

**XLIII CONGRESO ARGENTINO
DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**EMPRESAS DE SERVICIOS Y LA GESTIÓN DE SU CAPACIDAD
EN ÉPOCAS DE PANDEMIA**

Categoría Propuesta:
Aporte a la disciplina

Prof. Silvana del Valle Batistella (Socio activo)

Prof. Gustavo Metilli (Socio activo)

Prof. Julio Marchione (Socio Activo)

Espacio Virtual Colaborativo, 4, 5 y 6 de NOVIEMBRE 2020

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	2
1. Introducción	3
2. Objetivo y Alcance	3
3. Metodología	4
4. Problemática del sector Servicios	4
5. La Capacidad y sus usos en la prestación de servicios	5
6. La Planificación de la Capacidad en los servicios	7
7. ¿Cómo incide la adecuación de las capacidades en el modelo de servicios?	11
7.1 El impacto de los costos de la capacidad ociosa	12
7.2 ¿Cuál es el impacto en el equilibrio “productividad-eficiencia-calidad” del modelo de servicios?	16
8. Conclusiones	19
9. Reflexión final	20
10. Bibliografía	21

EMPRESAS DE SERVICIOS Y LA GESTIÓN DE SU CAPACIDAD EN ÉPOCAS DE PANDEMIA

Categoría Propuesta: Aplicación de la gestión de costos en actividades específicas

RESUMEN

Desde hace muchos años, autores extranjeros y locales, han abordado la temática de la capacidad, dejando a través de sus páginas, muy claro, todo lo referido a la importancia de la misma, vinculada con la producción. En muchos de ellos, salvo honrosas excepciones, (Osorio 1991), no se menciona la capacidad de las empresas para generar bienes inmateriales o prestar servicios.

Las empresas de la servucción deben aplicar determinadas herramientas de gestión, tendientes a “normalizar” el uso de sus capacidades en distintas épocas del año, lo anterior es importante para algunos productos, pero se ve con intensidad en los servicios.

En este aporte se abordarán problemáticas y situaciones a las que se enfrentan las empresas que realizan producción de servicios, con respecto a la determinación de su capacidad, niveles de actividad y por ende de sus ociosidades, sean estructurales o anticipadas; u operativas.

Se enfoca el análisis, a empresas del sector Servicios, instaladas en localidades en las que -de acuerdo con las fases o estadíos de la pandemia establecidas por las autoridades pertinentes- hayan podido iniciar sus actividades ajustadas a los protocolos impuestos por el Centro de Operaciones de Emergencia (COE).

A través de estas páginas, haremos un recorrido, sobre la importancia de la Planificación de la Capacidad, en este tipo de organizaciones. Considerando como fundamental dicha práctica, dadas las diferencias propias del sector de Servicios con los sectores de producción industrial, por ejemplo.

Se proponen algunas herramientas o técnicas tendientes a morigerar o mitigar, las fluctuaciones en las estacionalidades o disminuciones en niveles de servucción, y por ende, tratando de evitar la absorción de ociosidades.

Además, se proponen algunas líneas de acción para el sector, en situaciones como las que hoy atraviesa el mundo entero, una situación de Pandemia inesperada para todos.

Por último, el aporte concluye, con algunas recomendaciones o buenas prácticas, que las empresas objeto del análisis, deberían comenzar a aplicar hacia el futuro.

1. INTRODUCCIÓN

Mucha bibliografía se ha escrito sobre la capacidad de producción y transformación en las empresas. Desde hace muchos años, autores extranjeros y locales, han abordado la temática, dejando a través de sus páginas, muy claro, todo lo referido a la importancia de la capacidad de producción. En muchos de ellos, salvo honrosas excepciones, (Osorio 1991), no se menciona la capacidad de las empresas para generar bienes inmateriales o prestar servicios.

En este aporte se abordarán problemáticas y situaciones a las que se enfrentan las empresas que realizan producción de servicios o Servucción¹, con respecto a la determinación de su capacidad, niveles de actividad y por ende de sus ociosidades, sean anticipadas u operativas.

Una de las problemáticas en este sector de la economía, es la planificación de la capacidad y el grado de uso de ella que deberán adoptar las empresas. Las diferencias con las organizaciones productoras de bienes finales tangibles se centran, básicamente, en que no se pueden administrar inventarios, ni de materiales ni de bienes intermedios, ni -obviamente- de productos terminados.

Por ello, las empresas de la servucción deben aplicar determinadas herramientas de gestión, tendientes a “normalizar” el uso de sus capacidades en distintas épocas del año. Debido a que, como ya se dijo antes, las fluctuaciones en la producción no pueden ser mitigadas con la gestión de inventarios.

Deberían enfrentarse desde la perspectiva de la demanda o de los clientes, y desde la visión de las capacidades internas de la organización.

Los autores Ruiz Jiménez y Chávez Miranda hacen la siguiente referencia:

“No obstante, aunque a priori se pueden considerar como estrategias independientes, es posible desarrollar una metodología conjunta que integre ambas estrategias, como una oportunidad de mejorar la productividad de los recursos empleados en la producción de los servicios”².

La cita deja abierta la posibilidad de trabajar de manera conjunta la demanda con la productividad, opción que vamos a revisar en la situación de excepción objeto de este trabajo.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

El encuadre del presente aporte se enfoca en organizaciones del sector de servicios, instaladas en localidades en las que -de acuerdo con las fases de la pandemia establecidas por las autoridades pertinentes- hayan podido iniciar sus actividades

¹ Los autores definen Servucción de la empresa de servicios como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas”. Eiglier y Langeard. “Servucción. El marketing de los servicios”, McGraw-Hill. 1999

² UNA INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. Antonio Ruiz Jiménez (anruiz@us.es). M^º Esther Chávez Miranda (esther@us.es). Universidad de Sevilla

ajustadas a los protocolos impuestos por el Centro de Operaciones de Emergencia (COE).

Se establece como objetivo, enunciar propuestas tendientes a mitigar el impacto que podría generar el incremento en las ociosidades producidas por situaciones de excepción en este tipo de organizaciones. Por otro lado, poner de relevancia la importancia de la determinación y conocimiento de las mismas como apoyo a las decisiones de gestión y dejar plasmadas, de alguna manera, acciones posibles como cobertura de futuras situaciones imprevistas como las que se desencadenaron en el Planeta Tierra a partir del año 2020.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar la problemática planteada se realizó una investigación sincrónica, aplicada y de tipo mixta, ya que se trabajó con fuentes secundarias (entrevistas no estructuradas con actores claves y referentes del sector de servicios, tanto de la industria hotelera, la actividad gastronómica y los servicios de cuidado físico) y primarias a través de una recolección de información directa del sector. A su vez, se realizó una revisión bibliográfica.

4. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR SERVICIOS

Existen diferencias entre la prestación de servicios y la producción de bienes, que implican realizar consideraciones de diferente índole en la gestión de costos. Una de las más marcadas es el carácter intangible de los servicios, es decir, no tienen consistencia física, al punto que se podría establecer que ésta es la principal diferencia planteada por diversos autores. En el servicio, el cliente está siempre involucrado, el servicio genera o dispara una actividad, un conjunto de acciones o un proceso, que implica necesariamente la participación de un cliente o usuario.

