

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Definición y características de los servicios**

Anteriormente, en la bibliografía de los 80's se hacía mucha diferenciación entre productos materiales y productos intangibles para diferenciar los productos de los servicios. Sin embargo, conforme avanzó el tiempo y el sector de los servicios se hizo más importante en la economía de los países, la investigación sobre los servicios se intensificó, aún cuando algunos autores todavía dicen que están en una etapa de infancia. Los más recientes artículos sobre la administración de operaciones, diseño y producción de servicios hablan sobre una distinción pero no total entre ambos, es decir, hablan sobre los productos que llevan consigo servicios y de servicios que incluyen productos. Los autores definen los servicios basándose en la descripción de las diferencias entre éstos y los productos físicos.

##### 2.1.1 Diferencias entre bienes y servicios

Berry habla sobre una distinción entre los productos y los servicios describiendo a un producto como un objeto o cosa y un servicio como un desempeño, también compara la entrega de un servicio con una escenificación de una obra, con el personal de servicio como actores y los clientes como el auditorio. (Berry, 1980, p.24)

Grönroos, por su parte, los define como “una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente toma lugar en interacciones entre el cliente y el empleado de servicio y/o recursos físicos o

bienes y/o proveedores de servicio, que son proveídas como soluciones a problemas del cliente” (Dolfsma, 2004, p.320)

Las características propias de los servicios que marcan su diferencia con los productos son: intangibilidad, heterogeneidad (variabilidad), naturaleza perecedera de la producción y simultaneidad de la producción y el consumo.

Todos clientes obtienen un paquete de beneficios cuando adquieren un producto o un servicio, pero la diferencia clave entre éstos radica en que para el caso de los servicios no se obtiene la propiedad permanente de algún elemento tangible. (Lovelock, 1997, p.3)

La heterogeneidad se origina por las características propias de un servicio, específicamente porque se tiene contacto con los clientes y cada uno de ellos solicita el servicio a su propia manera y cada empleado de contacto responde a estas solicitudes también de diferente manera, aún y cuando se trate de estandarizar el servicio. Como resultado ningún servicio es igual.

Puesto que el servicio no es un objeto sino un desempeño que se obtiene de una o varias actividades no es posible almacenarlo. Este desempeño lo recibe el cliente al mismo tiempo en que se produce, de ahí que la producción, entrega y consumo de un servicio son simultáneos.

Otras diferencias importantes son:

- 1) Existe mayor participación o nivel de involucramiento del cliente en los procesos de producción de un servicio. Muchas veces ayudan a crear el servicio o bien cooperan con el personal de contacto.
- 2) Los clientes que frecuentan un negocio de servicio se convierten en parte del servicio y también influyen en la experiencia del mismo.
- 3) Se presentan mayores dificultades para mantener los estándares de control de calidad debido a que los servicios se consumen conforme se van produciendo. Con esta forma de consumo es difícil ignorar los errores y defectos que pueden ocurrir por parte del personal de servicio y de otros clientes.
- 4) Los servicios son más difíciles de evaluar por los clientes pues las cualidades de experiencia solamente se pueden evaluar después de la compra o durante su consumo. Adicionalmente, existen unas cualidades de creencia o características difíciles de evaluar incluso después del consumo.
- 5) El factor tiempo cobra mayor importancia debido a que los clientes deben estar presentes durante la entrega del servicio, por lo que se tienen que realizar con prontitud, de manera que no se espere mucho para recibirlo.
- 6) A diferencia de los productos físicos, que se mueven por medio de canales de distribución también físicos, para los servicios muchas veces se utilizan canales electrónicos (radio, TV, transferencias electrónicas, etc.), o bien, se realiza una combinación con las instalaciones físicas. Todas estas características implican una atención especial en la administración, diseño de producción y mercadotecnia de servicios que difieren a las de los productos.

### 2.1.2 Intangibilidad de los productos

Theodore Levitt (1981, p.96) en su artículo “Marketing intangible productos and product intangibles”, realiza comentarios respecto a la intangibilidad de los servicios y sus implicaciones. Dice que debido a que los productos intangibles no pueden ser probados antes de ser adquiridos, los clientes preguntan a otros sobre ellos y también tienen que confiar en otras cosas como las apariencias, los símbolos y las metáforas creadas por los vendedores. Estas apariencias como el empaque, símbolos, imágenes e incluso la de los vendedores y las promesas hechas al cliente son más importantes cuanto más intangibles son los productos.

### 2.1.3 Problemas especiales de los servicios

Como se comentó anteriormente, durante la producción y entrega de los servicios, se cuenta con una fuerte participación del cliente y debido a esto es difícil controlar su calidad, pues a pesar del entrenamiento o motivación de los empleados de contacto existen errores, omisiones, etc.

Estas fluctuaciones suelen ser más comunes de lo que se piensa. “Por lo tanto, una de las principales tareas de la empresa, consistirá en la disminución de estas variaciones en la fuente y/o su correcta gestión en el punto de impacto”. (Diz, 2005, p.676)

Para reducir la dependencia de las personas en la producción y entrega de los servicios, con mayor frecuencia se sustituyen las actividades humanas con tecnologías fuertes, suaves e híbridas. Este cambio se refieren al uso de máquinas automáticas para realizar las actividades en forma más barata y confiable, en una forma total o bien,

combinándolas con una división de actividades entre un grupo de personas. Levitt (1981, p.99) llamó a este proceso industrialización del servicio.

Otra de las dificultades que enfrentan las empresas de servicios se debe a que la mayoría de las veces los clientes no perciben lo que reciben hasta que no lo reciben (Levitt, 1981, p.100). Los clientes normalmente no expresan su satisfacción hasta que existe una ausencia de ésta. Por lo anterior, es importante siempre crear buenas impresiones mediante la apariencia, la forma de hablar, de escribir, así como el cuidado cuando se diseñan, se presentan propuestas y responden preguntas. También es importante hacerles saber y sentir a los clientes lo que están recibiendo para que cualquier falla no tenga tanta importancia.

