PROCEDIMEINTO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS SERVUCTIVOS

Dr. C. Cecilia Parra Ferié[1], Ing. Yenisleidy Hernández González [2]

1. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"Matanzas. Cuba

2. Hotel Arenas Doradas. Varadero. Cuba

CD de Monografías 2008
(c) 2008, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

Resumen.

En una empresa de servicios hay tantas servucciones como servicios. En algunas empresas de servicios hay servucciones “tradicionales” con la intervención del personal y servucciones “automatizadas” realizadas por al cliente sin tener contacto con el personal. Todas estas servucciones tienen un elemento común y, en general, único: **el cliente.** Contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente es el fin deseado en esta investigación. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento metodológico de diseño de procesos servuctivos que permita gestionar y mejorar el proceso con vistas a incrementar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes. Parte del estudio de los enfoques teóricos y prácticos de diversos autores sobre el tema en cuestión. Como resultado fundamental se obtiene una propuesta de un procedimiento metodológico fundamentado que permite mejorar los servicios.

***Palabras claves**: Servucción, satisfacción del cliente, procesos servutivos, procedimiento.*

Introducción.

Se va en camino hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. Por lo que surge la necesidad de nuevos paradigmas gerenciales y asociados a estos, nuevas formas de administrar las empresas que permitan mejorar sus resultados, (Pérez Betancourt ,2001). Toda organización se crea con el objetivo de obtener beneficios, ya sean de orden económico, sociales o de otra índole. Para obtenerlos, en los momentos actuales deben llevar al mercado productos que satisfagan las necesidades de los clientes y que posean similar o superior calidad que los productos de sus competidores. Poner énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, es una característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas. Considerar a una empresa como un sistema de fabricación de un servicio es la propuesta de los profesores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard, autores del libro "Servucción. El marketing de los servicios".Definiendo así el proceso creativo de un servicio, En las últimas décadas en todo el mundo la tasa de crecimiento de la prestación de servicios es mucho más alta que la correspondiente a la producción industrial. Dentro de la gran diversidad de empresas existentes se encuentra la empresa de los servicios turísticos.

El empleo de técnicas modernas de gestión empresarial, adecuadas y basadas en las mejoras y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de informática, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficacia en la gestión de los servicios. Con lo anteriormente expresado queda demostrada la actualidad, vigencia e importancia de la presente investigación.

Un procedimiento se define como la forma especifica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Desarrollo

Breves consideraciones acerca de los servicios

Tipos de servicios

Servicio global: El conjunto de servicios elementales, base y periféricos, son entidades relacionadas entre sí que forman un sistema. Constituyentes:

- Los elementos del sistema están formados por cada servicio elemental y su servucción.
- Cada elemento está relacionado con los demás por el único elemento común: ***el cliente*.**
- El sistema funciona hacia un objetivo, este "output" es el servicio global.

La oferta de servicios, y por tanto su servicio global, sólo puede ser concebida en función de las necesidades de un segmento de la clientela. Cuando le preguntamos a un cliente si está satisfecho con el hotel, el alquiler de coches, etc. no entrará en una evaluación individual; responderá en cuanto a su satisfacción global. **(Fuente: sitio Web www.gestiopolis.com).**

Servicios de base: El servicio de base es la razón principal por la que el cliente se dirige a la empresa de servicios; es la necesidad principal que desea satisfacer. Pero a veces podemos encontrar un servicio periférico que para algunos clientes es la razón principal de la visita por lo tanto éste pasa a ser un servicio de base llamado "servicio derivado" que con otros servicios periféricos se convertirá en el servicio global para otro segmento de la clientela. Ej.: un hotel que ofrece también restaurante; muchos clientes visitan el restaurante sin ser clientes del hotel; entonces el restaurante se convierte en un servicio de base derivado con unos servicios periféricos (teléfono, aparcamientos, aseos, etc.). Por lo tanto se dirige a un segmento de clientes diferente a los clientes del hotel, y por tanto, con diferentes motivaciones y expectativas.

Servicios elementales: Constituyen el output de un sistema de servucción y todos estos sistemas tiene un elemento común: **el cliente**.

- Servicio de base.
- Servicio de base derivado.
- Servicios periféricos.

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último. Puede definirse como algo que se produce y se consume de forma más o menos simultánea. No es susceptible de almacenamiento y transporte.

Triángulo de los servicios: El cliente se encuentra en el centro, debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente. El personal se refiere a los empleados de la organización. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio, y el sistema es el sistema físico y los procedimientos que se utilizan. El triángulo de servicios (**ver figura 1.1**) representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicio.

El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones en la organización, debido a las características específicas de los servicios:

Outputs: intangible, no transportable, no almacenable, se fabrica y entrega simultáneamente, de calidad subjetiva.

