

## Los Servicios y el Tiempo De oro a platino

Jorge Gatto<sup>1</sup>

### RESUMEN

En los servicios, los tiempos de producción y entrega, generalmente, no satisfacen los niveles de calidad requeridos por la demanda. Se detectan una gran cantidad de problemas en la mayoría de las industrias por prácticas burocráticas, tecnología insuficiente y errores en la apreciación de las necesidades de los consumidores.

Se sugiere que la aplicación de soluciones integrales deben estar instaladas a nivel estratégico y se basan en agregar recursos, reducir la sensación de demora y capacitar al personal para anticipar buena gestión y contener a clientes irritados.

Se detallan reglas que, como guía rectora, pueden ayudar a solucionar los problemas frecuentes de demoras innecesarias.

### ABSTRACT

In service business, production and delivery systems are, in general, far from reasonable quality levels. There are many problems in various industries due to shortage of technology, critical mistakes in assessing the consumer needs and bureaucracy.

It suggests that the application of comprehensive solutions must be installed at the strategic level. The task is based on adding economic resources, reduce the feeling of delay and a suitable training of employees to calm irritated customers.

It gives details about guiding rules that help solving frequent problems and unnecessary delays in the services arena.

### *JEL CODE: M31*

**Keywords:** Tiempo mínimo. Tiempo ajustado. Tiempo estándar. Tiempo incierto. Exceso de demanda. Exceso de capacidad. Calamidades. Reglas del tiempo. Empatía.

---

1. Profesor de Gerenciamiento de Procesos de Servicios, MBA, Universidad de Palermo.  
E-mail: [jorge\\_gatto@yahoo.com.ar](mailto:jorge_gatto@yahoo.com.ar).

## I. Problemas de tiempo

En una investigación realizada en los Estados Unidos se ha concluido que las personas pasan 5 años de su vida haciendo colas, 6 meses esperando delante de los semáforos y 2 tratando de responder llamadas telefónicas (no se sabe si son dos meses o 2 años). Esos resultados, salvando las distintas dimensiones de los países, podrían aplicarse a cualquier otra sociedad con una complejidad parecida en su vida cotidiana. Si se cuantifica, los ciudadanos de ese país pierden 37.000 millones de horas al año, casi 150 por persona, soportando colas y otras demoras innecesarias.<sup>2</sup>

Existen diversos factores para tales fenómenos. Se pueden citar prácticas burocráticas, falta de tecnología para la mejora de los procesos y, fundamentalmente, una equivocada apreciación de las necesidades de los ciudadanos. La miopía prevaleciente, alcanza en la mayoría de los casos a las empresas privadas y a una altísima proporción de instituciones públicas.

El tiempo, como insumo clave en los procesos en que interviene gente en ambos lados (cliente y servidor), debe ser estratégico, es decir, incorporado en la propia generación de los servicios y administrado, paso a paso, a lo largo de todo su desarrollo por parte de la organización. La entrega de los servicios debe tener en cuenta, asimismo, la especificidad de cada segmento y un posicionamiento enfocado en sus características relevantes.

Generalmente, las demandas se refieren a dotar de rapidez la entrega, pero también deben interpretarse, los reclamos por otros ritmos. Los movimientos slow, con una tendencia creciente entre algunos grupos sociales pioneros, pregonan una resistencia a la velocidad corriente, y ya han tomado posición por las comidas lentas, el agrupamiento en barrios cerrados, el turismo y otras prácticas sensibles a un modo de vida que rechaza la velocidad.

Según el físico y filósofo Stefan Klein, autor de “El tiempo – Modo de empleo”<sup>3</sup>: “El tiempo siempre es escaso; desde la primera hora de la mañana hasta la noche los minutos se escapan y nosotros corremos tras ellos siempre un poco rezagados. En cuanto nos levantamos ya tenemos el inquietante presentimiento de que tampoco hoy podremos llevar a cabo todo aquello que deberíamos y mañana la montaña de obligaciones serán más altas”.

