



El nuevo rostro de la Manufactura

La elaboración de un producto no está peleada con el desarrollo de servicios asociados a éste. En su caso, ¿cómo puede hacer de la manufactura un servicio fabril? La respuesta puede significar una nueva forma de competir y obtener más utilidades.

Por Miguel Estrada Guzmán*

Existe una gran separación entre los sectores de manufactura y los de servicio al momento de concebir los negocios. Sin embargo, ¿es real esta diferencia? Típicamente, los servicios se han caracterizado por tener una atención persona a persona, gran variabilidad de las necesidades debidas a los mismos clientes que lo ocupan, que no se puede generar inventario de servicios y normalmente se prestan *in situ*.

Hoy, todos estos paradigmas se están rompiendo al tiempo que la gran competencia en los sectores de manufactura se ha encontrado con la necesidad de diferenciarse, encontrando en la dotación de servicio, durante o dentro del proceso de manufactura, un espacio en el cual refugiarse, alejándose de la competencia y explotando mayores márgenes. Esto ha implicado no solamente el ofrecer nuevos servicios asociados a nuestros productos, sino además el conceptualizar de otra forma nuestra oferta e incluso el modificar nuestros modelos de negocio.

Algunos sectores de subcontratación, como lo que está sucediendo en la manufactura de electrónicos, comenzaron sustituyendo operaciones sencillas o de ensamble, remontando a subcontratar el diseño original y llegando a ofrecer proyectos “llave en mano”, en donde el propietario de la marca se deshace de todos los procesos y las inversiones en planta y equipo para dedicarse solamente a los aspectos comerciales y atención a sus canales. Ahora, este fenómeno se está repitiendo en muchos otros sectores como en el automotriz o textil.

El dotar de servicios a las empresas de manufactura no es algo nuevo. En realidad, no podemos pensar en que sólo es necesario el fabricar. Se debe diseñar, negociar, entregar. Actividades cliente-proveedor, que se da cara a cara, en el momento, y que no pueden ser inventariadas. Es decir, un servicio.

¿Ha pensado, por ejemplo, qué tanto se podría incrementar el precio del producto que usted vende si se incrementara el servicio directo al cliente en la forma de un producto diseñado (personalizado) específicamente para él? ¿Cuánto podría incrementar sus ventas si pudiera tener la cantidad necesaria aún en el momento más alto de la demanda? O bien, ¿qué tan importante es en el proceso de conseguir un contrato o de hacer una venta la recepción, el trato amable, el ambiente adecuado y que todos los

contactos con el cliente le den valor como parte de una serie de experiencias positivas? Todo ello vale y se debe reflejar en mayores ventas o márgenes.

Los sistemas de manufactura generalmente aprovechan la ventaja que da en costos e inversión el hacer grandes volúmenes de productos bajo un mismo estándar. Sin embargo, el ofrecer servicios asociados significa en la mayoría de las ocasiones el aceptar que al tratar con clientes de diversos perfiles se tienen distintas necesidades y nos hacen salir de lo que habitualmente se ofrece, generando que en ocasiones se rompan estas ventajas.

Para entenderlo mejor podríamos citar el ejemplo de los problemas a los que se enfrentan bancos ante usuarios de distintas características. Pensemos en la entrada a las sucursales. Lo ideal sería que el flujo de clientes fuera homogéneo pero, por lo que parecería una especie de confabulación, todos lo hacen “más o menos” al mismo tiempo. Y al decir “más o menos”, lo que nos encontramos es que será muy difícil el dotar del personal exacto necesario para poder servir de manera óptima, con menor costo, a la sucursal.

En los servicios se está condenado a lidiar con esta variación a la entrada que requiere de tener capacidad sobrada “por si se presentan”, generando escenas frecuentes de vacíos absolutos, alternadas con sobrecargas y esperas largas. Es más, esto hace que ciertos servicio trabajen mejor cuando la demanda es baja, otros, cuando es media, y otros más, solo cuando es alta, rompiendo con la “generalidad”. Es decir, es muy difícil encontrar servicios que en “general” estén diseñados para “todos”. Esto nos llevaría a pensar que los mismos problemas los podemos encontrar al diseñar nuestros servicios añadidos en la manufactura.

Podríamos analizar otro problema típico de las sucursales al ver cómo algunos clientes son recibidos con la pregunta “¿Qué desea hacer?” Titubean y no saben precisar con exactitud a qué han ido. Necesitan asesoría en el lugar del empleado, consiguiendo información y explicándole de qué manera puede concretar su trámite. Esto significa, en términos de la operación, *retrabajos*, incrementar el tiempo de servicio y nuevamente el tener mayor capacidad “para lo que se ofrezca”.

Tal vez, la frase “el cliente siempre tiene la razón” debe de matizarse con “cuando sabe qué es lo que quiere”. La manufactura no está lejos de esta circunstancia. Las variaciones en el tiempo de diseño, en la determinación del pedido para fabricación y los constantes retrabajos o paros para ajustes de última hora son sus consecuencias.

