

# La servucción y la calidad en la fabricación del servicio

Briceño de Gómez, María Ysabel<sup>1</sup>  
García de Berrios, Omaira<sup>2</sup>

Recibido: 05/02/2008 • Revisado: 10/02/2008  
Aceptado: 16/02/2008

## Resumen >>

El concepto de *servucción* está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “producción” como fabricación del producto, con la “servucción” como la fabricación del servicio. En este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo un determinado servicio. En el presente estudio se intenta dar respuesta a un conjunto de interrogantes que surgen cuando se deslinda el entramado conceptual entre producción y servucción. Para tal efecto, se utiliza esquema de investigación explicativa de argumentación bibliográfica y sustentación “racional-idealista”, que presenta argumentos para considerar la servucción como modelo a partir del cual se establecen los indicadores de calidad de la gerencia de servicios.

**Palabras clave:** servicio-servucción, calidad de servicio

## Abstract >>

### **The servuction and the quality in the service's fabrication**

*The servuction concept is related to a particular vision of service organizations' management, which is based on the application of a managerial model that equates “production” as product manufacture, with “servuction” as fabrication of the service. In this model is involved an entire system that show a service as the visible part of the organization, in which a management style based on a set of processes, procedures and activities, orients the actions for the fabrication, distribution and consumption of such service. The present study attempts to answer several questions that arise when it is delimited the conceptual fabric between production and servuction. For such purpose it is used an investigation outline of bibliographical review argumentation and “rational-idealistic” sustentation, to demonstrate the pertinence of servuction as the model from which are established the indicators of quality service management.*

**Key words:** *service-servuction, quality of service*

1 Licenciada en Administración de Empresas, cursante del Programa de Maestría en Administración, mención Gerencia del CIDE en Trujillo. Profesora de la Carrera de Administración, ULA-Trujillo.

2 Licenciada en Administración de Empresas, Magíster en Recursos Humanos y Doctora en Ciencias Humanas. Profesora Titular de ULA-Trujillo.

## 1. Introducción

En el mundo empresarial y específicamente al tratar temas de gerencia, existe un convencimiento generalizado acerca de las bondades que genera el hecho de poner énfasis en la *calidad* como resultante de la complejidad de un sistema de fabricación de *servicios*. La exaltación de la *calidad de los servicios*, es lo que hace de la *servucción* la característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas de servicios, cualquiera que sea su naturaleza y su ámbito de administración, es decir, bien sean públicas o privadas. Es lo que permite entender que para hacer referencia a los procesos de fabricación de un servicio, ineludiblemente se está señalando el requerimiento para exaltar su calidad.

El término *calidad* es amplio y multidimensional con distintas interpretaciones; ha sido definido, unas veces, desde perspectivas diferenciables pero no excluyentes, que muestran las categorías conceptuales y operacionales como “calidad objetiva” versus “calidad subjetiva”, “calidad interna versus calidad externa” ; y en otros casos, desde perspectivas antagónicas, no incluyentes que muestran referentes teórico-prácticos como “calidad estática” versus “calidad dinámica”, “calidad absoluta” versus “calidad relativa”.

En la literatura y en la práctica organizativa se han identificado seis conceptos de calidad; cinco de ellos son aproximaciones parciales, tales como, la calidad como *excelencia*, la calidad como conformidad a determinadas *especificaciones*, la calidad como *uniformidad*, la calidad como *aptitud* para el uso, y la calidad como *satisfacción* de las expectativas del cliente. La calidad en los dos primeros conceptos, hace referencia al producto, y en los siguientes, la

calidad hace mención a los procesos, al sistema y al *servicio*. El concepto referido a “satisfacción de expectativas del cliente” muestra la calidad como *creación de valor*, entendida como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos clave, de interés en la organización; este concepto configura exhaustivamente el dominio de la calidad, referido a la empresa en su conjunto, y a su sistema de valor. Por tal razón, las empresas consideradas por la naturaleza básica de sus operaciones como *empresas de servicios*, necesitan contar con una gestión de calidad orientada a la satisfacción del cliente; mediante la cual se minimicen debilidades como la improvisación en el trato con clientes internos y externos, aspecto en el cual estratégicamente se tiene que dar paso a la redefinición de las relaciones inter e intraoperacionales, como la base de un modelo de gerencia de los servicios.

