



AD-minister

ISSN: 1692-0279

ad-minister@eafit.edu.co

Universidad EAFIT

Colombia

ROJAS DE FRANCISCO, LAURA; BEJARANO BOTERO, LUIS MAURICIO; MARÍN
VALENCIA, CARLOS FERNANDO

Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios

AD-minister, núm. 29, julio-diciembre, 2016, pp. 121-146

Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322348399006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DEL SERVICIO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

ANALYSIS OF SERVICE MANAGEMENT STRUCTURES IN COMPANIES FROM THE SERVICE SECTOR

RESUMEN

LAURA
ROJAS DE FRANCISCO¹

LUIS MAURICIO
BEJARANO BOTERO²

CARLOS FERNANDO
MARÍN VALENCIA³

RECIBIDO: 02/02/2016

MODIFICADO: 31/05/2016

ACEPTADO: 13/08/2016

DOI: 10.17230/ad-minister.29.6

www.eafit.edu.co/ad-minister
Creative Commons (CC BY)

El estudio que orientó este artículo se hizo con el propósito de evaluar diferentes enfoques del servicio articulados como parte de las estrategias que orientan la filosofía de las organizaciones. Para lograrlo, se realizó una revisión documental sobre diferentes perspectivas teóricas acerca del servicio, las cuales son aplicadas para evaluar, desde el método de estudio de caso, los aspectos con los que ocho empresas exitosas de Antioquia –que declaran, implícita o explícitamente, querer diferenciarse en servicios– han desarrollado sus estructuras organizacionales para la gestión del servicio. La revisión a partir de los enfoques propiciados por la teoría y la comparación de cada caso estudiado permitió encontrar similitudes que definen unas pautas a seguir en la formulación de una estructura de servicio como estrategia de diferenciación y factor de éxito. El estudio da una idea de cómo implementar los modelos para analizar y evaluar las prestaciones de servicio, lo que, a futuro, puede estudiarse también desde los clientes/usuarios. Las limitantes se relacionan con las prácticas de “servitización” que por ser recientes están sujetas a comprobar los resultados de su aplicación.

PALABRAS CLAVE

Estructura organizacional; gestión de servicios; estrategia competitiva; mercado de servicios; co-creación.

ABSTRACT

The study that guided this article was done with the purpose of evaluating different service approaches that are articulated as part of the strategies that guide the philosophy of eight organizations. To achieve this, different theoretical perspectives about the service are used, and with the method of case study eight successful companies from Antioquia that developed their organizational structures for service management are studied. The review using models obtained by the literature and the comparison of each case study approaches, allowed to find similarities that can set some guidelines to follow in formulating a service structure, considered as a strategy of differentiation and success factor. The study gives an idea of how to implement models to analyse and evaluate the performance of service, which in future can also be studied from clients / customers. The limitations are related to the recent use of the concept of “servitization” practices which are still subject of discussion.

KEYWORDS

Organizational structure; service management; competitive strategy; services marketing; co-creation.

¹ Docente del Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: lrojas3@eafit.edu.co ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7250-5599>

² Coordinador del Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: mbejara@eafit.edu.co

³ Estudiante de posgrado de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: cmarinva@eafit.edu.co

El sector de servicios ha sido determinante para el desarrollo del país, el empleo y el bienestar social. El cálculo del producto interno bruto (PIB) incluye la prestación de servicios y esta ha representado más de la mitad de esta cifra en los últimos 23 años (Euromonitor International, 2014). Además, más de 12 millones de personas desempeñaban actividades del sector servicios en 2014 (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2014). En Colombia hay empresas que buscan diferenciarse mediante la prestación de servicios porque han entendido la ventaja de diseñar su estructura alrededor de esta, para así llegar a ser exitosas económica y financieramente.

Hay que considerar que la estructura organizacional que una empresa escoge para desarrollar su actividad económica no es una elección trivial, sino que los procesos de ajuste al entorno y la incertidumbre que deben afrontar las empresas al definir su estructura son complejas y llevan muchas decisiones. De hecho, se ha demostrado que la excelencia o diferenciación estratégica en servicios tiene resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito que orientó este estudio es resultado de una necesidad detectada en el ejercicio de la prestación de servicios, que parte de la importancia de aclarar la estructura organizacional adecuada para ejecutar estrategias de diferenciación basadas en el servicio; por lo que este estudio se hizo para entender cómo un grupo de ocho empresas que actúan en el sector de servicios han desarrollado sus estructuras organizacionales para la gestión del servicio y analizar sus prácticas a la luz de teorías y modelos de servicio, con miras a plantear aspectos a considerar e implementar en la gestión del servicio en las organizaciones.

Este estudio se enmarca sobre los conceptos de excelencia y diferenciación estratégica en servicios, ya que, de acuerdo a Dasgupta y Singh (2005), las empresas que siguen este enfoque han mostrado un crecimiento mucho más acelerado y procesos dinámicos de ajuste al entorno. Además, se parte de los planteamientos que consideran aspectos de la gestión del servicio como elementos que permiten que las empresas puedan tomar decisiones en pro de una diferenciación estratégica, como lo plantean Miles, Snow, Meyer y Coleman Jr. (1978).

Para realizar el estudio, se analizaron diferentes modelos que dieron cuenta de estructuras dedicadas a la prestación de servicios en las empresas, para luego contrastarlos con los procesos de cada una de las empresas estudiadas.

En el presente artículo hacemos una revisión de literatura sobre el área de conocimiento en el que se inserta la investigación, para diseñar, a partir de las teorías, diferentes modelos de servicio y, posteriormente, mostrar resultados y conclusiones relacionadas con los aspectos que determinan la estructura y gestión de servicio de las empresas consultadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Empresas y organizaciones están experimentando un proceso que Vandermerwe y Rada (1988) denominan “servitización”, una estrategia basada en la diferenciación en servicios. Romero Amado (2014) apunta a que esta situación obedece a un proceso

de desindustrialización, debido al crecimiento económico, la innovación tecnológica y la demanda de servicios en los que el acceso al beneficio es más importante que la propiedad del producto.

