



Visión Gerencial  
ISSN: 1317-8822  
ISSN: 2477-9547  
morillom@ula.ve  
Universidad de los Andes  
República Bolivariana de Venezuela

Dávila Morán, Roberto Carlos  
Promotores del servicio y los retos de su gerencia  
Visión Gerencial, núm. 1, 2022, Enero-Junio, pp. 173-185  
Universidad de los Andes  
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.06>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465582602011>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

# Promotores del servicio y los retos de su gerencia

Roberto Carlos Dávila Morán<sup>1</sup>

Universidad Privada del Norte. Lima – Perú

[roberto.davila@upn.pe](mailto:roberto.davila@upn.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-3181-8801>

ENSAYO

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto exponer la importancia del sector servicio en el mundo actual, haciendo énfasis en los factores de su amplia proliferación con miras a mostrar la importancia de su gerencia. El sector servicios ha sufrido un gran cambio impulsado por su crecimiento en la economía mundial. La cuenta corriente del Manual de Balanza de Pagos, se contempla una gran cantidad de actividades de servicios subdivididos en transporte, viajes y otros servicios comerciales. Muchas fuerzas han promovido la economía de servicios, entre ellos destacan los factores sociodemográficos, los mercados, los ambientes laborales, empresariales y legales, los demás sectores económicos, la tecnología y la globalización. Se razona la existencia de importantes retos en la gerencia de servicio dada la reciprocidad de sus componentes básicos, como son las operaciones del servicio y sus resultados, la administración del cliente, y el talento humano, los cuales se corresponden con los procesos tradicionales de las operaciones y el marketing interno y externo, gestionados de forma distinta para su perfecta alineación e integración.

**Palabras Clave:** Globalización, tecnología, intangibilidad y caducidad.

## *The promoters of the service and the challenges of their management*

### Abstract

*The present work aims to expose the importance of the service sector in today's world, emphasizing the factors of its wide proliferation in order to show the importance of its management. The service sector has undergone a major change driven by its growth in the world economy. The current account of the Balance of Payments Manual includes a large number of service activities subdivided into transportation, travel and other commercial services. Many forces have promoted the service economy, among them sociodemographic factors, markets, work, business and legal environments, other economic sectors, technology and globalization stand out. The existence of important challenges in service management is reasoned given the reciprocity of its basic components, such as service operations and their results, customer administration, and human talent, which correspond to the traditional processes of the operations and internal and external marketing, managed differently for their perfect alignment and integration.*

**Key Words:** *globalization, technology, intangibility and expiration.*

**Recibido:** 28-09-2021

**Revisado:** 29-10-2021

**Aceptado:** 12-12-2021

<sup>1</sup> Magister en Ingeniería Química, Mención: Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano por la Universidad Nacional del Callao, Profesor – Investigador independiente, Líneas de investigación: Ingeniería, Salud Pública, Administración, Educación a distancia, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte. Lima - Perú  
<https://scholar.google.com/citations?user=-PzTgrQAAAAJ&hl=es>

### Como citar este artículo - How to cite this article

Dávila, R. (2022). Promotores del servicio y los retos de su gerencia. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), pp. 173-185.  
<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.06>

## 1. Introducción

En las últimas décadas el sector servicios ha sufrido un gran cambio impulsado por su crecimiento en la economía mundial, dicho incremento se ha reflejado en procesos de intercambio e inversión directa, los cuales han sido más acelerado que en los demás sectores. De acuerdo a la Organización Mundial de Comercio – OMC- (2019), el sector servicios se ha configurado como uno de los sectores más importantes del mundo. Los servicios comerciales representaron el 19% del total del comercio mundial de mercancías y servicios, cuyo valor de exportaciones e importaciones creció incesantemente, a excepción de años recientes por la crisis económica mundial. Igualmente para años anteriores, entre el 2000 y 2008, el crecimiento en exportaciones mundiales fue de 12% en promedio anual (OMC, 2013). Por países, según el indicador del sector servicios global (índice elaborado por JP Morgan con organizaciones de investigación y de abastecimiento que combina información de varios países: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, China y Rusia -El Economista, 2020-), en Estados Unidos (EEUU) el sector servicios representa cerca de 80% de la actividad económica; en la Europa es la actividad dominante, la cual se expandió a un ritmo sólido (El Economista, 2020). Ya para el año 2011, los EEUU ocupó el primer lugar en el comercio mundial de servicios, con transacciones de 976.000 millones de \$EE.UU. y un superávit de 186.000 millones de \$EE.UU.; el Reino Unido, ocupó la tercera posición, con transacciones de 444.000 millones de \$EE.UU y un superávit de 103.000 millones de \$EE.UU. En ambos países, la balanza de servicios comerciales ha sido excedentaria desde el año 1980; igualmente Alemania ocupó el segundo lugar al realizar transacciones por 542.000 millones de \$EE.UU (OMC, 2012).