Es de suma utilidad, para entender el sentimiento de las personas en las filas de espera, destacar las 10 proposiciones desarrolladas por David Maister en “The Psychology of waiting lines”<sup>4</sup>, las que, si fueran tomadas por cualquier productor de servicios, proporcionarían una guía razonable para instalar soluciones satisfactorias.

- *El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado*
- *Las esperas previas y posteriores parecen más largas que las que se producen entre las distintas etapas del servicio*

---

2. Lovelock, Ch y Wirtz, J. Marketing de Servicios. Ed. Pearson – Prentice Hall. Mexico, 2009.

3. Klein, S. El Tiempo. Ed. Urano. Barcelona. 2007

4. Citado en Marketing de Servicios. Lovelock y Wirtz

- *La ansiedad hace que la espera parezca más larga*
- *Las esperas inciertas son más largas que las conocidas*
- *Las esperas sin explicación son más largas que las esperas con explicación*
- *Las esperas injustas son más largas que las equitativas*
- *Mientras más valioso sea el servicio más tiempo esperará la gente*
- *Las esperas en solitario parecen más largas que las esperas en grupo*
- *Las esperas físicamente incómodas parecen más largas que las cómodas*
- *Las esperas desconocidas parecen más largas que las conocidas*

En el Elogio de la Lentitud. La promesa de una vida sin prisa, Owe Wikström<sup>5</sup> caracterizando la conveniencia de una existencia tranquila y sin prisa, enfoca su argumentación en los problemas que asolan hoy día a las distintas sociedades: “Las distancias geográficas se reducen, casi desaparecen y el número de gente que tiene que realizar distintas cosas al mismo tiempo aumenta. Los encuentros son cada vez más rápidos, más apresurados. Internet se ha convertido en un super yo global. No sin razón, la palabra más importante del siglo XX fue velocidad”.

El punto de vista de Wikström, en las antípodas de elogiar la velocidad, pone en evidencia la complejidad de solucionar los problemas de tiempo. Este trabajo tratará de analizar las distintas circunstancias que enfrentan los consumidores con los proveedores de servicios. Se parte de la hipótesis que, en la mayoría de los casos, las propuestas no alcanzan a satisfacer niveles razonables de calidad.

## **II. El tiempo como variable clave**

En los servicios, a diferencia de los bienes físicos, el tiempo aparece como un problema fundamental a tener en cuenta, por las siguientes razones:

*El cliente participa en la producción del servicio, unas veces de manera activa y otras, pasiva pero estando presente en el proceso de gestación y entrega*

*Dado que no se pueden almacenar, los servicios se producen en la medida que lo exige la demanda.*

Para mejorar las expectativas, los consumidores van a quedar satisfechos por soluciones que reduzcan la permanencia en las colas, pero también se sentirán aliviados en caso que se utilicen recursos para suavizar la sensación de tiempo prolongado:

- Reducir el tiempo real, para lo cual se utilizan más recursos o se simplifican los procesos. Esto puede cuantificarse, por ejemplo, en el tiempo promedio de duración de una cola entre dos situaciones distintas.

---

5. Wickström, O. “El elogio de la lentitud”. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2005

- Reducir la sensación de tiempo, estado que se logra a partir de incorporar distracciones o entretenimientos en el ámbito de espera.
- Incorporar en las áreas de atención, empleados con empatía, es decir, hacer que se pongan en el lugar del cliente, aclarando o conteniendo episodios de demoras que les irriten. La empatía es una dimensión de la calidad de un enorme valor en las áreas de relación que generalmente es poco utilizado por las empresas. Según Ciaramicoli y Ketchan, “Escuchar es un arte y escuchar con empatía es la expresión más alta de ese arte”<sup>6</sup>

### III. La percepción de los consumidores

La forma en que la gente interpreta el tiempo de su vida tiene que ver con su cultura, su familia, sus amistades, su lugar de residencia. Transitamos una sociedad multitemporal. Robert Levine,<sup>7</sup> desarrolla las 10 reglas de la espera: “El tiempo es dinero. Esta es la regla básica de la que derivan todas las demás. A los trabajadores se les paga por hora, los abogados cobran por minutos y los avisos publicitarios se venden por segundos”.