En este punto, resulta útil observar las dos miradas sobre un mismo concepto: desde el punto de vista del prestador del servicio según la disponibilidad u operación del mismo, se puede usar la expresión “servicio disponible” para pararse del lado de la oferta y observar las condiciones de potencialidad: capacidad de uso y administración de recursos necesarios, tales como instalaciones, recursos humanos, equipamientos, suministros, tecnologías, etc. Por otro lado, desde el punto de vista del receptor o beneficiario, o sea, del “servicio recibido” por el cliente, entran en juego consideraciones subjetivas, que tienen que ver con la experiencia particular, los juicios y las emociones, es decir, las expectativas del cliente según el valor que el mismo le otorgue al servicio.

El tiempo y su relación con la prestación de servicios, es otro factor de peso. Los servicios tienen un tiempo de prestación y los clientes pueden demandar un tiempo igual o diferente. Este factor de “variabilidad del tiempo” ocasiona cambios en los factores de entrada del “servicio disponible” y su continuidad en “la prestación del servicio” propiamente dicho.

La heterogeneidad en la demanda, entendida por las combinaciones únicas que realiza cada cliente, agrega un factor más a la complejidad en la determinación de la capacidad

de prestación necesaria. El consumidor de un servicio puede realizar diferentes combinaciones de requerimientos que demanden una capacidad flexible, capaz de adaptarse a las necesidades del cliente durante el proceso de prestación.

El requerimiento de disponibilidad geográfica es otra particularidad en torno a los servicios y se encuentra presente con diferente intensidad. En el caso de servicios localizados en función del cliente, la prestación está relacionada con la ubicación espacial y -como tal- son poco o nada factibles de transportar hacia otro destino productivo en caso de escasez de demanda. La localización geográfica, determinada por la necesidad de “disponibilidad del servicio” cerca del cliente, implica una “disponibilidad de capacidad” con sus consecuentes consideraciones en torno a la generación de costos implicados.

Un enfoque poco abordado se basa en los aspectos comunes entre productos y servicios. La mayor parte de la bibliografía hace hincapié en las diferencias, sin embargo, existe una definición de capacidad, necesariamente presente en ambos. Aún con claras posibilidades de diferente peso relativo en sus estructuras de costos, ambos requieren el uso de factores que aseguren el sostenimiento de sus estructuras en el tiempo. Este aspecto es de relevancia crucial en los servicios: al no existir la posibilidad de realizar una acumulación de los “no prestados o utilizados”, el costo de los servicios no demandados se pierde, es decir “sin clientes que consuman el servicio solo hay costos”.

Por lo tanto, los servicios son creados o coproducidos junto con el cliente, sin el cliente no hay a quien prestar el servicio y, por lo tanto, no se produce el ingreso de los fondos que permitan sostener el negocio en el tiempo. Por supuesto, hay excepciones a estas características de orden general y ellas, justamente, son el motivo del presente trabajo.

5. LA CAPACIDAD Y SUS USOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Adaptando la definición de capacidad de Osorio (1991) a las empresas de servicios, se define Capacidad de Producción en un sentido amplio como: la

“La posibilidad máxima que tiene un ente o un determinado sector de él, para generar uno o más servicios que impliquen la creación de utilidad o la adición de valor”.

Del concepto anterior se desprende otro; el nivel de utilización de la capacidad, es decir, los grados de utilización posible de la capacidad disponible. Dicha decisión puede ser libre, lo que permitiría la posibilidad de su planificación o, en situaciones excepcionales, como el caso de una pandemia, será una decisión impuesta o condicionada.

La capacidad máxima tiene dos niveles de observación: una definición teórica de situación ideal con absoluta eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, incluido el recurso tiempo; y otra definición práctica que admite interrupciones “normales”.

Retomando el caso de la prestación de servicios, es posible ubicarse en una situación de capacidad máxima ideal al 100% de eficiencia en la prestación, hipótesis imposible de sostener durante la crisis sanitaria mundial y que sólo sirve como punto de referencia

para una capacidad de prestación práctica, que si bien, sigue siendo máxima, considera las interrupciones normales en la prestación del servicio, aun cuando sigue aspirando a condiciones de eficiencia pero admitiendo ciertos desvíos de situaciones previsibles.

Debemos destacar que los conceptos de capacidad máxima teórica y práctica se refieren a capacidades potenciales de los servicios en cuanto a las características propias, con prescindencia de la posible prestación del servicio en el mercado respectivo. El concepto de capacidad alude a niveles máximos de utilización del tiempo y a la mejor productividad en la prestación del servicio por unidad de tiempo.

Como se ha anticipado, el concepto de capacidad refiere a una condición potencial del servicio que no tiene en cuenta la demanda. Las consideraciones alrededor del nivel de utilización o demanda de la capacidad llevan a definir otro concepto: el nivel de actividad. La utilización del criterio de “nivel de actividad normal” se refiere a la capacidad de prestación del servicio a largo plazo, partiendo de considerar la existencia de un mercado para tal condición.

Si un servicio puede ser prestado en un determinado nivel de capacidad y ello produce los ingresos necesarios que satisfacen sus objetivos de rentabilidad, entonces podría operar durante el tiempo que estime, dentro de ese nivel que sería normal para esta empresa. Esta situación de normalidad contempla la existencia de un nivel de demanda, que le permite alcanzar márgenes suficientes para cubrir costos y generar utilidades rentables. Claramente, en situación de excepción como resulta ser una pandemia, estas condiciones no estarían dadas.

Un segundo nivel de uso de la capacidad estaría definido por un nivel de actividad esperado a corto plazo. Este nivel fijado para períodos no mayores al año sería más apto para mercados inestables o de tendencias no claramente definidas y su uso compatible cuando se produzcan bruscas oscilaciones u oscilaciones no previstas en el mercado (Osorio,1991). Considerando la situación de pandemia, parece obligada la evaluación de un nuevo nivel de actividad bajo consideraciones excepcionales de contexto y cumplimiento de protocolos específicos.

En situaciones normales, los cambios en el nivel de actividad deberían ser crecientes y los costos de operación también aumentarían como consecuencia natural del uso de una mayor capacidad. Sin embargo, cuando la caída en el nivel de actividad es circunstancial, los costos fijos de operación no seguirían la misma lógica y disminuirían también. Estos costos fijos inevitables, sin tiempo para poder acomodarse, van a formar parte de los denominados “costos remanentes”.

“A estos costos fijos existentes -de operación y en caso extremo de capacidad- que no siguen la suerte de los cambios en el nivel de actividad previsto, a los costos que naturalmente variables se transforman en fijos y a los nuevos costos generalmente fijos que aparecen al pasar de un nivel de actividad a otro inferior, se los denomina costos remanentes. (Osorio, 1991).”