Inputs: transformables: información o cliente.

El triángulo de los servicios

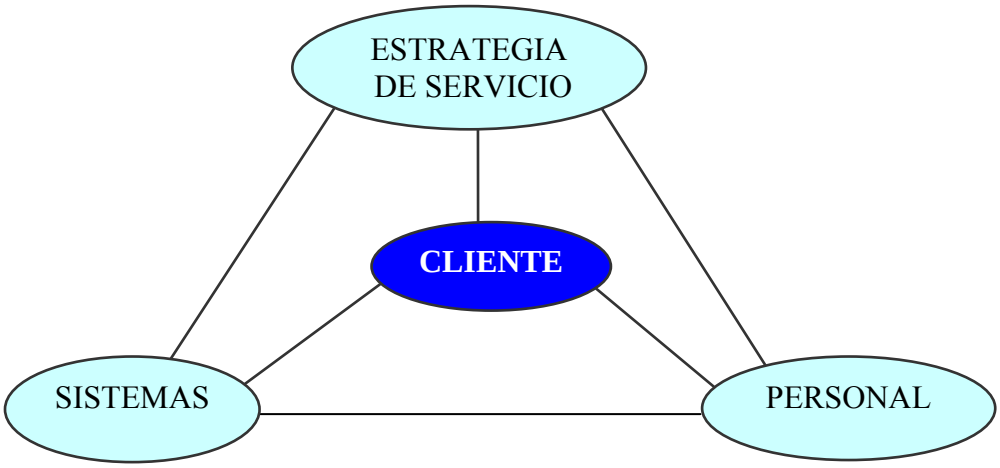

Figura 1.1: La revolución de los servicios. Fuente: Albrecht (1990).

El sistema debe diseñarse teniendo en mente al consumidor. Los elementos mal dispuestos, formatos incomprensibles o que requieren procedimientos de mucha complejidad, atentan contra un buen **servicio.**

La gente debe tener un impulso hacia el cliente, tanto el personal que no tiene contacto como el personal que sirve directamente al cliente. Es el elemento más importante en el suministro de un servicio de nivel superior.

Existe además una estrecha relación entre los vértices del triángulo. El sistema debe derivarse de la estrategia, aunque es frecuente que no exista una preocupación de la gerencia. Todas las personas de la organización deben estar conscientes de la estrategia y el personal de primera línea puede suministrar un mal servicio por desconocimiento o falta de preparación. Estos dependen también, en gran medida del sistema para brindar un buen servicio. Los sistemas deben ser simples, rápidos y a prueba de personas incapaces en su operación para que no provoquen deficiencias en el servicio.

El triángulo de los servicios puede utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuales son las causas de un servicio malo. Entre los vértices del triángulo puede determinarse si alguno de ellos presenta algún punto débil encaminando la estrategia por un camino adecuado.

La oferta en su globalidad

El primer problema a resolver en una empresa de servicios no es sólo determinar cada uno de los elementos, sino también las relaciones entre sí. La verdadera dificultad es mirar y decidir la oferta en su globalidad. Tenemos que tener claro que cuánto más aumente el número de servicios ofrecidos, más riesgo corremos de no ser excelentes en todos ellos y, por tanto, se puede aminorar la calidad del servicio global.

Las empresas que tienen éxito son aquellas que proponen ofertas de servicios performantes, es decir, compuestas por un número de servicios limitados.

El segundo conjunto de decisiones está en las elecciones de servucción de cada uno de los servicios elementales. Es necesario definir los elementos del sistema (Soporte físico, personal, equipo, etc.), así como el tipo de interacción entre el cliente y los elementos del sistema que desemboca en la producción del servicio elemental.

Las decisiones que atañen a las servucciones de cada uno de los servicios elementales llevan la calidad del servicio global.

La calidad del servicio

El problema de la calidad, ya complejo para los productos tangibles, lo es todavía más para los servicios. Encontramos dos elementos en la calidad: uno objetivo y otro subjetivo. La calidad objetiva es la que tiene que ver con los componentes físicos, mientras que la subjetiva tiene que ver con la satisfacción del cliente por la vía de su percepción, de sus expectativas y de los atributos que da al producto. **(Fuente: sitio Web www.sobrepapel.com)**

En las empresas de servicio es difícil controlar la calidad, ya que la producción y el consumo del producto tienen lugar simultáneamente. Por lo tanto, la calidad no puede ser controlada antes de que el servicio haya sido vendido.

