Integral se considera una herramienta multidimensional para describir, implantar y administrar la ejecución de la estrategia en todos los niveles de la organización. Esto se logra mediante la determinación y alineamiento de objetivos, medidas de desempeño, metas e iniciativas en las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente. Estos objetivos, a su vez, sirven de marco para establecer objetivos e iniciativas en las diferentes unidades de la organización.

Una de las principales funciones del Cuadro de Mando Integral es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización. Para ello, el diseño del Cuadro de Mando Integral exige el esclarecimiento de la estrategia y su traducción al lenguaje de las operaciones. Para lograr el compromiso de toda la organización con la estrategia, la alta gerencia y los colaboradores deben comprender claramente en qué consiste la estrategia y cómo ésta contribuye a lograr los objetivos de negocios. Así, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el motor de un "proceso de cambio".

Un Cuadro de Mando Integral elaborado correctamente, articula la teoría del negocio: las relaciones de causa-efecto que representan las premisas y supuestos del negocio y su estrategia. Estas relaciones de causa-efecto pueden explicarse mediante un mapa estratégico que describe gráficamente cómo la empresa intenta lograr sus objetivos estratégicos. La Figura 2 muestra los elementos genéricos de un mapa estratégico que explica como se crea valor económico (perspectiva financiera) partiendo de una proposición de valor ganadora al mercado (perspectiva de los clientes), de procesos eficientes en la entrega de este valor a los segmentos objetivos, y de colaboradores motivados y competentes, apoyados por tecnologías que los habilitan para realizar los procesos de la mejor forma. El desarrollo de este mapa de relaciones-causa efecto contribuye a una **comprensión holística y sistémica** de la estrategia y es un paso indispensable en el diseño del Cuadro de Mando Integral.

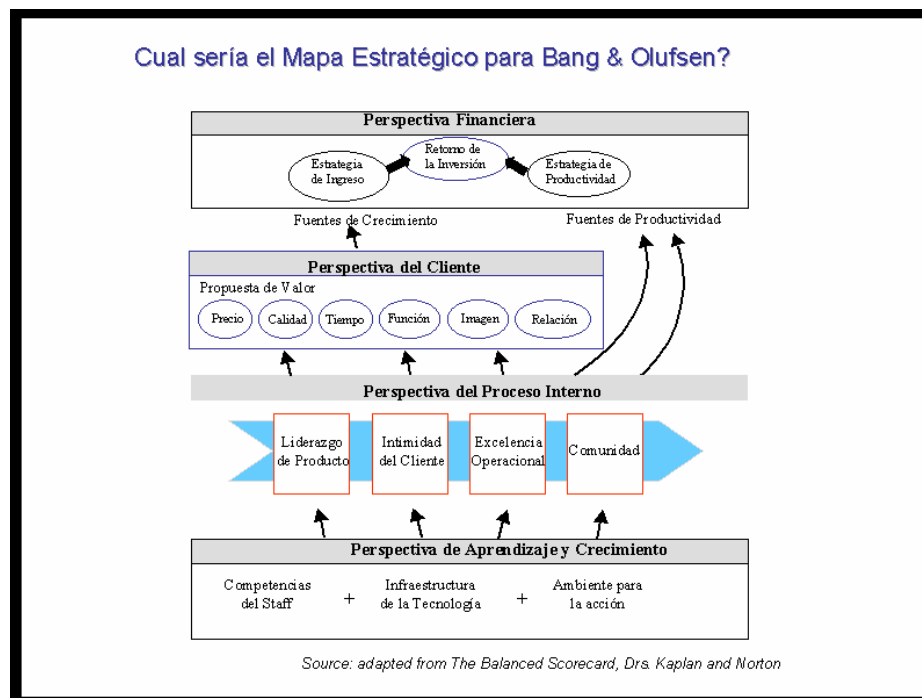
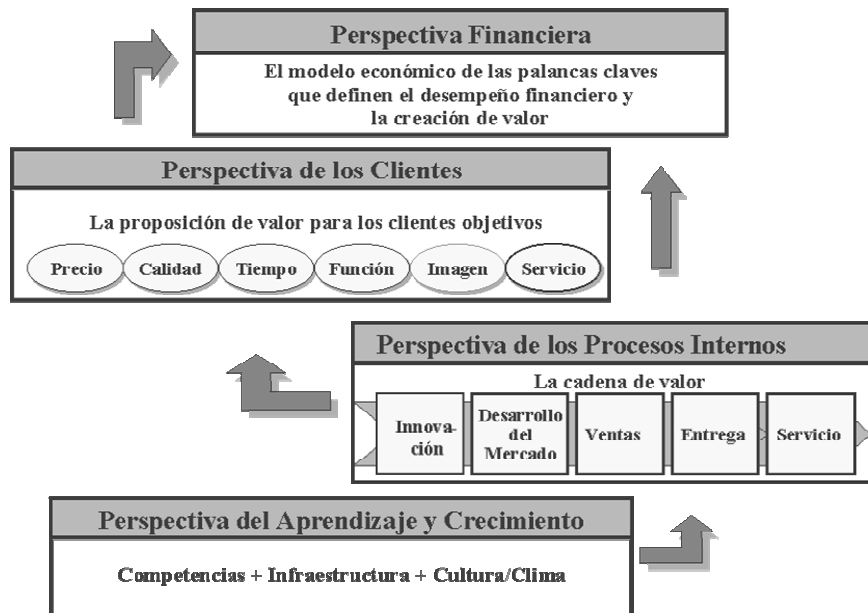