Los costos remanentes serían costos que quedan sin resolución a la espera de una reversión en la situación desfavorable de contexto. La expresión “sin resolución” hace referencia a la presentación imprevista de estos costos “que quedan” como efecto de la disminución en el nivel de actividad. Estos costos remanentes pasan a formar parte de los costos fijos operativos del nuevo nivel de actividad.

Es clara la relación entre la visión que brinda la teoría sobre el análisis de los costos remanentes y la situación por la que debieron atravesar muchas de las prestaciones de servicio en pandemia; las cuales, ante la marcada reducción de su nivel de actividad debieron mantener algunos costos variables (transformándolos en fijos) o aún aumentar costos fijos operativos cuando la teoría indica que deberían disminuir.

6. LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD EN LOS SERVICIOS

Como ya se apuntó más arriba, las características especiales de las empresas del sector servicios, las lleva a definir y gestionar, con suma antelación, la planificación de las fluctuaciones en los niveles de producción o servucción.

En algunas de estas organizaciones, las estacionalidades modifican drásticamente el uso de las estructuras y se modifican, por ende, los consumos de los factores a la hora de realizar la prestación del servicio.

Entre los casos más conocidos o más visibles, se encuentran la hotelería, los centros vacacionales de invierno, los balnearios, etc. En este tipo de empresas, las demandas sufren grandes variaciones en determinados períodos.

Esto hace que, en temporadas de alta demanda de los servicios ofrecidos, tal vez las capacidades sean utilizadas al límite y en bajas temporadas, dichas capacidades sean usadas en defecto.

Todo esto conlleva también, como se verá más adelante, un impacto en la calidad del servicio prestado, dado que, en épocas de alto uso de las capacidades, probablemente, los esfuerzos en el personal de contacto no sean suficientes para que el servicio sea percibido de calidad por los clientes. Por el contrario, cuando la demanda baja y se está por debajo de los niveles normales de actividad, posiblemente los detalles en la prestación del servicio sean más cuidados y haya más atención al depositario final de ese servicio. (Lovelock, Christopher H. 1984) ³

En la siguiente gráfica se muestran los efectos sobre los costos que se deberán administrar ante las fluctuaciones en los niveles de actividad o producción del servicio (servucción):

³ CH Lovelock - The Service Industries Journal, 1984 - Taylor & Francis

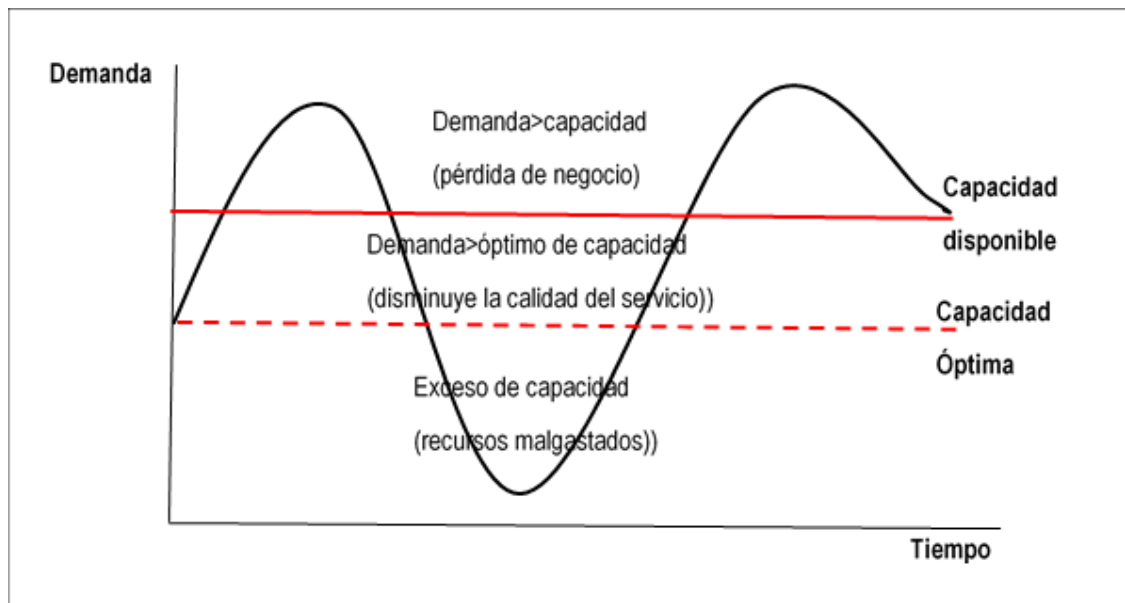


Ilustración 1: Demanda y capacidad en una empresa de servicios. Situaciones posibles. (Lovelock, Christopher H. 1984)

Algunos autores ⁴ proponen, como soluciones tendientes a la planificación del uso de la capacidad, ciertas herramientas que, como se apuntó anteriormente, serán propuestas desde la perspectiva del cliente, tanto para épocas de alta o baja demanda, de manera pro-activa o anticipada, como pueden ser trabajar sobre los precios. Intentar dividir la demanda, intervenir en la incorporación de nuevos servicios complementarios o suplementarios, instaurar un sistema de reservas, o como veremos más adelante, ventas anticipadas, etc.

Y en el mismo sentido, pero de manera no ya proactiva, sino reactiva, serán desarrolladas acciones sobre la capacidad propiamente dicha, como por ejemplo la utilización de personal eventual (hotelería), acciones tendientes a compartir espacios físicos con horas actividades o servicios, gestionar los tiempos de espera de los clientes, programar jornadas laborales, reducir tramos horarios, etc.

Obviamente que, con la aplicación de estas técnicas, las empresas buscan encontrar cierto grado de flexibilidad y adaptación sobre el uso de sus capacidades. De igual manera, se pueden aplicar algunas herramientas de orden mixto, como el “Yield” o el “Revenue Management”.

“El Yield Management consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible (Chávez Miranda cita a Smith, 1992).”

A través de estas herramientas de gestión, se busca accionar sobre las dos variables más significativas de la capacidad de servicios, el “inventario” (por llamarlo de alguna manera) de espacios, tiempos o capacidades y los precios adecuados para cada uno de esos factores.

⁴ UNA INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. Antonio Ruiz Jiménez (anruiz@us.es). M^a Esther Chávez Miranda (esther@us.es). Universidad de Sevilla

O sea, buscar el precio más adecuado con relación a los competidores, para tratar de poder “vender” esa “unidad disponible de servicio” y así optimizar el uso de capacidades en épocas de grandes variaciones en la producción y demanda.

Estas herramientas, como se verá más adelante, son muy utilizadas en la industria hotelera y en las compañías aéreas. De hecho, su uso se hizo muy popular en los E.E.U.U. cuando fueron desregulados los mercados aéreos y buscaron maximizar las tarifas en situaciones donde la demanda era mayor a la oferta, o bien, la oferta era mayor a la demanda y el objetivo era maximizar la ocupación.