Para mejorar el servicio mediante la gestión de calidad, se debe medir su calidad, antes de programar y realizar cambios; para tal efecto, se requiere que estén suficientemente clarificados el servicio y el concepto de medida de la calidad, partiendo del hecho de que lo que no puede medirse no puede mejorarse. Ahora bien, la *calidad de servicio* viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido; de manera que la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. También se entiende que la calidad del servicio es una medida de la satisfacción del cliente, es decir, la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

No obstante, cuando los requisitos del cliente se han pactado con él y la empresa los ha cumplido, una elevada satisfacción del cliente

no siempre estaría asegurada. Entonces, para asegurar la *calidad final de servicio* se deben atender esencialmente varios factores; dentro de los más relevantes se considera que dicha calidad va a estar en relación, en primer lugar, con la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes; en segundo lugar, con la experiencia de los clientes con productos de la competencia; y en tercer lugar, la calidad final de servicio está en relación con la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceros; lo cual marca un indicador de calidad donde prevalece la consideración al cliente.

Se entiende así que la percepción de la calidad de un servicio es absolutamente diferente a la percepción de calidad asociada a un producto, en la cual puede incluso manejarse indicadores de calidad sin que el cliente haya tenido una experiencia de consumo con aquél, pues dicha percepción se origina de la imagen y la reputación que la empresa se haya labrado. Por consiguiente, en la fabricación de un bien a diferencia de la fabricación de un servicio, aunque las quejas de los clientes sean un indicador habitual de una baja satisfacción, la ausencia de reclamos no implica necesariamente una elevada satisfacción de los consumidores y por ende un marcador de calidad.

En la concreción de diferencias entre, mecanismos para la obtención de calidad del *servicio* y componentes de la calidad del *producto*, se determina que la generación de calidad de producto demanda que en cada fase del ciclo para colocar un producto en el mercado o del curso de un pedido, se eviten fallas que puedan provocar desajustes, y que además, se mantenga la concordancia hasta el final de todos los procesos para asegurar una percepción de calidad a la altura de las expectativas y requerimientos técnicos

explícitos en los manuales de especificaciones y normas técnicas. Sin embargo, la ruptura de la imagen de producto ideal para el consumidor en cualquiera de las etapas del ciclo, se traduce en costos de incumplimiento de normas y estándares y en la insatisfacción final del cliente, como señales evidentes de la desatención a los mecanismos de gestión de calidad.

Se puede afirmar que la problemática de la calidad de los productos y de los servicios es sensiblemente diferente pese al paralelismo en la importancia que en ambos casos tiene que dársele a la gestión de la calidad. Es importante entender dentro de estas diferencias, que no se puede controlar la calidad de los servicios descalificando y desincorporando los que no alcanzan cierto estándar antes de ponerlos en el mercado, como es el caso del control de la calidad de los productos tangibles. Para los servicios hay que controlar la calidad pero en un contexto y con una óptica totalmente diferentes.

Es en este contexto de la fabricación del servicio, surge la definición de *servucción* —término que data desde la década de 1990— cuyo sistema está definido con la misma rigurosidad que para la fabricación de un producto. Se trata entonces de un sistema con todas las consecuencias que esto acarrea, sobre todo, en lo que se refiere al rigor necesario en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Pero, la gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción, él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor. Naturalmente, este fenómeno es de una importancia crítica en materia de mercadeo, y muchas especificidades del mercadeo de los servicios están basadas en él.

## 2. La servucción y la calidad del servicio

La servucción en la empresa de servicios es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio. Entre los elementos de este sistema de servucción se encuentran *el cliente* (consumidor, implicado en la fabricación del servicio), *el soporte físico* (soporte material), *el personal en contacto* (persona en contacto directo con el cliente), *el servicio* (este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente), *el sistema de organización interna* (no visible para el cliente, funciones clásicas de la empresa) y por último, *los demás clientes* (intercambio de comunicación entre clientes).

