



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS"
FACULTAD INDUSTRIAL ECONOMÍA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TURISMO

Monografía: Conceptualización de los Servicios.

Autores: Dr. Roberto Angelio Frías Jiménez

MSc. Mahé González Arias

MSc. Rebeca Jaquinet Espinosa

Ing. Olivia Oliver Gil.

Matanzas 2005.

Introducción.

Algunas cosas comenzaron a cambiar en la década de los años 80, Albrecht (1990) las llamó la Revolución del Servicio. En 1984 este sector representaba el 66 % de la Economía de los Estados Unidos. En esa década el 75 % del empleo en este país surgió en el sector de los servicios. En ese mismo período los servicios representaban también el 58 % de los países de la Comunidad Europea y se pronosticaba que para el año 2000 los representarían, en algunos países, el 80 % del PIB (Gronroos, 1994).

A esta situación se unió el hecho de que los mercados masivos, propios de una situación donde la producción era prácticamente absorbida por una demanda expansiva, se transformaron en mercados más fraccionados, al decir de Tom Peters (1982¹) en astillas cada vez más pequeñas. Los mercados y los clientes comenzaron a ser cada vez más selectivos y se comenzó a hablar de supersegmentación y cluster. Esa situación generó cambios en los patrones de competitividad tradicionales y las empresas desarrollaron estrategias defensivas de fidelización de clientes.

¹ Peters, T.J. (1982) In Search of Excellence, New York, Harper and Row.

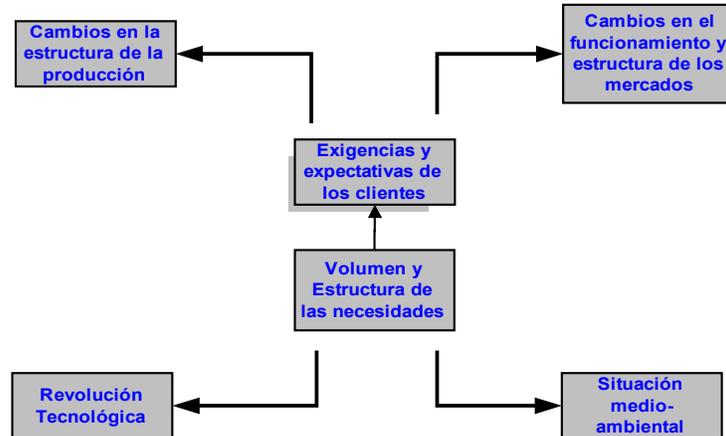
Desarrollo:

Importancia de la actividad del servicio

Tradicionalmente las actividades económicas se han clasificado en tres sectores: Sector primario (agricultura, ganadería y extractivos), Sector secundario (industria) y Sector terciario (servicio).

Durante los años 80 se ha podido observar con particular claridad una tendencia que sitúa al servicio en una posición predominante en el desarrollo de la economía. Los servicios se han hecho importantes para todas las empresas. Tales condicionantes aparecen descritas a continuación:

Fig.1. Condicionantes del papel de los servicios en la década de los 80



Fuente: Elaboración propia

Las informaciones más actualizadas muestran el cambio que se está produciendo en la economía con una clara orientación hacia el sector de los servicios.

En 1984 este sector representaba el 66 % de la Economía de los Estados Unidos, el 75 % del empleo de este país ha surgido en el sector servicios en los últimos años. Los servicios representan también el 58 % de los países de la Comunidad Económica Europea (Gronnos, 1994), en España, en 1987, el sector representaba el 61,5 % del PIB, en 1993 en los países desarrollados los servicios representaban más del 60 % del PIB. Algunos economistas pronostican que en el año 2000 los servicios alcanzarán, en algunos países el 80 % del PIB (Martín, 1993).

En la próxima figura se muestra los cambios ocurridos en la estructura de la producción.

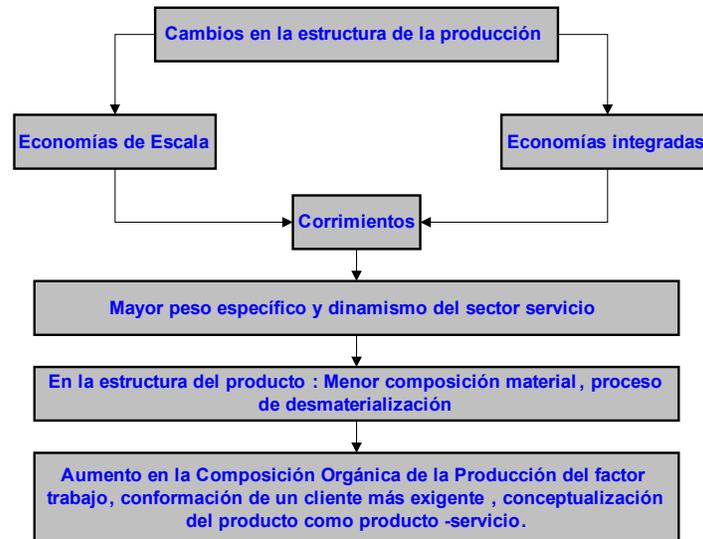


Figura No.2: Cambios en la estructura de la producción

Los corrimientos son evidentes. Las Economías de Escala ceden su lugar a Economías más integradas. Los cambios en la estructura del producto son obvios. La menor composición material cede su lugar a magnitudes de carácter más bien intangibles desembocando en el así llamado proceso de desmaterialización. El propio producto material se comienza a conceptualizar como producto - servicio.

Estos corrimientos de las estructuras productivas se expresan con particular celeridad en el cambio de la estructura y de funcionamiento de los mercados.

Los mercados masivos, propios de una situación donde la producción era prácticamente absorbida por una demanda expansiva, se transforman ahora en mercados fraccionados en astillas cada vez más pequeñas. Ahora son más selectivos lo que implica una supersegmentación y la determinación de lo que bien se ha dado en llamar cluster de mercados. Esta situación ha llevado a cambios en los patrones tradicionales de competitividad y a la definición de estrategias agresivas y de fidelización de clientes como única vía para sobrevivir. En la figura No.3 se puede apreciar dichos cambios, es meritorio señalar que la Revolución Tecnológica actual, también ha compulsionado de manera espectacular el corrimiento antes mencionado.

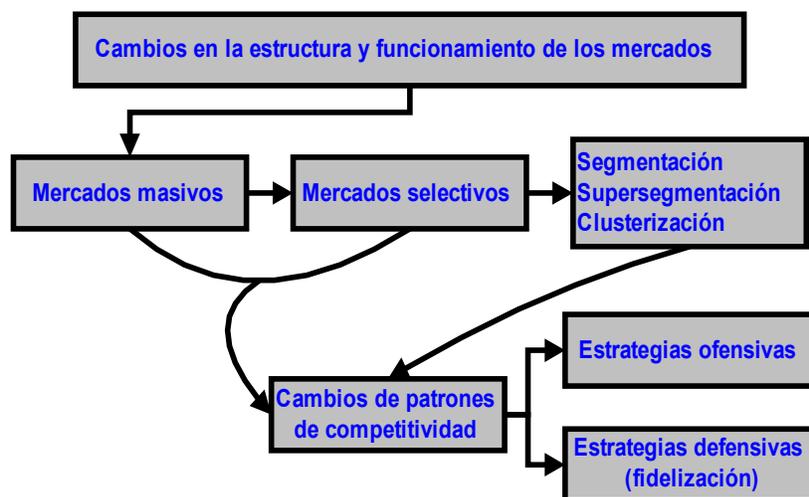


Figura No 3: Cambios en la estructura de los mercados.

Ha cambiado la correlación entre las así llamadas tecnologías duras y las blandas (know how), así como el predominio del conocimiento, del lado subjetivo, de lo inmaterial, lo que debido a las condiciones que el Modelo de desarrollo vigente impone, ha puesto en primer plano un elemento de calidad de vida como es la situación medio ambiental.

Todo ello ha influido de manera tangible en el volumen y la estructura de las necesidades de los clientes, que ahora son más exigentes y selectivos a la hora de tomar la decisión de consumir productos y/o servicios.