Pero, sin dudas, y volviendo a los lineamientos esenciales sobre la capacidad y las ociosidades, marcados en la bibliografía de base (Osorio), algunas empresas también controlan y llevan adelante “buenas prácticas” en el uso de sus factores fijos de capacidad y de operación. Ya que dichos factores no debieran ser desperdiciados por la empresa, en realidad por ninguna organización, y que dicha subutilización se manifiesta a través de la ociosidad, la cual -de ninguna manera- debería ser trasladada a los costos de la operación.

Por lo expuesto, en carácter de mejora o “upgrade” de estos cuellos que se pueden presentar en la empresa se definen, de manera anticipada y por determinados períodos de planeamiento (semestrales o anuales), cuotas de ociosidad de dichos factores fijos mencionados anteriormente.

Para ello, estas organizaciones realizan un monitoreo periódico mediante indicadores o tasas de absorción a los niveles de actividad y se relacionan, tanto a las ociosidades de operación, como a las que de manera anticipada se definen. Por ende, se controlan tanto los factores fijos de operación, como los de estructura.

Obviamente, los esfuerzos en la gestión de la empresa se dirigen hacia la ocupación plena o uso de capacidad máxima de sus recursos y factores. Pero, dadas las características del sector, no siempre los niveles de utilización dependen de decisiones endógenas a la empresa, sino más bien de escenarios externos.

Dicha planificación de recursos, o de “unidades disponibles de ejecución”, permite a la empresa plantearse estrategias tendientes a mitigar estas ociosidades.⁵ Simplemente, se siguen los preceptos básicos de Costos, en la definición de Costos de Ociosidades, tanto anticipada como operativa.

“C.O.A.= (Hs. máximas posibles de uso – Hs. previstas de uso) x Tasa de costos fijos de capacidad (TCFC)”

“C.O.O = (Hs. previstas de uso – Hs. realmente utilizadas) x TCFC + (Hs. previstas de uso - Hs. realmente utilizadas) x TCFO” (tasa de Costos Fijos Operativos)

Los controles, que se realizan periódicamente teniendo en cuenta una normalización de procesos, o sea, realizados de manera anticipada, son de fundamental importancia para la cadena de toda la empresa, dado la magnitud que representan esos factores en la obtención de los márgenes finales.

⁵ Comas Gabriela, Metilli Gustavo, TF Cadena de Valor. Capacitación On Line Iapuco. Agosto 2020

A manera de simple referencia se acompaña una grilla que se utiliza en los primeros pasos de los controles:

	FACTORES DE CAPACIDAD	FACTORES DE OPERACIÓN
1.- Presupuesto periódico de Factores Fijos	1	1
Menos (--)		
2.- Costo Capacidad Ociosa Anticipada (COA)	2	
3.- Costo a absorber por Producción	3= (1-2)	1
Menos (--)		
4.- Costos absorbidos	4	4
5.- Costo Ociosidad Operativa (no absorbidos)	5= (3-4)	5= (1-4)

Fuente: Osorio, Oscar (1991)

Cabe aclarar que dichas ociosidades o capacidades (COA y COO), son evaluadas de forma física, determinando un factor que la empresa ha denominado “unidad disponible de ejecución”, como así también en su impacto monetario.

Como ya se ha hablado en este aporte, otros costos a controlar y monitorear en empresas de este tipo son los denominados “Costos Remanentes”, que surgen a partir del exceso de capacidad, ante grandes variaciones en los niveles de actividad y producción de servicios.

El profesor Osorio ofrece un tratamiento muy clarificador sobre los destinos que se deben dar a este tipo de factores y propone, para la comparación de las situaciones de diferentes niveles de operación, la utilización de las herramientas de gestión clásicas, aportadas desde el “marginalismo”, por ejemplo, comparar los puntos de nivelación entre ambas situaciones.

Algunos autores consideran que, a través de esta herramienta clásica de gestión, se pueden vislumbrar cursos de acción en las empresas del sector, en las que se hayan producido alarmantes variaciones en los niveles de producción de servicios.

Todas las herramientas y técnicas propuestas hasta aquí se aplican o se proponen para cambios estacionales en las actividades o ante cambios temporales en las demandas de los servicios. Pero todas ellas, en economías en épocas de pre-pandemia, o por decirlo de alguna manera más tradicional, en “épocas normales de la economía mundial”.

A partir de la declaración del estado de pandemia, el virus Covid-19, ha puesto en jaque a la economía mundial y, por ende, a las organizaciones objeto de este aporte.

Para gestionar las capacidades, en estos casos, se deben hacer algunos análisis previos tratando de clasificar las distintas casuísticas de las empresas.

7. ¿CÓMO INCIDE LA ADECUACIÓN DE LAS CAPACIDADES EN EL MODELO DE SERVICIOS?

Si bien la solución primaria del aislamiento social afectó la prestación de muchas actividades de servicios, el diseño de protocolos sanitarios atendiendo a las sucesivas fases post-cuarentena, genera un nuevo desafío.

Es posible encontrar diferencias en los tiempos de apertura paulatina, en función de tratarse de actividades desarrolladas en entornos de mayor riesgo de contagio que otros. Tal es el caso de la realización de eventos sociales y corporativos, tanto en espacios abiertos como cerrados, o el servicio de alojamiento en hoteles y hospedajes, los shoppings comerciales y de entretenimiento, salas de espectáculos artísticos o el servicio gastronómico en espacios cerrados. Estos forman parte del lote de actividades de servicios más afectadas por las medidas sanitarias de emergencia. A diferencia, con algunas salvedades según la localización, de los servicios gastronómicos en espacios abiertos, los gimnasios para actividades físicas, los comercios de proximidad, los supermercados, los casinos y espacios de juegos de apuestas. Si bien los criterios sanitarios no guardan un criterio uniforme, la realidad de las empresas involucradas en estos procesos es estar a la expectativa de resoluciones con un sentido político y no necesariamente basado en recomendaciones de la OMS o especialistas en virología de nivel internacional.

Las situaciones que pueden presentarse en los escenarios futuros del modelo de servicios, a partir de la crisis sanitaria del COVID-19 son las siguientes:

- Continuidad del espacio cerrado y sin ninguna operación, con la posibilidad de vender en forma anticipada servicios a prestar en el futuro.
- Continuidad del espacio cerrado y sin ninguna operación, sin la posibilidad de vender en forma anticipada servicios a prestar en el futuro.
- Continuidad del espacio cerrado, con la posibilidad de desarrollar el comercio electrónico de productos o servicios.
- Incorporación de la actividad en la apertura parcial para la prestación de servicios con un formato de “delivery” o “take away”.
- Incorporación de la actividad en la apertura parcial para la prestación física de los servicios.
- Activación y desactivación alternada en la apertura parcial para la prestación física de los servicios, a partir de avances y retrocesos en el plan de fases sucesivas de carácter sanitario.

En todos los escenarios detallados, el primer impacto relevante es el costo de la capacidad ociosa, basada en los costos fijos de capacidad, en distintos y sucesivos niveles de ocupación parcial.