## **2.2 Clasificación de los servicios**

### 2.2.1 Clasificación por la naturaleza del acto del servicio

Una forma de clasificar los servicios utilizada por Lovelock “es mediante las dos siguientes preguntas:

- 1) ¿A quién o a qué está dirigida la actividad?
- 2) ¿Es ésta una actividad tangible o intangible?” (Lovelock, 1997, pp.28-32)

A partir de sus respuestas se obtiene la clasificación mostrada en la figura 2.1

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	<b>Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas</b> <i>Procesamiento de personas</i>	<b>Servicios dirigidos a las posesiones físicas</b> <i>Procesamiento de posesiones</i>
Acciones intangibles	<b>Servicios dirigidos a las mentes de las personas</b> <i>Procesamiento del estímulo mental</i>	<b>Servicios dirigidos a intangibles</b> <i>Procesamiento de información</i>

**Figura 2.1** Clasificación de los servicios por la naturaleza del acto del servicio  
 Nota. De Mercadotecnia de Servicios (p. 29), por Christopher H. Lovelock, 1997, Prentice Hall, Inc. Derechos reservados 1997 por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

La diferencia entre el procesamiento de personas y de posesiones radica, además de sobre quién recae el servicio, en el nivel de participación del cliente y por tanto su esfuerzo e inversión de tiempo para la obtención del servicio. Como ya se ha mencionado, la presencia del cliente durante la entrega del servicio trae consigo grandes implicaciones para la empresa prestadora del servicio, pues su satisfacción depende en gran medida de cómo se lleve a cabo el encuentro con el personal de servicio, de la apariencia de las instalaciones, de los otros clientes que se encuentren en el lugar y de los equipos cuando se trata de un autoservicio.

Mientras que para el procesamiento del estímulo mental y de la información, no se requiere de la presencia del cliente, solamente hace falta estar en contacto con la información que se le envía para influir en su conducta.

### 2.2.2 Clasificación de Dabholkar

Lovelock (1997) expone también la clasificación desarrollada por Dabholkar, la cual se basó en las formas en las que las empresas utilizan la tecnología. Las tres formas de clasificación propuestas están basadas en:

1. Quién proporciona el servicio (de persona a persona por vía de la tecnología o un autoservicio mediante la tecnología).
2. En dónde se proporciona el servicio (en la ubicación del servicio o en el hogar/lugar de trabajo del cliente).
3. La forma en la cual se proporciona el servicio (distancia física o proximidad física entre cliente y proveedor [empleados o tecnología]).

La duración de la entrega del servicio (desde pocos minutos hasta varios días) y de los beneficios obtenidos por un servicio (de corto plazo o para toda la vida) también sirven como otras bases para clasificar los servicios. También son importantes por las implicaciones que traen para el proveedor, sobre todo si los clientes se encuentran presentes durante la obtención del servicio.

### 2.2.3 Otras clasificaciones

Lovelock (1997) también menciona que existen otras formas de clasificar los servicios, entre las que se encuentran:

1. Según sea la forma en la que se proporciona el servicio

Las clasificaciones resultan de todas las combinaciones posibles entre las alternativas del *método de entrega* (el cliente va a la organización de servicio, la

organización de servicio va a donde se encuentra el cliente, o bien, el cliente y la organización de servicio realizan sus transacciones a distancia) y el *número de lugares de distribución* (se tiene una sola ubicación o varias).

2. Por la naturaleza de la demanda del servicio

En este caso los servicios se clasifican de acuerdo al *grado de fluctuación de la demanda* a lo largo del tiempo (amplio, limitado) y si la empresa tiene la *capacidad para atender a toda la demanda*.

3. Atributos de la experiencia del servicio

Para esta clasificación lo que interesa es la *percepción del consumidor* sobre la entrega del servicio, la cual abarca tanto al personal como las instalaciones, por lo que los tipos de servicios se obtienen dependiendo del grado hasta el cual las personas, las instalaciones y el equipo son parte de la experiencia de servicio.

4. Tipo de relación de la organización de servicio con sus clientes

Se refiere a si la relación entre la organización y el cliente es de tipo "*membresía*" o no existe una relación formal. Combinando estas opciones con las alternativas de una *entrega continua* del servicio o bien en *actos separados*.

5. La posibilidad para realizar alteraciones según especificaciones y para ejercer un criterio por parte del proveedor

Los cuatro tipos de servicio se obtienen de combinar las alternativas alto y bajo grado de *ajuste de las características del servicio* con las alternativas elevado y bajo grado hasta el cual el personal ejerce su *criterio* para satisfacer las necesidades del cliente.

## 2.3 Encuentros de servicio

### 2.3.1 Definición y características de los encuentros de servicio

Otros autores ahondan más en los llamados encuentros de servicio, por ejemplo John A. Czepiel, Michael R. Solomon, Carol Fl. Suprenant y Evelyn G. Gutman, quienes determinan que “el corazón del servicio es la *interacción entre el cliente y el servidor...* debido a la inseparabilidad entre la producción y el consumo del servicio, el cliente debe estar presente e involucrado en el proceso de producción” (Czepiel, et al, 1985, p.3).

Las principales características de los encuentros de servicio según Czepiel (1985) son:

- a) Tienen un propósito específico.
- b) No son altruistas, es decir, son parte de un trabajo por el cual se paga y ambas partes del encuentro así lo reconocen.
- c) No se requiere el conocimiento previo entre el cliente y el servidor.
- d) Los servidores son limitados en el alcance. El alcance del intercambio está restringido por la naturaleza y el contenido del servicio que será entregado.
- e) Domina el intercambio de información relacionada con la tarea realizada. En los servicios menos formales se intercambia información no relacionada a la tarea en mayor porcentaje a la de la misma tarea; mientras que en servicios formales es al contrario.
- f) Los roles del cliente y proveedor están bien definidos. Sin embargo se tienen expectativas sobre el comportamiento del servidor (una sonrisa, amabilidad, centrado en el servicio, mayor o menor conversación según la formalidad del servicio).

g) Se toman estatus sociales diferentes a los normales, por algún tiempo y en algunos casos.