Figura 2. El Mapa Estratégico: La Ruta hacia la Creación de Valor



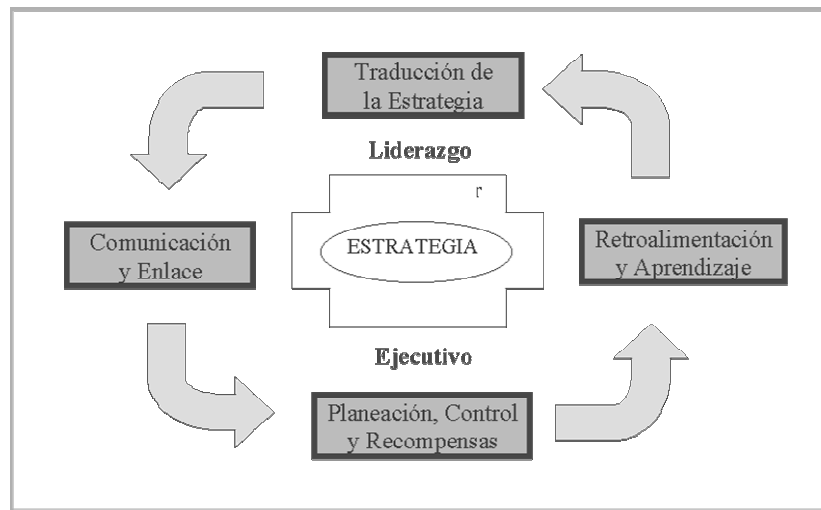
En resumen, el Cuadro de Mando Integral provee una vista panorámica del desempeño global de la organización, convirtiéndose en el corazón de un sistema de gestión estratégica y operativa (como indica la Figura 3).

Así, el Cuadro de Mando Integral:

- Clarifica y traduce la visión y estrategias del negocio en términos operativos.
- Comunica a toda la organización la estrategia y enlaza vertical y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes unidades y niveles de la organización.
- Planifica, establece metas y alinea las iniciativas estratégicas en las cuatro áreas de desempeño y vincula los resultados de la ejecución a los sistemas evaluación del desempeño y de recompensas.
- Amplía la retroalimentación estratégica y estimula el aprendizaje organizacional, convirtiendo al Cuadro de Mando Integral en el tema de análisis de las reuniones gerenciales y en una formidable herramienta para fomentar el cambio en la organización.