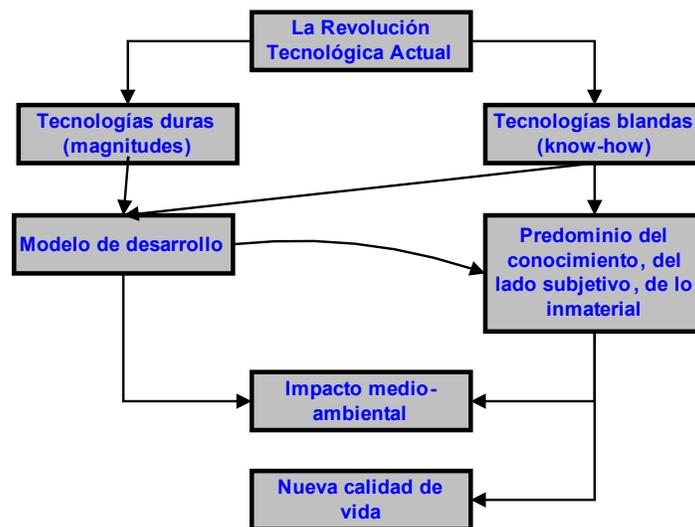


Figura No.4: Impactos de la revolución Tecnológica.

¿Qué podemos deducir de la nueva situación?

- Se confirma la tesis de Albrecht: "Existe una verdadera Revolución del servicio".
- Estamos en la Era del Servicio.

Esto significa:

- Que el servicio debe ser tratado como una actividad claramente diferenciada
- ¡Que el servicio ya no es una simple prestación: es un arte, una cultura!
- Que se debe resolver el "problema de los sistemas (modelos gerenciales) y de la prestación del servicio, sobre la base de una nueva filosofía (forma de pensar) generada por los cambios.

Se trata evidentemente de dos enfoques diferentes. Un enfoque tradicional donde el productor produce de espaldas a los clientes y al mercado, aunque para ellos y donde el cliente sencillamente se somete a la oferta de las empresas (PUSH).

Otro, donde el cliente y el mercado pasan a ocupar el lugar central, el punto de partida, la fuerza que hala al sistema (PULL).

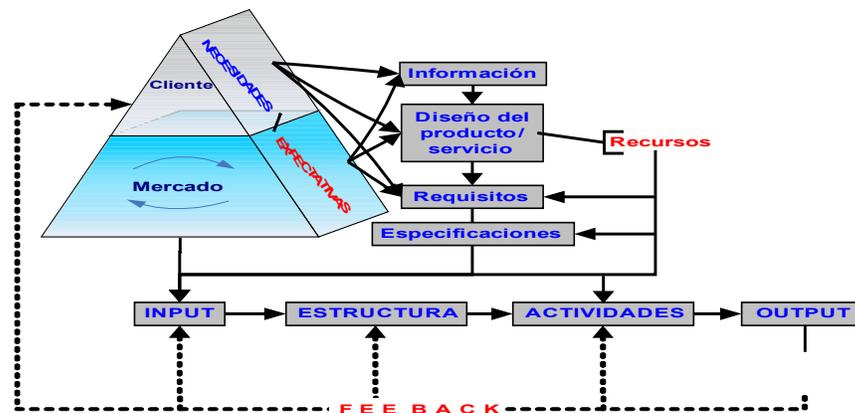
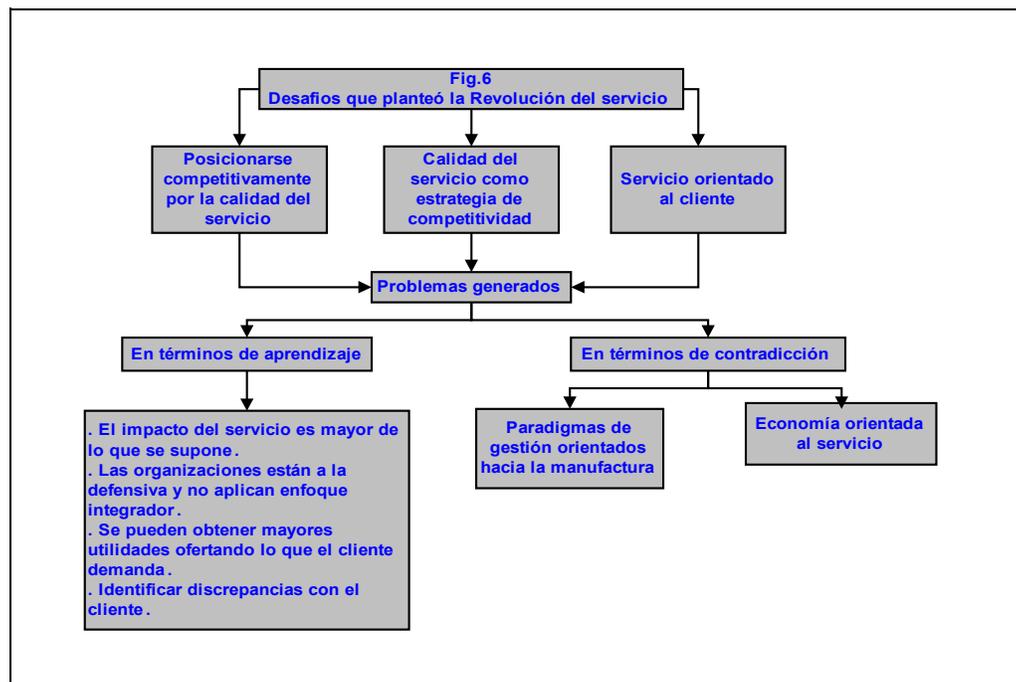


Figura No. 5: Posicionamiento del cliente y el mercado.

Como es lógico suponer, esta Revolución plantea nuevos desafíos, que deberán ser enfrentados a partir de una fuerte voluntad de transición y de cambio.

Los desafíos pueden ser caracterizados en términos de posicionamiento competitivo por el servicio y su calidad, de estrategias de competencia por la calidad, todas orientadas al cliente. Esta situación presupone la solución de, al menos, dos tipos de problemas, que se pueden distinguir en términos de aprendizaje y en términos de contradicción. La figura No.6, muestra los diferentes aspectos a los que hemos hecho referencia.



La situación anteriormente planteada exige un nuevo enfoque de la gerencia del servicio, un cambio de la orientación industrial hacia los que Albrecht llama **Momentos de verdad**, lo que se aviene mejor al proceso de producción del servicio.

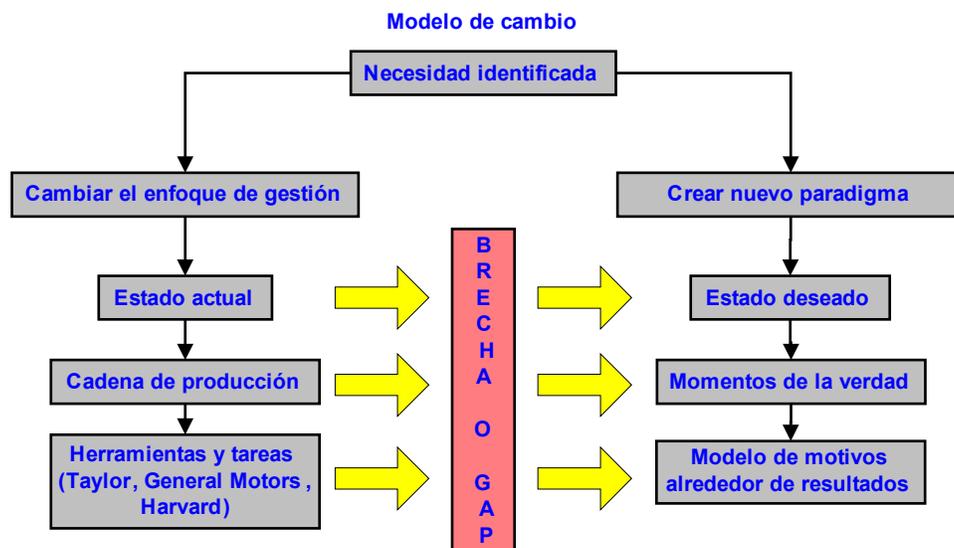
Esto implica una transición y un cambio hacia un nuevo paradigma gerencial que va del uso de un enfoque por herramientas y tareas hacia otro basado en motivos alrededor de resultados y no de actividad.