Sea cual sea la forma en que se produzca un encuentro de servicio, los clientes lo experimentan a través de sus sentidos y si por alguna causa no se encuentran presentes, son capaces de deducirlo a través de lo que alcancen a percibir. Lo mismo sucede cuando se trata de un servicio que no se consume al momento de adquirirlo.

### 2.3.2 Dimensiones de los encuentros de servicio

Los encuentros de servicio tienen dimensiones en función de la percepción que el cliente obtenga del servicio, las características del proveedor y los componentes estructurales del servicio.

La satisfacción que el cliente puede obtener con un servicio depende en gran medida de la percepción que tenga a partir de si el servicio le produce placer o cumple con una función específica, si es una necesidad o un gusto y también si el cliente se siente identificado con el servicio. El costo y la reversibilidad afectan su percepción.

Las características del proveedor, se refieren a aspectos como su experiencia, habilidades, actitud e incluso las demográficas.

Los componentes estructurales se refieren a (Czepiel, 1985, p.10):

- a) Tiempo: frecuencia y duración. Los de mayor frecuencia y duración demandan otro tipo de interacción.
- b) Tecnología: si el servicio está basado en actividades humanas o mecánicas, si el cliente es totalmente atendido o tiene que participar en el proceso de producción.

- c) Lugar: si el servicio se produce donde se encuentra el cliente o donde está establecido el proveedor, así como si el servicio es producido a través de un medio electrónico (teléfono, e-mail).
- d) Contenido: si el servicio es básicamente del tipo físico, cognoscitivo o emotivo.
- e) Complejidad: número de actividades y relaciones entre ellas ya se a físicas o mentales.
- f) Formalización: poder o no adaptarse a la situación o necesidades del cliente, entre mayor estandarización, rutinización y codificación exista, mayor es la formalización.
- g) Unidad de consumo: si los clientes consumen los servicios solos o en grupos de diferentes tamaños.

### 2.3.3 Tipos de encuentros de servicio

Básicamente los encuentros de servicio pueden ser de alguno de los siguientes tres tipos:

- a) Remotos: cuando no existe interacción humana, sino por otros medios. Para este tipo de encuentros, lo que se controla son aspectos como que las máquinas funcionen bien, amigablemente, los impresos sean también entendibles y perfectamente diseñados.
- b) Personales indirectos: existe interacción verbal, pero no física. Muchos encuentros de este tipo son por medio del teléfono. Por lo que se debe poner especial atención en los aspectos como el nivel de consistencia y calidad en el intercambio verbal, es decir, monitorear a los empleados, probar voces, capacitarlos en el manejo de quejas y clientes.

c) Personales directos: cuando el cliente interactúa directamente con otro ser humano.

En estos casos se deben administrar tanto los aspectos visuales como verbales. La apariencia sirve para “precalificar” el servicio en vista de que no lo puede probar antes. En este tipo de encuentros “la selección y desarrollo de los empleados, su correcta asignación, el equipo utilizado y su distribución en el lugar del servicio son elementos integrales del diseño del encuentro de servicio”. (Heskett, 1984, p.123)

Por otro lado, Chase y Aquilano (Chase y Aquilano, 1998, p.150) determinaron que los encuentros de servicio se pueden describir de acuerdo a tres dimensiones: grado de contacto entre el cliente y el servidor, oportunidad de venta y eficiencia de producción. El grado de contacto puede ser desde nulo y en este caso se le llama sistema de núcleo aislado; o puede ser por medio telefónico o presencia física, llamado sistema permeable; o bien, puede darse un alto grado de contacto e incluso de reacción ante las necesidades de los clientes, llamado sistema reactivo.

La oportunidad de venta se incrementa a medida que hay mayor contacto, al igual que la eficiencia de producción. Es decir, entre mayor participación del cliente durante el servicio hay mayores probabilidades de que el servicio sea eficiente.

#### 2.3.4 Evaluación de los encuentros de servicio

La evaluación de un encuentro de servicio se puede realizar desde el punto de vista del cliente, del proveedor y de la organización. Lo que toma en consideración el cliente es la forma en que le es proporcionado el servicio en sí y lo compara contra sus expectativas; de igual manera, un proveedor busca que sus clientes reciban un buen servicio, por lo que es importante contar siempre con las características

organizacionales y recursos que le permitan hacerlo. Desde el punto de vista organizacional otorgar siempre un buen servicio ocasiona que se repita la compra, se propicie una buena imagen de ella y tenga así una posición competitiva.

Para lograr una buena evaluación por parte del cliente es importante conocer los sentimientos que experimenta durante los encuentros y que probablemente no puede expresar con palabras, pero que recuerda y le permite evaluar un encuentro. De acuerdo a los conocimientos que se tienen sobre el comportamiento de las personas al respecto, se recomiendan seguir estos 5 consejos: (Chase, 2001, pp. 80-84)

- a) Provocar un momento de placer al final de cada encuentro de servicio.
- a) Si existe algún momento no muy agradable, entonces tratar de generar uno que si lo sea.
- b) Cuando no se pueden evitar los momentos desagradables, entonces tratar de intercalarlos con los agradables.
- c) Permitir que los clientes tengan cierto control en el proceso, básicamente dejarlos elegir lo que más deseen.
- d) Realizar las actividades como si fueran rituales, que sean lo que los clientes esperan.

No hay que perder de vista que aunque se proporcione varias veces un excelente servicio los clientes no olvidan una vez que no lo sea. Siempre que existen deficiencias en el servicio se debe tratar de proporcionar una satisfacción mayor al cliente. Tampoco hay que olvidar que la satisfacción que ejerce el personal de contacto constituye la mayor parte de la satisfacción total del servicio.