En tanto comienza a habilitarse la utilización parcial de la capacidad instalada, vuelve a tomar relevancia la definición de objetivos de productividad, eficiencia y calidad en la prestación de los servicios. Especialmente, atendiendo al comportamiento del mercado en período de pandemia y a la ferocidad en la respuesta por parte de los competidores.

El inconveniente que se suma a los costos hundidos por la imposibilidad en el uso de la capacidad instalada está basado en las progresivas marchas y contramarchas en la habilitación -por el poder público- del desarrollo de actividades respetando ciertos protocolos sanitarios. Estos movimientos requieren que los negocios incurran en costos variables operativos y en la contratación de recursos que generan costos fijos de operación, que -ante el retroceso de la habilitación- generan dificultades para desactivarlos.

En los siguientes puntos, se presentarán ejemplos en cuanto a la gestión de la capacidad ociosa en el modelo de servicios, como así también ejemplos de medición de la productividad en este contexto de contracción operativa y su vinculación con el índice PEC.⁶

7.1. El impacto de los costos de la capacidad ociosa

A partir del agrupamiento de escenarios actuales y futuros ya presentado, es posible identificar ejemplos de actividades económicas afectadas en cada uno de ellos. Estos ejemplos, servirán para inducir un tratamiento conceptual de los costos de la capacidad ociosa más allá de la situación puntual elegida.

El primero de los grupos está constituido por aquellas actividades que interrumpieron completamente su prestación de servicios. Tal es el caso de los hoteles para alojamiento de pasajeros, las excursiones y servicios turísticos en los destinos preparados a tal fin, los organizadores de eventos sociales y corporativos, las empresas de catering de eventos y los espacios de entretenimientos infantiles.

Desde el punto de vista financiero y económico, la venta anticipada de servicios obligó a sus dueños a reintegrar los montos a los clientes, mientras se encontraban en el primer estadio del aislamiento obligatorio. Reservas hoteleras, anticipos para la realización de eventos que se cancelaron, señas pagadas por el canal indirecto para la compra anticipada de vouchers de excursiones turísticas y alquiler de vehículos. Este es el primer efecto en término de costos que genera la interrupción. En algunas empresas, al activar la venta anticipada de futuros servicios, han logrado generar un flujo de fondos positivo para atender estos compromisos, asumiendo una deuda en servicios a prestar en el futuro en fechas donde resulta muy difícil determinar si los costos variables se ajustarán o no al ritmo de la inflación de precios en general.

En estos casos, la nula actividad económica redujo a cero la posibilidad de tomar decisiones de aprovechamiento parcial de la capacidad instalada. Excepto en el caso de los hoteles habilitados para alojar a personas que llegaban desde el exterior a la Argentina para cumplir con el aislamiento durante catorce días; como en las empresas de catering produciendo alimentos para comercializarlos en forma directa a los hogares; las restantes actividades han tenido que dimensionar:

- Costos fijos de capacidad: erogables y no erogables.
- Costos fijos de operación que toman las características de los costos fijos de capacidad: por ejemplo, los salarios en relación de dependencia ante la obligación

⁶ El acrónimo representa el índice de productividad, eficiencia y calidad desarrollado por el Prof. Marchione en el Congreso de Costos realizado en Río Cuarto (2018)

de no despedir al personal y mantener la liquidación en las condiciones habituales; costos fijos de la potencia eléctrica contratada aún con el establecimiento sin operar.

- Costo financiero del endeudamiento para hacer frente a la devolución de cobros anticipados por contrataciones futuras, que fueron canceladas por causa de fuerza mayor.

Además de dimensionar el costo de la capacidad ociosa, las decisiones inmediatas deberían haber estado concentradas en:

- Renegociación de los contratos de locación e interrupción de pagos fijos por este concepto, incorporando una interesante tasa variable en función de los ingresos y disminuyendo el monto fijo asegurado.
- Suspensión acordada del personal de nómina con el pago del 75% del salario normal mensual, en función de las pautas negociadas con el sindicato de la actividad.
- Reducción de los niveles de potencia eléctrica contratada al mínimo de la categoría.
- Interrupción de todos los abonos mensuales contratados a terceros (por ejemplo, conectividad y contenidos audiovisuales para el salón gastronómico).

De todos modos, una vez conocido el costo mensual de la capacidad ociosa, el siguiente paso es buscar fuentes de financiación del mismo, a partir del uso de reservas, la contratación de créditos blandos a tasa subsidiada o el flujo de fondos generado por la cobranza de ventas anticipadas de servicios a prestar en el futuro.⁷

Una alternativa a las planteadas en el párrafo anterior es la cesión transitoria de la capacidad de trabajo o del espacio ocioso, que permite generar un ingreso que -aunque fuera parcialmente- implica un recupero del costo de ociosidad. De todos modos, generan ciertos efectos colaterales a tener en cuenta:

- La cesión de personal a otras empresas, consideradas servicios esenciales, se hace de manera provisoria y condicionada a un retorno parcial o total de esos empleados ante la recuperación de actividad de la empresa original. El riesgo de la empleadora original es perder esa capacidad laboral a partir de la contratación definitiva por la nueva empresa, especialmente, en función de la ausencia de un calendario claro y concreto de reinicio de la operación de las actividades no esenciales.
- La dedicación de la estructura operativa a la producción de otras líneas (por ejemplo, empresas de catering reconvertidas a la producción de viandas con entrega domiciliaria, o a la producción textil de barbijos y vestimenta médica) puede implicar el incurrir en costos fijos de operación para una escala de producción que no llega a cumplirse con la nueva actividad y más allá de la nueva contribución marginal que genere.
- La cesión de uso de espacio físico de producción o del salón gastronómico corre el riesgo derivado de las fechas de reinicio de la actividad no esencial original, atendiendo a las marchas y contramarchas que las medidas epidemiológicas locales imprimen a la agenda comercial.

⁷ Tal es el caso de la venta anticipada de reservas hoteleras con fecha abierta o vencimientos a los 18 meses, la venta de eventos sociales que normalmente se realiza 12 meses antes o las promociones de algunas cadenas de gimnasios orientadas a prepagar 12 meses anticipados para ser utilizado ese servicio cuando el cliente lo desee y con vigencia durante toda su vida.

De todos modos, existe un segundo grupo de negocios que se han encontrado con problemas adicionales, si bien desarrollaron alternativas de ingresos y modelos de negocios para compensar el tener la obligación de mantener el espacio cerrado. Tal es el caso de los shoppings,⁸ los que -independientemente de la renegociación de los contratos de locación durante el cierre- abordaron el desarrollo de un “market-place” para que las marcas pudieran comercializar de manera digital sus productos y servicios, organizando también el sistema de delivery desde los depósitos de esas empresas, ubicados tanto dentro del espacio del shopping como en depósitos fuera del mismo.