Esto supone una estrategia que emplean las empresas para competir en el mercado, y asegurar su sostenibilidad y éxito financiero a largo plazo, la cual está basada en la diferenciación en servicios como oferta central y donde los clientes ven a la organización como proveedora de servicios (Gebauer, Gustafsson, & Witell, 2011, p. 1272). Es decir, en una estrategia que se desarrolla como ventaja competitiva para mejorar el desempeño organizacional (Bozkurt & Kemer, 2014), que, de acuerdo a Gannon, Lynch y Harrington (2014), implica una ejecución impecable para crear o hallar la ventaja –si existe o es posible conseguirla–.

La diferenciación de servicios puede ser contemplada como fuente de ventajas competitivas cuando se considera un proceso donde se combinan personas, ideas habilidades y características únicas entendidas como recursos especiales y de difícil imitación (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993, p. 83; Oliveira Teixeira & Werther Jr., 2013). Así entonces, la fuente de ventaja competitiva es multifactorial y puede venir de cualquier combinación de elementos difícilmente imitables, e ideas que requieren inversión y sinergia por parte de la organización para ser desarrolladas (Dierickx & Cool, 1989; Zaridis, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden analizar los modelos de estructuras organizacionales para construir y sostener una ventaja competitiva (Srivastava, Franklin, & Louis, 2013) y, desde allí, interpretar la situación interna de una empresa, además de la estrategia a desarrollar para lograr una diferenciación real.

Modelos de estructuras organizacionales para la gestión del servicio

La estructura organizacional de cada empresa es única por la cultura, el mercado en el que compite y la visión de su directiva (Csaszar, 2012). Sin embargo, a partir de prácticas de prestación de servicios se pueden rastrear elementos estructurales y encontrar puntos de convergencia que permitan caracterizar modelos de servicios. A continuación se describen los aspectos principales que se resumen, finalmente, en una tabla.

División entre creación de productos y prestación de servicios

Según Gebauer, Pütz, Fischer y Fleisch (2009, p. 109), el crecimiento en servicios parece requerir una organización separada y distingible, porque el negocio del servicio debe controlar completamente la identificación y desarrollo de los clientes, el precio y la entrega de las ofertas. Es decir, las organizaciones están concentradas en una función productiva o manufacturera y añaden ofertas de servicios complementarias, no la inclusión del área de oferta central, lo cual sucede por no entender particularidades de la entrega de servicios y, más bien, centrarse en atender quejas, reclamos o garantías que no generan ingresos.

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Las UEN engloban funciones de la empresa que pueden comprender áreas de *marketing*, ventas, producción o manufactura, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas o recursos humanos (Gebauer, Pütz, Fischer, & Fleisch, 2009). Su objetivo es contener una combinación de áreas o funciones encargadas de servicio o producto, donde se pueden encontrar elementos necesarios para una estrategia de diferenciación en servicios y generar ingresos. Al respecto, Gebauer y Fleisch (2007) explican que al construir capacidades específicas de servicios es de esperar que se genere una amenaza a otras unidades organizacionales. Entonces, para que el negocio del servicio se extienda eficientemente, la organización y sus miembros deben superar la resistencia y hacer frente a los conflictos. Las UEN ofrecen un modelo para estructurar la prestación de servicios como oferta central o para extender su núcleo de negocio desde el producto hacia el servicio, y son importantes cuando una empresa de manufactura diseña servicios buscando una diferenciación adicional (Raddats & Burton, 2011).

Desarrollo de Nuevos Servicios (DNS)

También se puede plantear un rediseño del modelo de negocio para enfocarse en la innovación en servicios o en un cambio empresarial que incida en aspectos como la propuesta, cadena y red de valor, los mecanismos de generación de ingresos, la estrategia competitiva y el mercado objetivo (Kindström, 2010). Esto apunta a una nueva organización y cambio de paradigma, donde el servicio permea enteramente a la empresa; mientras que todos los recursos, departamentos, acciones, políticas y la estructura misma, se dirigen a la creación y captura de nuevo valor.

Hay empresas que en su historia han supuesto este cambio de orientación al servicio y el desarrollo de nuevos servicios, por lo que habría que revisar si estos hacen parte de los departamentos o áreas. El desarrollo de nuevos servicios es una habilidad crítica que sería necesario desarrollar para poder encontrar fuentes de crecimiento económico mediante el uso de los recursos intangibles y dinámicos de una empresa, como afirman Vargo, Maglio y Akaka (2008).

Triada de servicios

Roth y Menor (2003) plantean como elementos del modelo de servicio: 1) el concepto de servicio como oferta compleja de servicios, donde el empaquetamiento de productos y servicios complementarios componen el núcleo de la oferta de la empresa; 2) opciones de diseño para la entrega de servicio en las que es necesario definir cómo entregar el servicio a los clientes; y 3) la definición del mercado objetivo para entender quiénes son los clientes correctos.

Cada uno de los elementos puede implicar nuevas estructuras organizacionales, por ejemplo, debe existir un área encargada de determinar cuáles cambios son necesarios a nivel estructural (instalaciones, tecnología y equipos, etc.), infraestructural (personas, políticas, procesos, etc.) y de integración (operaciones, cadena de valor, tecnologías de integración, etc.). La oferta empaquetada de servicios exige la creación

de un área responsable de definir la oferta central de servicios –instalaciones, bienes e información–, la definición de beneficios para el cliente y servicios complementarios.

Aunque la definición del mercado objetivo puede residir en estructuras existentes como *marketing*, es necesario redefinir los modos de interacción en estas nuevas áreas para lograr los objetivos planteados, por lo que también debería existir un área encargada del diseño para la interacción del cliente con la empresa, ya sea de manera presencial o mediante tecnologías. El modelo de Roth y Menor (2003) separa responsabilidades en sub-organizaciones que interactúan entre sí y tienen como responsabilidad la entrega del servicio al cliente adecuadamente, mediante una estructura eficiente que garantice que esas interacciones se den de manera natural.