Podemos proponer una definición de calidad para el caso de los servicios: “un servicio de calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente”. Pero esta calidad tiene una característica; por ejemplo, dos clientes que obtienen el mismo servicio y que están los

dos en la misma situación, podrán tener percepciones diferentes de la calidad del servicio muy diferentes, si sus estilos de vida y sus expectativas son distintos.
La calidad objetiva de los elementos de la servucción, esencialmente la del soporte físico y del personal en contacto, sólo puede obtenerse por una política de verificación sistemática y de test.
Hay que comparar el resultado de las medidas efectuadas al nivel de calidad que se ha fijado como estándar. Hay que incluir en estas medidas encuestas sistemáticas a los clientes.

¿Que es servucción?
Cuando se habla de producción, se piensa en una fábrica y en la fabricación de bienes tangibles. Pero, ¿es fabricado un servicio del mismo modo que un bien cualquiera? El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuye y consumen los servicios. En esta investigación se pretende dar este enfoque servuctivo.
Según Salinas (2000), se define la servucción como "…el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanas en la relación cliente - empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio)."
La servucción es todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio. **(Fuente: sitio Web www.e-estrategia.com.ar)**

No existe en español una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, por lo que los autores han optado por el neologismo **servucción**. Los profesores franceses **Pierre Eiglier y Eric Langeard** lo que proponen como enfoque es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

¿Qué se necesita para fabricar un servicio? En pocas palabras, podría decirse que se necesita mano de obra, un soporte físico y un beneficiario es decir, un cliente. Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, encontramos los siguientes elementos:

El cliente. El consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.

El soporte físico. Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado).

El personal de contacto (P.C.C.). Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.

El servicio. Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto es que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido.

- Actos intelectuales de comprensión, de investigación o de evaluación que preceden a una toma de decisión. (Por ejemplo: ¿está abierto este negocio?, ¿qué mercadería ofrece?, ¿cuál es su nivel de precios?).
- Actos verbales para finalizar la toma de decisión o para hacer progresar el desarrollo del servicio. (Por ejemplo: ¿tiene tal o cual producto?, ¿cuánto cuesta?).
- Actos físicos indispensables para la realización del servicio. (Por ejemplo: empujar la puerta de entrada, acercarse al mostrador, presentar el dinero o una tarjeta de crédito).
- Actos de espera entre secuencias. (Por ejemplo: esperar que un vendedor lo atienda, esperar que le entreguen el producto, esperar que le cobren).

Principales ejes de acción

Los ejes de acción necesarios para intentar solucionar los problemas expuestos anteriormente se organizan alrededor de cuatro temas importantes: definición del estilo del personal en contacto, puesta a punto precisa de sus funciones, su responsabilidad y las acciones a desarrollar en el primer nivel de dirección. Parra Ferie (2005)

Definición de un estilo

Para una empresas de servicio, concebir y poner a punto un estilo original para su personal en contacto obedece a una triple preocupación: es ante todo el reconocimiento del papel capital desempeñado por este personal en materia de identificación y de diferenciación; a continuación es desarrollar su sentimiento de pertenencia a dicha empresa valorizando su posición a sus ojos y a los del cliente; y es finalmente atacar el problema del coste de este personal. El problema del coste financiero de la mano de obra es crucial, sobre todo para las empresas con gran volumen de actividad y con margen débil; no es posible entonces utilizar las incitaciones financieras para motivar y retener al personal en contacto.

Encontrar un estilo para el personal en contacto, es ante todo reconocer este fenómeno, y deliberadamente lanzarse en una vía que minimiza las incitaciones financieras y privilegia las de otro orden: interés por el trabajo, orgullo, pertenencia, etc. Encontrar y definir un estilo para el personal en contacto consiste esencialmente en valorizar y en diferenciar positivamente sus tareas, su función y su posición de cara al cliente.

Concepción de servucciones facilitadoras

Los análisis desarrollados anteriormente muestran que las dificultades del trabajo del personal en contacto provienen de su situación, ya que se encuentran entre los deseos de los clientes y los de la empresa, y también de la dualidad de las funciones que debe asumir permanentemente. Es por tanto responsabilidad de la dirección allanar, tanto como sea posible, estas dificultades. La respuesta general a este problema pasa por la realización de sistemas de servucción adecuados que faciliten el trabajo del personal en contacto y que faciliten asimismo la participación del cliente. Pero estos dos imperativos no siempre son fácilmente conciliables.

La simplificación del trabajo del personal en contacto se organiza en torno a dos ideas: definición y aprendizaje de las funciones y limitaciones de los arbitrajes.

Reconocimiento del personal de contacto

Hemos visto anteriormente que el personal en contacto en las empresas de servicio se encontraba en general en el nivel más bajo de la pirámide de la jerarquía, y que su estatuto, su standing social, está muy bajo también. En las empresas en las que exista esta situación, es deseable evolucionar hacia un reconocimiento de las responsabilidades de este personal. Sobre él descansa en última instancia el buen funcionamiento de la servucción cualquiera que sea la calidad del sistema adoptado. La consecuencia en marketing de esta situación es fundamental: si el sistema adoptado es correcto, su comportamiento es el que va a determinar la satisfacción del cliente; es en realidad responsable de la fidelidad de la clientela, que constituye un eje estratégico capital para las empresas de servicio.