La preponderancia de la actividad de servicio a nivel de intercambio internacional se explica en parte porque, según el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la OMC (2019), el sector servicio se identifica en el comercio en cuatro amplias modalidades: 1) Comercio transfronterizo: exportaciones e importaciones de TIC's, servicios profesionales y otros; 2) Desplazamientos de consumidores fuera de su país para recibir servicios; 3) Presencia comercial, mediante la creación de agencias en otros países o traslado de los proveedores de servicios al territorio de los consumidores, estableciendo filiales con inversión directa, como los servicios financieros; 4) Desplazamiento físico para prestar servicios de mantenimiento, servicios profesionales y otros. Igualmente la contabilidad nacional de cada país, la cuenta corriente del Manual de Balanza de Pagos, se contempla una gran cantidad de actividades de servicios subdivididos en transporte, viajes y otros servicios comerciales. El transporte abarca servicios marítimos, aéreos y terrestres, por vías navegables interiores, espaciales y por tuberías que prestan los residentes de una economía a los de otra para transportar pasajeros, mercancías (flete), y alquiler de medios de transporte con tripulación y los servicios conexos de apoyo y auxiliares. Los viajes incluyen bienes y servicios adquiridos por viajeros (alojamiento, alimentos y bebidas, esparcimiento, transporte, regalos y recuerdos) por motivos familiares, de negocios, salud y/o educación. Otros servicios corresponden a seguros, comunicaciones, construcción, servicios financieros, informática e información, regalías y derechos de licencia, servicios personales, de esparcimiento, culturales entre otros.

Producto de esta gran diseminación de procesos de intercambio, y de esta amplia variedad de subsectores, es que numerosas economías giran en torno a los servicios, manejando gran cantidad de recursos. Este es el caso de los países desarrollados e industrializados como China, donde a partir de finales de los años 70, el sector servicios se ha desarrollado a pasos agigantados, desde el año 1978 hasta el 2002, el valor añadido de este sector se ha incrementado 39 veces, cuyo crecimiento promedio anual supera el 10%. En cifras la cantidad de trabajadores del sector servicios aumentó de 48 millones 900 mil a más de 210 millones, dicho incremento es el doble del registrado en el sector industrial durante el mismo periodo. Para el año 2008, las importaciones en servicio alcanzaron 229.118 millones de euros (excluyendo los servicios ofrecidos por el gobierno), lo que representa un incremento del 21,3% respecto al año anterior; las exportaciones de servicios experimentaron un repunte del 20,4%; por esto en la actualidad la nación se ubica en el quinto país exportador de servicios, y se mantiene como quinta potencia importadora de servicios (Global Chine Business Meeting, 2019). Otro caso es la economía española, altamente tercerizada, por la contribución del sector servicios al Producto Interno Bruto (PIB) y al nivel de empleo; para años recientes el sector genera algo más del 65% del empleo total del país (Roura y Sánchez, 2010). Igualmente en Colombia, según su Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), el 78,8% de las empresas registradas en Bogotá son microempresas prestadoras de servicios; la mitad de estas se dedican al comercio, a la reparación de vehículos, a la intermediación de inmuebles y al arrendamiento, el 8,5% son hoteles y restaurantes y el 6,4% son empresas transportistas y de comunicaciones.

Para Hoffman y Bateson (2002), estas cifras ocultan el verdadero aporte del sector servicios al desarrollo económico, pues los empleos

dedicados a los servicios dentro de las industrias, son contabilizadas como empleos industriales, por lo que las industria cada vez son más de servicio, por el enorme componente de servicios dentro de sus procesos (Ginebra y Arana, 1999). Igualmente, la mayor parte de nuevos empleos, son trabajos de oficina (atención al cliente, telefonistas, oficinistas, y otros), por ello los servicios han hecho que el capital humano remplace al capital material como inversión más importante.

Dada la importancia actual de la actividad de servicios el presente trabajo, a partir de una revisión teórica y una reflexión, intenta analizar los cambios socioeconómicos que han inducido al desarrollo acelerado de los servicios, con miras a identificar los retos que implica su gestión.

## 2. ¿Por qué proliferan los servicios?

En el mundo existen muchas fuerzas que han promovido la economía de servicios con las consecuencias correspondientes, los cuales intenta explicar el dinamismo de la actividad; dichas fuerzas se agrupan en los siguientes cambios.

**2.1. Sociodemográficos.** Dado que el sector terciario en gran parte se dedica a prestar servicios a personas y organizaciones para que estas dediquen su tiempo a su labor central, sin ocuparse de tareas necesarias en la sociedad moderna, el bien fundamental que producen los servicios es el *tiempo*. Es así como los servicios liberan a las personas y organizaciones de realizar tareas, cuya satisfacción implica emplear un tiempo no empleado en la producción o la recreación. Por ejemplo, un restaurante sirve alimentos a sus clientes, que sólo podrían ser obtenidos por estos recorriendo los anaqueles de supermercados para adquirir ingredientes y luego prepararlos, de tal manera que dicho proceso permite liberar el tiempo de sus clientes para que puedan dedicarse a otras

actividades (trabajar, recrearse, actividades familiares, etc.).

Por lo anterior, muchos cambios demográficos en la población (proporción de personas que viven solas, parejas con pocos hijos, profesionales, padres solteros, y personas que trabajan en el hogar) han cambiado sus hábitos de consumo demandando practicidad y tiempo libre. Actualmente, se contratan servicios que eran realizados por algún miembro del hogar (lavandería, preparación de alimentos, mantenimiento, guarderías, limpieza, jardinería, compras y otras), lo cual se ha incrementado a medida que la sociedad demanda mayor cantidad de tareas y roles de las personas.