En los últimos años se están incorporando procesos automatizados, los cuales provocan modificaciones tanto en los elementos que participan en la prestación del servicio como en las relaciones que éstos mantienen entre sí. Estos cambios pueden producir a su vez mejoras en las operaciones de la empresa y sus indicadores, tales como: costos, tiempo, calidad, flexibilidad y servicio al cliente. (Diz, 2005, p. 677)

La calidad y consistencia en los encuentros de servicio son importantes para el éxito del negocio, por lo que es importante administrarlos y controlarlos. Para que se logre una buena administración de los encuentros de servicios, las empresas deben ocuparse de realizar un buen diseño del servicio total, considerando desde la naturaleza del encuentro, el control de sus recursos, etc. Cada detalle es importante y afecta el resultado final.

Un análisis del proceso de un servicio puede iniciarse mediante el diagrama de todos sus componentes para que se puedan ver clara y objetivamente. Posteriormente, con ayuda del diagrama, identificar los puntos donde se generan problemas. El establecimiento de estándares de ejecución, tolerancias, criterios de desempeño también pueden contribuir para la ejecución de un servicio excelente.

#### 2.3.5 El momento de la verdad

El término “momento de la verdad” es una metáfora tomada de las corridas de toros, en donde se resalta la importancia de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio. Cuando se encuentran solos frente a frente, donde las habilidades, motivación y los instrumentos que utilice el representante de la empresa y las expectativas y conducta de los clientes constituyen el proceso de entrega del servicio.

“Para determinar los recursos que se requieren para producir un servicio se necesita realizar un análisis del proceso de consumo de los clientes” (Grönroos, 1990, p.201). Un servicio es producido por las actividades de varios departamentos implicados, sin embargo, el cliente lo percibe como un sistema integral. (Diz, 2005, p.677). Al consumo también lo ven como parte del propio proceso e incluso la producción y el consumo son simultáneos.

Los encuentros de servicio ocurren generalmente en la empresa que lo presta e intervienen tres elementos: el cliente, el personal de contacto y la organización, teniendo cada uno sus prioridades y objetivos, a veces difíciles de reconciliar. (Diz, 2005, p.678)

El cliente puede ser un solo individuo o un grupo. Puede ser que sea adquirido el servicio por un agente de compras pero realmente usado por un grupo. Tanto el decisor como el usuario son vistos como clientes y el usuario final es quien evalúa la calidad del servicio recibido.

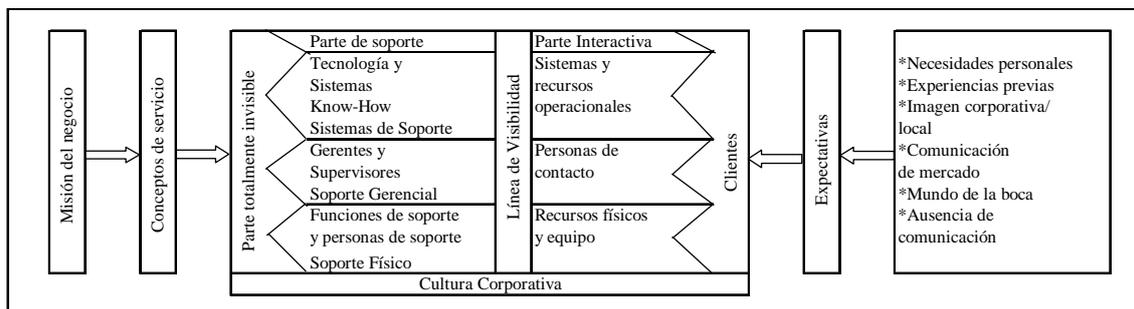
La preferencia de un servicio sobre otro se basa en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes; las necesidades se pueden traducir como “problemas que necesitan solución”, mientras que los deseos se enfocan a la forma en que se quiere que sea tratado al momento de recibir el servicio. Ambas cosas, junto con otros factores externos como los comentarios de otros clientes, las campañas publicitarias, la imagen del negocio, etc., forman las expectativas de los clientes.

Grönroos hace referencia a Lehtinen (1983 y 1986) diciendo que el proceso de consumo de un servicio básico puede dividirse en 3 fases:

- 1) Fase de unión.- cuando el cliente realiza el primer contacto con el proveedor del servicio.
- 2) Consumo intensivo.- el cliente debe ser satisfecho, el problema resuelto. El consumo se realiza en esta fase.
- 3) Fase de separación.- cuando el cliente sale del proceso de producción. (Grönroos, 1990, p.205)

## 2.4 El sistema de producción de servicios

En la figura 2.2 se ilustra el sistema de producción de un servicio, en donde el centro representa a la organización productora desde el punto de vista del cliente. El cliente está localizado dentro de este recuadro porque se le considera como un recurso de la producción.



**Figura 2.2** Representación de Lehtinen, J. del sistema de producción del servicio  
 Nota. Marketing y gestión de servicios (p. 202), por Grönroos, Ch., 1994, Díaz de Santos, S.

La línea de visibilidad divide la parte de la organización que es visible al cliente de la que no es visible. A la derecha se ve todo lo que puede influir en las expectativas de los clientes y a la izquierda la misión de la empresa. En la parte de abajo la cultura.

Para tener un servicio de calidad la administración de las empresas necesita fomentar las buenas relaciones, comunicación e interacción entre todas las áreas que intervienen en

el proceso. Heskett (1987) dice que las organizaciones necesitan planear y coordinar perfectamente las actividades de mercadotecnia y las de producción, a lo que le llama visión estratégica de servicio.

#### 2.4.1 Parte interactiva

En esta parte del sistema de producción es donde suceden las interacciones entre los clientes y empleados de contacto y por consecuencia los momentos de la verdad. Los elementos son: los clientes, los empleados de contacto, los sistemas y rutinas operativas, así como los recursos físicos y equipo.

Todos los elementos influyen en la calidad final del servicio y en la percepción de la calidad por parte de los clientes. Los empleados de contacto son quienes interactúan directamente con los clientes, sin importar su nivel jerárquico, detectan los deseos e influyen en la calidad del servicio proporcionado. Estas interacciones pueden ser personales, por teléfono, carta, etc.