Fig. 3. El Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión Estratégica



Implantación del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica

La implantación de un sistema de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral incluye los siguientes pasos:

1. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para describir la estrategia de la empresa a través de un consenso estratégico de la alta gerencia.
2. Comunicar y educar a toda la organización sobre la estrategia y el Cuadro de Mando Integral.
3. Alinear los objetivos de las diferentes unidades de negocio dentro de la empresa - alineamiento vertical y horizontal.
4. Alinear los objetivos y comportamientos de ejecutivos y colaboradores con la estrategia a través de los sistemas de evaluación del desempeño.
5. Alinear los sistemas de compensación, reconocimiento e incentivos con el desempeño en la ejecución de la estrategia.
6. Alinear los procesos de planificación, ejecución y análisis presupuestarios con el Cuadro de Mando Integral, convirtiéndolo en el tema central de las reuniones gerenciales.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

En forma global, el Cuadro de Mando Integral provee tres beneficios fundamentales que coadyuvan a un alto rendimiento de la organización:

1. **Enfoque.** Identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.
2. **Alineamiento.** Armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización hacia la ejecución de la estrategia.
3. **Aprendizaje.** Mejor entendimiento del negocio, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto para mejorar el desempeño.

Más específicamente, el Cuadro de Mando Integral:

- Ayuda a lograr consenso y compromiso en el equipo de gerencia.

- Traduce la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a esclarecer la estrategia a toda la organización.
- Proporciona una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización - alineamiento vertical y horizontal.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona la información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad gerencial y la toma de decisiones.
- Contribuye al aprendizaje organizacional.

Bibliografía:

ICOMI. *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas.* Buenos Aires: UCES, 2000.

Jiménez, Maximiliano E. "Balanced Scorecard", 2001.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión 2000, 1997.

Análisis de un Caso c1: Siemens Argentina

Ver: **ICOMI.** *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas.* Buenos Aires: UCES, 2000. (Ritter, M. "La utilización de *Balanced Scorecards* como herramienta para la gestión estratégica de las Comunicaciones Corporativas". p. 113 a 147)

Servucción

Cuando se habla de producción, se piensa en una fábrica y en la fabricación de bienes tangibles. Pero, ¿es fabricado un servicio del mismo modo que un bien cualquiera? El concepto de **servucción** aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios.

Considerar a una empresa como un sistema de fabricación de un servicio. Esta es la propuesta de los profesores franceses **Pierre Eiglier** y **Eric Langeard**, autores de *Servucción. El marketing de los servicios*. No existe en castellano una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, por lo que los autores han optado por el neologismo **servucción** (análogo de producción). El gran aporte de este enfoque es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

¿Qué se necesita para fabricar un servicio? En pocas palabras, podría decirse que se necesita **mano de obra**, un **sopORTE físico** y un beneficiario, es decir, un **cliente**.

Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, encontramos los siguientes elementos:

- **El cliente.** El consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.

- **El soporte físico.** Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado).
- **El personal de contacto.** Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.
- **El servicio.** Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Los autores proponen detenerse en cada uno de los tres elementos de base que dan como resultado el servicio para verificar cómo funciona el sistema de servucción en cada empresa.

Eiglier y Langeard señalan que la gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto es que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido.

- Actos intelectuales de comprensión, de investigación o de evaluación que preceden a una toma de decisión. (Por ejemplo: ¿está abierto este negocio?, ¿qué mercadería ofrece?, ¿cuál es su nivel de precios?).
- Actos verbales para finalizar la toma de decisión o para hacer progresar el desarrollo del servicio. (Por ejemplo: ¿tiene tal o cual producto?, ¿cuánto cuesta?).
- Actos físicos indispensables para la realización del servicio. (Por ejemplo: empujar la puerta de entrada, acercarse al mostrador, presentar el dinero o una tarjeta de crédito).
- Actos de espera entre secuencias. (Por ejemplo: esperar que un vendedor lo atienda, esperar que le entreguen el producto, esperar que le cobren).