¿Cómo se ha pretendido resolver la contradicción antes mencionada?

- Trasladando o extrapolando al sector servicio los enfoques tradicionales.
- Asumiendo la nueva filosofía, pero no de manera consecuente.

Esta situación plantea la necesidad de cambio en el enfoque de la gerencia de servicios. Deberá ser elaborado el nuevo paradigma, más acorde a la naturaleza de los propios servicios. El proceso será largo y complejo y exigirá, de parte de todos los implicados, creatividad, iniciativa y voluntad de cambio.

El modelo de cambio que estamos proponiendo aparece representado en la figura No.7.



El modelo de cambio exige que no se olvide una cuestión de carácter metodológico que es esencial para poder interiorizarlo y que se refiere a lo siguiente. Existe una interrelación inviolable entre el objeto que se desarrolla y cambia, lo que genera nuevos problemas y contradicciones, cuyas soluciones exigen la conformación de nuevos modelos conceptuales, así como enfoque diferentes y metodologías que se correspondan con aquellos.

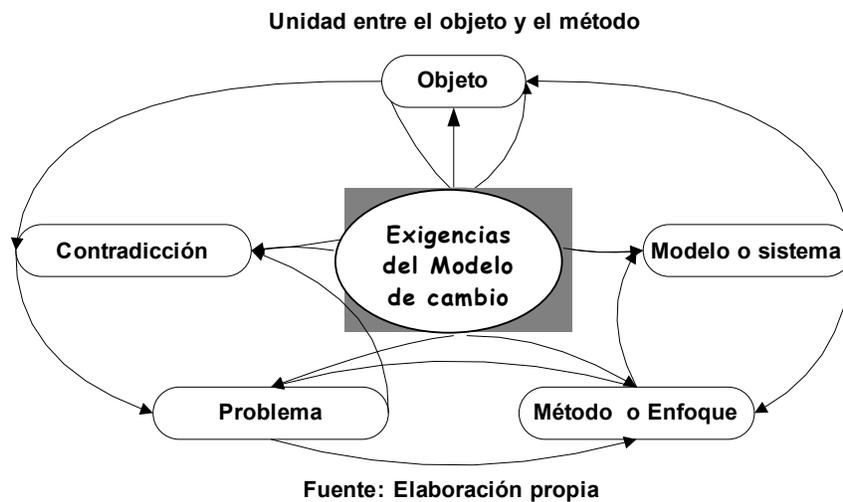
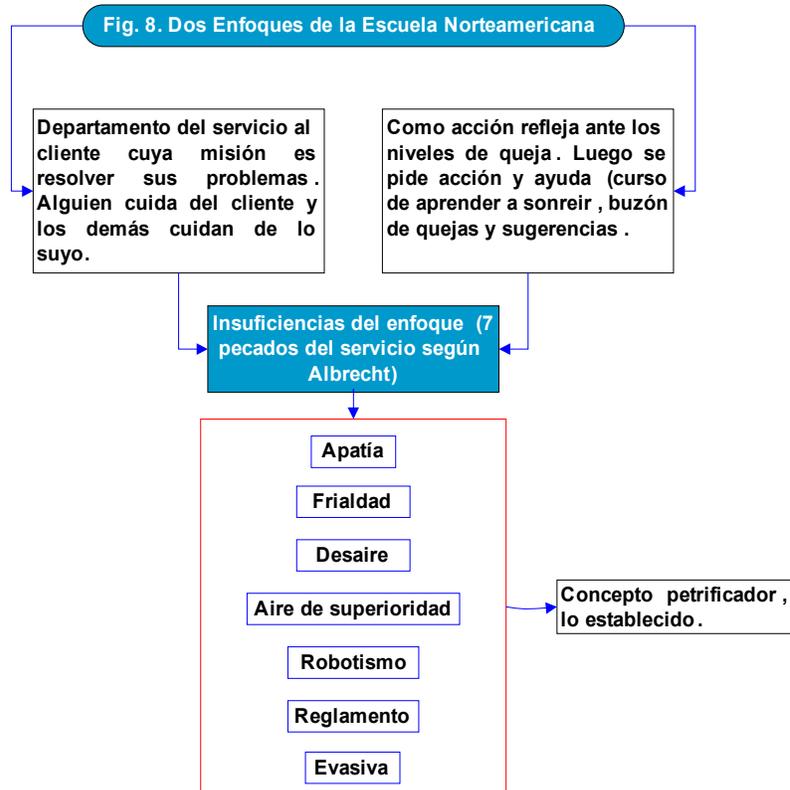


Figura No. 8: Unidad entre objeto y el método.

Lo que hemos expresado puede ser evidenciado a través de lo que ha ocurrido con la así llamada Escuela Norteamericana, al menos hasta los años 90 (según el criterio de Albrecht).

Es una muestra evidente de intentar asumir nuevas filosofías de gestión para el servicio, pero sometida a la inercia de los viejos conceptos y modos de actuar. Es una experiencia que alerta sobre la imposibilidad de aplicar a un objeto que tiene características bien definidas como son los servicios, modelos y enfoques que tradicionalmente han sido diseñados para procesos de producción de productos que son básicamente materiales, lo que por cierto, no es el rasgo definitorio en los servicios.

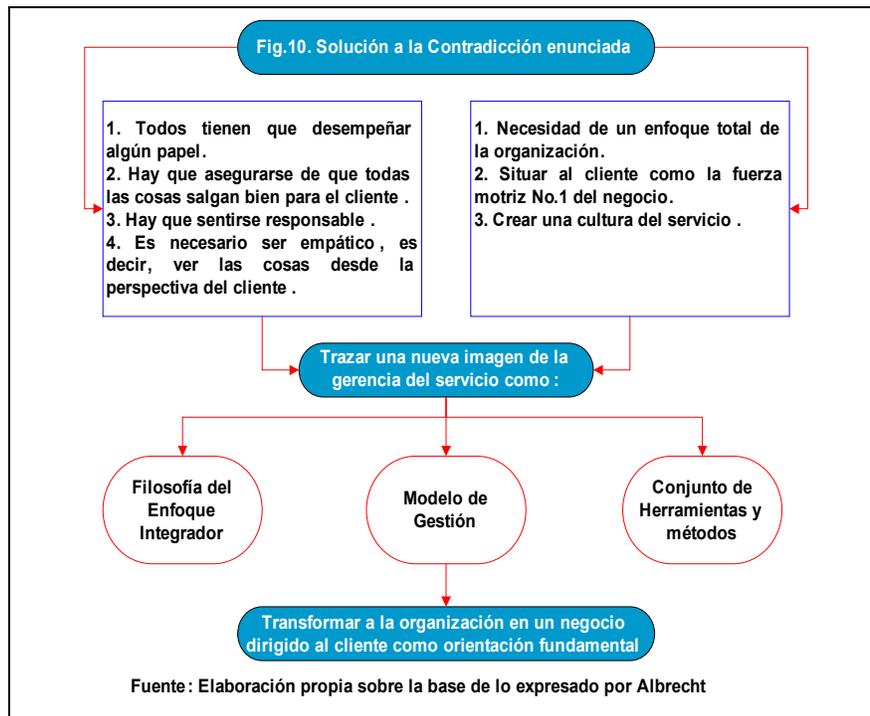
Esta deficiencia es también observable comúnmente en el ámbito académico, cuando lo normal sería ir por un camino diferente, que consiste en investigar el servicio como entidad diferenciada y sobre esa base elaborar los enfoques y modelos que realmente le corresponden. Es claro que dejarse guiar por la inercia y resistirse al cambio puede ser aparentemente la mejor solución. La siguiente figura muestra los dos enfoques a los que Albrecht hace referencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de lo expresado por Albrecht