La supervisión del personal de contacto

El supervisor es la persona que dirige la servucción día a día. Hacia él converge el conjunto de las decisiones operatorias de la explotación y, por lo tanto, él es quien dirige al personal en contacto; es en la mayoría de los casos, el superior jerárquico directo. Su influencia sobre el personal en contacto es por tanto considerable, ya que va a imitar su comportamiento.

La servucción. Sistemas bases de servucción

Un servicio posee un valor tanto a los ojos del que lo ofrece como a los del consumidor. Este valor sólo se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicio están disponibles; por otra el cliente siente la necesidad y, acudiendo a la empresa de servicio, la satisface. El valor sólo existe cuando existe el servicio. Entendemos como servucción el proceso de creación del servicio. **(Fuente: sitio Web www.e-estrategia.com.ar)**

El instrumento utilizado para analizar el concepto de servucción será el de la teoría de los sistemas, su naturaleza y su funcionamiento tradicional. Las propiedades de los sistemas son las siguientes:

1. El sistema está constituido por elementos identificables.
2. Todos los elementos están unidos entre sí.
3. El sistema funciona hacia un objetivo, una finalidad.

4. El sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable.
5. El sistema funciona tendiendo a un estado de equilibrio.
6. Todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

Los sistemas de base

Sistemas de tipo 1

Los dos elementos de base son las dos personas; el servicio, tercer elemento, constituye la resultante de la interacción entre estas dos personas. Podemos considerar que la persona 1 es el beneficiario del servicio, la persona 2 el prestado del servicio.

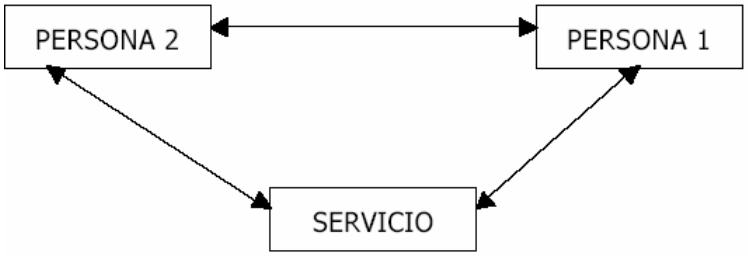

Figura1.2: Servicio que se origina entre dos personas. Fuente: Tomado de Eiglier & Langeard (1989).

Se deben subrayar tres hechos en este primer sistema:

1) Participación del beneficiario. Si la persona 2 (el prestador) tiene un papel activo que desempeñar en la producción del servicio, la persona 1 (el beneficiario), también tiene un papel activo: las informaciones que intercambia con el prestado hacen que participe activamente en la producción del servicio.

2) Impacto del servicio prestado. El servicio que resulta de la interacción entre estas dos personas no es neutro para ninguna de ellas: Hay repercusiones sobre el prestador y sobre el beneficiario.

En efecto, el servicio será evaluado como bueno o malo por el beneficiario y esto afectará, no sólo a su comportamiento general, sino también a sus relaciones futuras con el prestador. Asimismo este va a evaluar el servicio que presta, lo que afectará a sus relaciones con el beneficiario.

3) Calidad del servicio prestado. La calidad del servicio prestado está expuesta a dos dificultades: por una parte podrá ser evaluada de forma diametralmente opuesta por cada una de las personas, el prestador encontrándola muy buena y el beneficiario muy mala; por otra parte, esta calidad es altamente dependiente de las situaciones y de la condiciones psicológicas en las que se encuentran cada una de las personas. En otras palabras, un mismo servicio, producido por las mismas personas, no presenta automáticamente una calidad estable en el tiempo.

Sistema de tipo 2

El segundo sistema pone en juego dos elementos de base diferentes de los del sistema 1. Se trata de una persona y de un producto. La resultante de la interacción entre estos dos

elementos constituye un servicio. Este sistema ilustra la utilización, el uso o el como de un bien tangible.

Figura 1.3: Servicio que se origina entre una persona y un producto. Fuente: Tomado de Eiglier & Langeard (1989).

1) Participación del beneficiario: La persona implicada en este sistema constituye evidentemente el beneficiario, su participación en la producción es todavía más importante y determinante, ya que el uso inadecuado de un bien cualquiera conllevará invariablemente un servicio malo.

2) Impacto del servicio prestado: En este sistema tampoco el servicio es neutro, el servicio que resulta de la interacción de la persona con el producto constituye al mismo tiempo un agente de destrucción. La relación servicio-persona, es esencialmente una relación de feedback, de evaluación de la calidad del servicio por el beneficiario.