Hacer un repaso de todos los actos que realiza el cliente ayudará a que la calidad del servicio sea mejor. A continuación, es necesario pensar cuál es el medio material (soporte físico) y de comportamiento (función del personal en contacto) que va a permitir resolver positivamente la acción del cliente.

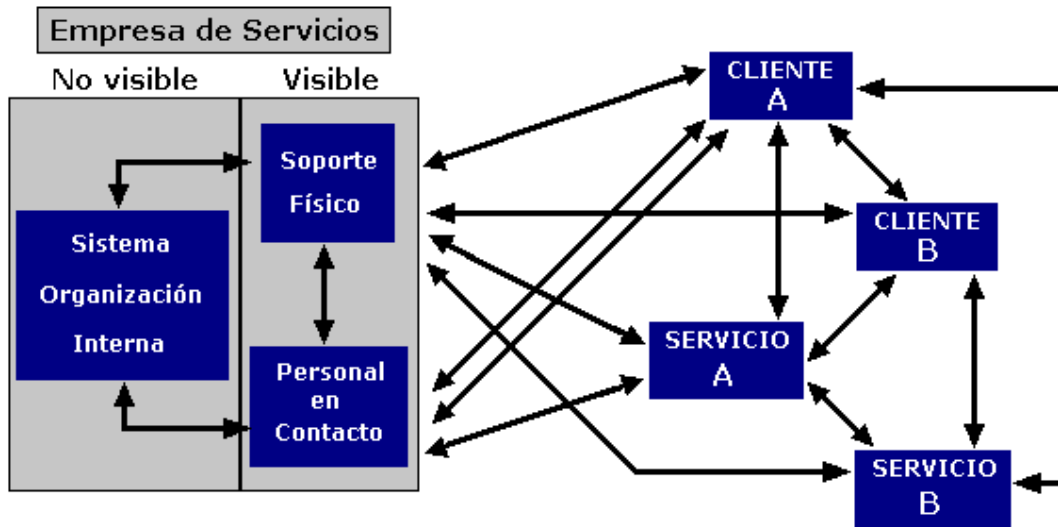
El soporte físico reúne los elementos materiales que van a ser indispensables para la buena participación del cliente y los que serán utilizados por el personal en contacto para cumplir su tarea. Esto incluye elementos de arquitectura, señalización, mobiliario, uniformes, herramientas, etcétera. En otras palabras, el soporte físico de una servucción debe ser a la vez un buen canal de comunicación (la vidriera del servicio propuesto) y una buena herramienta de trabajo (la fábrica de hacer servicios).

En cuanto a la función del personal, los autores recomiendan revisar los comportamientos del personal en contacto con el cliente, bien en respuesta a una demanda del cliente o bien para hacer avanzar el servicio. Esto implica actitudes verbales (como frases de bienvenida, recepción del pedido, explicación de las características de los productos) o actos físicos (traer los productos requeridos, mostrarlos, etcétera). Estos comportamientos no deberían estar librados al azar. Por el contrario, los directivos de una empresa deberían definir y transmitir las formas de comportamiento que se esperan de su personal, tanto en la operación como en la relación que establece con los clientes.

La combinación de los tres elementos de base, es decir, la participación del cliente en un soporte físico dado, ante el comportamiento del personal de contacto, resulta en el servicio que se ofrece. Trabajar sobre los elementos de base y las relaciones entre ellos es lo que permitirá a las empresas brindar servicios de calidad que sobresalgan en el mercado.



La base de interacción en un sistema de servicios esquematizada en el modelo de **Pierre Eiglier** y **Eric Langeard**, donde aparece el concepto de **servucción**, es uno de los más indicados para entender la dinámica que involucra la prestación de un servicio.