La gestión de calidad de los sistemas de servucción abarca operaciones y flujos de información y respuesta, entre todos estos sistemas que conforman el esquema de servucción. En el lenguaje utilizado por las empresas orientadas al servicio o de servicios, se hace mención a la palabra *operaciones* en lugar de producción; se trata en realidad de la gestión de la, o de las servucciones. Pese a la alusión explícita a servicios y servucción, la mayor parte de las técnicas y de las reglas de decisión de la administración de la producción, deben ser aplicadas en la administración y/o fabricación de servicios, teniendo siempre en cuenta que no se trata de una fábrica ordinaria por cuanto el cliente participa en el proceso y por eso debe ser administrado. De tal manera que la gestión de los flujos en los procesos de servucción, trata los flujos de clientes mediante

la gestión cuantitativa y temporal de los clientes; así, la gestión de los flujos es una de las funciones importantes de la gerencia de la servucción.

Aparentemente, el servicio puede parecer un intangible, pero es necesario determinar parámetros de medida claros que aluden elementos tangibles, como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar una mejora continua. En este sentido, toda organización tiene que adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos tangibles y no tangibles para poder evaluar los procesos involucrados en la fabricación del servicio.

Ahora bien, para dar satisfacción al cliente es necesario conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias para diseñar el servicio, diseño que debe incluir elementos de evaluación y medida para saber si el objetivo se está cumpliendo, y conocer cuáles son los puntos que se deben mejorar para consolidar la relación con el cliente y asegurar el futuro de las expectativas que se comportan como indicador de la calidad del servicio.

La prestación del servicio, independientemente del tipo o naturaleza del ente prestador del servicio, necesita estar definida en términos de características que, aunque no siempre son observables por el cliente, le afectan directamente. Es por ello, que tanto los *requisitos* para la fabricación de un servicio como la prestación del servicio en sí, necesitan ser evaluados tomando como base criterios definidos de aceptación, para que las exigencias del servicio sean detectables y medibles, por tanto, evaluables y controlables, aspecto en el cual se fundamenta la gestión de la calidad de servicios.

### 3. Medición y registro como fundamento de la gestión de la calidad del servicio

Todo ente fabricante y prestador de servicios, de acuerdo a sus características, debe crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio, considerando sus propios requerimientos, en lo cual debe prevalecer la consideración a los aspectos medibles en relación al cliente. Es precisamente por medio de la evaluación de los clientes que se logra conocer su percepción del servicio, que como mecanismo de control de la calidad permita establecer mejoras, para contar con clientes satisfechos, y generar los indicadores de la calidad del servicio.

Para medir la satisfacción del servicio se puede partir de características e indicadores generales. Se señalan, en primer lugar, un grupo de indicadores cuantitativos relativos a la cantidad, número o grado. Estos hacen referencia entre otros aspectos a *¿cuánto tiempo tiene que esperar para ser atendido en un hospital?*, *¿cuánto tiempo se tarda en entregar una encomienda o una pizza?*, *¿cuántas llamadas hace para una reservación en un hotel?*, *¿cuántas visitas realiza a su proveedor de energía eléctrica para solventar una avería?* En segundo lugar, se manejan los indicadores cualitativos, los cuales están determinados por un grupo de características relativas a la calidad, temperatura, sabor, estética, atención y confianza en el servicio; dentro de estos indicadores se señalan entre otros, *“¿cómo valora el trato que le dan cuando hace mercado?*, *¿le agrada a su cliente la temperatura de su establecimiento?*, *¿le agrada la música que ponen en su restaurant favorito?”* Dentro de estos

indicadores cualitativos también se encuentran las características propias del servicio referidas al proceso, o a la relación interpersonal, lo cual se relaciona con aspectos como *cuando solicita un crédito, ¿se cumple lo pactado?*; *el proceso para solicitar cualquier documento, ¿es adecuado?*; *cuando presenta una queja, ¿siente que le han dado respuesta?*