En la Servucción<sup>8</sup> se determina que el tiempo no es una dimensión única, sino que debe analizarse qué ocurre con el personal, el soporte físico y básicamente con los consumidores. Si se concurre a un establecimiento de comida rápida, la permanencia estará limitada por un contexto de *tiempo mínimo* pero cuando se accede a un restaurante de nivel, desaparece la posibilidad que el oferente acote la extensión horaria de los comensales. En este caso se produce una situación de *tiempo ajustado*.

Algunas cirugías menores como hernia o apendicitis responden a un *tiempo estándar*, distinto a la demora que puede originarse en una intervención de alto riesgo, en la cual debe soportarse un *tiempo incierto*. Todas estas declaraciones acerca de la duración de los servicios, tienen que ver con la diversidad y heterogeneidad que lleva a hacer necesario generar creativos y complejos procesos de respuesta.

¿Es posible segmentar el tiempo de respuesta esperado a partir de las diferentes situaciones de demanda, aún provenientes del mismo individuo en momentos y contextos diferentes? La empresa Gira Sic,<sup>9</sup> especializada en estudios gastronómicos descubrió que la comida es cada vez más rápida, estandarizada, desestructurada y tomada fuera del hogar. Lo interesante de sus conclusiones es que la gente trata de acortar la duración de sus comidas y aprovechar ese tiempo para hacer otras cosas. Como resultado han elaborado un modelo de “4 tiempos” para responder a diferentes exigencias:

---

6. Ciaramicoli, A. y Ketchan, K. El poder de la empatía. Ed. Vergara. Buenos Aires. 2000

7. Levine, R. Una geografía del tiempo. Ed. Siglo XXI Editores. Buenos Aires. 2006

8. Eiglier P, y Langeard, E. Servucción – El marketing de Servicios. Ed. Mc. Graw Hill. Madrid. 1989

9. Gira Sic, empresa Franco – Suiza. Citado en el Tiempo del Servicio.

### **1. El tiempo a ocupar**

Es el tiempo de espera. Está destinado a ocupar un vacío entre dos citas, esperando un tren o aguardando su próxima reunión.

### **2. El tiempo negado**

Se come haciendo otra cosa, trabajando o leyendo. La atención no se centra solo en la comida. Es el dominio del sándwich, la comida para llevar y el delivery.

### **3. El tiempo contado**

La duración es estrictamente limitada. Se compra una cantidad de tiempo predeterminado y se eligen los lugares rápidos. Es el dominio de las cafeterías, los fast foods y los restaurantes específicos.

### **4. El tiempo denso**

Buena convivencia, relax y sueños son los ingredientes que se suman al plato fuerte. Es el tiempo de fiesta en el cual el ambiente y la decoración juegan un rol importante. El cliente, en ese contexto, desea prolongar el placer.

A excepción de los movimientos que practican la filosofía slow, grupos de personas mayores y otras minorías, los clientes de hoy día, tienen, generalmente, una consideración extrema respecto al tiempo. Por todos los medios, evitan su pérdida, transitan apresurados su día y se preocupan por sus consecuencias. Por tales motivos gastan más dinero en pagar por obtener servicios más rápidos como tomar un taxi en lugar de micro o tren, o elegir aquél proveedor que ofrece más disponibilidad horaria.

Jean – Luc Fessard,<sup>10</sup> caracteriza como “Calamidades” a un conjunto de falencias que se verifican cotidianamente. Para expresarlas, desarrolla 7 situaciones que, a menudo, alteran la vida de las personas tanto en lo individual como en lo grupal.