Importancia del sector servicios

Con pocas fanfarrias, en las últimas décadas el *desarrollo y administración de los servicios, la tecnología de los servicios y el intelecto humano*, han emergido como los determinantes primarios del éxito económico de muchas organizaciones y naciones.

En los países más industrializados, la participación del sector servicios es de aproximadamente un 75% del producto nacional bruto y genera nueve de cada diez empleos que crea la economía.

Particularidades de los servicios

- Ambos son satisfactores de necesidades humanas, individuales y colectivas.
- Los servicios son procesos, realizaciones.
- Los servicios son intangibles: No se pueden tocar, oler, etc.
- Los servicios son heterogéneos: Cada servicio es diferente.
- Los servicios son caducos: No se pueden almacenar, ni repetir.
- Inseparabilidad de producción y consumo: Se consumen mientras se producen.
- El consumidor percibe más riesgo en el servicio que en el producto. Lo que motiva distinto comportamiento del consumidor.
- El cliente participa en la elaboración del servicio.
- El cliente no distingue bien entre producto y servicio.
- No existe vida útil del servicio.
- En el servicio es más importante la *imagen* y el *posicionamiento*.
- En el servicio tiene gran importancia el factor humano.
- El servicio se vende y se elabora en el seno de la empresa. (importancia de los elementos tangibles de la empresa)
- Los servicios se prestan por demanda.
- En muchas compañías, los servicios son prestados por empleados de bajo salario.
- La calidad del servicio es de tipo mental.
- La calidad de los servicios es cualitativa y cuantitativa.
- La calidad del servicio no puede determinarse de antemano.
- En el servicio, la calidad del diseño no está asegurada.

Diferencias entre empresas de manufactura y empresas de servicios

Empresa de manufactura	Empresa de servicios
El producto es concreto	El servicio es inmaterial
La propiedad se transfiere con la compra	El servicio no se puede revender
Es posible hacer una demostración del producto antes de cerrar la compra	En general, no es posible hacer una demostración efectiva del servicio (porque no existe antes de la compra)
Los vendedores y compradores pueden almacenar el producto	El servicio no se puede almacenar
La producción precede al consumo	La producción y el consumo coinciden generalmente
La producción, venta y consumo, frecuentemente, están espacialmente separados	La producción, el consumo y, frecuentemente, también la venta, están espacialmente unidos
El producto se puede transportar	El servicio no se puede transportar, aunque sí es posible, muchas veces, que los productores se trasladen
El fabricante/vendedor es el único que produce	El cliente/comprador participa directamente de la producción
El contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente	En la mayoría de los casos, el contacto directo es necesario
El producto se puede exportar	El servicio no se puede exportar normalmente, aunque sí el sistema seguido para su prestación

Características únicas de las empresas de servicio

- Relaciones cara a cara entre proveedor y cliente.
- Gran número de gente involucrada.
- Numerosas transacciones.
- Cantidad relativamente pequeña de dinero involucrada en las transacciones.
- Generación de grandes masas de papel (documentos).
- Las fallas en los servicios pueden ser hechas por hombres (incluido el cliente), máquinas o por ambos.
- Numerosas formas de cometer errores.
- No existe control mecánico.
- Operaciones de gran escala pueden involucrarse.
- Los sistemas computacionales requieren controles especiales.

Bibliografía:

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill, 1995.
Costa, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales, 1995. págs. 150 a 190.
Frydman, Andrés. *Gestión Comercial efectiva, en tiempos de cambio*. Buenos Aires: El Ateneo, 2004.
Frydman, Andrés. *Z Marketing 1. La esencia del marketing de servicios*. Buenos Aires: Macchi, 1996.
Frydman, Andrés. *Z Marketing 2. Haciendo servicios exitosos*. Buenos Aires: Macchi, 1996.
Quinn, James Brian. *Empresas Inteligentes*