En algunas sociedades, otros cambios demográficos, como la disminución de la tasa de natalidad y el incremento de la tasa de envejecimiento de la población hacen que se incrementen la demanda de servicios recreacionales, de servicios de las aseguradoras y de servicios de salud. En el caso de los servicios de recreación, incluyendo los turísticos, los cambios en la estructura familiar enunciados por Mochón (2004) han generado incrementos y cambios importantes en la demanda de los servicios, como el aumento de la proporción de población con menores obligaciones familiares y mayor disponibilidad de tiempo y gasto, el incremento del interés y exigencias hacia el ocio y la diversión con necesidades especiales (salud, seguridad, información y otros); tales cambios son producto de: 1) la disminución de la población joven entre 15 y 30 años y de la natalidad; 2) el envejecimiento de la población; 3) el retraso del matrimonio y la procreación. Específicamente, según Sancho (2006), la edad doméstica (no cronológica) del individuo, matizan sus preocupaciones, actividades, intereses e inquietudes, y a su vez la cantidad y tipo de servicio demandado.

Otro cambio ha sido el incremento de la renta de los hogares, lo cual ha incidido notablemente en los estilos de vida y los patrones de consumo. Una investigación promovida por la Fundación de Cajas de Ahorro (FUNCAS) de España en la Universidad de Alcalá de Henares (España), arrojan entre los factores que contribuyen a expandir los servicios son el incremento de la renta familiar, invertida en su mayor parte en servicios (transportes, servicios personales, comidas fuera del hogar, asistencia doméstica, educación, ocio y salud), lo que representa el 40% del presupuesto familiar medio (Roura y Sanchez, 2010). Este incremento de rentas, los cambios demográficos y de estilos de vida (multiplicidad de roles), son producto en gran parte de la incorporación de la mujer al mercado laboral, lo que pareciera haber influido en la demanda de servicios financieros, entretenimiento o recreación y cuidado personal (Pride y Ferrell, 1997).

Desde otro punto de vista, el incremento de renta en los hogares y del ingreso per-cápita en algunos segmentos de la población, ha conducido a la tendencia de dejar de comprar posesiones físicas por adquirir servicios y experiencias (arreglo personal, estética, viajes, deportes extremos), como parte del efecto demostrativo o de imitación de estratos sociales superiores. Lógicamente, esta influencia en la demanda depende del comportamiento de la elasticidad renta del servicio. Una elasticidad renta elevada, según Velásquez y Andablo (1997) y Mochón (2004), indica que ante una subida del ingreso, en una sociedad moderna, se produce un aumento más que proporcional en la adquisición de servicios como guarderías, lavandería, peluquería, entre otros, mientras que el ingreso destinado a otros bienes y servicios, como alimentos por ejemplo, decrece (Ginebra y Arana, 1999). Todo depende si se trata de un producto complementario, sustituto normal o inferior; es el caso del transporte en autobús, su demanda se reduce

mientras que la demanda de transporte aéreo se incrementa ante un incremento en las rentas de sus demandantes o usuarios.

**2.2. Mercados, ambientes laborales y sectores económicos.** Históricamente, los servicios han aumentado con el desarrollo industrial. Durante la Edad Media y la Edad Moderna los escasos servicios se observaban en las ferias de comerciantes, la administración del Estado, las finanzas, los mesones y tabernas, los servicios prestados por religiosos y maestros, y servicios personales para clases aristocráticas. Durante la revolución industrial la administración pública se volvió compleja, la industria demandó servicios de bancos, bolsas financieras, seguros, mantenimiento de maquinaria y un sistema complejo y seguro de transporte para productos terminados y materias primas; a su vez los trabajadores industriales, con largas jornadas, requerían tiendas de productos agrícolas en las ciudades y servicios de transporte estable y permanente.

Actualmente, en los sistemas socio-económicos, existe la necesidad de incrementar la producción, expresado en el PIB, a la par de reducir la actividad humana en la generación de valor, producto a su vez de regulaciones laborales (Álvarez, *et ál.* 2001). Lo anterior lo resume la *teoría de las tres etapas*, a partir de lo ocurrido en los países industrializados, una vez superada la etapa de dominio del sector agrícola, la alta tecnificación del sector industrial expulsó mano de obra (Velásquez y Andablo, 1997). Esta tendencia a escala mundial, y la no participación de toda la población en el proceso productivo, hace que el ser humano ya no sea tan necesario para la creación de valor, de donde surge la necesidad de distribuir la riqueza a través de salarios; es así como han surgido nuevas formas de distribución de rentas a través de pensiones, seguros de desempleo, incluso se han impulsado otras actividades (turismo, deporte, cine y otros) de gran auge en la actualidad

para ocupar a las personas no involucradas o remplazadas por la robótica en el proceso industrial y agropecuario. Por ello, para Hoffman y Bateson (2002), los servicios actualmente dominan la economía, absorbiendo los empleos descartados por la agricultura, minería y manufactura.

Según Giorgi (1998), el empleo industrial ha caído en las últimas décadas, pero al mismo tiempo la producción de manufacturas y el empleo en el sector servicios han crecido, por lo que para Ginebra y Arana (1999), existe una relación entre el nivel de desarrollo de las naciones y la porción de población ocupada en los servicios, por la incorporación de la robótica y la automatización en gran parte de los procesos productivos de los primeros sectores. A juicio de Bour (1998), esto fue lo que sucedió en Argentina, cuando se produjo un rápido remplazo de la tecnología de los años 60, que demandó un menor uso del factor trabajo por unidad de producto por lo que un menor número de personas producen un mayor volumen de sofisticados bienes industriales; este crecimiento de la economía desplazó a la población hacia los servicios, algo similar ocurrió con la agricultura. Igualmente en España, luego del Plan de Estabilización del año 1959 y de un proceso de industrialización, se generó un éxodo de la población campesina a las ciudades, la cual no fue ocupada por la industria sino por los servicios.