Co-creación

Tradicionalmente, se creía que la función de *marketing* era la encargada de imprimirle valor a los productos, pues heredó la concepción de que el valor era algo embebido en los bienes durante el proceso de manufactura, y se debatía el problema de los tipos y el grado de utilidad o valor agregado creado por estos procesos (Vargo & Lusch, 2004). Sin embargo, esta concepción ha ido evolucionando sobre la base de un enfoque en servicios, en un modelo con enfoque hacia el mercado, en la responsabilidad de la gestión del cliente para la generación de valor y el sostenimiento de las promesas que satisfacen las expectativas de los clientes.

Este modelo se basa en que el valor de un producto o servicio lo asigna el cliente en la medida que hace uso de él, y las empresas son co-creadoras o facilitadoras de valor, pues disponen o facilitan sus recursos para que los clientes puedan consumir los productos o servicios adecuadamente. Al incluir al cliente dentro de los procesos de diseño para responder a sus necesidades, desarrollan el valor conjuntamente con el cliente (Grönroos, 2009). Esto plantea retos como la gestión del cliente por parte del área de *marketing*, la existencia de áreas encargadas de interactuar constantemente con el cliente y un conocimiento profundo de la oferta de servicios en toda la empresa, de manera que se integren a los procesos de toma de decisión de clientes potenciales, ayudándoles a desarrollar o entender el valor de los productos y servicios.

Función de servicios

Otra perspectiva argumenta que el servicio no es algo que se pueda designar como una responsabilidad única de un grupo de personas o un área dentro de la empresa, sino que es una función trasversal a toda la organización, puede tener componentes fuera de ella y la forma de entender lo que sucede es mediante un concepto holístico de la función de servicio (Kowalkowski, 2011).

Esa concepción holística tiene en cuenta que dentro de cada departamento hay personas con responsabilidades sobre la prestación de servicios, que el área de servicio no representa realmente la oferta de servicio porque no es el centro de la oferta. Además, fuera de la organización pueden encontrarse piezas que la componen, –como proveedores, consultores y organizaciones que aporten en la entrega del ser-

vicio-. Esta perspectiva exige el desarrollo de capacidades o competencias adicionales como una gestión detallada del riesgo en la empresa, pues el servicio tiene varios componentes interrelacionados que deben ser monitoreados con detalle: competencias en gestión de cuentas para el desarrollo y entendimiento de las necesidades del cliente, un departamento de investigación y desarrollo que pueda garantizar el surgimiento de nuevos productos y servicios, competencias adicionales en finanzas para soportar este nuevo tipo de operación y una estructura para poner en marcha un cambio a nivel de cultura organizacional para armonizar el trabajo entre las personas involucradas.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de estos modelos de servicios.

Tabla 1. Modelos de servicio generados a partir de la revisión de la literatura.

Separación total entre Productos y Servicios

- Concentración estricta en productos o manufactura
- Áreas de servicio como respuesta o complemento a productos
- El servicio representa gastos
- Producto y Servicio como organizaciones opuestas

Unidades Estratégicas de Negocio

- Unidades autónomas en la estructura organizacional
- Posibilidad de generación de ingresos
- Contiene al menos 3 funciones entre *marketing*, ventas, producción, I+D, contabilidad, Finanzas o RRHH
- P&G dentro de la Unidad
- Extensión de líneas de producto hacia servicios

Desarrollo Nuevos Servicios

- Área dedicada a crear nuevos servicios
- Rediseño modelo de negocio y redefinición mercado objetivo
- Análisis de cadena de valor estrategia competitiva
- Entendimiento de mecanismos de generación de ingresos
- Cambio cultural profundo

Triada de Servicio

- Oferta compleja de servicios
- Empaquetamiento de productos y servicios
- Diseño de Canal y de la interacción o experiencia
- Gestión de marca
- Separación de responsabilidades entre áreas involucradas en el servicio

Tabla 1. Modelos de servicio generados a partir de la revisión de la literatura (continuación).

| Co-creación |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de valor y de la promesa • Generación de valor que involucra al cliente en el diseño del servicio • Administración de relación en todo el proceso • Organización facilitadora • <i>Marketing</i> diseminado • Empleados asesores-influenciadores |
| Función de Servicios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Servicio es estrategia y responsabilidad de toda la organización • Posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados a servicio • Gestión de proveedores con límites difusos por su integración en la oferta de servicio • Exige profundos cambios a nivel cultural (aumento capacidades en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos) • Es deseable contar con I+D en generación de nuevos servicios. |

Fuente: Elaboración a partir de la revisión de la literatura.

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio se centra en la identificación de aquellos aspectos que se desarrollan dentro de las empresas que son esenciales para determinar su orientación al servicio, como elemento que pueda ser relacionado con su éxito.

METODOLOGÍA

El artículo se enmarca sobre la comprensión de lo que un grupo de empresas hacen sobre el servicio. Para lograrlo, se recurrió a una investigación cualitativa que hace un análisis inductivo basado en el estudio de caso (Yin, 2014). La revisión de los casos se hizo bajo la óptica de los seis modelos desarrollados en la sección anterior, y obtenidos a partir de la revisión teórica sobre el concepto y manejo del servicio en las organizaciones. Para estudiar los casos, se revisó información documentada sobre las empresas y se realizaron entrevistas a las personas directamente relacionadas con las áreas de servicio, además de hacer observación en estos espacios.

Para realizar el estudio se escogieron empresas prestadoras de servicios que en su misión, visión, direccionamiento estratégico, directrices para alcanzar objetivos y comunicación estratégica promocional, declaran querer diferenciarse desde la prestación de servicios. Además, también se estimó su buen desempeño a nivel económico o financiero como aspecto clave por evaluar en referencia a los efectos de las

estrategias de servicio. Se trata de empresas migrando hacia la diferenciación en servicios del sector de manufacturas y empresas que han entendido el potencial de los servicios para la creación de ingresos y la satisfacción del cliente.