3) Calidad del servicio prestado: Aquí de nuevo la calidad del servicio prestado, está sujeta a evaluaciones subjetivas por parte del beneficiario. Pero aquí los estándares de calidad objetivos son muchos más fáciles de definir, ya que sólo una persona está implicada en este sistema.

Sistema de tipo 3

El sistema de tipo 3 es el que combina los dos precedentes: si el output del sistema es siempre constituido por un servicio, otros tres elementos son necesarios para su fabricación: dos personas y un producto. La diferencia reside en la complejidad de su funcionamiento, estamos en presencia de cuatro elementos y de seis relaciones recíprocas. Esta complejidad viene del gran número de relaciones que existen entre los elementos del sistema, de la secuencia en la que llegan, de su calidad y de sus posibles interferencias.

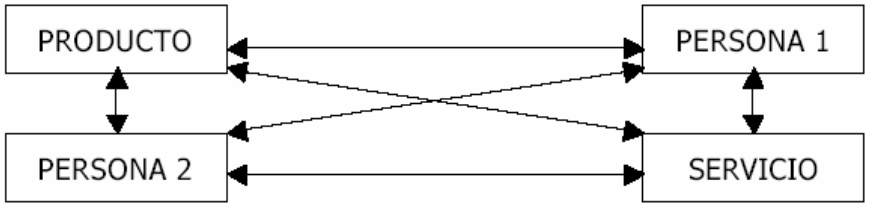

Figura 1.4: Servicio que se origina mediante dos personas y un producto (Combina los dos anteriores. Fuente: Tomado de Eiglier & Langeard (1989).

Condiciones de funcionamiento
Todo servicio ocurre en un entorno físico determinado, un apartamento, una oficina, la calle, etc., y este entorno tiene implicaciones sobre la calidad del servicio prestado. Este entorno genera una atmósfera, puede presentar características que faciliten o, al contrario, dificulten la producción del servicio. Cualquier cambio de una parte o de la totalidad de uno de los elementos del sistema tendrá consecuencias sobre cada uno de los elementos y sobre cada relación del sistema. Habrá, en un primer momento, un desequilibrio; después el sistema tras cierto tiempo de funcionamiento y de adaptación, volverá a un estado de equilibrio.

El equilibrio del sistema
El análisis del equilibrio del sistema exige que se introduzca la variable tiempo.
En el sector no comercial, la producción de los servicios se inscribe generalmente en una permanencia de las relaciones entre los miembros.

Está claro que el beneficiario de los servicios prestados no podrá ser siempre el mismo; por tanto deberá haber compensaciones para el prestador. Estas compensaciones pueden presentar dos formas: bien para la fabricación de un mismo servicio, habrá alternancia de las funciones, es decir, que cada individuo se convertirá alternativamente en beneficiario, o bien cuando no es posible, habrá una especie de trueque, los dos individuos intercambiarán servicios de naturalezas diferentes, teniendo en cuenta sus posibilidades y sus necesidades.

El concepto de nuevo servicio
Todo lo que hemos visto anteriormente, es decir, todos los recursos y las energías de la empresa están dedicados a la realización de un concepto de servicio que generalmente no está formalizado, ya que evoluciona con el tiempo. Por lo tanto, hay que desarrollar la fórmula del nuevo servicio. : **Fuente: (sitio Web www.gestiopolis.com)**
Si se quiere realizar un proceso direccional que controle el desarrollo de los nuevos servicios, existe un pequeño número de campos de decisión que exigen respuestas.
La fórmula del nuevo servicio comprende cinco decisiones claves que se interesan por el concepto, el segmento, la servucción, la oferta y la imagen.

Un concepto de servicio único
Las empresas de servicio que quieren convertirse en líderes no pueden contentarse con tener actividades: deben apoyarse en conceptos fuertes. Para conseguir esta fuerza, han de contar con una serie de factores:

- **Creatividad y movilización alrededor del concepto:** La creatividad es indispensable y desemboca en un concepto de servicio que es un conjunto coherente de actividades existentes, de funciones conocidas, de distintas culturas,... es decir, elementos que hasta ahora estaban separados. La movilización de las energías de la empresa es tanto una necesidad como una consecuencia, y facilita en la empresa la comunicación de las misiones, de la función y del estilo de cada uno.