Los sistemas, rutinas operativas, recursos físicos y equipo también influyen directamente en la percepción de la calidad que se hacen los clientes, así como en la motivación de los empleados si son amigables.

#### 2.4.2 La parte de soporte

Todas las actividades que se realizan detrás de la línea de visibilidad repercuten en lo que se realiza en la parte interactiva, por lo que son requisito indispensable para un buen servicio.

Dentro de estas actividades se encuentran las de apoyo de la dirección, el apoyo físico y el de sistemas. Los directivos son quienes deben marcar la pauta de orientación hacia el servicio y mantener esta tendencia dentro de todos los departamentos. Pero también debe existir un apoyo tanto físico (de personas) como un apoyo de sistemas (tecnológico, informático, material, equipos, documentos) para completar esta orientación al servicio. El apoyo físico se refiere a las funciones y departamentos que tienen como clientes internos a los empleados de contacto, mientras el tecnológico permite tener respuestas rápidas a los clientes y apoya en la toma de decisiones.

Hace más de diez años se estableció que el grado de conocimiento de los empleados al operar los diferentes sistemas o también llamado “saber hacer” constituía otro tipo de sistema de apoyo, por lo que se debía invertir en los empleados que conocen el funcionamiento y sacan partido de los sistemas y tecnología. (Grönroos, 1994, p.206)

Ahora, la automatización de actividades puede producir mejores resultados en cuanto a la disminución de costos, mejorar productividad, responder mejor ante la variabilidad, incrementar o mantener el nivel de calidad. (Giz, 2005, p.684)

#### 2.4.3 Análisis y planificación del sistema de producción de servicios

Normalmente los sistemas de producción de servicios están formados a su vez de varios sistemas como en una especie de red; un servicio afecta a otro y viceversa, tanto en forma positiva como negativa. Sin embargo, a los ojos del cliente todo es un solo sistema. Debido a lo anterior, cuando se analiza el sistema de producción de servicios, lo primero que hay que hacer es identificar los recursos interactivos así como los tipos de apoyos requeridos por quienes están en el área de contacto.

“Lo siguiente es que los recursos generadores de calidad y el apoyo se adapten a las fases del proceso de consumo del servicio” (Grönroos, 1994, p.214). Para llegar a esto, se puede realizar un esquema de producción/consumo del servicio, el cual está formado por todos los contactos con el cliente y todos los recursos que se utilizan en las partes interactiva y de apoyo.

Otra forma más sistemática de desarrollar el sistema de producción del servicio y más completa de analizarlos es mediante el modelo “Blueprint” o diagrama del proceso de Shostack (1984, p.133), el cual muestra todos los pasos y puntos de conflicto de un servicio, por lo que se permite analizar las consecuencias de los cambios realizados, así como los puntos de falla que dañan la calidad del servicio.

## **2.5 Diagrama del proceso de Shostack (Blueprint)**

Dentro de la etapa Caminar erguidos, de 1986 a la fecha, del desarrollo y aparición del pensamiento de la mercadotecnia de servicios, se realizan numerosas publicaciones de temas en específico, entre ellos el del diseño del servicio.

Debido a que los servicios son procesos, los pasos reales involucrados en la entrega y la recepción del servicio (tradicionalmente llamadas la “operación” del servicio), toman una gran importancia en la mercadotecnia. El crecimiento del control total de la calidad (CTC) fue otro catalizador para la investigación de los procesos de servicio, debido a que el CTC está orientado al proceso.

Las pioneras en esta área fueron Lynn Shostack y Jane Kingman Brundage, quienes realizaron anteproyectos del servicio y el trazo de mapa del servicio, como una

herramienta formal para diseñar y controlar los servicios. La diferencia primordial entre los diagramas del proceso y los diagramas de flujo tradicionales es los diagramas del proceso incluyen al cliente y sus acciones en el mismo diagrama de flujo del resto de la operación, refleja también la estructura organizacional, la de comunicación y de información.

Actualmente el papel de la tecnología en el diseño del proceso de servicio y su influencia sobre la calidad de servicio son de los principales temas relacionados y que seguirán influenciando en la investigación del diseño de servicios.

#### 2.5.1 Definición y uso del diagrama del proceso

Es un esquema detallado del proceso de servicio que muestra las tareas a seguir, las relaciones entre éstas, las personas involucradas, los roles de los clientes y empleados y los elementos visibles a los clientes. Permite tener un conocimiento de todo el proceso en sus componentes o pasos. Se utiliza principalmente en el diseño y mejora de los servicios, ya que permite analizar como los cambios en los recursos afectan el proceso del servicio y su resultado. Debe revelar puntos de falla donde pueden ocurrir y dañar la imagen.

Actualmente es una de las herramientas para cerrar la brecha 2 de la calidad del servicio (entre las especificaciones del servicio y las expectativas del cliente). De igual manera, es muy útil para la toma de decisiones en áreas como recursos humanos, operaciones, capacitación, investigación, entre otras. Así como para dirigir las inversiones, modificar actividades y evaluar desempeños.

Zeithaml (1996, p.265) indica que Lynn Shostack, quien fue una de las pioneras en desarrollar los conceptos para el diseño de los servicios, estableció que si se quiere describir un servicio únicamente con palabras se puede caer en los siguientes errores:

1. Sobresimplificarlo, pues las palabras son inadecuadas para describir todo un sistema complejo del servicio.
2. Insuficiencia, es la tendencia a omitir elementos o detalles del servicio, sobre todo cuando se trata de procesos no familiares.
3. Subjetividad, la descripción de un servicio por parte de cualquier persona se ve influenciada por su experiencias y grado de exposición al servicio. Las personas de diferentes áreas funcionales describirían en forma diferente el mismo servicio.
4. Sesgo interpretacional, cada persona define e interpreta en forma diferente la responsabilidad, rápido, flexible, etc.