Se estudiaron ocho casos de empresas con presencia en Antioquia, Colombia, con el propósito de entender el proceso que llevó a estas organizaciones a su estrategia de servicios. Para esto, se estableció un contexto histórico de cada organización con información relacionada con la prestación, desarrollo o migración hacia servicios y se indagó sobre la estructura formal de la empresa mediante la revisión de documentos informativos, entrevistas –no estructuradas a profundidad– y observación directa en algunos casos.

Las entrevistas se realizaron sobre un protocolo de preguntas construido sobre aspectos generales acerca del sector económico en que se clasifican, el tipo de organigrama de la empresa, los conceptos generales de servicio y preguntas orientadas a indagar sobre los procesos de prestación de servicios y organización de la empresa. Además, fueron hechas a gerentes de servicios, gerentes regionales, directores de experiencia o gerentes generales. También se grabaron en *verbatim* y se analizaron en detalle con software de análisis cualitativo, para revelar características de las empresas que mostraran el modelo de servicio utilizado.

HALLAZGOS

A continuación se describen y grafican elementos estructurales y de gestión alrededor del servicio de las empresas estudiadas, los cuales permiten entender la estrategia de servicio.

Empresa de transporte de mercancías y documentos

Empresa de logística que se reubicó en el subsector de transporte de efectos. Un único dueño influye sobre el rumbo de la empresa apalancada en capital propio, característica que la expone a riesgos financieros.

La orientación al servicio partió de estudiar los atributos que les llevaron a “ser reconocidos como la mejor empresa de transporte de mercancías y documentos” que hace parte de la visión de la empresa, declaración que se constituyó en hoja de ruta para las transformaciones necesarias y el cumplimiento de promesas a clientes.

Crearon una nueva visión en términos de servicio y mensajes a los empleados, además, reorganizaron el área de servicio, estableciendo responsables en caso de inconvenientes y señalando dependencias entre áreas. Así, consolidaron un departamento de servicio, con un Director Nacional de Servicio dependiente del Presidente de la compañía y al nivel del Gerente General (ver Figura 1).

Figura 1. Estructura prestación de servicios de empresa de transporte de mercancías y documentos.



Fuente: Autores.

Dos estructuras de la organización llevan la prestación de servicios: una se encarga de operaciones de envío de documentos y mercancías, y la otra se enfoca en el desarrollo de nuevos servicios bajo la dirección del director y mediante la intervención de los clientes, quienes definen, crean o imprimen el valor a los servicios ofrecidos y diseñan el servicio a la medida *Business to Business* (B2B).

La empresa financia proyectos al interior para descubrir motivaciones de los clientes, siguiendo una metodología de identificación, diseño, comunicación y transferencia de valor. Se rediseñó el modelo de negocio en términos de servicio, haciendo que la estrategia sea difícil de copiar, logrando que la empresa sea diferenciada y pueda innovar.

Cuando el nuevo servicio está listo, pasa al área de operaciones y se gestiona mediante un plan de *marketing* tradicional, generando ingresos sostenidamente. El gerente de servicio continúa definiendo las metas y objetivos al prestar el servicio y, para lograr una sincronización entre Gerente General y Director Nacional de Servicios, crearon una herramienta que ingresa objetivos y registra su cumplimiento diariamente, los cuales son medidos contra el Cuadro de mando Integral - CMI (*Balanced Scorecard - BSC*) de la empresa, se monitorea el estado de cada servicio y se siguen las responsabilidades asignadas a cada empleado. Así, la contratación de estos se enfoca en determinar si pueden desempeñarse bajo las definiciones de servicio.

Esta empresa muestra una combinación de Desarrollo de Nuevos Servicios modelos UNE y co-creación de valor.

Empresa dedicada al desarrollo de software

Esta empresa estadounidense dedicada al desarrollo de software llegó mediante *Landing* empresarial con Ruta N (2014), que busca facilitar la inversión extranjera y cooperación para ubicar nuevas compañías en Medellín y alentar a pequeñas y

medianas empresas a empezar a crecer en la ciudad. Funciona bajo la modalidad de subcontratación externa cercana (*Near Shore*) con sedes en ciudades de Argentina, Brasil y Uruguay, con el equipo directivo en Estados Unidos donde están la mayoría de los clientes. El contacto es bilingüe, de manera remota y virtual. A futuro, piensan extenderse hacia la consultoría.

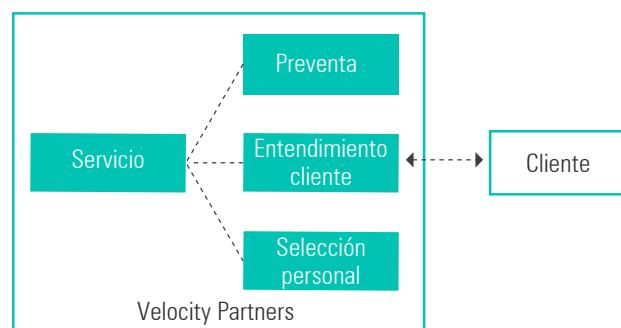
En esta empresa emplean metodologías ágiles de desarrollo de *software* y la retroalimentación de los clientes es constante, por eso la prestación de servicios implica una dinámica de interacción y comunicación entre desarrolladores y clientes, donde la proximidad determina las condiciones y, por ende, los servicios. Diversos grupos de desarrollo para el mismo cliente pueden tener interacciones e interpretaciones diferentes.

Los responsables del primer paso son los *sales partners*, socios del dueño de la empresa de desarrollo, quienes se encargan de gestar oportunidades a nivel comercial con herramientas como las solicitudes (RFP) de los clientes o recomendaciones boca a boca. Cuando la opción de negocio con un cliente ha madurado, se elige a un *Team Lead*, para tratar a profundidad a los clientes y sus necesidades, además de conocer los elementos de negocio que harán parte de la relación y los aspectos que permitan construir un equipo de desarrolladores que se ajuste a la estructura y estilo de cada cliente.