**2.3. Adelantos tecnológicos y la globalización.** Además de la tecnificación ocurrida en el sector agropecuario e industrial, muchos autores coinciden en que los adelantos tecnológicos han impulsado la actividad de servicios. Este es el caso del desarrollo de los servicios de muchos países, como Irlanda<sup>2</sup>, el país con la

---

<sup>2</sup> Irlanda posee uno de los sistemas de comunicación más competitivos de Europa, las empresas más reconocidas de Internet (Google, e-bay y Overture), más de 170 organizaciones internacionales de ingeniería eléctrica, aeroespacial y automovilística (ABB, Cardo, Eaton, Ingersoll Rand, Kostal, Liebre, Pratt & Whitney y Siemens) y más de 300 compañías internacionales en tecnologías de información y comunicación como: IBM,

mayor dinamización y exportación de servicios, y con un crecimiento promedio anual de 27,9%, atribuido a los medios digitales, ingeniería, telecomunicaciones, compañías de tecnología, información y comunicación, servicios farmacéuticos, tecnológicos médicos y financieros.

Para Álvarez, *et ál.* (2001), Coffey y McRae (1989) y Roura y Sánchez (2010), el progreso técnico, las tecnologías de la información y las comunicaciones han propiciado el desarrollo de nuevos servicios. Lo anterior se fundamenta en que el desarrollo tecnológico ocurre a partir del avance de la microelectrónica, los nuevos materiales y la cibernética, lo cual no solo ha facilitado la creación de servicios nuevos, sino también mejorar los servicios existentes.

Desde el punto de la demanda, el incremento de rentas en muchos países en combinación con la reducción de precios y lo asequible de la tecnología han fomentado a que, durante las dos últimas décadas, un mayor número de personas tenga acceso a los servicios de internet, telefonía celular y banca electrónica, con los correspondientes beneficios para sus usuarios, como el intercambio de información en breve tiempo sin salir del hogar u oficina, y las posibilidades del teletrabajo, lo que conduce a incrementar la demanda de los mismos servicios<sup>3</sup> y de otros, así como incrementar las expectativas del usuario. Desde el punto de vista de la oferta, las exportaciones de servicios en informática aumentan de forma pronunciada en determinadas economías en desarrollo; por ejemplo,

entre los años 2005 y 2011, las exportaciones de servicios de informática de Filipinas experimentaron un crecimiento medio anual del 69%, mientras que en Sri Lanka, Argentina, Costa Rica, Ucrania y la Federación de Rusia el aumento fue del 28%, 37%, 35%, 59% y 27%, respectivamente (OMC, 2012). Es por ello que, para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) colombiano, el sector servicios se ha ido configurando como uno de los sectores más importantes en el comercio mundial teniendo un crecimiento extendido en todas las regiones y actividades económicas, gracias a la innovación tecnológica, a la ampliación de este mercado, donde cada vez surgen nuevos servicios y la diseminación del uso de las TIC y las innovaciones en muchas actividades.

En materia de nuevos servicios, Velásquez y Andablo (1997) apuntan que los avances tecnológicos, de alta especialización, son la causa para que muchos servicios antes producidos dentro de la empresa sean contratados. De allí que el surgimiento de tecnologías (hardware, servicios informáticos), ha permitido la práctica del outsourcing o de la subcontratación para la adquisición de servicios, desde las últimas décadas del siglo XX hasta la actualidad.

La mejora de los servicios, de cara a la mitigación de su heterogeneidad, también se ha beneficiado con el uso de las innovaciones tecnológicas; de esta manera se ha incrementado su rapidez y la reducción de errores. Por ejemplo, Según Lovelock *et al.* (2011), en actividades bancarias repetitivas (solicitud de estado de cuentas, referencias, personales, pagos, transferencias), la tecnología ha incrementado la oferta de autoservicios a disposición de un mayor número de usuarios, mediante el remplazo del servicio personal por máquinas buscando alargar los horarios de prestación del servicio, la rapidez y la reducción de errores y costos. Igualmente, la reingeniería de las actividades a partir del uso de la

---

Intel, Hewlett Packard, Dell y Microsoft (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

<sup>3</sup> Este es el caso del desarrollo del sector servicios de muchos países como Chile, que durante el año 2009, el sector de las comunicaciones creció un 6,9% impulsado principalmente por el mayor uso de la telefonía móvil, la TV de cable e Internet. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2019). En España, el acelerado desarrollo de las telecomunicaciones durante la década de los años 90, fue producto de la aparición de la informática en el mundo laboral; para el año 2000, según el Instituto Nacional de Estadística (2012) español, el porcentaje de uso de nuevas tecnologías en el sector servicios se incrementó considerablemente, por cuanto la mitad de dichas organizaciones disponían de telefonía móvil y la cuarta parte ya estaba conectada a internet.

tecnología ha mejorado muchos servicios, han cambiando la forma de pedir y reservar pedidos, hacer pagos, hacer seguimientos, controlar inventarios, controlar entradas, salidas y reservaciones, hacer seguimiento a los estándares del servicio a los usuarios a partir de base de datos. Por todo ello la informática y los adelantos tecnológicos (telecomunicaciones), según Lovelock, et al. (2011), han alterado los momentos de encuentro con los clientes y lo que sucede detrás, permitiendo que estos realicen seguimientos de sus envíos a tiempo real a través de internet, en hoteles, líneas aéreas, empresas de envío y tiendas de menudeo. También para mitigar la intangibilidad de los servicios (turísticos, financieros, seguros, recreacionales, personales y culturales) se difunden imágenes y videos por el mundo a través de la informática, lo cual constituye una mejora del servicio.