Es preciso observar que ambos enfoques sitúan al cliente en un lugar aparentemente decisivo, pero que sin embargo, es fácil apreciar la persistencia de los principios del viejo sistema, fundamentalmente el predominio del enfoque técnico, la realización de la operación de servicio desde el punto de vista de la estructura: departamentos y especialidades que deben participar en la prestación del mismo. La contradicción apuntada en el Modelo metodológico descrito más arriba se hace evidente. ¿Luego,

cuál sería la mejor solución? Nuestro punto de vista aparece reflejado de esta manera:



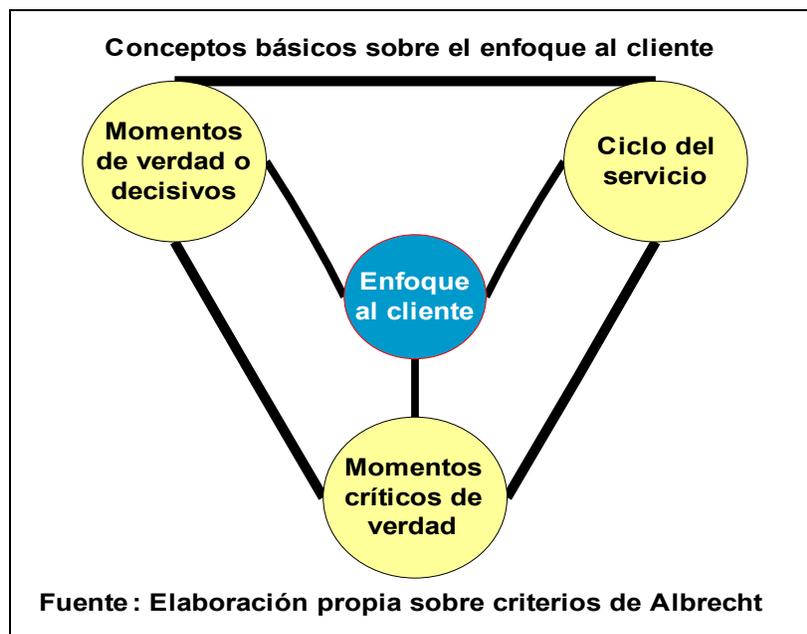
O sea, a partir de la visión del cliente se debe rediseñar tanto el servicio como su proceso de producción y así la organización debe sustituir el enfoque técnico por el enfoque del cliente, lo que conlleva a no pensar en términos de departamento o especialidades, sino desde la perspectiva de las necesidades del cliente y en las medidas que tiene que tomar para satisfacerlas. Esto significa pensar en términos de objetivos y no de resultados.

El diseño debe ser tal que sea capaz de reaccionar ante las necesidades y expectativas del cliente y no de la estructura interna. Para ello el enfoque del cliente utiliza o diseña nuevos términos conceptuales que reflejan mejor las

exigencias del desarrollo del objeto. Sólo así nos liberaremos de la tentación de extrapolar mecánicamente al sector servicio conceptos y enfoques que corresponden a la naturaleza de procesos bien diferentes.

Los Momentos de la Verdad

De acuerdo con el Enfoque del cliente, Albrecht propone los conceptos básicos siguientes:



Los **Momentos de verdad o decisivos** pueden ser definidos como: (Albrecht, 1990) El episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto. De aquí se derivan una serie de proposiciones importantes que deberán ser subrayadas:

- El servicio que se presta debe ser pensado en término de **resultados**.
- El Sistema de Gestión adquiere aquí características bien diferenciadas, desde la planificación hasta el control.
- Los Momentos de Verdad pueden ser inventariados, para su posterior análisis.
- Se evidencia un nuevo concepto que responde al proceso fundamentalmente humano de producción, entrega y consumo del servicio, donde el empleado es un gerente.

Carlzon (1989) lo especifica al señalar que una compañía es definida de acuerdo con sus clientes, como el conjunto total de cada momento de la verdad — esos cortos periodos en que el cliente interactúa con la empresa o alguno de sus empleados. La mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de la verdad de alta calidad radica en la construcción de una empresa enfocada en el cliente.

Albrecht y Zemke enfatizan la idea de "horas de verdad" como cualquier momento en que el cliente entra en contacto con el sistema de servicios durante el ciclo. En este momento el cliente puede recibir un servicio bueno o malo y por lo tanto formarse una opinión del servicio recibido. El efecto acumulativo de estos momentos es lo que determina en última instancia si el cliente seguirá prefiriendo ese servicio. Un momento con efectos malos puede cancelar muchos momentos favorables, por lo que resulta importante que cada encuentro dentro del ciclo de servicio sea favorable y que algunos sean excelentes.

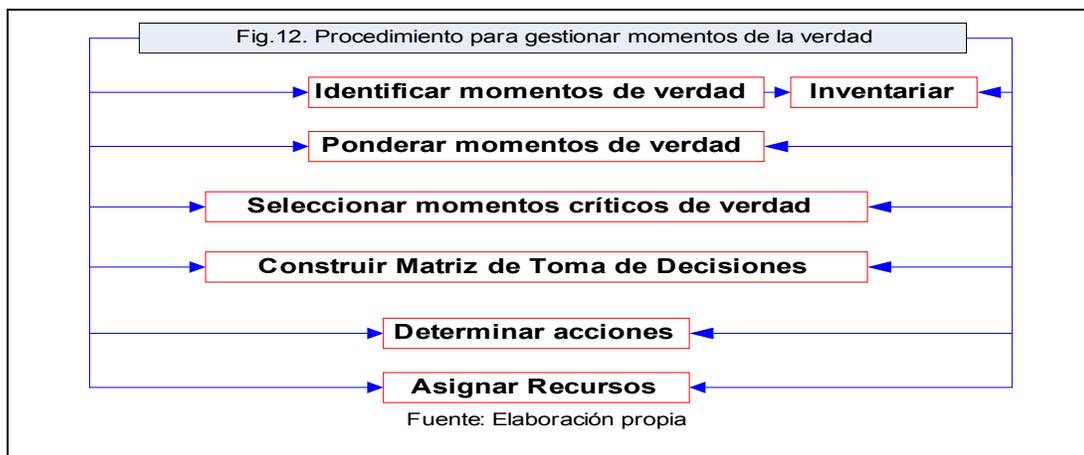
Los **Momentos Críticos de Verdad** son aquellos que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente. Tienen que ver con el **Sistema de Prioridades del Cliente**, el que se fundamenta en los conceptos de **importancia, utilidad,**

preferencia y elección, así como con las Metodologías de determinación correspondientes.

La importancia que reviste la fijación de los Momentos críticos de verdad es que son instantes que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en cualquier actividad, profesión u oficio, por ello sirven para:

- **Maximizar** su impacto positivo sobre el cliente.
- **Minimizar** su impacto negativo sobre el cliente.

Se trata en esencia de gestionar los momentos de la verdad para lo cual se sugiere seguir el procedimiento que se muestra a continuación:



Identificación de los momentos de verdad:

Requiere la aplicación de determinadas técnicas que permitan realizar ese proceso. Lo más aconsejable en este caso es utilizar el enfoque a procesos tomando como criterio el grado de impacto que tiene sobre el cliente el servicio prestado. En este sentido es de mucha utilidad realizar una clasificación de los servicios siguiendo ese

mismo criterio. El volumen de los momentos de verdad puede ser significativamente alto, todo depende de la complejidad del servicio que se presta.

Ponderar los momentos de verdad:

Aquí también se pueden utilizar diferentes técnicas y métodos, pero lo fundamental es tomar un criterio aceptable, en este caso se sugiere el **grado de Contacto con el cliente**. La ponderación es un paso previo a la selección de los momentos críticos de la verdad.

Selección de los momentos críticos de la verdad:

Chase (1978) observó que un elemento clave para seleccionar el proceso es la cantidad de contacto con el cliente. Si el grado de contacto es bajo, el proceso puede aislarse del cliente y de otras influencias externas. En este caso existe poca posibilidad de que el cliente interrumpa el proceso de producción. El bajo nivel de contacto corresponde a un tipo de proceso que se parece a la manufactura y la eficiencia puede ser alta.