#### **LAS 7 CALAMIDADES, según Fessard:**

- 1. La pérdida de tiempo*
- 2. La información deficiente*
- 3. Los horarios inadecuados*
- 4. La disponibilidad insuficiente*
- 5. El ritmo inapropiado*
- 6. La falta de anticipación*
- 7. La falta de reacción*

---

10. El tiempo del servicio . Jean - Luc Fessard. Editorial Macombo. Barcelona. 1995

Existe gran cantidad de ejemplos que alimentan una gran disconformidad en la sociedad. Lamentablemente en la mayoría de las áreas la atención no incorpora ni contiene las demoras, dando forma, en cada caso, a alguna o varias de las calamidades mencionadas:

- En hospitales o clínicas, ámbitos generalmente críticos para los pacientes y familiares, en muchos casos no se da información cuando se la requiere o se le hace soportar esperas irritativas. Tampoco se organizan lugares físicos aptos para acompañantes, cuando la gravedad requiere asistencia cercana.
- ¿Le ocurrió que aguardando su turno en la cola del cajero automático, algún cliente que le precedía, por desconocimiento o inexperiencia, creó una demora imprevista para todos los que esperan en la fila?. Estos episodios son responsabilidad del proveedor que no asegura la promesa entregada de un servicio rápido.
- ¿Cuántas instituciones, tanto públicas como privadas, agregan comodidad para el acompañante, en los casos que el requirente sea una persona mayor ó el propio solicitante deba concurrir, obligadamente, con un bebé?
- Posiblemente muchos de nosotros hemos sido víctimas de incumplimiento en la reparación de un artefacto hogareño ó en la entrega a domicilio de un electrodoméstico u otro bien. Generalmente las propuestas no fijan hora de presencia o de entrega y en muchos casos ni se cumplen el mismo día prometido. ¿Debemos perder nuestro día de trabajo o dejar de realizar otras actividades por la falta de formalidad en el proveedor?
- El profesor no puede comenzar su clase ni el conferencista su disertación porque a la hora fijada de apertura se encuentra presente menos del 50 % de los asistentes. Si se inicia el acto, se castiga al que no ha llegado, si se aguarda una mayor asistencia, se perjudica a quien ha cumplido con la formalidad horaria. En estos ejemplos, se pone de manifiesto la pérdida colectiva de tiempo.
- ¿Cuántas veces ingresó a la autopista, pagó su peaje y a los pocos minutos de transitar se encuentra con un atasco infranqueable? ¿Por qué no se le informó al acceder a la misma, siendo muy útil, apenas, una simple comunicación?
- Podríamos relatar innumerables casos de demoras en la atención de los teléfonos a pesar de las promesas de una fluida comunicación. Cuántas veces también se encontró con respuestas de teléfono ocupado, aguarde en línea y esperas que no llegan a concretarse.
- ¿Cómo podrían evitarse los inconvenientes, muchas veces graves, que origina un encuentro Boca – River en la medida en que la demanda de entradas supera largamente la capacidad de los estadios para albergar a la multitud deseosa de asistir?

- Se descompone el ascensor del edificio. El service, asociado a la compra del bien físico, no llega dentro de los límites de una espera razonable, con la angustia consecuente de todos pero en especial para los grupos sensibles como ancianos o discapacitados.
- Si tiene que hacer un trámite en una repartición pública y, como generalmente ocurre se encuentra frente a un conglomerado de personas haciendo trámites diversos, no va a encontrar asistencia de empleado o proceso que le indiquen qué hacer de una manera acorde a su tiempo disponible. Es posible que alguien realice una tarea de ordenamiento pero sin la habilidad para satisfacer las necesidades de un cliente sensible.