Expertos afirman que el avance tecnológico expresado en el desarrollo de las TIC, en conjunto con la globalización, han estimulado en buena parte el desarrollo de una sociedad alrededor de los servicios, mejor conocida como la sociedad de servicios y la economía de servicios.

La globalización es el término usado para indicar la interrelación entre las economías nacionales y el desarrollo de los mercados internacionales, presente en la internacionalización del comercio, de los flujos de capital e información. En estos tres ámbitos los servicios han ganado terreno en el comercio mundial, frente a los productos manufactureros, de allí que se habla de la internacionalización de los servicios (Álvarez, Díaz y Álvarez, 2001), gracias al impulso de la demanda exterior (Roura y Sánchez, 2010). Es decir, la internacionalización de los servicios y el aumento de competencia es producto de los entusiastas y creativos servicios prestados por cadena de tiendas o agencias internacionales (servicios financieros, compañías de encomiendas, comida rápida, cadena de hoteles, líneas aéreas, y otras), que

importan hábitos de consumo y conceptos de servicios creados y probados en economías desarrolladas.

Estas empresas internacionales representan para las empresas nacionales una fuerte competencia, o nuevos retos para mantener la lealtad de sus clientes, y para mejorar su funcionamiento, por lo que deben hacer esfuerzos en creatividad y en benchmarking para mejorar sus servicios; básicamente sus esfuerzos se basan en promociones y sistemas de entrega convenientes para sus clientes basados en tecnología. Esta competencia, unidas a las presiones o restricciones financieras, han obligado a mejorar la eficiencia en las operaciones y a ofrecer nuevos servicios; por ejemplo, la compañías telefónicas que ofrecían solo servicios de telefonía fija, actualmente ofrecen nuevos servicios (internet, telefonía móvil), así como suplementarios (atención en línea y otros), gracias a la combinación de avances tecnológicos. Igualmente los servicios bancarios electrónicos ofrecen a sus clientes infinidad de servicios tanto para sus operaciones nacionales como internacionales.

El efecto de la globalización también incide en los servicios no solo por la competencia internacional sino por la actividad comercial de bienes y servicios. Por ejemplo, en España el turismo es un sector líder por su elevada demanda exterior (Roura y Sanchez, 2010); por ello a partir del año 1985, luego de su ingreso en la Unión Europea, el sector servicio español mostró niveles de elevado crecimiento. También, en Colombia y China las exportaciones e importaciones constituyen al desarrollo de los servicios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019); igualmente en Chile, con una importante economía suramericana, la contribución de los servicios de transporte al PIB cayó del 7,2% al 3,4%, producto del descenso del comercio internacional en puertos, aduana, agentes marítimos y agencias de viaje (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2019).

#### 2.4. Micro entorno empresarial y legal.

Los cambios de operación en las empresas y organizaciones, hacia la optimización de procesos y generación de nuevas fuentes de utilidades también han contribuido a la proliferación de servicios, lo cual puede ser analizado desde el punto de vista de la demanda y oferta.

Para Roura y Sanchez (2010), un factor que ha impulsado fuertemente la expansión de los servicios son los cambios registrados en la misma economía y en la legislación (tributaria, laboral, inmobiliaria y otras), que ha impulsado la creación de nuevos servicios y ocupaciones emergentes con innumerables servicios profesionales independientes (despacho de contadores, asesores de crédito, de inversión, corredores de bolsa, técnicos en informática, traductores, servicios inmobiliarios y de bienes raíces, analistas de organización y métodos, motivadores, entre otros). Igualmente las restricciones de la legislación laboral, en muchos países han impulsado la contratación de servicios profesionales que eran prestados por personal fijo e interno en la empresa. Por ejemplo, en Brasil se explica el creciente peso de los servicios, a partir del uso de servicios externos por parte de las industrias, agrarias y de servicios; estas frente a los cambios y complejidades de sus sistemas productivos deben contratar y utilizar servicios externos (Valotto, 2007). Algo similar sucedió en Argentina, cuando el empleo industrial cayó junto al aumento de la producción manufacturera gracias a la contratación de servicios, prestados por los trabajadores despedidos que armaron pequeñas empresas o cooperativas independientes (Giorgi, 1998).

Desde la óptica de la oferta, la proliferación de servicios, se debe a la identificación de nichos u oportunidades de negocio. También los cambios en la contratación del personal a la par de la competencia, el interés y la creatividad profesional ha impulsado el desarrollo de nuevos servicios;

ciertamente, a nivel gerencial los niveles educativos elevados y el desarrollo de la carrera gerencial en varias industrias y en diversos ámbitos geográficos, permite que los gerentes apliquen sus ideas de otros sectores influenciados por las nuevas tendencias de las escuelas de negocios y estudios especializados en *marketing* y otras áreas. Por ello, los servicios han proliferado para generar fuentes de ingreso, agregando valor a los productos tradicionales (Hoffman y Bateson, 2002); de esta manera industrias como Xerox, HP, IBM, General Electric y Caterpillar, ofrecen servicios de asesoría, mantenimiento, reparación, instalación, crédito, e incluso arrendamiento de los equipos que fabrican. Incluso países como Chile participan en el comercio mundial de servicios, con empresas como Agunsa, S.A.A.M., Logic Group, TW Logistics y Loginsa que ofrecen servicio logístico integral de transporte nacional e internacional (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2019).