- . **Concepto y la diferenciación:** Hoy en día se imita fácilmente una actividad, pero difícilmente un concepto. La búsqueda del concepto de servicio se basa, por lo tanto, en concretar la diferenciación y comunicarla a la clientela. De este modo obtendremos un concepto fuerte.
- **Concepto único:** Es doblemente único, en el sentido de la originalidad y en el sentido de la unicidad. El concepto de servicio saca su fuerza de su originalidad. Para ser originales, no necesitamos "revolucionar" el mercado. Esto significa que también podemos ser originales (y que esta originalidad sea duradera) tomando un conjunto de elementos que tomados por separado sean conocidos y con poco impacto, pero que juntos tienen un gran poder de anticipación. Por otro lado, la unicidad es la que confiere la fuerza de penetración en el mercado y, para ello, el concepto ha de ser único. Una buena gestión consistirá en elegir el mejor concepto, que será aquel que se acople mejor al segmento de mercado que consideremos más interesante.

Un segmento de mercado único e identificable

- . **El enfoque cógelo - todo o segmentado:** Un concepto de servicio es una respuesta coherente a cierto tipo de necesidades. El concepto fuerte no puede ser cógelo – todo, es decir, no debe abarcar todo el mercado, sino que obedece a una estrategia de segmentación.
- **Las variables de comportamiento y los atributos del servicio:** Para segmentar el mercado debemos tener en cuenta las variables de comportamiento para medir el perfil de los que tienen la misma necesidad, así como la situación en la que se encuentra el consumidor.
- **Tamaño del segmento y fuerza del concepto:** El tamaño de los segmentos varía mucho. Un concepto fuerte es aquel que conlleva la adhesión de un gran número de consumidores que están en los bordes del segmento y que, modificando sus expectativas y comportamiento, integran el mismo.

Una servucción especializada y fácil de desmultiplicar

Hay que prever en detalle el funcionamiento de la servucción y de sus tres grandes categorías de componentes (personal en contacto, soporte físico y cliente) con la preocupación de conservar la simplicidad. Esto es necesario por dos razones: se favorece la rapidez de desarrollo de la red, que es una ventaja competitiva que lleva al éxito, y además se permite a los clientes aprender rápidamente lo que se espera de ellos.

También hay que evitar la complejidad de la servucción que es un peligro mortal para todas las grandes redes de servicio.

Una oferta limitada fácil de estructurar

Debe tratarse de una oferta estructurada que responda a una doble condición: por un lado, hacer resaltar la prestación que es percibida por el consumidor; y por otra parte, limitar el número de servicios periféricos para dejar a la servucción toda su sencillez y, por tanto, su fiabilidad. Este es el campo de decisión más difícil de abordar.

Una imagen de servicio clara y fácil de comunicar

Ya que los servicios son intangibles, es una tarea difícil crear una comunicación eficaz. Aunque utilicemos de forma inteligente los medios de comunicación no será suficiente, ya que la imagen del servicio también depende, y en gran medida, de la interacción de la empresa con sus clientes.

Estos clientes, a su vez, difunden la imagen cuando comparten su experiencia con el entorno y, si la imagen que perciben es positiva, nos beneficiará en gran medida. Ésta es una razón por la que la imagen debe ser muy clara. La imagen además es una decisión clave que depende fuertemente de los otros cuatro campos de decisión. Si el concepto no es único y simple, la imagen no será clara y significativa.

Las dos fases de elaboración del proceso de la formula nuevo servicio:

Cada uno de los cinco campos de decisión debe tener su propia coherencia, pero es importante vigilar la unión del conjunto para obtener una fórmula fuerte y rentable. La búsqueda de esta cohesión pasa por dos fases:

1. La primera fase consiste en emparejar un concepto de servicio con un determinado segmento de mercado.
2. La segunda fase consiste en experimentar una servucción que permita realizar el concepto y satisfacer al segmento elegido con la ayuda de una oferta que no implique una complejidad excesiva de la servucción (ya sabemos que la simplicidad es esencial). Además, esta segunda fase está dedicada también al desarrollo de una imagen fácil de comunicar y significativa desde el punto de vista del cliente.

Con estas dos fases el proceso de elaboración de la fórmula del nuevo servicio es un proceso iterativo. Esto obligará a redefinir un nuevo segmento que puede conllevar a la modificación del concepto inicialmente elegido.

Una empresa que decide desarrollar nuevos servicios debe tener la capacidad de abordar los cinco campos de decisión a partir de la primera etapa del proceso de desarrollo.