Las 10 situaciones descritas son unas pocas dentro de una larga lista de problemas frecuentes. Queda claro que existen falencias desde los proveedores por no entender la naturaleza del acto de servicio ni poner en primer lugar la importancia para los consumidores, de un tratamiento respetuoso de su tiempo. Un repaso de los ejemplos pone en evidencia problemas de distinta índole tal como la relación entre los tiempos individuales y colectivos, solución para los acompañantes, falta de información atinada y oportuna, convivencia de segmentos distintos, hábitos culturales no comprendidos y una asignación de recursos que no tiene en cuenta la estacionalidad presente con frecuencia en los servicios.

#### **IV. Deficiencias en la oferta. Exceso de demanda**

Dado que los servicios no se pueden almacenar, uno de los problemas difíciles de resolver son las variaciones que origina la estacionalidad. Ésta, puede presentarse en su forma anual, mensual, semanal e inclusive por horas y, los defasajes entre recursos y requerimientos produce o exceso de demanda (con perjuicio para los consumidores) o exceso de oferta (complicando las estrategias del proveedor).

Si un restaurante detecta una demanda que excede su capacidad, hasta ciertos límites puede ajustar sus recursos. Puede contratar personal adicional, proponer horas extras u ocupar espacios no habituales (veredas, terrazas, etc.). Pero más allá de esa flexibilidad no va a encontrar soluciones satisfactorias para los clientes que no encuentran su lugar. El otro costado del problema es que sólo puede llenar en porcentajes mínimos sus mesas disponibles y esto deriva en problemas de costos no recuperados afectando la operatividad de la empresa.

Tanto las colas como la estacionalidad reflejan ostensibles problemas de tiempo. La esencia del fenómeno es un defasaje entre la oferta y la demanda, en las cuales se presentan distintas situaciones a partir de cómo se comporta la demanda (elevada o baja respecto a los recursos disponibles) y cuál es la capacidad de las empresas para atender variaciones en el consumo (agregando o aliviando recursos, para atender a las variaciones en ambos sentidos).

En el cuadro N° 1 se presentan estrategias para resolver las 4 situaciones mencionadas:

**Cuadro N°1**

<b>Cuadro 1</b>	<b>LA DEMANDA EXCEDE LA CAPACIDAD</b>	<b>LA DEMANDA SE PRESENTA POR DEBAJO DE LA CAPACIDAD</b>
<b>MODIFICACIÓN DE LA DEMANDA (1)</b>	<p><b>A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar anticipadamente sobre los picos de afluencia</li> <li>2. Producir incentivos para utilizar los servicios en horas no pico</li> <li>3. Priorizar la atención en los clientes preferentes</li> <li>4. No utilizar descuentos o disminuciones de precios</li> </ol>	<p><b>C</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Promocionar transacciones entre los actuales clientes</li> <li>6. Atraer nuevos clientes ajustando la oferta</li> <li>7. Instalar descuentos o disminuciones de precios</li> <li>8. Agregar servicios</li> </ol>
<b>AJUSTE DE LA CAPACIDAD (2)</b>	<p><b>B</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Agregar mano de obra, instalaciones y equipos</li> <li>10. Capacitar al personal en diversas tareas</li> <li>11. Contratar personal temporario y horas extras</li> <li>12. Alquilar o compartir instalaciones y equipo</li> <li>13. Subcontratar tareas</li> </ol>	<p><b>D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Programar las vacaciones del personal</li> <li>15. Aprovechar para realizar arreglos o ampliaciones</li> <li>16. Realizar la capacitación de actitudes, productos y atención de clientes</li> <li>17. Reajustar la nómina</li> </ol>

**Nota:** (1) Estrategias que se basan en anticiparse a los flujos de demanda en ambos sentidos.

(2) Estrategias que responden a la capacidad de la empresa para adaptar los recursos a las variaciones en ambos sentidos.

**Fuente:** Adaptado de "Marketing de Servicios" <sup>11</sup>

En el cuadro, se pone de manifiesto que, en cualquier contexto, se requieren estrategias adecuadas que anticipen las variaciones de demanda o que puedan manejarse con ductilidad los recursos. En los cuadrantes A y B, existirían concretos problemas de tiempo para los usuarios, que se aliviarían a partir que sean aplicadas alguna de las medidas detalladas, mientras que las soluciones de C y D, ayudarían a favorecer la estructura de costos del proveedor.