Podríamos decir que si todo sale bien y tenemos en la sucursal un servicio tal y como lo estábamos esperando, que conservó hasta el último minuto los estándares en cuanto al tiempo que requirió cada paso, sus características y los resultados, siempre tendremos a algún cliente que saldrá más contento que otros, o incluso disgustado, debido a que lo que quería no era ese tipo de servicio.

Existen personas que son más tolerantes que otras para hacer filas o que pueden sentirse intimidadas porque el empleado les trató de hacer alguna plática, mientras que otras podrían haberse sentido atendidas. El cliente tiene variaciones para medir el éxito de un servicio con base en referencias personales y circunstanciales, pero también agrega otras variaciones a su evaluación del servicio, lo que hace muy difícil el controlar el resultado y generar nuevamente desperdicios en forma de trabajos que no se necesitaban.

En la manufactura se presentan los mismos resultados, no obstante lo estandarizado del producto, los buenos procesos o el mejor diseño, cada cliente tiene un rasero diferente para evaluar el producto y es común que un cliente se queje de lo que para otro era excepcional. No basta con cumplir las expectativas, necesitamos estar preparados para las variaciones que tiene el cliente con su satisfacción y saber reaccionar a ella.

Con estos tres ejemplos podríamos analizar lo que la profesora Frances Frei de Harvard llama la “interferencia” del cliente con las operaciones. Es decir, la forma en que las variaciones del cliente afectan a las operaciones a la entrada, siendo parte o para evaluar el servicio. Es por ello que después de que el sector típicos de servicios, como el de alimentos, se apoyaron para hacer nuevos sistemas como McDonald’s o Taco Bell; o la hotelería con las grandes cadenas en donde cualquier actividad se estandariza aprovechando los mismos principios de la manufactura. Ahora valdría la pena ver la solución que ponen a estos problemas de interferencia para mejorar los procesos y de esta forma aplicarlos a la manufactura.

Algunas soluciones tienen mayor impacto al ser innovaciones que permiten una manera diferente de competir, e incluso, han modificado cómo funciona el sector. En este sentido, la tecnología ha sido una palanca con la que, actualmente, podemos ofrecer nuevos servicios a la par que aparecen nuevos adelantos y aplicaciones. Existen recomendaciones básicas que ayudan a evitar los efectos dañinos de esta interferencia:

Limite las elecciones del cliente de manera creativa al establecer los diálogos y la manera en asesorar al cliente en su elección. Por ejemplo, es sabido de la manera en que Domino’s Pizza permite y ofrece la variación de ingredientes de las pizzas, o lo que Starbucks hace con la bebidas, estableciendo una manera específica para realizar la orden por medio de preguntas establecidas y bien estudiadas que siguen un orden dado y que, al repetir el proceso con cada experiencia, van educando al cliente de tal forma que cada vez es más fácil el dar la oportunidad de explorar con libertad la personalización de sus pedidos, pero limitado en cuanto a lo que pueden ofrecer.

A su vez, cuando ya se terminó el pedido, se repite lo que se solicitó con el orden correspondiente. Podría hacer que sus pedidos cubran la elección de características básicas usando un diálogo establecido que evite solicitudes fuera de lo que el proceso de manufactura tiene capacidad de entregar. Por ejemplo, por qué no hacerlo de forma similar a como lo hacen las aerolíneas, dejando en manos de los clientes parte del

proceso por medio de sus páginas web, en donde se da paso a paso la elección de las características del vuelo deseado.

Es más, podríamos hacer como lo hacen los paquetes vacacionales de experiencia, en donde en el cual se establecen grupos de características específicas con base en un grupo de experiencias que requieren los clientes, reuniendo la prestación de todos los servicios relacionados, desde el avión, el transporte al hotel, alimentos, el hotel mismo, etcétera.

Este fenómeno lo están viviendo ya algunos sectores como el del concreto. Compañías como Cemex ofrecen diseñar paso a paso las características del concreto, llamado Duramax, considerando el uso específico al que estará expuesto. Este proceso, que se hace en Internet, otorga al usuario un código con el que se puede solicitar el producto en cualquiera de sus instalaciones para ser entregado en la obra.

De esta forma, un producto que parecería que no tiene forma de diferenciarse, que es un *commodity*, al dotarse de un servicio se tiene un producto nuevo con mayor valor para el cliente, lo que permite una ventaja competitiva. Al coordinar este servicio, el Centro de Tecnología les permite el poder identificar qué tipo de necesidades son más comunes y así desarrollar productos específicos de mayor margen. Además de la ventaja en cuanto al servicio, permite una forma de estudiar qué nuevos productos podrían ofrecer.

Es importante considerar que una forma de mejorar los procesos tiene que ver con la educación de los clientes, al apoyarlo facilitando su labor de elección, al tiempo que se limita. Los portales de la banca son ejemplo de ello. Muchas de las llamadas que canalizan los centros de atención al cliente no tienen que ver con las operaciones en sí, sino con la asesoría al cliente para que este pueda realizar sus operaciones de una mejor forma, aclarando dudas y guiando a los usuarios inexpertos. La ventaja es que ha sido creciente el número de usuarios de la banca en internet con costos de transacción muy inferiores a lo que significaría el hacer estas mismas operaciones de la manera tradicional.