Procedimiento para el diseño del proceso servuctivo en entidades hoteleras
El procedimiento propuesto se muestra en la **figura 1.5** a continuación:

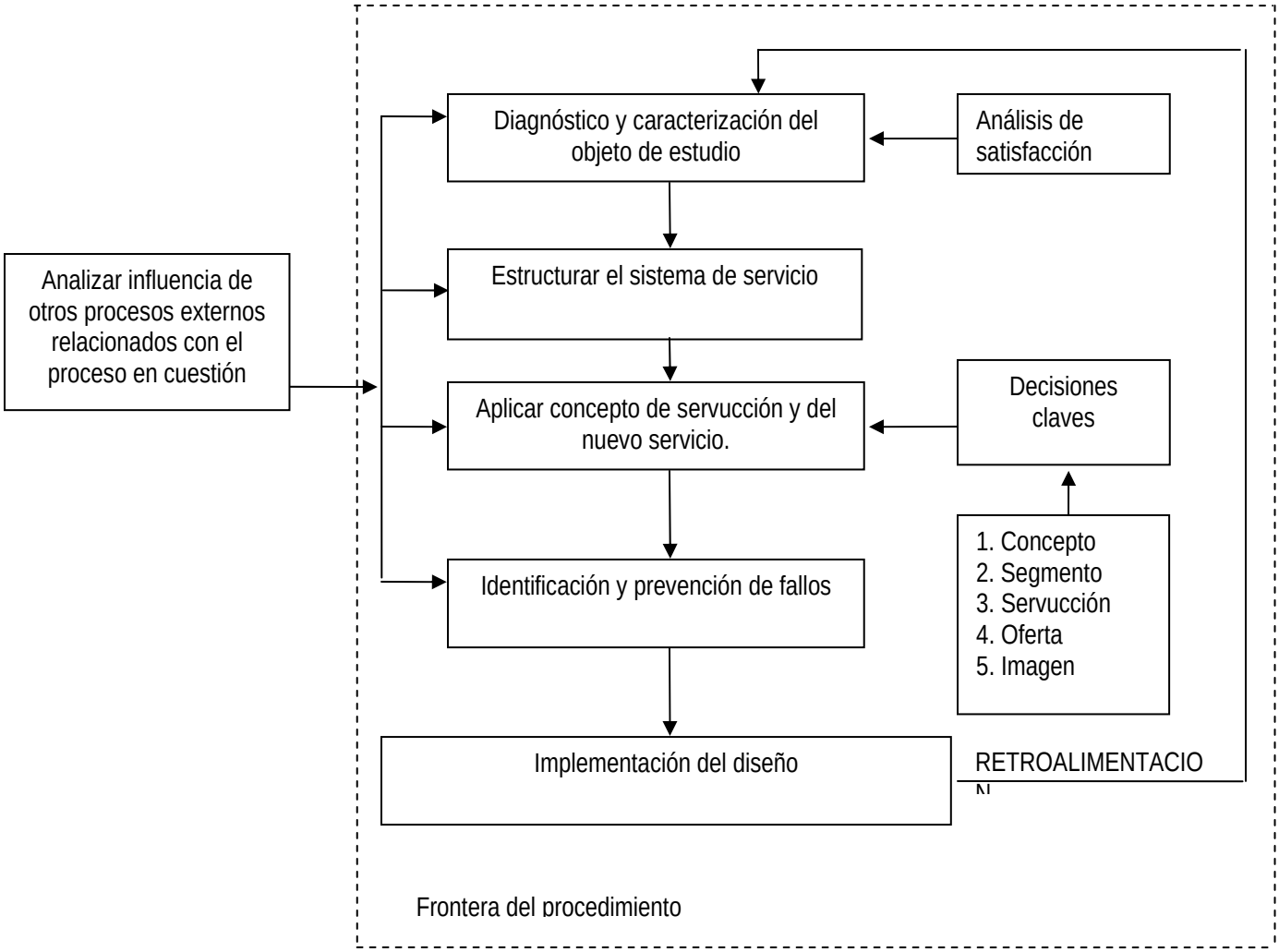

Figura 1.5: Procedimiento propuesto para el diseño de procesos servuctivos. Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa del procedimiento es el **diagnóstico y caracterización del proceso de recepción.** Según Hernández Torres y Acevedo Suárez (2001), el diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran las desviaciones, indicando los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado, creando las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos, conforme a la característica del control de gestión moderno, referida a que éste debe orientarse más al futuro como control de gestión prospectivo.

En este procedimiento el diagnostico consiste en realizar una caracterización del objeto de estudio en la cual se vaya de lo general a lo particular. Realizar un análisis de la satisfacción del cliente con el proceso. Las posibles técnicas a aplicar en esta primera etapa son: Técnicas de análisis y recopilación de información, Encuestas para medir satisfacción del cliente con el proceso, Método de los expertos, Análisis Causa-Efecto, Flujograma.

La segunda etapa del procedimiento es la estructuración del sistema de servicio. El conjunto de servicios elementales, base y periféricos son entidades relacionadas entre sí que forman un sistema. Los elementos del sistema están formados por cada servicio elemental y su servucción. Los servicios elementales constituyen el output de un sistema de servucción y todos estos sistemas tiene un elemento común: **el cliente**. En esta etapa se debe estructurar el sistema de forma tal que todos los procesos y subprocesos apunten hacia el cliente y su satisfacción. Las posibles técnicas a aplicar son: la técnica encuesta, Flujogramas y otras.