Por otro lado, si el grado de contacto con el cliente es alto, el cliente puede interrumpir el proceso de producción exigiendo ciertos tipos de servicio o un tratamiento especial. Por lo tanto, un alto nivel de contacto con el cliente puede llevar a un proceso de producción ineficiente. Sin embargo, la presencia del cliente en el sistema no es mala en todos los aspectos. En ocasiones el cliente puede ser una

fuente de eficiencia si se logra que efectúe parte de la tarea de servicio. Por ejemplo, los clientes en situaciones de autoservicio realizan parte del trabajo.

El **grado de contacto con el cliente** se mide por el porcentaje de tiempo que el cliente permanece en el sistema, como una fracción del tiempo total que se necesita para producir el servicio. Se recomienda la separación de los servicios de alto nivel de contacto y de bajo nivel de contacto para mejorar las operaciones de medición.

Construir la Matriz de Toma de Decisiones:

Esta Matriz combina por el eje de abscisas, la cantidad de recursos asignados (R_a) para gestionar los momentos de verdad, con la importancia que tienen éstos por el eje de ordenadas. Para su construcción se deben seguir los pasos siguientes:

Paso 1: Determinar los puntos de referencia para identificar zonas altas y bajas, tanto de la variable importancia como de la variable recursos. Estos referentes pueden ser estadísticos convencionalmente adoptados como la media, la moda, etc.

Paso 2: Se declaran zonas altas las que estén a la derecha o por encima del referente adoptado y zonas bajas las que estén a la izquierda o por debajo del mismo.

Paso 3: Se ubican los puntos identificatorios de los momentos de la verdad en el cuadrante que corresponda según el valor de la combinación.

La figura No.12 muestra el esquema de la Matriz y todo este proceso puede ser realizado utilizando Microsoft Excel.

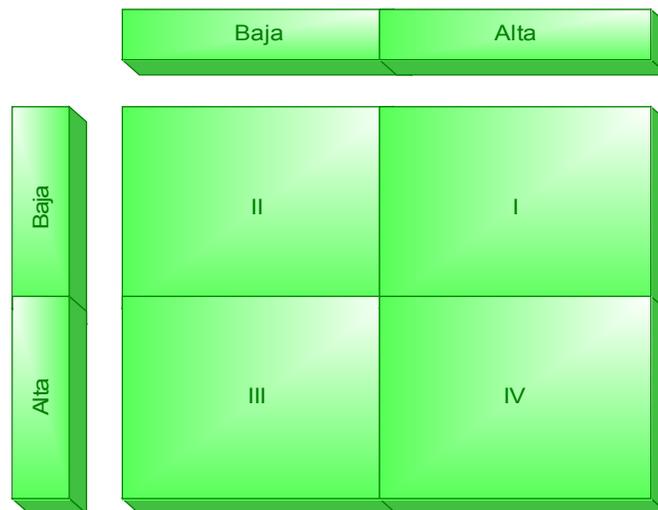


Figura No.12: Matriz de Toma de Decisiones.

Interpretación de los cuadrantes:

Cuadrante I: Alta Importancia y Alta cantidad de Recursos.

Cuadrante II: Alta Importancia y Baja cantidad de Recursos.

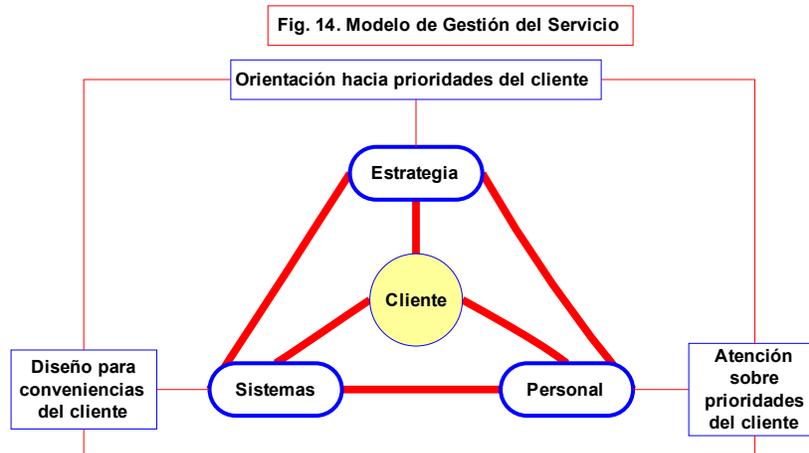
Cuadrante III: Baja Importancia y Baja cantidad de Recursos.

Cuadrante IV: Baja Importancia y Alta cantidad de Recursos.

La **Matriz de Decisión** permite:

- Manejar adecuadamente el **Momento Crítico de Verdad**.
- Elegir los aspectos de la operación que tienen el impacto potencial más alto sobre la satisfacción del cliente.

El Sistema de Gestión basado en estos dos conceptos se representa mediante el Modelo de Triángulo del Servicio. (Albrecht (1990)).



Fuente: Albrecht (1990)

Figura No13: Modelo del Triángulo de los Servicios.

El triángulo es el elemento fundamental del Modelo de Gerencia del Servicio. Es una manera de describir las operaciones en el negocio del servicio. Los ángulos representan los factores claves para lograr un servicio excelente. La estrategia se relaciona con la visión que tiene la organización para el servicio teniendo en cuenta el desarrollo de las prioridades del cliente, en vinculación con el personal de contacto y el sistema de prestación.

El Ciclo del Servicio

Representa la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio. De esta manera, el ciclo ayuda a solucionar el conflicto entre enfoque técnico y enfoque al cliente y al personal a colaborar con el cliente.

El ciclo ayuda a solucionar el conflicto entre Enfoque Técnico y Enfoque del Cliente. Como sabemos ya, en el primero los proveedores no piensan, generalmente, en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan en sus tareas y responsabilidades propias individuales. En el segundo, en cambio, el cliente es el único que ve el cuadro completo, a la organización como **totalidad**, a pesar de que los Momentos de Verdad son, como regla, heterogéneos en su impacto al cliente.