Estas formas de medir la satisfacción del cliente como indicador de la calidad del servicio, deben llevarse a la práctica contando con instrumentos adecuados de medición de la percepción del cliente. Entre ellos es útil la *estadística* para determinar, entre otros aspectos, el *porcentaje* de quejas por retrasos en las entregas; el *tiempo promedio* en atender una llamada; registrar el *nivel de ocurrencia* de efectos no deseados como las devoluciones; calificar *tendencias* en actitudes que aventajan o limitan la prestación del servicio, por ejemplo, indiferencia o amabilidad; reconocer *valoraciones* de otras conductas observables que favorezcan o desfavorezcan la fabricación del servicio, tales como la honestidad o el engaño. Igualmente, la estadística con sus elementos de medición y registro, es útil para establecer *proyecciones* en relación, entre otros aspectos, a los tiempos de espera; *grado de satisfacción del cliente* —satisfacción e insatisfacción—; costo del incumplimiento de estándares de calidad; *costos por clientes que se ganan o se pierde*; *costos por las quejas* o forma de canalizar los reclamos (toda queja o sugerencia que afecte al diez por ciento de los clientes debe ser atendida con prioridad); asimismo, la proyección del costo por las fallas, por ejemplo, la cuantificación de errores en la fabricación y prestación del servicio.



#### 4. La respuesta del cliente: ¿retroalimentación o principal indicador de la gestión de la calidad del servicio?

Para hablar de satisfacción del cliente, como respuesta programada y bastión en la gestión de la calidad del servicio, se tiene que asegurar en primer lugar, la facultad de cobertura de las necesidades y expectativas del comprador con el objeto de que se transforme en cliente; ello requiere evidentemente un *programa de interacción* con el cliente. En segundo lugar, lo relacionado al acuerdo entre los puntos de vista proveedor-cliente como la base de un *mecanismo de medición y registro* de indicadores de calidad del servicio; para ello es necesario tener conocimiento, información, datos objetivos acerca de necesidades y expectativas de cada uno de estos actores que intervienen en la servucción. En tercer lugar, estratégicamente se debe prohibir suposiciones, en tanto que, la empresa precisa de un *sistema de información* fiable sobre gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente quien, a su vez, requiere datos concretos sobre el servicio.

Ahora bien, no existe suficiente difusión de un *modelo de generación de respuestas* del cliente, como la base del esquema de servucción o fabricación del servicio. Se entiende que desde que se ha venido haciendo referencia al cliente, ha sido preponderante una orientación limitada a su comportamiento de compra. Pero, ante tantas evidencias de las múltiples posibilidades de elección y complejidad de la conducta del cliente en el complicado crecimiento del sector de los servicios, y de su influencia en su fabricación, el cliente de una empresa de este tipo debe tener, en la mayoría de los casos, un comportamiento de fabricante —productor— de los servicios. El ejemplo más palpable de esta aseveración,

es el “autoservicio” el cual hace referencia a la masificación del servicio y el protagonismo del cliente en esta masificación; sin embargo, la participación del cliente no se queda sólo en ese nivel de protagonismo por evidencia de su actuación en el proceso de valoración de los servicios, sino que se ha determinado que el cliente, cualquiera que sea el precio del servicio en el cual éste interviene, y el nivel de vida al cual haga alusión la naturaleza de la demanda de este servicio, tiene que desempeñar la función de fabricante —productor— del servicio que él demanda.

#### 5. Aspectos conexos en la estimación de la respuesta del cliente

El reconocimiento por parte del cliente del aumento de su participación en la fabricación (hasta la prestación) del servicio, puede variar con la *cultura* del servicio, con el *contexto* de la prestación del servicio y con el tipo de *relación de dominación* que puede existir entre el cliente y la empresa. Específicamente, en lo relativo a la *cultura* de servicio se puede afirmar que la interacción entre clientes y prestadores del servicio está fuertemente influenciada por rasgos culturales, lo que se traduce como un evidente nivel de implicación del personal en contacto. Según, sea alta o baja, la participación del cliente no se prestará el servicio de la misma forma; en tal sentido, la participación del cliente en este proceso de fabricación del servicio, requiere un mecanismo de educación del cliente y del personal, en el cual se transmitan como aspectos mínimos, los valores, principios y conjunto de criterios en los cuales se sustenta la servucción.