### 3. ¿Por qué gerenciar servicios?

Además de la importancia socioeconómica su diseminación y de las complejidades de la actividad de servicio, una de las posibles explicaciones a la evolución o surgimiento del estudio de los servicios en el ámbito gerencial, son las diferencias existentes entre los servicios y los bienes. Las primeras investigaciones resumen cuatro diferencias genéricas: intangibilidad, heterogeneidad, caducidad e inseparabilidad, las cuales resultan muy resumidas; por ello es preferible estudiarlas como diferencias principales de las que se derivan otras, tales como: 1) la ausencia de propiedad; 2) la intensa participación e interacción de personas, los retos para su estandarización, flexibilización o personalización y manejo de los tiempos de servicio; 3) la dificultad para comunicarlos, distribuirlos, exhibirlos, fijarles precio y evaluarlos.

Todos los cambios suscitados en la sociedad de servicios, vislumbrado por los múltiples impulsores, a los cuales

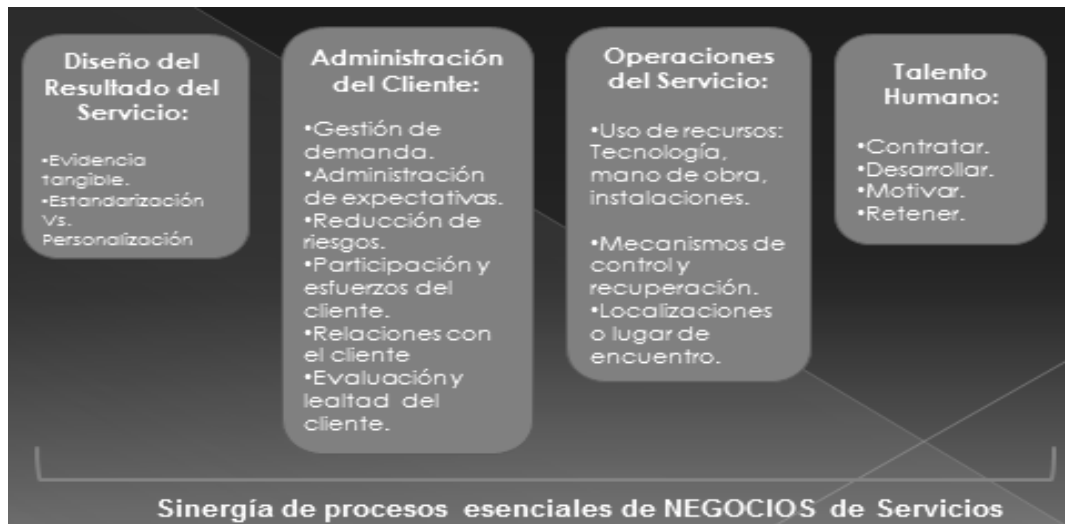
ha estado expuesta en los últimos años, las características tan peculiares de los servicios que le conceden múltiples matices y combinaciones y el indetenible aumento de los niveles de riqueza movilizados por los servicios en las economías que evidencian la importancia del sector servicios (aporte al PIB, generación de empleo, desarrollo de tecnología e impulso del comercio internacional) induce a pensar en el urgente abordaje de la gestión de servicio. Dentro de esta gestión, se requiere personal capacitado en la gerencia del servicio, capaces de elevar la productividad y hacer uso adecuado de recursos en dicho sector, que aseguren resultados óptimos, para usuarios y proveedores; más aún considerando que muchas estrategias y modelos administrativos tradicionales son originarios de la manufactura o sectores fabriles no se adaptan del todo a la administración de servicios.

Usualmente la noción de servicio esta basada en ideas asociadas a la atención al cliente, a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. De acuerdo Lovelock y Wirtz (2008), no existen conocimientos científicos, generados de estudios o investigaciones, que representen aportes al avance de la administración de servicio; en su lugar existen historias anecdóticas y experiencias exitosas que tratan de ser aplicadas, en distintas ocasiones, para exceder las expectativas del cliente, la atención de quejas, los reclamos, entre otras. Lo anterior puede ser producto de la ambigua concepción de los servicios, de sus múltiples combinaciones o matices y diferencias respecto a los productos tangibles. Pero realmente la gerencia de organizaciones de servicio no puede ser únicamente orientada por la empatía y la buena atención, los tiempos de respuesta, la recuperación del servicio, entre otros aspectos; por el contrario, hace falta una visión de

negocios que permita que las empresas de servicio desarrollen sus estrategias gerenciales.

En este sentido Lovelock y Wirtz (2008), señalan algunos elementos básicos en una visión estratégica para los servicios: 1) Definición del segmento de mercado al que va dirigido el servicio, con la correspondencia identificación de sus necesidades, características y dimensiones. 2) Desarrollo de un concepto de servicio, que incluya los elementos percibidos por clientes, los resultados importantes o de valor para el mercado meta y los elementos diferenciadores. 3) Diseño de estrategias operativas en finanzas, marketing, recursos humanos, operaciones y organización, y sus resultados sobre calidad, moral de empleados y productividad, hacia la sustentabilidad de la actividad. 4) Diseño del sistema de entrega capaz de planificar los niveles de capacidad del servicio equilibrando los niveles de oferta y demanda del servicio, planificar los requerimientos y condiciones del personal, tecnología, instalaciones, procedimientos y tiempos de repuestas.

