

Reseñas de publicaciones

Service Operations Management.

Robert G. Murdick, Barry Render y Roberta S. Russell. Boston, Allyn and Bacon: 1990.
ISBN 0-205-12250-7

Alfredo Ascanio
alfredo.ascanio@gmail.com

Este importante libro dedicado a la gerencia operativa de los servicios, es un excelente aporte de tres académicos de tres universidades distintas, o sea: Florida Atlantic University, Rollins College y Virginia Polytechnic Institute and State University.

El libro en 596 páginas cubre en 4 apartados con 18 capítulos, un apéndice y el índice correspondiente, el tema completo de los nuevos paradigmas de la gerencia operativa de la actividad de servicios. Los autores señalan que existe una importante diferencia entre la gerencia operativa de los servicios que la gerencia operativa de la actividad manufacturera. La manufactura es más racional, con mayor avance tecnológico y mayor productividad que la actividad de los servicios. Es necesario desarrollar una coherente teoría de los servicios. El libro desarrolla el tema desde el punto de vista cuantitativo y también cualitativo. Introduce casos de estudios y resumen para una lectura complementaria sobre cada uno de los asuntos tratados.

El primer capítulo trata el tema de los Servicios en nuestra sociedad, y allí se señala que los servicios representan la esencia y es parte integral de la cultura Norteamericana. Se define lo que significa los servi-

cios y su rol en la sociedad. Los servicios pueden ser definidos, según los autores, como aquellas actividades económicas que producen tiempo, placer, forma o bien utilidad psicológica. Porque los servicios ahorran tiempo al consumidor, se ofertan bien en lugares convenientes, la información que proporciona se presenta de una forma más fácil de usar y los servicios añaden valor para producir satisfacción subjetiva. Así pues, los servicios son intangibles por su misma naturaleza y también perecederos porque se consumen al mismo tiempo que se ofertan.

De inmediato se alerta al lector para señalarle que la frontera entre los servicios y los bienes materiales o físicos es difícil de establecer porque al comprar un bien cualquiera también viene acompañado con servicios y viceversa. Los servicios y los bienes tangibles son dos polos de un continuo, porque por ejemplo la compra de un auto es casi en un 80% compra de un bien (good) y en cambio los servicios de un hotel es casi el 75% de puro servicios, al igual que una peluquería o el servicio hospitalario (services).

El capítulo igualmente desarrolla el tema de los servicios desde el punto de vista

macro, incluyendo los pro y los contra de esas actividades. El capítulo incluye 10 temas de discusión, un caso de estudio relativo a Japón y una lectura sobre la historia de Scandinavian Airlines System (SAS) y las referencias bibliográficas.

En el segundo capítulo los autores tratan el asunto del concepto general del sistema productivo relacionado como se sabe con los insumos y luego los productos, donde pueden aparecer ítems tangibles e intangibles con sus escala correspondiente. Por lo menos existen 13 criterios para caracterizar los servicios, como: intangible, perecedero, el cliente participa, no es masivo, es de mano de obra intensiva, su efectividad es subjetiva, los precios opcionales son más elaborados, etc.. Luego en el libro se discuten esos 13 criterios, para luego dar una visión integral del sistema de servicios y sus estrategias, para presentar dos lecturas: una sobre la operación bancaria y otra sobre el servicio hospitalario.

El capítulo tercero trata el tema de la investigación de la demanda de los servicios y sus modelos y los factores que afectan a cada modelo, como modelos cualitativos, por ejemplo la técnica Delphi, o las opiniones de los grupos focales; y los modelos cuantitativos como las encuestas, los métodos de correlaciones, de regresiones y econométricos, con tres lecturas una de ellas el tema de la Línea Aérea North-South.

Terminada esa primera parte del libro en la segunda parte se presenta, en el capítulo cuarto, un mayor detalle el Sistema de Servicios, su diseño, marketing y producción, para diferentes tipos de servicios. Con dos lecturas: sobre McDonald, el programa de computación TIM y el caso de un Drug Store.

El capítulo quinto trata el proceso de los servicios, su planificación y la selección de equipos según sus capacidades, requerimientos operativos y su ciclo de vida. Se ilustra con una lectura sobre la oficina bancaria orientada al cliente. Y otra lectura sobre decisiones tecnológicas en el caso de Federal Express, así como el Caso de un exitoso centro de Ski.

El capítulo sexto se trata la localización de los servicios y los métodos cuantitativos para su selección ilustrado con tres lecturas como la mejor selección para un hotel y el Caso de un Centro Hospitalario.

El capítulo siete desarrolla el tema de la estrategia para el mejor arreglo en el sitio seleccionado del mobiliario o componentes físicos. Es decir el problema del Layout y sus alternativas, como por ejemplo en una cafetería, o en un hospital o en oficinas de trabajo, en tiendas por departamentos y varias técnicas para lograr la eficiencia y comodidad en el espacio seccionado, con las lecturas de Burge King, supermercados y oficinas y el caso de un Instituto de Medicina Deportiva.

El capítulo octavo se refiere a la planificación integral para convertir los planes de marketing con sus posibilidades operativas o requerimientos de capacidad utilizada. Buscando un balance entre la demanda de los servicios y su oferta. Con lecturas de servicios hospitalarios, de parques recreativos, línea aérea, enfermerías un campus universitario.

El capítulo nueve se refiere a la administración o gerencia del recurso humano en el sistema de servicios con el fin de establecer una cultura del anfitrión. Con los casos de Walt Disney World, el caso de Service Master, y un servicio de recreativo en piscinas. Incluso las técnicas para medir la eficiencia de los trabajos según los estudios de tiempo y la observación por muestreo.

El capítulo décimo desarrolla el tema de la tecnología de la información y del llamado sistema de experto y sus decisiones. Se ilustra con el caso de la Cruz Roja.

La tercera parte del libro sobre el tema de la operación y del control de los servicios, allí comienza con el capítulo once sobre simulaciones y análisis económico de los servicios. Ilustrado por ejemplo con la operación simulada de un restaurante de comida rápida.

El capítulo doce trata las características de los inventarios y su control para satisfacer las demandas ilustrado con servicios hospitalarios. El capítulo trece trata el tema de los servicios mediante despachos o delivery según rutas y sus alternativas, ilustrado con servicios de ambulancias y otros servicios similares. El capítulo catorce trata el tema de la calidad y productividad de los servicios según las expectativas del cliente y los controles adecuados para lograr la excelencia, por ejemplo en supermercados, en servicios de computación o servicios hospitalarios. El capítulo quince

se refiere a la gerencia de proyectos (PERT y CPM) y sus controles i lustrado con el caso de la British Airways. El capítulo diez y seis tiene que ver con la programación lineal y otros modelos de múltiples objetivos ilustrado con el caso de United Airlines. El capítulo diez y siete desarrolla el tema del marketing mix de los servicios y el comportamiento de los consumidores, ilustrado con el caso del Holiday Inn y Federal Express.

En la parte cuarta del libro y en los restantes capítulos se desarrolla los conceptos de la operación gerencial de los servicios ilustrado por ejemplo con el caso de Milton & Milton Towers y sus operaciones hoteleras.

Recibido: 23 de junio de 2007
Aceptado: 30 de julio de 2007