**V. Las soluciones del proveedor**

Para las empresas de servicios la restricción más importante de la producción, es el tiempo; si no se lo administra adecuadamente, se deterioran los resultados. El tiempo de respuesta es un considerable argumento de diferenciación.

Las calamidades y los ejemplos descriptos en el capítulo 3, reflejan en muchos casos, severos inconvenientes para los consumidores. Las recomendaciones de este trabajo

11. Bitner, M.J y Zeithaml, V.A. Marketing de Servicios. .Ed. Mc Graw Hill.México, 2002



tienen como finalidad proponer medidas que resuelvan problemas de miopía, burocracia o desenfoques que hacen más rígidas las relaciones oferente – consumidor en los temas de demoras en los servicios.

En “El tiempo del servicio”<sup>12</sup> un trabajo pionero en el esclarecimiento de los problemas de tiempo, se proponen 10 reglas asociadas a resolver las calamidades. Se incluye una guía de soluciones que permitirían aplicar acciones concretas en el diseño de los servicios:

## LAS 10 REGLAS

### **1. Ofrecer tiempo de calidad al cliente, reduciendo la espera por todos los medios posibles**

Duplicar puestos de caja, identificar y ubicar de manera estándar los productos de tal modo de generarle comodidad y ahorro de tiempo a los clientes, informar aproximadamente la duración de las colas.

### **2. Medir el tiempo del cliente desde su punto de vista**

Lo que interesa es el tiempo total invertido, desde el inicio hasta la finalización. Por tal motivo debe administrarse el tiempo de acceso, el de presencia, el de espera en el acto central del servicio y, de corresponder, el de los acompañantes.

### **3. Comprometerse con un contrato de tiempo SVP (simple, verdadero y preciso)**

Ofrecer contratos de tiempo explícitos (demora precisa) o tácitos (confianza en el proveedor). Demora de 30 minutos, 1 hora, 24 horas. Es conveniente fijar el compromiso.

### **4. Organizar el servicio en función del tiempo del cliente, siendo el ideal las 24 horas, los 7 días, los 365 días al año, de manera instantánea**

Extender los horarios, proponer servicios fuera del horario de oficinas, los fines de semana, nocturnos.

### **5. Cuidar particularmente los primeros y los últimos instantes de los contactos**

Saludar en la bienvenida y en la despedida. Mejorar los check in y check out. Dejar en la última impresión el gusto por la siguiente.

### **6. Adaptar el servicio al ritmo del cliente**

Segmentar según cultura y hábitos. La edad y la ocupación originan demandas de tiempo diversas. Tener en cuenta la velocidad ó la lentitud según preferencias.

---

12. El Tiempo del Servicio. Obra citada.

## 7. Proponer servicios a las personas que acompañan al cliente

Brindar comodidades cuando se acompaña a desvalidos o ancianos. Entretenimientos, sala de juegos para bebés. Logística más amigable para familiares que asisten a enfermos.

## 8. Reaccionar si el servicio es alterado

Suministrar información anticipatorio a posibles retrasos o inconvenientes. Gestionar las relaciones entre los clientes en casos de esperas conflictivas a grupos que esperan injustamente y con el personal de la empresa.

## 9. Prever compensaciones significativas en los casos que el contrato de tiempo no es respetado

Aplicar auto sanciones por incumplimiento, devoluciones por mal servicio, descuentos por las demoras.

## 10. Esmerarse siempre para mejorar la calidad de tiempo del cliente

Liberar la imaginación para resolver tanto técnica como artesanalmente los problemas de tiempo, dar ductilidad a los recursos, propiciar sesiones de brain storming e incidentes críticos.