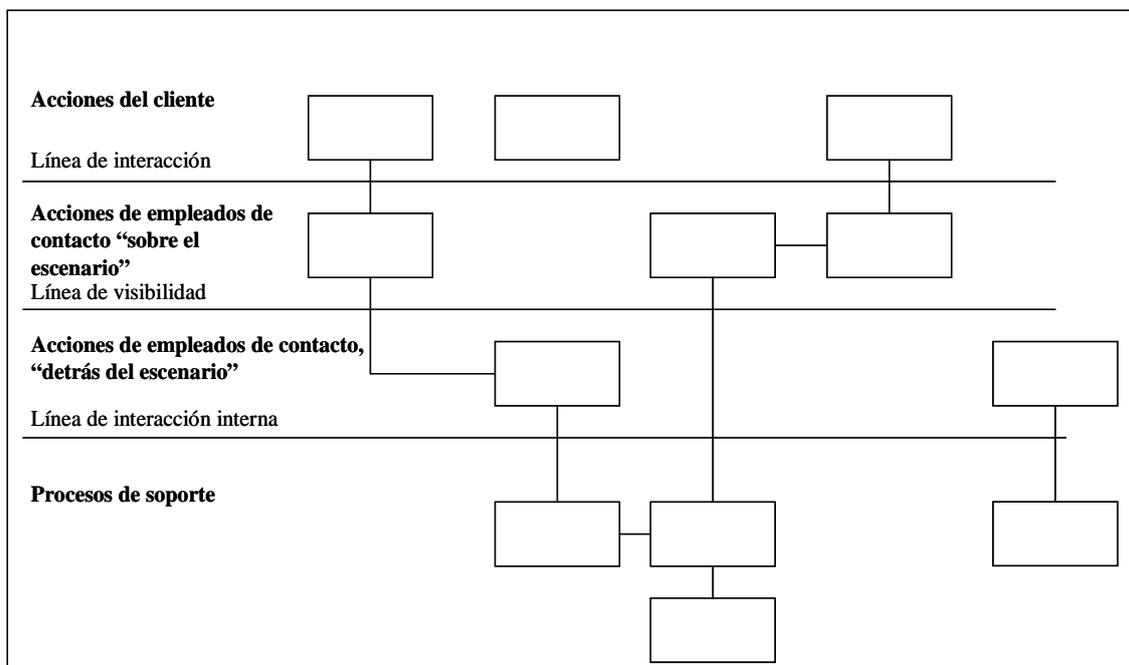
En cambio, si se utiliza el diagrama de proceso, la descripción de un servicio es mucho más completa y acertada ya que “Tiene sus orígenes en una variedad de campos y técnicas, incluyendo logística, ingeniería industrial, teoría de la decisión y análisis de sistemas computacionales, todos ellos relacionados con la definición y explicación de procesos”. (Zeithaml, 1996, p. 278)

#### 2.5.2 Componentes del diagrama del proceso

Como lo muestra la figura 2.3, los componentes son:

- a. Las acciones de los clientes, que son todos los pasos, alternativas, actividades e interacciones que el cliente desempeña en el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio.

- b. Las acciones de los empleados de contacto “en el escenario”, son las realizadas por los empleados en forma visible a los clientes.
- c. Las acciones de los empleados de contacto “detrás del escenario”, son aquellas que realizan sin que el cliente los vea y muchas veces son con los procesos de soporte.
- d. Procesos de soporte, son aquellos servicios internos, pasos e interacciones que se realizan para apoyar a los empleados de contacto en la entrega del servicio.
- e. Línea de interacción, representa las interacciones directas entre el cliente y la organización.
- f. Línea de visibilidad, separa todas las actividades del servicio que son visibles al cliente de las que no son visibles.
- g. Línea de interacción interna, separa las acciones de los empleados de contacto de aquellas que son de soporte.



**Figura 2.3** Componentes del diagrama del proceso.

Nota. Service design and positioning en Services Marketing (p. 279), por Zeithaml, V.A., 1996 ,U.S.A., McGraw Hill.

Las ventajas de la realización del diagrama del proceso es que se pueden entender los puntos de vista del cliente, los roles de los empleados de contacto, la integración de varios elementos del proceso de servicio o bien analizarlo para realizar mejoras. Pero la principal ventaja es que ayuda a establecer procedimientos para reducir la variabilidad en el rendimiento humano.

Zeithaml (1996) hace referencia a los mismos beneficios que se obtienen con la realización del diagrama del proceso, ya establecidos por Gummerson y Kingman en 1991, los cuales son:

1. Provee una revisión que puede ser utilizada por los empleados para ver el servicio completo y así reforzar su orientación hacia el cliente.
2. Identifica puntos de falla, que pueden ser puntos de mejora.
3. Ayuda al diseño del servicio de la interacción entre el cliente y el empleado del servicio.
4. Ayuda a decidir que empleados tendrán contacto con los clientes.
5. Clarifica la interacción que debe existir entre los departamentos internos.
6. Ayuda a determinar los elementos y conexiones que constituyen el servicio.
7. Provee las bases para identificar y evaluar los costos, ganancias y capital invertido en cada elemento del servicio.
8. Ayuda a establecer las bases para la mercadotecnia interna y externa.
9. Facilita el mejoramiento de la calidad de arriba hacia abajo y viceversa, y tanto en el área de contacto como de soporte.

La forma de leer los diagramas de proceso depende del objetivo que se tenga; si el objetivo es entender el proceso desde el punto de vista del cliente, entonces se debe leer de izquierda a derecha, en cambio si el propósito es entender los papeles de los

empleados de contacto, entonces se debe leer horizontalmente y enfocándose en las actividades que están cercanas a la línea de visibilidad. Si se quiere entender la relación entre diferentes actividades, entonces se recomienda leerlo verticalmente.

### 2.5.3 Construcción del diagrama de proceso

La construcción de un diagrama de proceso trae consigo muchos beneficios adicionales tales como el poder delimitar roles, reconocer la complejidad del servicio, conocer con claridad el servicio, desarrollar una visión compartida, entre otros.