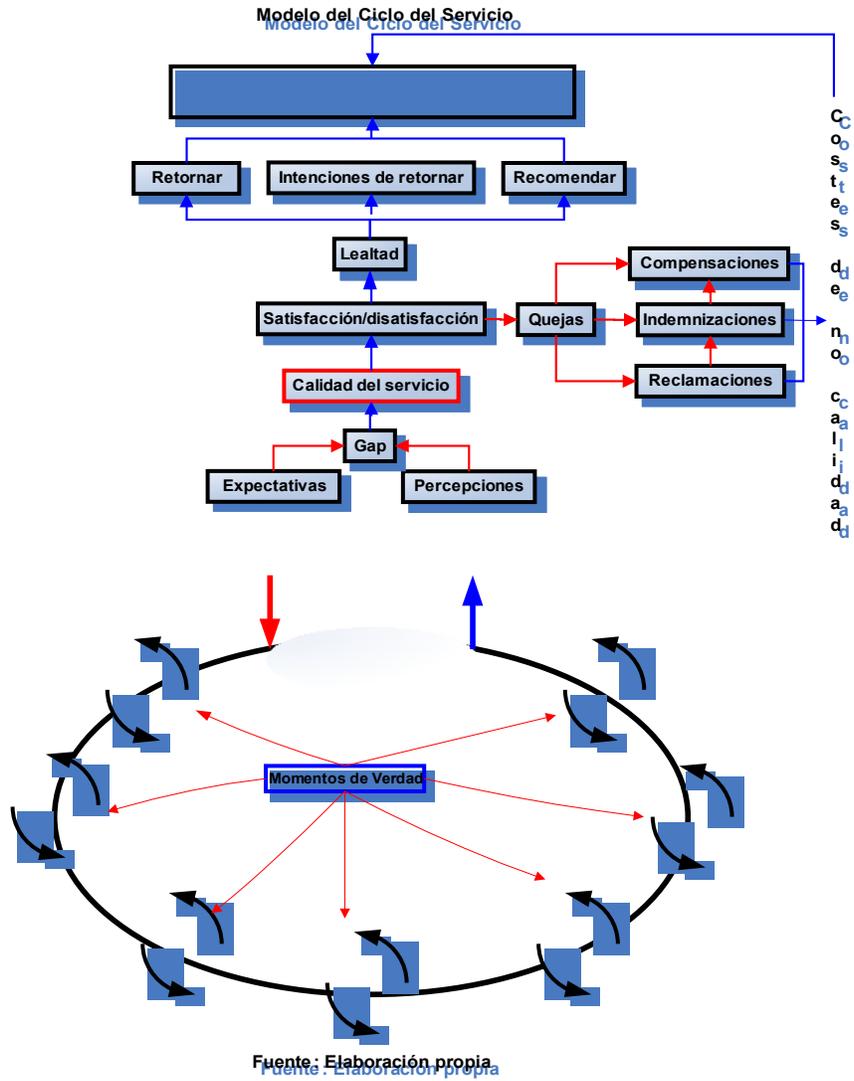
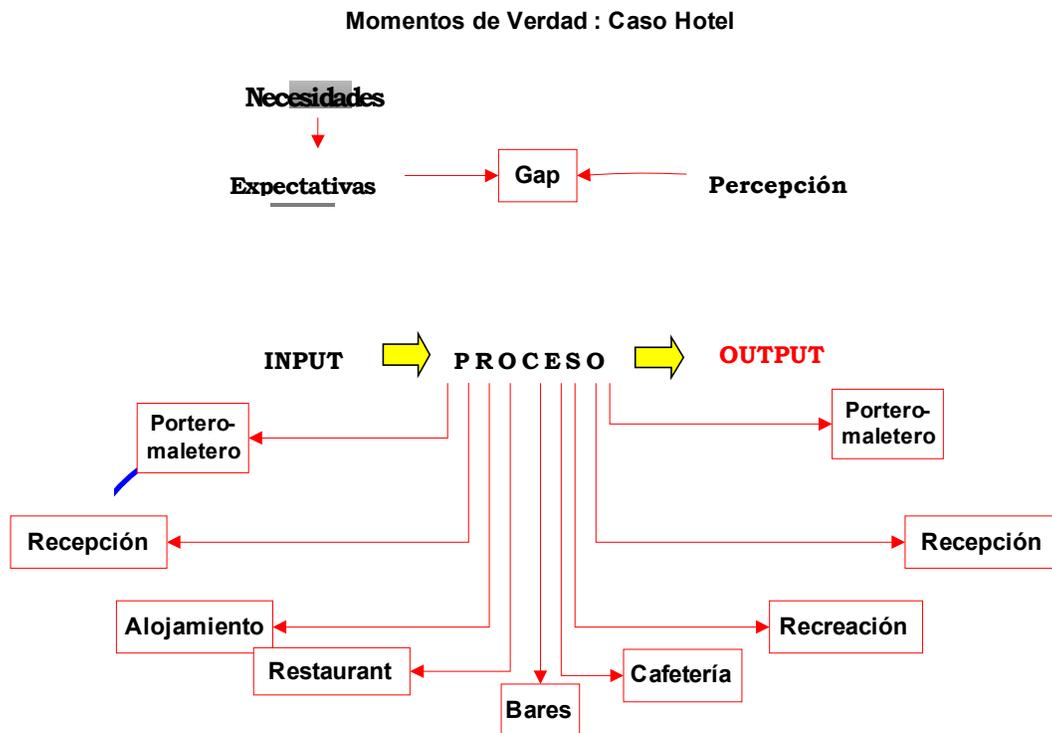


Figura No.14: Modelo Ciclo de los Servicios.

Así, el concepto **Momentos de Verdad** y el de **Ciclo del Servicio** son una poderosa idea (figura No 14 y No.15), para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ve el cliente (empatía).



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 15: Momentos de verdad.

El análisis y mejora de los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de "Ingeniería" de la gerencia del servicio.

El Concepto de Servicio:

¿Qué son los servicios? La literatura especializada es prominente. A continuación haremos referencia a algunos criterios de diferentes autores al respecto: Para Fuch (1968), "El servicio es el **acto** por el cual se añade valor al producto. Este **acto** puede ser caracterizado del siguiente modo. El servicio es algo **intangible** (²), que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor".

Aunque en esta definición se contienen algunas de las características del servicio propiamente dicho, por el tiempo en que se escribe y las características del entorno económico donde se realiza, es fácil percatarse que la misma refleja un estadio donde el sector servicio aún no aparece como una esfera perfectamente diferenciable. Esto sólo ocurrirá, como ya se ha señalado, a partir de los años 80. El servicio todavía existe supeditado formal y realmente al producto, todo lo contrario a lo que sucede cuando el servicio adquiere personalidad propia: el producto se supedita a éste. Obsérvese que al servicio se le asigna la función de relacionar al productor con el consumidor.

Ya en plena década de los 80, las definiciones conceptuales reflejan cierta autonomía y preponderancia del sector servicio sobre el producto, así aparece la

² A partir de ahora los subrayados serán nuestros e indicarán aspectos coincidentes en las diferentes definiciones.

proposición de Lehtinen (1983) donde plantea que "Los servicios son **actividades** de naturaleza **intangible** en los que participa un proveedor y un **cliente**, generando satisfacción para este último" (3).

Aunque no aparece de manera explícita de que se trata de un servicio ligado al producto, con preeminencia de éste, sin embargo es de suponer que la definición aún refleja una situación de ese tipo, ya que no se aclara si la relación entre proveedor y cliente se establece con respecto a "algo", que pudiera ser el servicio o el "producto tangible".

Lo que sí es innegable es que el autor introduce un concepto de inestimable valor epistemológico. Nos referimos a la formulación: "los **servicios son actividades**". El término actividad en vez de acto, da la idea de **proceso**, éste implica **relación** al menos entre dos elementos (llamados por el autor **proveedor** y **cliente** (4), la relación a su vez genera **conflictos** (5), que deberán ser resueltos.

La definición de Norman (1984), aclara, por fin, el deslinde: "El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente". Queda precisado el atributo de identidad del servicio, son actos e interacciones entre sujetos (o sea, el servicio es actividad y no sólo algo intangible (6). Lo que no queda claro es si lo que se produce es un servicio o un producto tangible. Si fuera un

³ Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo, Finlandia. Esta idea aparece, incluso unos años antes en 1981 y es dada por América Marketing Association.

⁴ Luego veremos la importancia que tiene para los servicios y sus filosofías de Gestión el concepto cliente.

⁵ Aquí tiene su génesis la idea de "brecha o Gaps", lo que será decisivo en la conformación de Modelos de Gestión de Calidad del servicio y de su articulación con la Mercadotecnia (Marketing propiamente dicho, la Investigación de Mercado y el Benchmarking).

servicio, y creemos que hacia eso apunta la definición, dada la situación real que refleja, entonces habría que suponer la existencia de otro concepto, aún por desarrollar a estas alturas, que concibe al servicio como un producto y a éste como un servicio. Habrá que esperar un poco más para que ambos conceptos queden definitivamente fijados y que la diferencia entre producto y servicio sea perceptible. Es claro que eso sólo es posible si ambos sectores se comportan como actividades con identidades propias, lo que ha sido aclarado en el epígrafe anterior.

Es en esa dirección donde se encaminan las ideas de Stanton (1988), en que a juicio suyo para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles. También Kotler (1988) trabaja en esa dirección y subraya que "... el servicio puede ir unido o no a un producto físico" (7). La COPANT - ISO 8402 (8) señala que el **producto** es el **resultado** de actividades o **procesos** (9) y aclara que éste, el producto, puede incluir también el servicio.