Es indiscutible que, no obstante lo bien ejecutado que pueda ser la manufactura, lo más apegado que podamos tener un producto con base en sus características de diseño, siempre habrá alguien que tiene una necesidad fuera de lo común, o bien, que al variar cada cliente en cuanto a su evaluación habrá una discrepancia en la satisfacción de las expectativas del cliente ante un producto.

Una solución podría ser el tener procesos específicos para estas variaciones y agruparlos. American Express, al dar su seguro de viajero, que se obtiene al comprar el boleto de avión con la tarjeta, agrupa las distintas posibilidades de problemas y les da soluciones específicas. Por ejemplo, si se tiene un accidente fuera del país, utiliza servicios asociados que a su vez se encargan de solucionar los problemas específicos de los viajeros. Dado el alto volumen estos servicios pueden incluso hasta subcontratar, desarrollando soluciones específicas para el grupo de usuarios accidentados por país y circunstancia, dando un servicio de gran valor.

La aplicación de este tipo de servicios en manufactura es viable y abre la puerta a un nuevo tipo de empresas proveedoras asociadas con funciones específicas. Por ejemplo, el grupo español Inditex, con su empresa Zara, aprovecha el desarrollo de habilidades en sus subcontratistas que le permiten responder de manera flexible y rápida a un mercado tan demandante como el de la moda. Probablemente existan muchos proveedores de estos servicios, pero el desarrollarlos para las necesidades específicas hace que la coordinación de la cadena de abastecimiento responda al mercado en tres semanas desde que se encuentra un nuevo diseño hasta que se tiene en la tienda. Probablemente no se encuentre el mismo tipo de prenda se va a buscar después de un periodo de un mes, pero seguramente se encontrará algún producto con un diseño vanguardista que va de acuerdo con lo que el cliente quiere.

Otra sugerencia es el empaquetamiento de experiencias asociadas a los servicios propios de la manufactura. Es claro en sectores como el automotriz que el cliente no solamente busca el automóvil que más le gusta, sino toda la serie de servicios asociados a experiencias, como lo son la asesoría en la compra, mantenimiento, reparación, el abastecimiento de refacciones y la asesoría o apoyo en la venta y compra de un nuevo vehículo.

Toyota y Honda han seguido estrategias de seguimiento a un cliente en todas sus etapas, que se han ido desarrollando cada vez más. No sólo son importantes las características propias del vehículo para un estilo de vida, sino además las características propias de todos los contactos que la compañía y su red de distribuidores tienen con los clientes-usuarios. Dentro de éstos se han establecido procesos para llamar al cliente cada que se acerca el siguiente contacto, asesorándolo en el procedimiento a seguir, estableciendo precios iguales, certificando el mantenimiento adecuado del vehículo, y con ello, incrementando el valor de venta, que es apoyada por la agencia. Además, han creado planes en donde parte del proceso es el recambio. Es decir, se asesora y apoya en la compra y realización del trámite de financiamiento de un nuevo vehículo. En pocas palabras, se ha hecho del uso de un vehículo un paquete de servicios que se proporcionan a lo largo de todo el ciclo de vida del producto para el usuario.

Algo tienen en común la prestación de servicios en cuanto a su desarrollo: La creación de sistemas. Estos permiten el generar conocimiento dentro de los procesos, de tal forma que se vayan perfeccionando. Ha sido común que para poder replicarlos y generar una cultura enfocada a la satisfacción del cliente, se han requerido de funciones nuevas enfocadas a ello.

La universidad corporativa de McDonald's es un ejemplo. En formatos diferentes y con distintos enfoques, el concepto de hacer departamentos que conceptualicen y difundan los principios de operación y servicio, como lo hace la universidad de la hamburguesa, donde se preparan y "adoctrinan" a los distintos actores de su cadena, es aplicable a la manufactura.

En la actualidad es difícil hablar de productos de manufactura que no estén asociados a servicios. Es por ello que necesitamos revisar desde el punto de vista de la teoría de servicios a los procesos de manufactura. Si en algún momento del desarrollo de las empresas las teorías de manufactura apoyaron a la creación de servicios y sectores nuevos, como el de la comida rápida, después de la evolución que han tenido los servicios es oportuno revisar de qué forma han dado solución a sus problemas al mismo tiempo que agregamos mayor contenido de servicios al ciclo de diseño, transformación, entrega y seguimiento de los productos de manufactura.

Algunos principios, como el limitar la elección, educar al cliente, establecer procesos para manejar las variaciones del cliente, empaquetar los servicios y la manufactura, generar centros de conocimiento, etcétera, son útiles y tienen mucho potencial. México en esta línea tiene mucho que aportar y ha sido actor importante en las industrias líderes en servicios de manufactura dada la forma de competir con respecto a países en donde los costos de producción son más importantes. Valdría la pena preguntarse ¿cómo puedo hacer de la manufactura un servicio de manufactura? La respuesta puede encerrar una nueva forma de competir para su empresa.

*Profesor de Dirección de Operaciones y Director del Programa de Alta Dirección en Innovación y Tecnología del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.