Los pasos a seguir para su construcción son:

Paso 1: Identificar el proceso de servicio a ser representado dependiendo del objetivo que se tenga, es decir, si se quiere representar el proceso específico para un segmento de clientes o para actividades donde se han detectado problemas y cuellos de botella, etc.

Paso 2: diagramar el proceso de servicio desde el punto de vista del cliente, quiere decir que se grafiquen las acciones, alternativas y experiencias que el cliente vive al comprar, consumir y evaluar el servicio. Esto ayudará a evitar que se concentre en procesos y pasos que no tienen impacto con el cliente. Este paso también fuerza a especificar quién es el cliente y a investigar para determinar exactamente como experimenta el servicio.

Pasos 3-5: Diagramar las actividades de los empleados de contacto, tanto “en el escenario” como “detrás del escenario”. Se establecen las líneas de interacción y de visibilidad, así como las actividades que realizan los empleados considerando las que son visibles y no visibles al cliente.

Pasos 6-7: Diagramar actividades internas de soporte. Se representa la línea de interacción interna y las ligas del personal de contacto con las actividades de soporte interno.

Paso 8: Ilustrar lo que el cliente ve y recibe como una evidencia tangible del servicio en cada paso que realiza.

Al final del proceso el diseño debe cumplir con las características de economía y simetría; es decir, debe existir la menor distancia posible entre dos actividades y no redundar, y la segunda se refiere a que cuando existen decisiones, las siguientes actividades deben conservar el mismo peso o importancia y conserven el mismo renglón gráficamente. (Kingman-Brundage, 1992, p.101)

#### 2.5.4 Diagramas del proceso para nuevos servicios

Los diagramas de servicio también se utilizan para planear los procesos nuevos y se quiere indicar como van a funcionar. A estos diagramas se les llama anteproyectos, los cuales deben identificar errores, cuellos de botella, reiteraciones, etc. También deben definir los grados de variación permisibles en la ejecución de un servicio, sin que se afecte la evaluación por parte del cliente.

Algunas de las limitaciones al diseñar un servicio es la imposibilidad de plasmar aspectos como la cortesía, prontitud y otras actitudes humanas indispensables para otorgar un servicio de calidad. Éstas son características de las personas contratadas. Lo que si se puede controlar es el proceso de contratación, de capacitación, etc., que propicien estas actitudes. (Rosander, 1992, p.426)

#### 2.5.4.1 Desarrollo de un nuevo servicio

Los nuevos servicios pueden ser de diferentes tipos, pueden ir desde grandes innovaciones hasta cambios de estilo en los ya existentes. Enseguida se muestra una lista de los tipos existentes:

- a) Grandes innovaciones, son nuevos servicios para mercados aún no bien definidos.
  - b) Nuevos negocios, son nuevos servicios para el mercado existente que ha sido servido por otros productos y que se van a satisfacer las mismas necesidades genéricas.
  - c) Nuevos servicios para los mercados existentes, servicios que han sido ofrecidos por otras compañías y que ahora se decide proveer también.
  - d) Extensión de líneas de servicio, consiste en aumentar opciones en un servicio ya ofrecido.
  - e) Mejoras en el servicio, son cambios en las características ofrecidas.
  - f) Cambios de estilo, son cambios en el servicio propiamente, más bien en su apariencia y que impactan las percepciones, emociones y actitudes de los clientes.
- (Zeithaml, 1996, p.267)

Independientemente del tipo de nuevo servicio que se trate, debe cumplir con cuatro características:

- 1 Debe ser objetivo, no subjetivo.
- 2 Debe ser preciso, no vago.
- 3 Debe basarse en hecho, no en opiniones.
- 4 Debe ser metodológico, no filosófico.

Se deben involucrar tanto clientes como empleados pues conocen perfectamente que procesos nuevos se pueden llevar a cabo.

#### 2.5.4.2 Proceso del desarrollo de nuevos servicios

Los autores coinciden en decir que el mundo de las empresas ha volteado la mirada hacia los servicios por ser muy importantes en el aspecto económico de los países. Sin embargo, no existe una concordancia entre las opiniones respecto al nivel en la investigación existente en el tema. Actualmente los servicios ocupan una parte importante de la investigación y desarrollo en los negocios debido a que gran parte de la producción de bienes incluye a los servicios. Lo que no está todavía muy claro es como se da la innovación en este sector, pues no existe una formalización de la misma, más bien se da sobre el mismo proceso del servicio, es inherente a él. (Dolfsman, 2004, p.323)

Para diseñar o mejorar productos y procesos se debe ser creativo integrando los conocimientos, con los aspectos prácticos y artísticos. Esto se logra teniendo una inmersión fuerte en la sociedad, gente, aspectos tecnológicos, científicos de negocios y económicos. También es importante pensar ideas relacionadas con la gente y no con los objetos. (Hoske, 2006, p.38).

Inicialmente para el desarrollo de nuevos servicios conviene realizar una revisión de la situación interna de la empresa, así como de la externa. Primero, la revisión de la visión y misión de la empresa, de sus planes de crecimiento y capacidades para realizarlos, de tal forma, que estos servicios se sujeten a las estrategias establecidas. Segundo, la

revisión de la situación del mercado, existencia de servicios, tendencias en tecnología, etc. Para ello se recomienda el uso de la siguiente matriz.

	Mercados	
Ofertas	Clientes actuales	Nuevos clientes
Servicios existentes	Construcción de participación	Desarrollo de mercado
Nuevos servicios	Desarrollo de servicio	Diversificación

**Figura 2.4** Matriz de estrategias para nuevos servicios, para identificar oportunidades de crecimiento.

Nota. De Services Marketing (p. 272), por Zeithaml, V.A., 1996, U.S.A., McGraw Hill.