En estos comienzos del siglo XXI, el cliente es cada vez más exigente en cuanto al

cumplimiento de criterios mínimos de calidad de servicio y derechos como usuario; esto ocurre simplemente porque recibe más información y porque los componentes de la competitividad de las empresas (adecuados estándares de calidad, cantidad, costos, y tiempo en la prestación de los servicios) aumentan la oferta en el mercado de los servicios —más empresas compitiendo en la prestación de servicios de todo tipo—, lo que hace necesario cuidar al máximo el logro de la satisfacción del cliente, como fortaleza en la gestión de la calidad del servicio. Si el éxito en la prestación de un servicio está influido por las relaciones que se entablan con el cliente, toda persona en contacto con éste (desde la empresa) debe pasar por un entrenamiento y mantener un aprendizaje continuo, sobre la valoración de los indicadores que se generan de la participación del cliente en la prestación del servicio.

## **6. Objetivos de la gestión de la calidad de los servicios**

Concretamente si se considera como alto el actual nivel de competitividad de las empresas prestadoras de servicio, éste ofrece muy poco margen de error. Es decir, es evidente el crecimiento de este sector económico, lo que obliga a buscar métodos de trabajo basado en la generación de indicadores de la calidad de servicio, que permita establecer un tipo de indicadores predecibles y controlables.

Se pueden destacar como objetivos de un sistema de gestión de la calidad de los servicios basado en indicadores, entre otros, los siguientes:

En primer lugar, jerarquizar los elementos que determinan la calidad de servicio, dentro de los cuales no podrían faltar los que dan

cuenta de la satisfacción en forma permanente de necesidades de clientes y del cumplimiento de requisitos legales; en segundo lugar, otro propósito de un sistema de gestión basado en indicadores de calidad, es determinar los procedimientos para que la calidad del servicio obtenida se mantenga y mejore a lo largo del tiempo y con independencia de funcionarios, empleados o actores internos; así mismo, se determina en tercer lugar como objetivo del sistema de indicadores de la calidad del servicio, organizar una base de datos con la cual se obtenga frecuentemente información para mejorar continuamente los sistemas que están comprometidos en la servucción; y en cuarto lugar, la gestión de la calidad de servicio propende a agrupar y recoger esfuerzos de todos los miembros de la empresa para obtener una visión global y particular de los procesos de fabricación del servicio y evaluar su eficacia.

El logro de estos objetivos operacionaliza o materializa la satisfacción del cliente, entendida como una satisfacción que asegura el futuro de la prestación de los servicios de la empresa y, sin la cual ninguna empresa prestadora de servicio, podrá sobrevivir a medio plazo.

## **7. El proceso de servucción en el contexto empresarial venezolano**

En los últimos años que corresponden a los albores del siglo XXI, ha crecido la importancia, tanto cuantitativa como cualitativa, del sector de los servicios. Para el año 2005, el sector terciario representó más del 55% del PIB de Venezuela (BCV, 2005). Existe un amplio consenso acerca de la creciente importancia de los servicios de salud, seguridad, comunicación y educación, para mejorar la calidad de vida de la población. La relevancia de la relación entre estrategias

de servicios e innovación puede apreciarse en el creciente número de gerentes y líderes empresariales que comienzan a estructurar sus estrategias de negocio considerando los servicios como elemento clave de su competitividad y éxito.

Durante el primer semestre de 2006, el IESA realizó un estudio exploratorio en 59 empresas de servicios radicadas en Venezuela, que incluye empresas nacionales y multinacionales, así como públicas y privadas. Los encuestados fueron gerentes de organizaciones de servicios que emplean unas 38.500 personas, en los sectores de seguros, banca, defensa, telecomunicaciones, sistemas de información, salud y educación, entre otros.

Una de las respuestas clave en este informe del IESA, hace referencia al ejercicio de un “servicio superior” si su *desempeño*, comparado con las similares de su sector según su criterio e información, es mejor en términos tanto internos (rentabilidad, participación de mercado e índices operacionales) como externos (calidad y satisfacción de los clientes). De los 59 encuestados, cincuenta consideraron que sus organizaciones ofrecían un servicio superior al de sus competidores. Esta “autoevaluación” se analizó dentro de los siguientes límites: el 82% respondió que su unidad gerencial cuenta formalmente con índices de evaluación de la *productividad*, 70% reporta que cuenta con indicadores de medición de la *calidad*, y 58% señala que trabaja con indicadores de medición de *satisfacción* del cliente, como principales indicadores de la gestión de la calidad de servicios.