A partir de estos elementos se pueden generar estrategias en torno al resultado del servicio, la administración del cliente, la generación de valor, sistema de entrega y el talento humano (Gráfico N° 1). Tales como, por ejemplo según Morillo (2013): desarrollo de mecanismos de recuperación de servicio, a partir de entrenamiento del personal de vanguardia, con miras a elevar la satisfacción del cliente o calidad del servicio; cuidadosa selección y entrenamiento del personal según el tipo de cliente; diseño de sistemas de soportes que permitan al empleado atender requerimientos específicos del cliente; eliminación de políticas rígidas que interfieran en la habilidad del empleado para resolver problemas o recuperar el servicio.



**Gráfico N° 1. Dimensiones estratégicas del servicio.** Nota. Tomado de Morillo (2013).

Es importante destacar que las dimensiones estratégicas mencionadas en la Gráfico N° 1, se corresponde a lo que Lovelock et al. (2004), identifica como líneas funcionales imperativas para la administración de servicio, entorno al marketing, operaciones y recursos humanos. Donde el imperativo de marketing abarca la selección de tipos de clientes específicos, a los cuales la empresa tenga capacidad de servir, para posteriormente crear relaciones rentables con un diseño de servicio adecuado, con calidad constante y un valor superior al ofrecido por la competencia. Todo ello corresponde a las dimensiones "Diseño de resultados del servicio" y "Administración del cliente". El imperativo de las operaciones comprende las técnicas operativas para crear y entregar el paquete de servicio diseñado para los clientes seleccionados, en cuanto a calidad y horarios, con las instalaciones, la tecnología y equipos necesarios, la reducción de costos y de impactos negativos en los empleados y la sociedad; lo cual se corresponde con la tercera dimensión (Operaciones del servicio). Finalmente el imperativo en recursos humanos, contempla el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de los gerentes,

supervisores y empleados, para que sean capaces y suficientemente motivados para crear y proporcionar valor a sus clientes, dada la inseparabilidad que caracteriza a los servicios; este último imperativo funcional se corresponde con la dimensión talento humano.

Aún cuando los anteriores imperativos funcionales (marketing, operaciones y recursos humanos) parecieran ser similares a los de la gerencia de manufactureras, advierte Lovelock et al. (2004), que la forma de operar y relacionar dichas funciones en la gerencia de los servicios es distinta, lo cual constituye un reto. Mientras que en la manufacturera, el marketing es responsable del producto terminado una vez fuera de la línea de producción (gerencia de operaciones) , y que por tanto le compete la actuación de intermediarios y canales de distribución; en la gerencia de servicios a las operaciones le compete no sólo la generación del servicio sino también la dirección de los sistemas de distribución incluyendo las ventas al menudeo, dado que el sistema de entrega y en especial los momentos de encuentro con el cliente son parte esencial del producto ofrecido: el servicio.

Igualmente, a las funciones de recursos humanos le compete el manejo de personal operativo o de operaciones capaz de prestar el servicio al tipo de cliente seleccionado, como personal de vanguardia. Todo ello es producto de la caducidad e inseparabilidad de los servicios.

Otro reto de la gerencia de los servicios es garantizar la compatibilidad entre los tres imperativos funcionales, para asegurar que las estrategias diseñadas estén perfectamente vinculadas; dado que no basta diseñar un concepto de servicio novedoso, dirigido y altamente valorado en cierto mercado meta, sino que además debe asegurarse que su operación sea viable, con los procedimientos, equipos y forma de entrega necesarios. Los proveedores del servicio requieren la sinergia de estos elementos, de tal manera que se encuentren integrados y alineados; por ejemplo requieren conocer de cerca las necesidades de sus clientes, que sus sistemas operativos funcionen sin problemas de forma eficiente, que sus empleados no sólo trabajen de forma esperada sino también resolviéndole problemas a sus clientes internos y externos (Lovelock et al. 2011), y actuando en situaciones difíciles e inesperadas delante de los clientes. Por esta razón, el diseño y ejecución de muchas de estas estrategias representan verdaderos retos para la gerencia, tales como el diseño y localización de las instalaciones como lugares de encuentro o entrega del servicio, que permitan la alta visibilidad de éste, la facilidad de supervisión de empleados, la correcta canalización del comportamiento o participación del cliente, y a su vez la reducción de la inversión en instalaciones.

Igualmente Lovelock y Wirtz (2008) recomienda la supresión de silos funcionales en las dimensiones estratégicas, y que por el contrario se desarrolle el concepto de cadena de utilidad de servicio, para diseñar vínculos causales a fin de maximizar los éxitos en las empresas de servicio. Por ejemplo, un incremento de salarios,

conduce realmente una reducción de costos incluyendo los mismos de mano de obra, por vía de la mayor calidad del servicio y de un mayor grado de retención de clientes y empleados (satisfacción y lealtad).

#### 4. Consideraciones finales

El incremento del sector servicios podría ser explicada por la generación de las ocupaciones emergentes, creadas a su vez por los cambios registrados en la tecnología, la sociedad, los estilos de vida y las reglamentaciones. Estas tendencias de los países desarrollados han sido reflejadas producto del proceso de globalización.