El segundo paso consiste en la generación de ideas, mediante sesiones, observaciones, etc. Posteriormente se define un concepto del servicio, así como las razones de ofrecerlos, el proceso y sus beneficios, un razonamiento para comprarlo, los roles de clientes y empleados. Después evaluarlo preguntando a empleados y clientes como entienden el servicio si lo ven favorable y sienten si satisfacen una necesidad. Por otra parte se debe evaluar su viabilidad y posibilidades de ganancias, analizar su demanda, proyecciones, costos, etc.

Como no se pueden desarrollar prototipos y probarlos, entonces se tienen que involucrar todos los departamentos participantes en la producción del servicio y desarrollar un diagrama del servicio donde se muestren todas interacciones, así como utilizarlo como base para definir todos los detalles del servicio y planes de implementación.

Los nuevos servicios se pueden probar con los mismos empleados y sus familiares, así como realizar pruebas piloto antes de lanzarlos al mercado real. Esto permitirá ver que

todo funciona bien. Sin embargo, existen casos de empresas que realizan sus experimentos de servicio conducidos por un equipo de investigación con clientes verdaderos durante horas regulares de servicio. Se realizan las mediciones pertinentes y se realizan los ajustes para el lanzamiento propiamente dicho.

Cuando el servicio ya se introduce al mercado se tienen dos objetivos: que todo el personal acepte el nuevo servicio para que lo desempeñe perfectamente en el día a día y también que se revisen todos los aspectos durante un ciclo de servicio completo.

Como todo proceso, se debe ir perfeccionando realizando evaluaciones post-introducción, de acuerdo a los resultados obtenidos durante la comercialización.

El posicionamiento que la empresa de a sus servicios también juega un papel importante en su éxito. Los pueden posicionar basados en una variedad de dimensiones, por ejemplo de acuerdo a las necesidades que satisfacen, los beneficios que se ofrecen, características de los servicios, cuando se usa, como se usa o quien lo usa. Si se parte de la creencia que la calidad en el servicio es primordial para los clientes, entonces se puede posicionar un servicio en base a las dimensiones de la calidad de servicios: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía o en base a las características tangibles.

Si se elige esta última, el posicionamiento puede recaer en la gente (su apariencia y forma de actuar), los elementos físicos (precio, ambiente físico, garantías, folletos, publicidad, entre otros) y los procesos (flujo de actividades, cantidad de pasos, flexibilidad).

Un servicio se puede definir en base a dos variables: complejidad y divergencia. Complejidad se refiere a la cantidad de pasos involucrados para dar el servicio y la divergencia a la variabilidad de esos pasos. El grado de cada una de estas características influirá directamente en la forma de posicionarlos. (Shostack, 1987, p.35)

Ambas características pueden modificarse a través del tiempo y como consecuencia de una nueva estrategia de negocio. La divergencia está relacionada con la mayor o menor estandarización de la producción. Mientras que la complejidad está más relacionada con la especialización y con la decisión de otorgar más servicios a los existentes.

Actualmente se habla de una revolución en el servicio causada por la automatización y uso de nuevas tecnologías. La automatización está transformando el sector de servicios, debido a que los paquetes de cómputo y equipos se están utilizando cada vez más en las actividades tanto de contacto como de detrás de la línea de visibilidad. Todo esto trae como consecuencia que las organizaciones se reestructuren y verifiquen las nuevas tareas y habilidades que necesitan cubrir. Tan importantes son los beneficios obtenidos con el uso de la tecnología, que las empresas invierten mucho más que antes en este rubro. (Norman, 2000, p.136)

Ahora, con la tecnología, la información puede estandarizarse, armarse, obtenerse, empaquetarse, almacenarse y enviarse de una manera eficiente, menos cara y automatizada. Uno de los principales beneficios al utilizar la tecnología es “reducir sensiblemente la información flotante entre el emisor y el receptor mediante una transmisión instantánea de datos, información y comunicaciones en general, en forma impresa, oral y visual”...”mantener seguimiento –casi a tiempo real- del estado que

guardan los servicios, tanto para controlar a éstos como para informar a los clientes”. (Picazo, 1992, p.132) Por todo esto, “lo que dará a las empresas una ventaja competitiva es controlar toda esta cadena de información de principio a fin”. (Karmarkar, 2004,103).

En estudios recientes entre empresas de manufactura y de servicios, han encontrado que internet ha desempeñado como principal papel el de vincular a las empresas con sus clientes. Lo cual, permite ser más eficientes en actividades rutinarias como: órdenes, facturación, pagos y seguimiento de estas órdenes. (Tsikriktsis, et al, 2004, p.216)

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que trae consigo el uso de la tecnología, como internet por ejemplo, para la producción de los servicios, para muchas empresas es difícil responder a estos cambios. Conforme unas empresas adoptan el uso de internet ejercen presión a otras para que así también lo hagan a pesar de las resistencias internas, sobre todo de los empleados. (PW Daniels, J.R. Bryson, 2002, p.980).

Ahora, como toda la información se pone al alcance de los clientes en diferentes tipos de pantallas (PC, PDAs, teléfonos, televisiones, etc), los clientes entonces esperan tener acceso a la información en cualquier momento y en cualquier lugar. Entonces, las empresas pueden aprovechar estos medios para estar más cerca de sus clientes no sin antes experimentar una realineación de su estrategia, un rediseño de sus procesos tres procesos o una reestructuración de su organización.

Las estrategias de las empresas tienen que alinearse completamente a la cadena de información cada vez más corta, así como con el cambio en las demandas y comportamientos de los consumidores. Los procesos también se rediseñan para estar

cada vez más sincronizados con los procesos de otras empresas e incluso con los de los clientes, para así permitir tener respuestas en horas y no en días. Por último, la reestructuración de las organizaciones se origina por la necesidad de trabajar en equipos en lugar de individualmente, a la necesidad de contar con personal que mantenga una constante comunicación entre los diferentes equipos e incluso traslaparse con otros de ellos, tener personal experto en diseño, ingeniería, servicio global, sistemas, etc. (Karmarkar, 2004, p.106-107).