Siguiendo con los hallazgos en el caso venezolano, se pueden mencionar otros elementos igualmente importantes. Por un lado, se determinaron algunas fortalezas

de los elementos de sus sistemas de servicios; al respecto se manifestaron dos elementos resaltantes tales como la *cultura organizacional* y los *empleados*; por otro lado, como elementos del sistema de prestación de servicios mencionaron la existencia de debilidades, dentro de las cuales señalaron a las instalaciones y equipos, y los procesos, lo que conforma dentro de la servucción, el soporte físico y el sistema de organización interna. En cuanto al estado actual de los procesos (definidos, documentados o actualizados) los resultados sugieren una situación inconclusa de mejoras organizacionales. La mayoría de las organizaciones (90%) tiene definidos sus procesos clave (aquellos que impactan de forma directa la rentabilidad del negocio), mientras que 68% los tienen documentados y 64% actualizados. Los procesos de soporte están definidos en 82% de las organizaciones y 70 % ha subcontratado alguno de ellos.

Ahora bien, las empresas que reportan la situación actual de la servucción en Venezuela, están también creando modelos de negocios en los que, en el esfuerzo para generar rentabilidad, se mejora significativamente la calidad de vida de la población, especialmente los estratos más vulnerables. Ello se logra, entre otras estrategias, con una oferta innovadora de productos y servicios, incursionando en nuevos mercados, redefiniendo la relación con los trabajadores e incorporando nuevos actores en la cadena de valor.

A medida que las organizaciones de servicios enfrentan las exigencias crecientes de sus clientes, los competidores mejoran su oferta de servicio, como respuesta a la creciente calificación de los usuarios y crecientes atributos en su conducta como *cofabricantes* del servicio que demandan; así mismo, la oferta



de tecnología brinda nuevas herramientas, lo cual hace que se multiplique el esfuerzo para mantener y mejorar la posición de mercado, e impone a las empresas prestadoras de servicios, el aseguramiento de un estándar operacional superior, y emprender un proceso constante de innovación. Se espera que en el futuro aumente el número de organizaciones que introduzcan prácticas de innovación de servicios, asociados con el modelo de negocios o a la definición de sus mercados y canales de servicios.

Este conjunto de expectativas de los entes prestadores de servicio, en relación a la adaptación de un modelo de gestión de calidad de servicios, tiene aspectos que se conjugan con la racionalidad de las empresas que funcionan bajo la lógica del mercado, donde prevalece la reproducción del capital, de la ganancia, del beneficio o del lucro de sus accionistas. Pero, se genera un conjunto de nuevos cuestionamientos pues el contexto económico que caracteriza la Venezuela de finales de la primera década del siglo XXI, reúne un conjunto de entes que alternan con un modelo económico diferente, donde se proclama y se trabaja en función a la reproducción del trabajo como principal medio de producción, se pregona y se operacionalizan los criterios de la socialización de la ganancia, y una orientación al beneficio colectivo en lugar del lucro. Dentro de las principales inquietudes se señala lo siguiente:

...Y las organizaciones que no están signadas por la lógica del mercado sino por la lógica de la economía social, como las cooperativas, ¿“se anotan” en la gestión de la calidad de servicio?

Para dar alguna respuesta válida o convincente a esta interrogante, es pertinente abordar, a manera de llamar la atención, el tema de las cooperativas como empresas de economía

social, ya que durante los últimos años el gobierno venezolano le ha dado preeminencia a la cooperativa como modo de ordenamiento social de la actividad económica. Muchos venezolanos dependerán, en el nuevo modelo, de la solidez económica de las cooperativas y del dinamismo que ellas le puedan imprimir al resto de la economía.

El efecto que ha tenido esta política del Estado venezolano ha sido el salto de 1.336 cooperativas registradas en 2001 a 94.242 en 2005, con una tendencia al crecimiento en la data de los años 2006 y 2007. La imagen-objetivo que orienta esta política es la de una economía en la que, eventualmente, predominaría la forma moralmente superior de organización económica en la producción de bienes y servicios. Pruebas de esta intención son el crecimiento del número de cooperativas de producción de bienes y servicios de 905 a 87.350 entre 2001 y 2005, y el hecho de que, aun cuando también ha aumentado el número de cooperativas de consumidores (consumo, vivienda, ahorro y crédito), su representación se redujo de 29% de las cooperativas existentes en 2001, a menos de 3% en 2005.