Conformado el equipo e iniciado el desarrollo de la solución bajo las metodologías ágiles, las bases del servicio están listas y de ahí en adelante, en la interacción constante entre los equipos de trabajo de la empresa y del cliente, se modela el servicio. La interacción no da lugar a ambigüedades, dada la frecuencia con la que revisan las fases de desarrollo y sus resultados, así como la retroalimentación mutua, donde las reglas de juego son construidas a medida que la relación crece.

La empresa genera productos como resultado del servicio de desarrollo, buscando convertirse en el departamento de desarrollo de *software* de sus clientes y llevar la relación a un punto donde no sean necesarios acuerdos de niveles de servicio. Por eso hay un componente de flexibilidad mayor en el equipo constituido simultáneamente por dos empresas y culturas; esto ocasiona que la estructura y gestión del servicio debe replicar la que encuentra en sus clientes y ser eficiente en los procesos de preventa, entendimiento del cliente y selección del personal (ver Figura 2).

Figura 2. Estructura para la prestación de servicios de empresa dedicada al desarrollo de *software*.



Fuente: Autores.

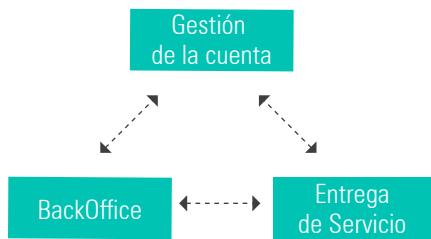
Esta empresa sigue un modelo de co-creación de valor elaborado mediante la interacción, donde solo se replican las bases del servicio, por lo que cada cliente tiene un servicio personalizado.

Empresa multinacional de Tecnologías de Información

Hace parte de la línea de negocios de servicios empresariales de una multinacional de tecnología en una de las empresas de productos de consumo masivo más grandes del mundo. Presta servicios de *outsourcing* de tecnología, reemplazando en un porcentaje al área de TI de la empresa cliente que quiso liberar recursos para concentrarse en tareas de alto valor, acceder a innovación, mejorar el servicio a sus propios clientes y obtener una reducción de los costes de TI. Así, el área de tecnología sigue siendo parte del *core* del negocio manejado por un proveedor de confianza. La operación se encarga de servicios de desarrollo de aplicaciones, *outsourcing* de procesos de negocio, servicios en sitio, soporte a usuario final y administración de eventos.

Esta empresa está enteramente dedicada al servicio y todos los elementos, estructuras, políticas y estrategias están orientados a la prestación de un servicio con calidad superior. Para la satisfacción de su cliente, si necesita productos tecnológicos, pueden hacer alianzas con otra de las líneas de negocio de la multinacional que se dedica a la comercialización de productos, encapsulando la oferta de servicio con la venta del producto, para que el cliente solo perciba una de las organizaciones. Así que en determinados momentos hay una mezcla entre producto y servicio (ver Figura 3).

Figura 3. Estructura para la prestación de servicios de la Multinacional de Tecnología.



Fuente: Autores

Cada elemento representa un grupo de personas encargadas de aspectos clave de la oferta de servicio, donde el balance entre cada uno se desprende de la excelencia en el servicio alcanzado entre la multinacional y la empresa. Esta estructura puede ser considerada como un vehículo tradicional de *BackEnd* y *FrontEnd*, con personas encargadas de atender al cliente y una estructura de soporte.

El grupo que gestiona la cuenta se encarga de establecer el contacto inicial con los clientes para determinar qué necesitan y generar opciones de negocio representadas en nuevos servicios, asegurándose, con mediciones y gestión, de que evolucionen para adaptarse a necesidades cambiantes y entregar conforme a estándares

de la cuenta. El grupo de entrega de servicio se enfoca en la prestación de servicios actuales mediante operaciones divididas en “torres” especializadas en diversas tecnologías. Adicionalmente, tiene una organización para los proyectos, encargada del desarrollo y puesta a punto de nuevos servicios tecnológicos que, terminado el proyecto, pasan a operación diaria en cada una de las torres. El grupo de *BackOffice* es el puente entre el de gestión de cuenta y el de entrega de servicio, y está conformado por personas encargadas de soportar la operación en términos de finanzas, contratos, facturación, PMO, etc.

El vicepresidente y *manager* general de la cuenta define la estrategia sobre qué tipo de servicio, recursos y/o tecnología se ofrece dentro del contrato de *outsourcing*. Las comunicaciones y acercamiento dictados de manera vertical se extienden a toda la organización, garantizando coherencia en el mensaje de la empresa.

Se desarrolla un conjunto de servicios estándar que pueden considerarse maduros y constituyen la oferta central de servicios, además de que pueden progresar durante el crecimiento natural de cada organización. El esfuerzo que se invierte en mantener una relación bajo esta dinámica podría ser, además, invertido en generación de nuevos negocios más rentables o procesos de creación de nuevos servicios, garantizando así que la cuenta y la relación se mantengan en crecimiento rentable y atractivo.

Este proceso de creación de nuevas soluciones mediante servicios tiene tres fuentes: los clientes que, conociendo las tecnologías disponibles, solicitan la implantación del servicio; el conocimiento del grupo de gestión de cuenta sobre cada cliente y sus necesidades; y los empleados que trabajan en las instalaciones del cliente y conocen la realidad cotidiana de la organización, al igual que sus carencias. Esto se logra en contratos con dicho nivel de madurez. Para que el servicio sea exitoso es necesario que la compañía de tecnología pueda entender necesidades y traducir los posibles beneficios logrados con el nuevo servicio, en términos de negocio. Para lograrlo dentro del grupo de gestión de cuenta, debe conocerse la definición de valor del cliente y en qué áreas específicas se puede generar más valor, de modo que los servicios ofrecidos, efectivamente, puedan apuntarle a los objetivos correctos.