Es cierto que estos espacios digitales tienen que competir con plataformas de “market-place” exponencialmente más poderosas en cuanto a cantidad de oferentes, cantidad de variantes en productos y posibilidades de financiación con sistemas de pago más flexibles y ágiles.⁹ De todos modos, han podido avanzar en los factores de diferenciación, a partir de la exclusividad de la marca y los productos desde el mercado digital del shopping, el cumplimiento de los plazos de entrega con mayor inmediatez que los grandes competidores y -especialmente- facilitando el proceso de cambio o devolución. Obviamente, estos diferenciales de valor también generan costos incrementales fijos y variables, ya que el recorrido por la curva de aprendizaje impacta en ineficiencias y en improductividades, ocultas detrás de priorizar la venta y la retención de los clientes.

De todos modos, la reducción de los costos fijos de capacidad de los locales comerciales se sostiene a partir del cobro de una comisión variable sobre las ventas digitales, por parte de los propietarios del inmueble y la imputación del monto neto de las operaciones al monto devengado en concepto de expensas comunes del shopping (que además se redujeron en base a la falta de actividad).

Complementando lo avanzado hasta este punto, existe un tercer grupo de actividades que han podido retomar parcialmente su operación (según el detalle de página 11), sin llegar a la ocupación plena, pero sobre las que es posible aplicar el concepto de los “costos fijos remanentes” desarrollado por el Prof. Osorio.

En todos los casos, estas actividades han podido mantener su operación con una utilización parcial de su capacidad instalada. Desde locales comerciales catalogados como esenciales (farmacias, veterinarias, centros odontológicos y oftalmológicos, centros de análisis y estudios médicos, supermercados y mercados de proximidad, verdulerías, carnicerías, estaciones de servicio, ferreterías, para usar como ejemplos) hasta locales de actividades no esenciales (gastronomía con servicio de mesas, gimnasios, tintorerías, venta de indumentaria y accesorios, bazares, venta de electrodomésticos, por mencionar algunos de ellos).

En todos estos casos, sean de una categoría u otra, el impacto de la operación parcial en la ecuación económica de costos se reflejó en los siguientes aspectos:

- Subutilización de los espacios donde los clientes viven la experiencia de compra.

⁸ San Luis Shopping Center fue uno de los primeros en la Argentina, que avanzó en el e-commerce ofrecido a las marcas que alquilan los locales, facilitando la operación desde una plataforma única y colaborativa.

⁹ Mercado Libre, e-Bay y Amazon son referentes en este formato.

- Limitación del volumen de negocios a partir de las restricciones en el acceso a los locales, especialmente, en épocas invernales con bajas temperaturas como para estar esperando a ser atendidos fuera del local.
- Subutilización de la capacidad de producción de alimentos en los locales gastronómicos.
- Incremento de costos fijos de operación a partir de la instrumentación de protocolos sanitarios para poder estar en condiciones de operar en la atención al público.
- Incremento de los costos variables por la incorporación de mecanismos tercerizados de delivery de los pedidos de productos.
- Costos por excedentes de insumos y productos gastronómicos que no pueden ser reutilizados en otros productos por el bajo nivel de operación y venta.

En función del desarrollo del Prof. Osorio (1991) con relación a las distintas clases de Costos Remanentes, es posible justificar el seguir incurriendo en ellos por parte de los empresarios de estas actividades según los siguientes motivos:

- Mantenimiento del personal contratado por imposibilidad legal de instrumentar despidos sin justa causa.
- Mantenimiento del personal por expectativa inicial de que las restricciones no sean por un tiempo prolongado.
- Mantenimiento del personal por las dificultades y altos costos de capacidad y entrenar nuevo personal, para el caso de volver al nivel de actividad anterior.
- Mantenimiento de los contratos de locación de los espacios por los altos costos de la rescisión legal, la importancia de la ubicación de la locación o las elevadas inversiones realizadas para ponerlo en operación sin haber transcurrido el tiempo o el volumen necesario para su recuperación financiera.
- Mantenimiento del pago de regalías, con un mínimo garantizado, en los contratos de franquicia para lograr sostener el uso de la marca, especialmente, como factor de atraktividad sobre un mercado deprimido y con bajo poder de compra.
- Mantenimiento de la estructura operativa para atender los sucesivos niveles de autorización pública, para el funcionamiento del negocio, atendiendo a protocolos sanitarios y fases para la salida del aislamiento obligatorio.

Es sobre este último factor, donde se pone en evidencia un problema adicional en las actividades que tienen la posibilidad de incrementar sus operaciones, a partir de los avances en cuanto a la descompresión progresiva de las fases sanitarias. En la gran mayoría de las provincias de la Argentina, estas fases han implicado marchas y contramarchas que tienen impacto en la ecuación económica:

- Costos incrementales de capacidad y operación derivados de la implementación de las adecuaciones sanitarias en los espacios de servicio y trabajo, de acuerdo con los protocolos aprobados para cada una de las fases. Muchos de los costos fijos de

operación toman el formato de fijos de capacidad, por la imposibilidad de desactivar en el corto plazo esas adecuaciones, cuando el retroceso inmediato en las fases lo demanda.

- Subutilización de recursos estructurales del espacio adecuado para una menor densidad de clientes, para la cantidad de metros cuadrados disponibles (por ejemplo, energía eléctrica por metro cuadrado para una menor ocupación del espacio o calefacción por metro cúbico sin poder adecuar el consumo a la cantidad de clientes porque depende del espacio físico).
- Activación de cláusulas de alquiler o contratos de franquicias, con montos fijos asegurados a partir de determinado nivel de actividad, para aprovechar el avance en una fase, pero -en definitiva y a partir del retroceso- por una escasa cantidad de días en el mes.
- Costos de almacenamiento de productos perecederos (implicando consumo de capacidad de frío en las cámaras) por un período mayor a la inmovilización promedio en función del ritmo normal de operación.

En definitiva, se ha realizado un recorrido por los seis escenarios de disfuncionales en la operación de los negocios de servicios. De todas maneras, en el próximo punto se profundizará sobre el impacto en la productividad, coexistiendo con los factores de eficiencia y calidad, siempre presentes en el modelo de servicios.

7.2. ¿Cuál es el impacto en el equilibrio “productividad-eficiencia-calidad” del modelo de servicios?

El modelo de servicios está normalmente expuesto a una validación, por parte del consumidor, en cada oportunidad de experimentación de aquéllos. Es por ello, que la optimización del modelo requiere que se mantenga un equilibrio entre la productividad de la capacidad instalada, la eficiencia en la utilización de los recursos y la calidad en el impacto en la percepción del cliente.

Si ya es un desafío mantener el equilibrio de estos tres factores, durante épocas de operación regular de los negocios, es tanto o más importante lograrlo en situaciones de crisis social y recesión económica. Es más, uno de los factores claves del modelo de servicios es poder alcanzar la diferenciación necesaria, para lograr un nivel de competitividad en el escenario de negocios post-crisis.

Una forma de mantener cierto alineamiento en el comportamiento de la fuerza laboral y en equilibrado enfoque en la propuesta de valor, es la utilización de métricas comunes a todo el negocio. De esta manera, es posible promover un comportamiento uniforme de los equipos de trabajo para el logro de uno o más objetivos.