Convertidas en el mecanismo preferido para el ejercicio del trabajo productivo, las cooperativas han adquirido una relevancia sin precedentes. Las cooperativas no son sólo empresas económicas, también son, en la visión de sus proponentes, las instituciones más indicadas para asegurar la equidad socioeconómica, la democracia política y la dignidad humana, siempre y cuando los socios cooperativistas se rijan por los valores y principios del cooperativismo. Por ello, también resulta relevante conocer hasta qué punto los valores y principios del cooperativismo son practicados en las cooperativas venezolanas.

Particularmente, en Venezuela el marco legal que rige a las cooperativas es la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC, 2001) y las instancias de apoyo el Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular (MINEP), el Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal (MINEC) y la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), adscrita al primero. Además, en el movimiento cooperativo venezolano existen diferentes organizaciones que agrupan a los cooperativistas. La cooperativa, como modalidad de organización para la acción productiva, se distingue técnicamente de la empresa privada, por el hecho de que en la cooperativa los miembros son a la vez dueños y beneficiarios de las operaciones de compra o venta (como en las cooperativas de consumidores y productores), o a la vez dueños y trabajadores beneficiarios del excedente (como las cooperativas de trabajadores).

El fin último de la cooperativa de producción o de servicios es diferente al de la empresa privada. En la empresa privada es muy claro y simple, generar el mayor retorno posible para sus socios inversionistas, que son sus dueños. Según la teoría económica, todos los demás beneficios sociales asociados con la actividad de la empresa como la disponibilidad de bienes de calidad a bajo precio para el consumidor o la creación de empleos bien remunerados, se derivan o son la consecuencia del esfuerzo para lograr ese fin último en condiciones de sana competencia.

El fin último de la cooperativa es mucho más complejo e indefinido. A este respecto, en 1995 la Declaración sobre Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) reconoce el carácter empresarial de la cooperativa, toda vez que la define como “una

asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Por tanto, se espera que la cooperativa alcance el éxito económico, lo que significa llevar adelante una operación financieramente viable y económicamente provechosa para sus miembros. A la vez, la cooperativa debe alcanzar el éxito cooperativo —cumplir la filosofía social del cooperativismo— lo que implica que sus miembros deben, a diario, practicar los valores y principios del cooperativismo. Es posible que una cooperativa alcance el éxito económico pero fracase desde el punto de vista de los principios cooperativos; en tal caso, su condición como cooperativa es sólo una formalidad legal. Ahora bien, el auge cooperativista venezolano obedece a la política de Estado para financiarlas y a que este sector se conforme fundamentalmente por una multitud de pequeñas iniciativas.

Pero, ¿son económicamente viables estas cooperativas, para implantar y sostener un esquema de gestión de calidad de servicios? Hay muchas maneras de evaluar la viabilidad de una empresa, pero en las cooperativas es esencial implementar mecanismos que generen capacidad para incrementar su patrimonio como la base del sostenimiento de la democratización de sus medios de producción. En el mundo entero se está hablando de la problemática del financiamiento y la capitalización de las cooperativas, y no por moda, sino porque es uno de los nudos más fuertes que hay que desatar, porque está en juego la viabilidad de las cooperativas sin perder su identidad, y sin perder la naturaleza básica de las acciones con las cuales se fundaron. Específicamente, de las 94.242 cooperativas registradas en Venezuela para el año 2005, el 55% corresponden a la

categoría *prestación de servicios*, representada por 51.456 cooperativas.

Lo común a todas las cooperativas es que un grupo de personas que se aceptan como iguales decide cooperar con el fin de mejorar su situación como consumidores, trabajadores o productores. Allí entonces, se muestran unos usuarios de los servicios que se fabrican, como responsables directos del acto mismo de la fabricación del servicio, pero que particularizan el modelo de servucción anteriormente planteado, en tanto su intra e intermediación que no viene dada por las características implícitas de la fabricación del servicio, sino por sus condiciones socioeconómicas de oferentes-demandantes en una red difusa de actores del sistema económico.