Las reglas en sí mismas constituyen un método para desarrollar servicios diferenciadores en empresas ganadoras. La incorporación por la empresa, de una o varias de ellas, contribuiría a establecer relaciones más amigables entre la oferta disponible y las demandas más exigentes de tiempo.

## VI. Conclusiones

Una vida más relajada puede ser un loable objetivo. En el Tiempo<sup>13</sup> Stefan Klein, hace referencia a una nueva cultura del tiempo, destacando 6 pasos que, a manera de recomendaciones pueden ayudar a formar una opinión recíproca, de oferentes (conteniendo) y demandantes (sintiéndose interpretados), para mejorar la calidad de vida:

- Primer paso: Tener dominio sobre el tiempo
- Segundo paso: Vivir en sintonía con el reloj corporal
- Tercer paso: Cultivar el tiempo libre
- Cuarto paso: Vivir cada instante
- Quinto paso: Aprender a concentrarse
- Sexto paso: Seguir las propias preferencias

---

13. El tiempo. Stefan Klein. Obra citada.

Este trabajo procura instalar una visión más profesional desde los responsables de suministrar servicios. Se tiene en cuenta la compleja y variada situación que se les presenta según los diferentes grupos de consumidores. Esas variaciones no sólo se encuentran en distintos segmentos, sino que cada persona puede estar demandando propuestas diferentes cuando los contextos cambian.

La mayoría de las omisiones y/o errores, son responsabilidad de la oferta. Se asume en el trabajo que pueden acortarse las brechas entre oferta y demanda a partir de entender profundamente las necesidades de sus clientes y de llevar a cabo estrategias que sean modeladas según los siguientes parámetros:

- La estrategia corporativa, ya desde su declaración de misión, debería mencionar la utilización de herramientas que tengan en cuenta el tiempo desde el punto de vista del cliente.
- En la mayoría de los casos, no son aplicables los procesos que tradicionalmente se han utilizado para la producción de bienes físicos. Al no poder acumularse, los servicios dependen de soluciones instaladas en el lugar de encuentro.
- Propiciar la aplicación de benchmarking como un procedimiento tras cultural de modo de aprovechar procesos ya experimentados por otras empresas.
- Es conveniente instalar una capacitación en el personal para desarrollar una filosofía de afecto hacia los clientes. Se sugiere la condición de empatía como una de las dimensiones de la calidad destinada a resolver situaciones de irritación por demoras excesivas.
- La cultura prevaleciente es que la venta del servicio es el punto culminante de la relación con el cliente. Generalmente se omiten los tiempos de respuesta para el mantenimiento, la atención telefónica, la puntualidad en la entrega y de otros tramos de los procesos.
- Las reglas del capítulo 5, pueden constituirse en una guía efectiva para la elaboración de acciones que contengan tiempo de producción, atención, entrega y mantenimiento de servicios.
- Las propuestas incluidas en este trabajo, tienen como modesta finalidad, poner en primer plano carencias que, de ser resueltas satisfactoriamente, pueden originarles a los productores de servicios interesantes ventajas competitivas.

## **Bibliografía**

Ciaramicoli, A. y Ketcham, K., 2000. “El poder de la empatía”, Editorial Vergara, Buenos Aires.

Fessard, J., 1995. “El Tiempo del Servicio”. Editorial Marcombo, Barcelona.

Honoré, C., 2005. “Elogio de la lentitud”. Editorial del Nuevo Extremo, Buenos Aires.

Klein, S., 2007. “El Tiempo”. Editorial Urano, Barcelona.

Levine, R. 2006. “Una geografía del Tiempo”. Editorial Siglo XXI Editores. Buenos Aires.

Lovelock, Ch. y Wirtz, J., 2009. “Marketing de Servicios”. Editorial Pearson – Prentice Hall, México.

Wikström, O., 2005. “El elogio de la lentitud”. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J., 2002. “Marketing de Servicios”. Editorial Mc. Graw Hill, México.