⁶ La definición de Norman es de suma importancia porque subraya que, aunque la intangibilidad es una propiedad diferenciada del servicio, no es ni mucho menos el elemento único. La intangibilidad puede estar presentes en otros productos sin que necesariamente por ello sean o puedan ser considerados servicios. El producto puede ser intangible y no por ello ser un servicio, ahí están los casos de producción de conocimientos o la elaboración de conceptos. Acaso no son resultados de procesos o de actividades.

⁷ Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. 6ta. Edición. Englewood Cliffs, N.J. Prentice - Hall.

⁸ Ver COPANT - ISO 8402, capítulo 1.4

⁹ COPANT - ISO 8402, capítulo 1.2: 1995 define al proceso como conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Esta definición podría ser aplicada enteramente a los servicios siempre y cuando no se pierda de vista que el elemento de entrada que se transforma en elemento de salida es una persona y no un elemento material y que la "transformación", que realmente ocurre sin lugar a dudas, es bien diferente a la que sufre aquel.

En las Normas ISO se define al **servicio** como el “**Resultado** generado por **actividades** en la **interfaz** entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente” ⁽¹⁰⁾.

A partir de esta definición es importante realizar algunas precisiones que nos permitirán acercarnos a una idea más precisa del concepto **servicios**. Nótese que en ella se recalcan tres aspectos fundamentales: **Actividad, Interfaz y Resultado** ⁽¹¹⁾. Luego, ¿es el servicio una actividad o el resultado de una actividad?

Para responder es necesario situarse en el plano de reconocer que el servicio no es un proceso donde interviene el hombre con su fuerza de trabajo, los medios y el objeto de trabajo, sobre todo desde la perspectiva de este último que constituye el elemento de entrada que se transforma en elemento de salida. La combinación de los dos primeros, al interactuar sobre el último, lo transforman obteniéndose de esta manera eso que llamamos resultado del proceso, el cual se destina a la satisfacción de las necesidades de los propios sujetos de la actividad así como de aquellos que no intervienen directamente en el proceso. Hay que observar que para este tipo de proceso es perfectamente posible establecer límites entre las diferentes fases del proceso.

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo. Schroeder (1992), lo expresa de la siguiente forma:

¹⁰ Ver COPANT - ISO 8402 (1995), capítulo 1.5 e ISO 9004-2 (1991), parte 2. “Guía para servicios”.

¹¹ Más adelante veremos que el concepto de **Resultado** no parece ser tan simple como se puede suponer.

"... el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho" ⁽¹²⁾.

Esta es, sin lugar a dudas, la diferencia más esencial entre el proceso de producción y consumo del servicio y otros procesos. Mientras que en estos últimos, como regla, el tiempo de producción y el de consumo son perfectamente distinguibles, en el servicio el tiempo de consumo y el tiempo de producción se dan de manera simultánea.

Esta particularidad genera una serie de características del servicio, que se reflejan en su organización, formas de gestión, de formación y utilización de los recursos, sobre todo de los Recursos Humanos. De aquí se deriva otro hecho no menos importante y es que el servicio es probablemente el único proceso donde la anhelada manera de hacer que el consumidor penetre de forma directa en la producción se logre y donde, por tanto, productores y consumidores asumen como forma la excelencia del control de la interacción "cara" a "cara" o la comunicación "boca" a "oído".

Pero hay otro momento que es decisivo. En tanto que el servicio es el resultado de una actividad que se consume a la vez que se produce, aparece más como trabajo fluido, presente, vivo, que como trabajo objetivado, pretérito, pasado, aunque puede, en numerosas ocasiones atendiendo al tipo de servicio, estar asociado a este último. Ya sobre eso hablamos más arriba.

¹² Schroeder, R.G. (1992). Administración de Operaciones. 3ra. Edición. Editado por McGraw - Hill Interamericana de Méjico.

El hecho de que el servicio sea trabajo vivo significa, que la relación productor consumidor, aún cuando está soportada en determinadas formas económicas, se realiza de forma directa, a diferencia de otros tipos de producción donde el productor no tiene "cara" a "cara" al consumidor con sus resultados. Esta peculiaridad influye de modo decisivo en los criterios que se utilizan para medir la eficiencia y la eficacia del proceso de servicio, así como en la definición de las características cualitativas de la fuerza de trabajo ocupada en este tipo de actividad. Se puede notar aquí que la relación es de persona a persona y que no está intermediada por los eslabones que normalmente enlazan una cadena productiva tradicional. El objeto sobre el que recae el servicio no es material, es un objeto humano.

De lo apuntado hasta aquí podemos realizar una simplificación, a modo de resumen de modo que queden fijadas algunas características del servicio, que nos serán de mucha utilidad práctica en la medida en que avancemos en la exposición de nuestras ideas. Se trata de tener un instrumento que sea operativo y fácil de manejar en el estudio de servicios para entidades concretas, tales como Empresas que operan en diversos sectores de salud, de educación, Agencias de viaje, de Transporte, hoteles, bancos, Agencias de Seguro, etc. Más adelante y en el marco de los objetivos de este trabajo, volveremos al tratamiento de las características del servicio. Lo importante, por ahora, es formularlas y no perderlas de vista a lo largo de esta exposición.

Las características del servicio:

A continuación ofreceremos una breve descripción de las características de los servicios. Reiteramos que son, a criterio del autor, las más relevantes y derivadas de las definiciones y análisis que hemos hecho anteriormente. El lector debe asumirlas en su carácter proactivo. No se excluye que de acuerdo con el servicio se puedan incluir otras.

La Intangibilidad:

- Los servicios no se pueden oler, tocar, probar (tener presente lo apuntado anteriormente en cuanto a esta característica).
- Los servicios no son objetos físicos, aunque como ya hemos señalado, pueden estar asociados a éstos. Su mayor o menor peso específico dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate.

La Heterogeneidad:

- Se refiere a la imposibilidad de generalizarlos.
- Están sujetos a una alta variabilidad.
- Los servicios están sometidos a una alta dependencia, directa o indirecta, del factor humano.

La caducidad:

- Los servicios no son almacenables, no son objetos contables ni inventariables.
- No pueden ser medios en términos físicos.

- No pueden ser verificables antes de ser vendidos.
- Se tienen que prestar en el momento en que están disponibles.

Simultaneidad entre producción y consumo:

- Coincidencia del tiempo de producción y el tiempo de consumo
- Resultado de la interacción simultánea entre proveedor y cliente
- Resultado del trabajo fluido, presente, vivo.
- El elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida es una persona.

Estas características del servicio, como puede ser apreciado, se derivan fundamentalmente, de su definición como resultado, pero no debemos olvidar que también los definimos como actividad. En este plano, estamos obligados a subrayar algunas características que están estrechamente relacionadas con la **prestación** ⁽¹³⁾ del mismo.