Los asociados de las cooperativas asumen el rol de empresarios; a ellos corresponde orientarlas hacia el alcance de sus objetivos. La cooperativa administra actividades productivas y de *servicio*. Dentro de las competencias de la empresa cooperativa se destacan las técnicas, las comerciales, las financieras y las administrativas. Es dentro de las competencias técnicas que se identifican los procesos de producción y por ende, de servucción; tales como, diseño de sistemas, selección de tecnologías, instalaciones, flujo de producción —servucción— capacidad productiva —servuctiva— de la empresa, inventario de materias primas y productos

—servicios—, cantidad y *calidad* del trabajo requerido, *calidad* de los bienes y servicios producidos (*control de calidad*, muestreo, pruebas y costos).

Se intenta demostrar que todos estos procesos son perfectamente vinculables a la gestión del sistema de servucción descrito en los párrafos anteriores, con todo lo que implica como igual ventaja para el ámbito empresarial del lucro, la promoción de una cultura del servicio que no escapa al ámbito cooperativo venezolano.

Las empresas cooperativas en el contexto venezolano, les toca enfrentar al igual que otras organizaciones, los cambios y las exigencias del entorno socioeconómico movido principalmente por la proliferación de las actividades de servicio. Es así como se ven en la necesidad de mejorar sus niveles de competitividad, productividad y rentabilidad, sobreviviendo en un marco de condiciones de implementación de mecanismos para gestionar la calidad de los servicios, basados en la generación de estos indicadores. Es por ello, que se deben incorporar estrategias y técnicas de gestión empresarial que las oriente hacia la calidad de servicio, con implicaciones directas y evidentes en la satisfacción del cliente, tal como queda expresado en las principales características de la gestión de la calidad de servicios.

## Bibliografía >>

- AGENDA ÉTICA PENDIENTE DE AMÉRICA LATINA (2003). 18 y 19 de diciembre, Montevideo, Uruguay.
- ANGULO BARTUREN, Carmelo Director del PNUD de la Argentina
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. [www.bid.org](http://www.bid.org)
- CASILDA BÉJAR, R. (2002). *Del crecimiento hacia fuera al crecimiento hacia dentro*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Alcalá. Madrid. Director Cátedra Grupo Santander Dirección Internacional de Empresas. Universidad Antonio de Lebrija.
- (2003): La nueva economía y el desarrollo económico latinoamericano en un mundo global. En: *Revista de la Sociedad Internacional para el Desarrollo*, No. 33, Madrid.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (2006). Documento acerca de acciones a realizar. Disponible en: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1998). *Servucción. El marketing de los servicios*, McGraw-Hill, España.
- FONTELA MONTES, E. y GUZMÁN CUEVAS, J. (2003). *Economía del altruismo*. Pirámide, Madrid.
- FURTADO, C. (1982). *Ensayos. El subdesarrollo latinoamericano*. FCE, México.
- (1991). *Experiencias y reflexiones sobre el desarrollo latinoamericano*. Paz e terra, Río de Janeiro.
- GALINDO, M. A. y MALGERIN, G. (1994). *Crecimiento económico. Principales teorías desde Keynes*. McGraw-Hill, Madrid.
- IESA (2005). *Revista Debates IESA*. No. 3, "Lo que cuenta es el servicio".
- IGLESIAS, E. (1999). *Ideas y acciones*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- INICIATIVA INTERAMERICANA DE CAPITAL SOCIAL, ÉTICA Y DESARROLLO. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- KLIKSBERG, B. (2004). Más ética, más desarrollo. En: *La Nación*, Buenos Aires, febrero.
- MINISTERIO DE INDUSTRIAS BÁSICAS NACIONALES (2006). [www.miban.gov.ve](http://www.miban.gov.ve)
- PROYECTO NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Documento Objetivos del Milenio. [www.pnud.org](http://www.pnud.org)
- THORP, R. (1998). *Progreso, pobreza y exclusión. Una historia económica de América Latina en el siglo XX*. Banco Interamericano de Desarrollo y Unión Europea. Washington.
- UNESCO (2006). Documento acerca de las acciones en la lucha contra la pobreza. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)