La empresa traduce sus servicios en resultados tangibles de negocio, dificultando que un competidor pueda ofrecer algo más provechoso. Además, el tamaño alcanzado y el nivel de colaboración entre ambas organizaciones pueden hacer que sea muy costoso terminar la relación.

Si la empresa multinacional puede apuntar con sus servicios a resultados tangibles, podrá considerar que estos son valorados por el cliente. Para lograrlo cada empleado debe estar en capacidad de entender cómo afectan sus acciones a la pres-

tación del servicio, para la creación de valor desde el cliente. Los proveedores también tienen clara su función, ligada a la entrega de servicios que generan resultados.

Entre estas organizaciones no hay un área de servicio propiamente nombrada, sino que las actividades de la multinacional de tecnología están dentro de una cadena de servicio hacia su cliente. La función de servicio es total, nadie está fuera de ella, pues el objetivo es que el cliente pueda crear valor en sus procesos, al consumir los servicios prestados.

Empresa de telecomunicaciones fijas y móviles

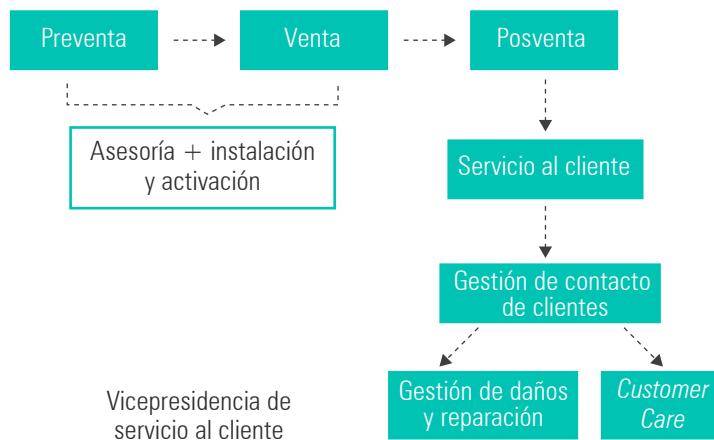
Empresa del sector de servicios que soluciona necesidades de información, comunicación y entretenimiento en hogares, establecimientos de esparcimiento y empresas a nivel corporativo. Se independizó del departamento de telecomunicaciones de las Empresas Públicas Municipales de Medellín para competir con empresas privadas que prestan este tipo de servicios, asegurar la estabilidad de otros negocios de la casa matriz y contar con un socio que apalancara su posición. Se convirtió en una empresa de carácter nacional absorbiendo empresas de similares características y creando sociedades con otras empresas del país, desvinculándose del todo al fusionarse con una multinacional. Así, la empresa compite en el territorio colombiano, siendo capaz de ofrecer un portafolio de servicios en internet, telefonía y televisión, y compitiendo a nivel financiero con otras multinacionales presentes en el país.

Las particularidades negativas de los servicios en Colombia incidieron en el hecho de que la empresa comenzara una profunda transformación hacia la excelencia en el servicio y, así, poder competir en el mercado, para ser reconocida como “la mejor en prestación de servicios, la que siempre cumple con lo prometido y la que va más allá de precios y productos”, según lo que comparte el Gerente de procesos comerciales.

Los negocios de servicios tienen una Vicepresidencia de servicio al cliente que define la estrategia de este campo, donde se encuentran las áreas encargadas de la prestación directa del mismo y la dirección de la relación con los clientes. Tiene un manejo del cliente de punta a punta, basado en una estrategia desconectada en cada etapa del ciclo de vida del negocio o servicio, donde cada negocio cuenta con una, pero comparten la misma estructura.

Con la gestión del cliente como un proceso integral, la empresa está en capacidad de administrar y cumplir las promesas que hace, pues desde la preventa y asesoría a clientes potenciales se establecen las condiciones del servicio. Con la venta activa el servicio y, en posventa, conserva la relación mientras sea cliente. En el área de gestión de contacto se dan las interacciones empresa-clientes, peticiones, quejas o reclamos, gestión de daños y reparación o *Customer Care* (ver Figura 4).

Figura 4. Estructura de la Vicepresidencia de servicio al cliente de la empresa de telecomunicaciones.



Fuente: Autores

La empresa ha hecho transformación a nivel cultural, tecnológico y de procesos, una triada del servicio al cliente que le diferencia en la forma que se mide el nivel de satisfacción en preventa, venta y posventa, orientado a sostener las promesas hechas al cliente. La acción más contundente hacia el servicio al cliente es realizar pasantías de los integrantes de la empresa que nunca tienen contacto directo con el cliente, mientras personas del *BackOffice*, en constante relacionamiento con los clientes, llevan las prácticas para crear conciencia sobre la prestación del servicio y su responsabilidad en lograr la excelencia. También han contratado consultoras internacionales para rediseñar los modelos y estrategias de servicio; además de haber adquirido *software* de gestión integral del cliente.

La gestión de valor está enfocada en una segmentación del valor monetario que cada cliente puede traer a la empresa, sumada al desarrollo de nuevos productos basados en la implantación de tendencias de la categoría a nivel mundial y al *feedback* obtenido a partir de quejas, reclamos y sugerencias o de investigaciones propias.

La relación con sus proveedores es estrecha, son parte integral de la prestación del servicio y sus acciones son determinantes para moldear el tipo de servicio. La renovación se les presentó para mostrar su lugar en la cadena del servicio y alinear en la estrategia los componentes internos con los externos.

Se detectan elementos de una función de servicio por la orientación de la empresa a prestarlo, los cuales incluyen tanto a empleados como a proveedores. El sostenimiento de las promesas a los clientes se hace mediante gestión integral de ventas y la operación sigue haciéndose desde una UNE separada del proceso de creación de servicios.