De la multitud de fuerzas que inducen al servicio se deduce que la actividad de servicio es amplia y compleja, la misma esta presente en todas las organizaciones. Ciertamente, por razones de competitividad constantemente a los bienes se adicionan elementos intangibles (servicios). Un producto tangible en sí mismo no tiene ninguna utilidad sin el servicio que lo acompaña que posibilita su consumo, uso o posesión física que lo convierta en algo útil y satisfaga necesidades concretas. Es por ello que las empresas manufactureras conllevan implícitamente actividades de servicios; realmente no existen organizaciones capaces de ofrecer solo productos intangibles sin el apoyo de productos tangibles, y viceversa. Solo existen organizaciones cuyos componentes tangibles son mayores o menores, pasando desde la oferta de servicios puros, hasta los servicios acompañados de bienes menores y mayores, cuya competencia se centra en servicios de calidad.

Aunado a la importancia socioeconómica de la actividad de servicio, de esta combinación entre y servicios y productos tangibles o bienes se derivan que los servicios posean diversos matices, grados o dimensiones que incrementa el grado de complejidad para su gerencia; siendo

indispensable que todas las organizaciones cuenten con una estructura gerencial (humana y material) que apoye una excelente prestación de servicios. En este caso la gerencia de servicio presenta importantes retos en la sinergia de sus componentes básicos, como son la dimensión del resultado del servicio, administración del cliente, operaciones del servicio y talento humano, los cuales se corresponden con los procesos tradicionales de las operaciones, el marketing y los recursos humanos, pero gestionados de forma distinta, y que exigen su perfecta alineación e integración, para la prestación de servicios de calidad.

## 5. Referencias

- Álvarez, J., Díaz, F. y Álvarez, I. (2001). *El Sistema Canario de Innovación y el Sector Turístico*. Fundación FYDE. España.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Service. Competing through Quality*, The Free Press. New York, pp.201.
- Bour, J. (1998). En la Argentina de los '90, el sector servicios es el primer empleador. Diario La Nación, del 10 de mayo de 1998. Documento en línea: <http://www.lanacion.com.ar/diario-de-hoy/economia>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). El Sector Servicios: Panorámica de su estructura y características. Boletín No 1. Dirección de Estudios e Investigaciones.
- Coffey A. and McRae, M. (1989). *Service Industries and Regional Development*. The Institute for Research on Public Policy. Canada, pp.120-121.
- El Economista. (2020). Se mantiene a la alza el sector de servicios en el mundo. Diario digital el Economista del 06 de enero del 2020. Documento en línea: <http://eleconomista.com.mx/>
- Ginebra, J. y Arana, R. (1999). *Dirección por Servicios*. México: Limusa Noriega Editores.
- Giorgi, D. (1998). En la Argentina de los '90, el sector servicios es el primer empleador. Diario La Nación, del 10 de mayo de 1998. Documento en línea: <http://www.lanacion.com.ar/diario-de-hoy/economia>
- Hoffman, K y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (2ª. ed.). Internacional Thomson Editores, S.A. México, pp.230-231
- Instituto Nacional de Estadística. (2012) Estadística del Sector servicios. Cifras del INE. Boletín Informativo del Instituto nacional de Estadística de España.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Marketing Management*. (14ma. ed.). Prentice Hall. México, pp.245-246.
- Lovelock, C., D'Andrea, G., Reynoso, J, Wirtz, J. y Huete L. (2011). *Administración de servicios*. (2da. ed.). Pearson Educación. España, pp. 345-348.
- Lovelock, C., Reynoso, J. D'Andrea G., Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. Prentice Hall. España, pp. 456-455.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de Servicios*. (6ta. ed.). Pearson Educación. México, pp. 349-359.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019). Comercio de Servicios. 27 de marzo de 2011 Documento en línea: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/CategoryDetail.asp?idcategory=877&IDCompany=1&idmenucategory=964>

Mochón, F. (2004). *Economía y Turismo*. McGraw Hill. Madrid, pp.238-239.

Morillo, M. (2013). Gerencia de Servicio: Nicho temáticos para la investigación. *II Jornadas Internacionales de Investigación en Ciencias Administrativas*. Universidad de Los Andes del 07 de Noviembre del 2013.

Organización Mundial del Comercio (2013). El comercio mantendrá niveles discretos en el 2013. Documento en línea: [http://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres13\\_s/pres13\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/pres13_s/pres13_s.htm)

Organización Mundial del Comercio. (2019). Evolución del comercio mundial. Documento en línea: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2012\\_s/its2019\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2012_s/its2019_s.pdf)

Pride, W. y Ferrell. (1997). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. (9ª Ed.). McGraw-Hill; México, pp. 240-241.

Roura, C. y Sanchez, M. (2010). El sector servicios representa en España el 68% del PIB y el 65% del empleo. *Economía de Hoy*, periódico del 24 -04-2010. Documento en línea: <http://www.economiadehoy.com/periodico/actualidad/2.html> (Acceso 15.03.2011).

Velazquez L. y Andablo, A. (1997). Características del Desarrollo del Sector Servicios en Sonora (1975 – 1993). *Revista Región y Sociedad*, 7(13), pp. 14 - 19.

Zeithaml, V. y Bitner, L. (2002). *Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. (2a. ed.). McGraw-Hill. México, pp. 546-548.