La utilización de un índice integrado, omnicompreensivo y único, como el “PEC” (productividad-eficiencia-calidad), es una herramienta aplicable al modelo de servicios, cualquiera sea la situación del entorno de los negocios.

Conceptualmente, el índice PEC se construye a partir de las siguientes mediciones:

- Coeficiente de Productividad: Expone la utilización real de los servicios respecto de la capacidad máxima práctica. Si hubiera más de una línea de servicios, se opera por promedio simple o ponderado, según sea definido en función de la relevancia de una sobre la otra. Téngase en cuenta que el denominador de este coeficiente opera sobre la base de la capacidad de producción en sentido amplio, tal como fue presentado en el segundo párrafo del punto 3 de este trabajo. Se la define como “la posibilidad máxima que tiene un ente o un determinado sector de él, para generar uno o más servicios que impliquen la creación de utilidad o la adición de valor”.
- Coeficiente de Eficiencia: Expone una relación entre el rendimiento operativo real sobre un recurso, respecto del rendimiento teórico o normalizado de esos mismos factores.
- Índice de Calidad: Calcula el promedio lineal de tres índices basados en la aceptabilidad por parte de los clientes y consumidores, la retención de los mismos y la disposición para referenciar los servicios a terceros.

Si bien no es el objetivo de este punto profundizar sobre la ecuación desagregada para alcanzar el índice PEC, es importante dejar reflejado como es la composición de la fórmula para su cálculo:

$$PEC = \frac{\left[\left(\text{Ponderación Productividad} * \text{Coeficiente Productividad} + \text{Ponderación Eficiencia} * \text{Coeficiente Eficiencia} \right) * \left[1 + \frac{\text{Índice de calidad}}{100} \right] \right]}{2} * 100$$

Cuadro 1 - Ecuación general del índice PEC

En función de lo planteado, es clave notar que el cálculo requiere una definición de la ponderación del coeficiente de productividad respecto del coeficiente de eficiencia, en virtud de la importancia relativa de cada uno de estos dos componentes en la primera parte de la ecuación.

Ahora bien, ¿qué es lo que ocurre con el índice de productividad en una situación en la que es obligatorio adecuar el uso de la capacidad instalada de acuerdo con los protocolos sanitarios aprobados?

En función de esta pregunta, es posible comprender que -cualquiera sea el escenario de continuidad sobre los seis ya desarrollados- el coeficiente de productividad cae sustancialmente en períodos de aislamiento sanitario, restricciones en las posibilidades de servicios y limitaciones en el desarrollo de las actividades complementarias de los mismos.

Más allá de un comportamiento de la demanda al límite de la capacidad adecuada a los protocolos sanitarios, el coeficiente de productividad estará por debajo del 50%, por ejemplo, si la cantidad de comensales por metro cuadrado en un restaurante debe ser la mitad de los que antes del aislamiento podían ingresar al salón de servicio.

Seguramente, muchos ejemplos similares surgirán en la mente del lector, al imaginar la situación de productividad en una peluquería, un gimnasio, una confitería, un hotel, un

sitio de tratamiento SPA, un consultorio odontológico, un local comercial de indumentaria, un shopping y varios otros negocios de servicios.

En definitiva, las opciones gerenciales en estos escenarios, en los que hay alguna continuidad parcial del negocio de servicios, se pueden plantear en las siguientes alternativas:

1. Elevar los niveles de eficiencia y calidad al máximo, para contrarrestar la caída en la productividad. Esto es posible a partir de mejorar la experiencia de compra y consumo, optimizando los factores que configuran la seguridad y exclusividad del servicio.
2. Ponderar, durante el período de limitación del uso pleno de la capacidad máxima práctica, el coeficiente de productividad con un porcentaje de incidencia menor al utilizado para el coeficiente de eficiencia. De esta manera, la definición del índice PEC objetivo en cada mes, estará adecuado a la coyuntura sanitaria de ese período.
3. Utilizar el índice PEC en niveles inferiores a los vigentes con anterioridad al inicio del plan de aislamiento obligatorio, y fijar objetivos de mejora a partir de este menor nivel de exigencia.

Finalmente, un párrafo aparte merece el impacto que esta situación tiene en el valor del negocio. Más allá de los efectos directos y colaterales en factores íntimamente vinculados con la gestión operativa y gerencial, también surge la arista vinculada con las consecuencias en el valor generado.

Si bien no es la intención profundizar acerca de la aplicación de la Teoría del Valor, ni abordar la problemática de las técnicas de valuación de empresas en este contexto, es importante aclarar cuáles son los factores que alteran el valor del negocio a partir de cómo está absorbiendo los golpes de la situación recesiva en plena crisis sanitaria, según las variantes que se detallan a continuación:

- La pérdida de productividad disminuye el valor reconocido de un negocio de servicios, pero la capacidad de recuperarla en el corto plazo potencia el valor futuro.
- La relevancia que la eficiencia y la calidad adquieren en épocas de recesión económica y/o sanitaria, potencia los factores de valor de un negocio.
- La posibilidad de trasladar a precios los mayores costos por pérdida de la productividad, en pos de elevar la oferta de atributos vinculados con la seguridad sanitaria, es un elemento clave en el valor del negocio.
- El grado de adaptabilidad de la capacidad instalada se convierte en el “centro de gravedad” del modelo de negocios hacia el futuro.

De todas maneras, pareciera ser que la mirada sobre el deterioro o no del valor del negocio debería esperar su turno en el mediano plazo y una vez superada la gestión emergente del impacto de la recesión económica y la crisis sanitaria en el corto plazo. Seguramente, los resultados de esta gestión de la capacidad ociosa se constituirán en una variable contundente en el momento en el que se evalúe el valor del negocio en el futuro.

8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente aporte, hemos realizado un repaso de diferentes herramientas, técnicas o acciones a llevar a cabo, con el objetivo de mitigar o aplanar los efectos de las desmesuradas variaciones en los niveles de actividad en las empresas de servicios, objeto del presente estudio.

Con un abanico considerable de ellas, desde las más antiguas, hasta algunas bastante modernas, desde las clásicas y ortodoxas, hasta algunas muy novedosas, pero creemos que, este estado de Pandemia generado, en este caso por el Covid-19 es muy intenso y -en algunos casos- devastador.

Haciendo un análisis en perspectiva y, luego de haber sufrido ese aprendizaje violento que mencionamos anteriormente, creemos que debemos extraer algo positivo de estas nefastas experiencias.

Por tal motivo, creemos también, que hay algunas variables que se deberían incorporar en la gestión de las organizaciones y que pueden coadyuvar de manera exponencial, al control o a amortiguar impactos económicos provocados por situaciones de pandemia o similares.

Desde nuestro lugar de docentes o como asesores de empresas, debemos instar a estas organizaciones a incorporar algunas “buenas prácticas” o acciones hacia el futuro. Aún para ser tenidas en cuenta en escenarios post-pandemia, y mercados de la “nueva realidad” de la economía.