Empresa multinacional de *retail*

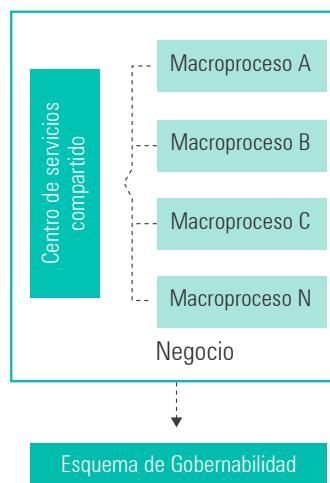
Líder del sector de ventas al por menor o *retail* en Colombia, su historia está llena de fusiones y adquisiciones con empresas similares que contaban con participaciones significativas en diferentes regiones del país. Hoy la dirección de la organización en Colombia, absorbida por inversionistas extranjeros, mantiene el estilo original.

La empresa es de las principales empleadoras del país y, en filiales del exterior, es significativa. La integración de todos los negocios y filiales se ha convertido en un reto que la ha llevado a definirse como una organización multi-marca, multi-formato y multi-industria, con procesos a lo largo de toda la organización.

En su misión corporativa exponen que deben prestar un “Servicio Superior” para garantizar que el cliente regrese y, para lograrlo, consideran que el cliente interno es primordial dentro de la cadena de valor. Por lo tanto, la satisfacción del cliente interno está al mismo nivel de la satisfacción del cliente final.

Esta empresa decidió fomentar el trabajo en equipo y lograr un adecuado nivel de comunicación y relacionamiento entre equipos de trabajo, así que cada línea de negocio tiene macroprocessos en la operación del negocio a niveles estratégicos, tácticos y operativos, donde, según el director de servicio interno, lo importante es el esquema de gobernabilidad entre macroprocessos (ver Figura 5).

Figura 5. Esquema de gobernabilidad para la empresa multinacional de *retail*.



Fuente: Autores

La promesa de valor sostenida al cliente interno se establece sobre los atributos de velocidad y calidad al entregar el servicio. Un proceso de negociación permite establecer las expectativas del cliente interno para generar valor al recibir servicios a partir de estos atributos. Cada centro de servicios puede reaccionar ante nuevas prioridades del cliente y cambiar el enfoque preliminar hacia cualquier otro atributo;

el entendimiento profundo del cliente interno es la base de operación de cada centro. La empresa diseñó un sistema de seguimiento de satisfacción del cliente interno que mide el cumplimiento en términos de calidad y velocidad en la prestación del servicio y la percepción del cliente.

Los costes se absorben a nivel corporativo sin cargarlo a las áreas, por lo que existe un acuerdo tácito para racionalizarlo y asegurar los atributos, de manera que, a nivel cultural, hay acuerdos para conservar un equilibrio entre el costo del servicio y el valor a generar desde el cliente, por eso la conciencia del bienestar de la organización es mayor que el beneficio particular posible en cada área.

Más allá de relaciones entre proveedor y cliente, hay sociedades de negocio que buscan un bienestar mayor para la organización, independientemente. Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) se encargan de diseñar, operar y entregar servicios nuevos y existentes a los clientes internos. Hay una conexión directa con la alta dirección de la empresa para definir, a nivel estratégico, el crecimiento de los CSC y la organización, con el objetivo de mantener la eficiencia y estandarización operacional, y lograr niveles adecuados de automatización. De esta manera, se logra una adecuada gestión de proyectos, en donde se orquestan las necesidades de cada participante con efectos en el desarrollo de nuevos servicios, mejoras en procesos y servicios existentes, y consenso sobre lo primordial para la organización desde una mirada integral.

Cada líder de los CSC tiene un rol enfocado en *marketing*, es responsable de la gestión de punta a punta del cliente interno para conocer el esquema de operación y los beneficios obtenidos al usar los servicios. Asimismo, ellos juzgan y miden las necesidades de cada cliente, el beneficio organizacional, y son responsables del equilibrio entre la operación y la entrega de servicio al cliente externo.

Su estructura, para la prestación del servicio interno, tiene coincidencias con el modelo de co-creación de valor y gestión del cliente desde el *marketing*; se basa en entender la creación de valor desde el punto de vista del cliente. La operación y gestión de servicios vienen de lo que el cliente considera valioso y pueden responder ante cambios sobre lo que él valora, hay sintonía con el cliente interno y pueden ser facilitadores, además de poner recursos a disposición del cliente. El enfoque de *marketing* se evidencia al encontrar en el proceso lo más provechoso para el cliente interno y la organización, en la prestación del servicio para satisfacción del cliente y en poder establecer límites para preservar la integridad del grupo.

La relación entre prestador y cliente está al nivel de socios de negocio para que puedan llegar a acuerdos equilibrados, en una relación de confianza y servicio superior. La prestación del servicio al cliente externo se refleja, dentro de la organización,

en la participación en el mercado como líder y cuando aquél percibe un servicio superior que lo hace regresar.