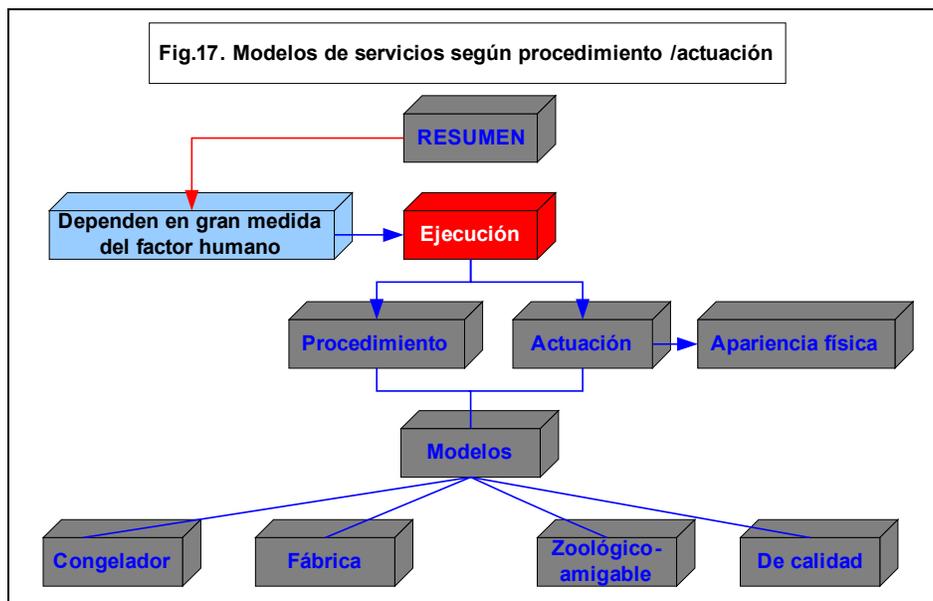


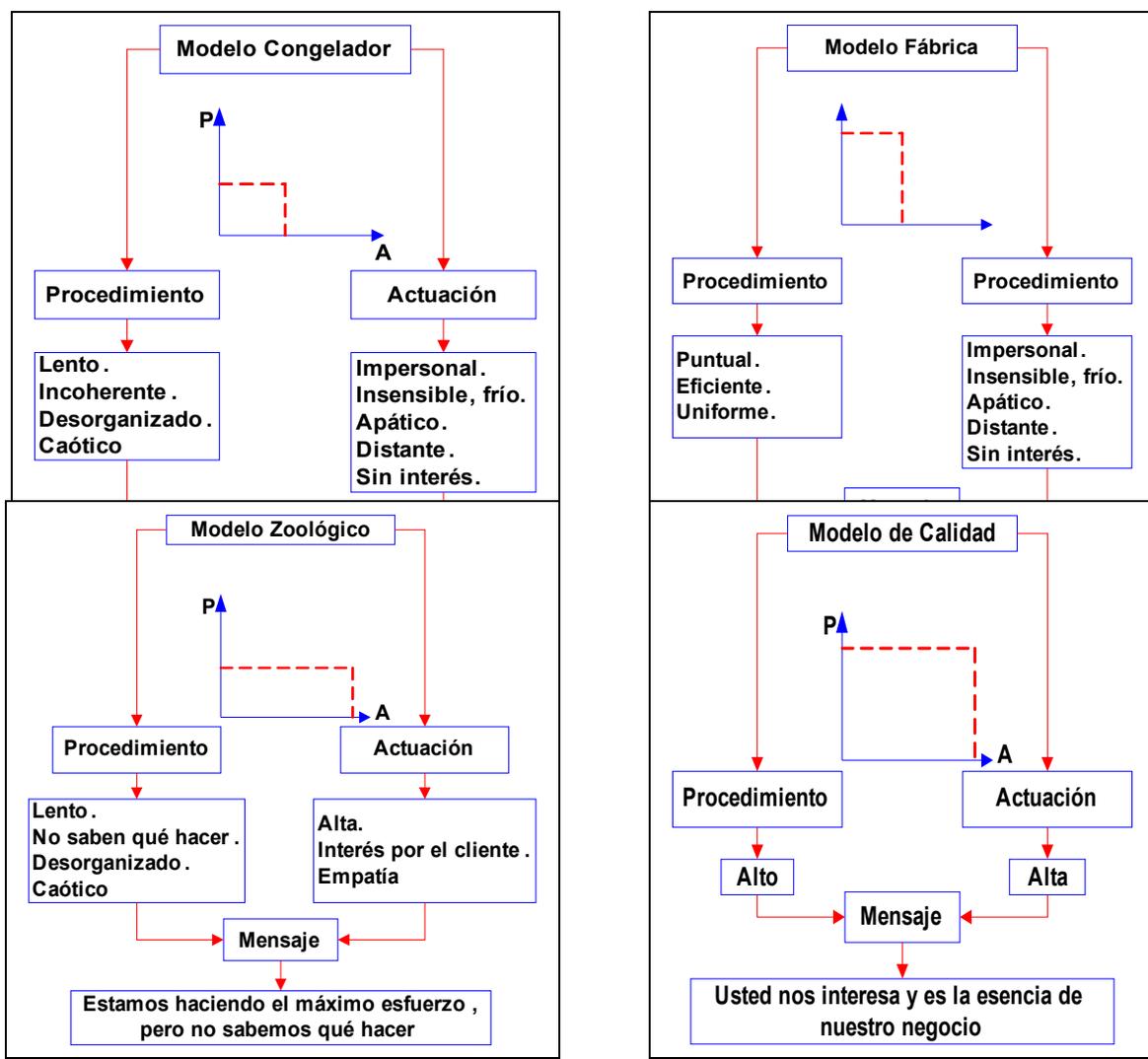
Figura No.16: Modelos de Servicios según procedimiento.

¹³ Por prestación del servicio debemos entender aquellas actividades del proveedor, que son necesarias para producir y consumir el servicio. Ver COPANT – ISO 8402 (1995), capítulo 1.6.

La alta dependencia del factor humano, su definición como actividad, nos conduce de hecho a analizar el momento de la prestación (ejecución). Este último concepto presupone considerar que la prestación se realiza siguiendo determinada manera especificada para realizar la actividad o más concisamente un **procedimiento**. Ello nos lleva de una manera lógica a la necesidad de establecer ciertas correlaciones entre **procedimientos y actuaciones**, las que definen ciertos Modelos que ayudan a caracterizar el servicio desde el punto de vista de su ejecución.

Son éstos los cuatro Modelos que aparecen nombrados en el gráfico referido de la figura anterior. Cada uno de ellos describe una situación específica en cuanto al modo de prestación del servicio, lo que tiene que ver directamente con su definición como actividad.

La figura No.17 muestra las diferentes combinaciones que se dan en los respectivos modelos.



Esperamos que con este breve análisis el lector esté en condiciones de abordar cuestiones más complejas relacionadas con este concepto.

Conclusiones:

- El aumento en la composición orgánica de la producción del trabajo originó magnitudes de carácter intangibles que trajeron consigo un rediseño en la conceptualización del producto como producto-servicio.
- La identificación y el conocimiento de los momentos de verdad y del ciclo del servicio constituyen una poderosa herramienta para empresarios al proporcionar un punto de vista diferente sobre las operaciones gerenciales.

Bibliografía:

1. Abbagnano, N. (1963). Diccionario de Filosofía, Ediciones Revolucionarias, Instituto Cubano del Libro
2. Alet Vilagínés, J. (1994). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Ediciones Gestión 2000, S.A. (1ra. Edición).
3. Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994): «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, págs. 53-66.
4. Barsky, J.D. (1992). Customer Satisfaction in The Hotel Industry: Meaning and Measurement, *Hospitality Research Journal*, No.16 (1).
5. Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, No. 54 (April).
6. Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). "A Multistage Model of Consumers Assessment of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, vol.17 (march).
7. Bolton, N.R. Y Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of The Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *Journal of Marketing*, No. 55 (January).
8. Carazo, José Antonio y otros (2002). La satisfacción en el trabajo de los Profesionales de RR.HH. Disponible en BetterBeYourself y rrrhhMagazine, octubre. Disponible en <http://www.betterbeyourself.com>, www.rrhhMagazine.com.
9. Cortés Fiscal, Andrea (2001). Motivación Laboral en la Empresa de Servicios.<http://www.monografias.com>.

10. Chías, J. (1990). *El Mercado son Personas*, Madrid, McGraw Hill, serie management.
11. Farache, Leo (2004). *El servicio: fuente de fidelidad*. <http://www.aedemo.es>.
12. *Gestión por Procesos (2003)*. <http://www.gestiopolis.com>
13. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
14. Jáuregui G, Alejandro (2005). *Control interno de los procesos de servicio al cliente*. <http://www.gestiopolis.com>.
15. Lovelock, Ch. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*, Tercera Edición, Vol.I, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
16. Reichheld, F. (1993). *Administración basada en la lealtad*, Harvard Business Review, Marzo-Abril.
17. Samhoud Salem (2002). *La Gestión de la Motivación de los Empleados. Management BetterBeYourself*, Barcelona Agosto. Disponible en info@betterbeyourself.com.
18. Sasser, W.E. and Arbeit, S. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*. Business Horizons, Junio.
19. Woodruff R.B., E. Cadotte and R. L. Jenkins (1983). *Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience Based Norms*, Journal of Marketing Research, No.20 (August).