La tercera etapa del procedimiento consiste en **aplicar el concepto de Servucción y del nuevo servicio.** Definir la idea exacta de lo que es la servucción para poder tener una mejor comprensión del tema ya que es una terminología no muy conocida por el personal en contacto.

Los procesos servuctivos son todos aquellos donde se realiza o brinda un servicio por la organización, con la participación del cliente como beneficiario del servicio y representado a través de su propiedad, que interactúa con el personal de contacto sobre la base o utilización de un soporte físico (Parra Ferié, 2003).

La propuesta es en base a relacionar las cinco decisiones claves que se deben tomar antes de aplicar el concepto de nuevo servicio: **Concepto**, el cual comprender características claves e imprescindibles en su uso que deben ser la creatividad, la originalidad, y la diferenciación. **Segmento,** donde se debe abarcar solo un perfil no todo el mercado para poder ser mas objetivos en nuestra forma de proceder a la hora de brindar un servicio**. Servucción**, la cual debe ser especializada y fácil de desmultiplicar dentro de ella entra el personal en contacto, el soporte físico y el cliente. **La oferta,** limitada y fácil de estructurar, para no cometer errores y conformar una estructura que no sea la más adecuada a la demanda. **La imagen,** uno de los factores decisivos en la creación de un servicio es la comunicación, si la imagen no es clara y fácil de comunicar no despierta interés y lo que no interesa no se compra. Estas decisiones claves se deben tener en cuenta en todo el proceso y en cada una de las acciones que se ejecuten durante el mismo. Las posibles técnicas a aplicar en esta segunda etapa son: Técnicas de análisis y recopilación de información, segmentación del mercado, benchmarking, diagrama de servucción y otras posibles técnicas a aplicar.

La cuarta etapa del procedimiento es la identificación y prevención de fallos, tras el análisis de cuales son las desviaciones. Se toma acción en la etapa de ejecución del

servicio, para prevenir que los errores se conviertan en defecto si no es posible prevenir el riesgo, entonces al menos se debe detectar. (Parra Ferié, 2005).
El control de fallos tiene un impacto directo en los resultados del proceso, el seguimiento dado a los posibles fallos permitirá al responsable de cada subproceso tomar decisiones. Dentro de las cuales no debe obviar las cinco decisiones claves .La prevención de los fallos, constituye en si misma una oportunidad de mejora del proceso. Es por ello, que se propone aplicar un modelo de recopilación de información según Parra Ferié, (2005) que viabiliza la identificación de las Oportunidades de Mejora.
El análisis de causas constituye la base de una toma de decisiones oportunas y efectivas.

La quinta y última etapa del procedimiento es la implementación del diseño.
Es necesaria la comunicación de este análisis a todos los miembros del consejo de dirección generando una retroalimentación y buscando el camino a las posibles soluciones.
Como apunta Amozarrain (1999): ″ La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos″.

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

En la representación esquemática del procedimiento **(figura 1.5)** se puede apreciar la línea de retroalimentación que parte de la implementación hasta el diagnostico.
Analizar la influencia de otros procesos externos que influyen en el buen funcionamiento del proceso es un aspecto del procedimiento de importancia ineludible, ya que estos se interrelacionan en un todo e integran el sistema, donde la comunicación juega un papel primordial.

Bibliografía.

Albrech, K. (1990). La Revolución de los servicios. Editorial Serie /s.l./
Amozarrain, M. La Gestión por Procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España, 1999.
Parra Ferié, C. *et al*. (2003). La gestión empresarial en empresas de servicios técnicos automotrices.
Parra Ferié, C. *et. al.* (2005) La organización de un sistema logístico basado en el concepto de Servucción para los servicios técnicos automotrices. Revista Retos

Turísticos. Vol.4, No.3. ISSN: 1681-9713. Revista indicada en la Base Clase del Sistema Latindex de la UNAM. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
Hernández Torres, M. & Acevedo Suárez, J.A. (2001): Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial, [en línea] *5campus.com, Control de Gestión* http://www.5campus.com/leccion/diagnos2
Salinas, O. (2002). La servucción: es mejor servir que... «http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/mejorespracticas.htm»

Conclusiones.

Del estudio bibliográfico realizado acerca de las posibles metodologías y/o procedimientos de diseños de sistemas servuctivos se demuestra que no existe una amplia literatura con respecto al tema, siendo evidente la necesidad de aplicar un procedimiento en el cual se presentan los elementos que conforman el enfoque servuctivo, identificándose los tipos de servicios que intervienen en un sistema servuctivo así como la aplicación del nuevo concepto de servicio. El procedimiento propuesto se puede aplicar en otros procesos servuctivos, consta de cuatro etapas las cuales se explicaron detalladamente.