Convencidos de que, en la mayoría de los casos, si las empresas afectadas hubiesen tenido en marcha algunas de estas “acciones preventivas”, se hubiese facilitado significativamente la gestión del impacto en las ociosidades y sus correspondientes costos y, por ende, los resultados operativos de las mismas.

Haciendo un análisis de los comportamientos de los clientes actuales y futuros, creemos que algunas medidas de prevención exigidas en los protocolos sanitarios llegaron para quedarse, o sería deseable que así fuera. Por lo tanto, las recomendaciones que se acompañan a continuación tendrán doble efecto para las empresas. Por un lado, adquieren la función de mitigadores de la ociosidad o amortiguadores, para la adaptación de la organización a los nuevos niveles de operación de manera menos traumática y, por otro lado, la visibilización de algunas de estas acciones por parte del “nuevo cliente” le generaría una percepción de seguridad a la hora de seleccionar servicios.

Entre las propuestas podemos señalar:

- Es aconsejable incluir cláusulas “gatillo” en los contratos de locación y de franquicias de marca, que activan la variabilización del canon a partir de una situación de contracción operativa que genera excedentes de capacidad de servucción.
- En la medida de lo posible, es interesante la contratación de seguros que mitiguen el impacto de una crisis sanitaria y provean los fondos suficientes para solucionar el efecto directo en la caja del modelo de servicios. Al no poder almacenar producción para atender a la posible liquidación, en una situación de crisis, el flujo financiero de emergencia debe ser construido desde la previsión.

- La instalación de protocolos de limpieza y sanitización de espacios va a trascender la situación coyuntural de emergencia, implicando mejoras en esos atributos para optimizar la experiencia de consumo del servicio en un espacio físico o la seguridad en la contratación remota del mismo, donde los procesos no se ven.
- La capacitación y entrenamiento del personal, como factor clave para la concreción de la propuesta de valor, requerirá un enfoque basado en la sanitización y en la limpieza de los espacios. Además, debería tenderse a una dedicación multipropósito del personal para completar la calidad del servicio al cliente y consumidor.
- Los espacios físicos para la prestación del servicio, seguramente, requerirán una mejor distribución de los metros cuadrados por persona, la ventilación sistemática y recurrente de los mismos y la posibilidad de contar con sectores abiertos para su uso alternativo y climatizados en función de las condiciones térmicas ambientales.

9. REFLEXIÓN FINAL

Hasta aquí se realizó un enfoque de aquellas organizaciones que, en distintas zonas geográficas, tuvieron la oportunidad de recomenzar con sus actividades, eso sí, bajo un estricto protocolo sanitario, que como se apunta más arriba, tal vez queden instalados por larguísimo tiempo en las actividades comerciales y/o productivas.

Todas las soluciones o técnicas propuestas por estudios anteriores refieren a situaciones en que las fluctuaciones en el nivel de actividad, aunque resulte pronunciada o “inquietante”, siempre es temporal o momentánea, o sea, en algún momento del ciclo anual, se retomarán niveles normales o esperados.

En el hipotético caso que estas restricciones sean por largo tiempo, la famosa potencialidad de la que tanto hemos hablado de la Capacidad, queda muy endeble, y podríamos estar en presencia del nacimiento de una nueva Capacidad, a la que podríamos llamar de Protocolo, Protocolar, de Pandemia, de la Nueva Realidad, o como se convenga, en definitiva.

Y creemos que la Capacidad existente en pre-pandemia, ya no existe en el campo real de las posibilidades económicas de estas empresas.

Hemos realizado una mirada a través del cristal de la Teoría del Valor, y se conviene que el Valor negocio-servicio, disminuye o se destruye.

Si volvemos a analizar algunos preceptos fundamentales de la Teoría del Costo, ¿estos factores fijos por el no uso de una estructura limitada por pandemia, serían necesarios a la hora de enfrentarlos con los ingresos para determinar los beneficios?

Por lo expuesto creemos que estamos en condiciones de preguntarnos, ¿La capacidad es tan inflexible como para salir indemne ante el Covid-19 y sus consecuencias?

10. BIBLIOGRAFÍA

- ANTONIO RUIZ, JIMÉNEZ.E., CHÁVEZ-MIRANDA. (Abril 2002). *Una introducción a la gestión de la capacidad en las organizaciones de servicios*. Conference: XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científic.
- ASUAGA C. y otros. *Capacidad ociosa. Problemática de su determinación y gestión en mercados recesivos*. VIII Congreso Internacional de Costos, noviembre 2003.
- COMAS GABRIELA, METILLI GUSTAVO. *TF Cadena de Valor*. Capacitación On Line lapuco. Agosto 2020.
- CABRERA MACIAS D., PEÑAHERRERA MAE F. *Administración estratégica de la capacidad en las organizaciones*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista eumednet. Julio 2018.
- CEPAL N° 4; *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Informe especial Covid 19. www.cepal.org
- COMESAÑA M. *Particularidades de las empresas de servicios desde la perspectiva de la dirección de operaciones*. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo 2005.
- CHAVEZ MIRANDA M., RUIZ JIMENEZ A. *Marco conceptual del yield management como Técnica de gestión de la capacidad y la demanda en Organizaciones de servicios*. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Sevilla.
- EIGLIER Y LANGEARD. *Servucción. El marketing de los servicios*, McGraw-Hill. 1999
- JIMENEZ GARCÍA D. *Perspectivas de la Gestión de Servicios en el siglo XXI: una mirada desde países de la región*. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional de Colombia.
- JOHNSTON R., CLARK G., SHULVER M. *Service Operations Management*. Cuarta edición Ed. Pearson 2012
- LOERCHES S, EL CUERDA M. *Gestión de la capacidad de servicios TI: una solución desde ITIL*. Comunicación, Tecnimap 2006, Sevilla
- MARCHIONE, J. *PEC: La medición conjunta de la productividad, la eficiencia y la calidad en negocios de servicios*. Anales XLI Congreso IAPUCo. Río Cuarto, 2018.
- MORALES CAPARROS, M. PIEDRA HERRERA F. *El tratamiento de los costes de la Subactividad en la normativa contable Actual: consideraciones en torno a la Capacidad ociosa*. *Revisa Base de UNISINOS, vol 3 num 1, Brasil 2006*.
- MUÑOZ DE BUSTILLO R., FERNANDEZ MACIAS E. *Producción y tiempo. Utilización de la capacidad instalada en las empresas españolas*. Estudios de Economía Aplicada. Vol. 25-1. Pág 387-418, 2007.
- OSORIO, OSCAR (1991). *La capacidad de producción y los costos*. Ed. Macchi, 2º edición, Buenos Aires.
- OSORIO, OSCAR (1988). *Un enfoque diferente para medir la Ociosidad en el Costeo Integral*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol XVIII.n 57. pp. 539-581.
- PEIRA CALVO E. (RECOPIACIÓN). *Planificación y Planeamiento de Capacidad*. Ilumno. Julio 2014