Entidad financiera

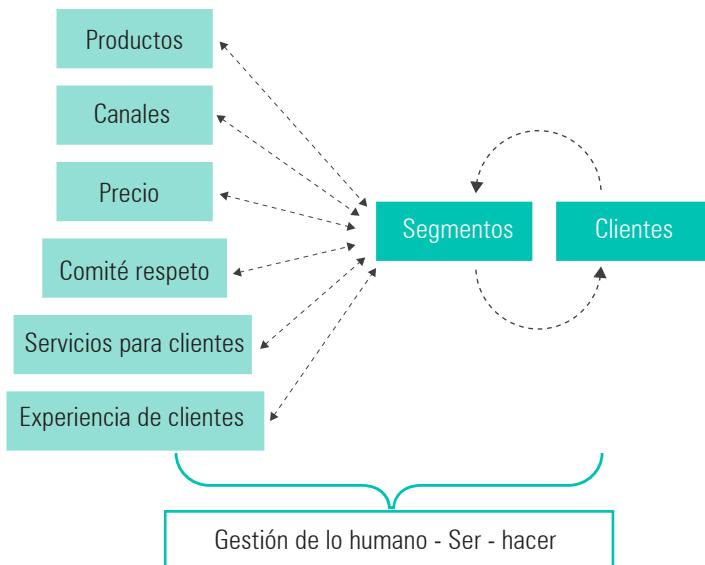
Esta organización es el resultado de múltiples fusiones y adquisiciones; la última implicó adoptar una cultura corporativa, pues uno de los bancos era reconocido por ser de las primeras empresas en Colombia que quiso diferenciarse en servicios, pero en la fusión, la huella de servicio empezó a perderse y la degradación en la calidad del servicio llegó a niveles preocupantes. El sector se caracterizaba por tolerancia o resignación de clientes con respecto al servicio prestado, las entidades financieras no se movilizaban para mejorarlo y se mantenía la percepción negativa hacia la banca. Por esto, decidieron tener nuevamente el servicio como elemento clave de su estrategia y liderar una campaña para que el sector financiero en Colombia no se considerara en oposición al cliente y se viera como una actividad que contribuye al desarrollo del país. Para hacerlo, la entidad financiera se reorientó hacia el servicio, enfocando todas las acciones de la entidad en el cliente y en comunicar su interés por una banca más humana.

Esta declaración ha generado una transformación en la organización y, para poder cumplir, ha estado interviniendo el ser y el hacer de su cultura organizacional. Se presentan como cálidos, cercanos, incluyentes y respetuosos; además, se encargan de entregar soluciones de manera impecable, ágil y simple, buscando así satisfacer al cliente, generar lealtad y recomendación. Esto se ha transmitido a todos los empleados, asegurando que sean visibles a los clientes y la sociedad, para alcanzar la transformación del sector en Colombia.

El liderazgo del Presidente de la compañía movilizó la estrategia hacia intervenir la estructura con áreas nuevas, como el comité de respeto por el cliente que analiza estratégicamente procesos para ser rediseñados según su impacto.

Esta práctica inicia del lado del cliente, quien tiene las expectativas y necesidades, mientras el área de segmentos de la entidad financiera se encarga de entenderlas, responder, hacer la gestión de valor del cliente y descifrar lo que se valora. Por la cantidad de clientes, son divididos en grupos por ingresos y con esa clasificación, sumada a la información de lo que valoran los clientes de cada segmento, se inicia el proceso de definición de producto, canal y precio. Con la recomendación y priorización que viene del comité de respeto al cliente, se alinean procesos y recursos del área de servicios para clientes, de igual forma que se verifica con el área de experiencia de clientes que este esquema se repita en procesos de la organización que impacten al cliente (ver Figura 6).

Figura 6. Estructura para la prestación de servicios en la entidad financiera.



Fuente: Autores

Este modelo de servicios depende de la interacción entre cada área y la priorización de los procesos a intervenir. Este equipo define hacia dónde se dirige la organización y, al estar conectados con la operación y el sentir del cliente final, pueden prestar el servicio a tono con las expectativas. Hay puntos de chequeo para alinear tanto la operación, como el modelo de servicio con el resultado final, mientras el área de experiencia del cliente integra toda la información a intercambiar entre áreas y la consistencia en la entrega al cliente de productos que llegan como servicios, un trabajo de coordinación complejo que requiere una gestión de marca con un mensaje que refleje la transformación a nivel cultural en la prestación de servicio, con un discurso sustentado en hechos y comportamientos que se visibilizan en los empleados de la entidad, proyectándose al sector financiero.

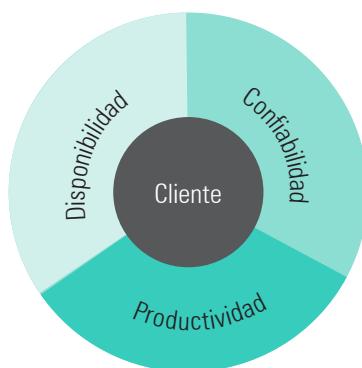
Muestra elementos de coincidencia con la triada de servicios, la co-creación de valor por parte de los clientes y la función de servicios. Para el mensaje hacia el mercado y una gestión empaquetada de producto-servicio, parte de lo que el cliente valora y percibe como beneficioso; además, como entidad enfocada en la prestación del servicio, todos los empleados estarían en capacidad de entender cómo sus acciones impactan la prestación del servicio. El comité por el respeto al cliente es un elemento que no coincide con los modelos expuestos, es una unidad articuladora enfocada a la excelencia en el servicio y la transformación a nivel ético de la organización, que se exemplifica en campañas de venta responsable y donde el mensaje es asesorar, no vender por vender.

Compañía de arrendamiento y administración de flotas

Es líder del sector en Colombia y hace parte de uno de los grupos financieros más grandes del país. La empresa había estado estancada, las ventas decrecían y sus resultados comerciales eran bajos, su fuerza de ventas estaba desmoralizada. Tenían poco dominio de su segmento del mercado, no había diferenciación con respecto a sus competidores y el mercado se estaba “comoditizando”, esto es convirtiendo en mercancía el servicio. Para enfrentarlo, rastrearon lo que consideraban bien hecho y decidieron mejorar la gestión de valor de sus clientes, comenzando por usar un lenguaje sencillo y cercano que permitiera determinar y explicar lo que ofrecerían como propuesta de valor. Esto implicó un rediseño estructural que cambió la situación de la empresa; así hoy, además de liderar, cumple con sus presupuestos de ventas con anticipación e, incluso, las dobla.

El primer paso fue declarar que el cliente sería el centro de la operación, convirtiéndolo en el núcleo estratégico por donde pasarían todas las decisiones y se orientarían las iniciativas para reorganizar la empresa. Diseñaron tres pilares de soporte al cliente, oferta de servicio y valor agregado, simultáneamente: 1) la disponibilidad, donde el cliente paga por esta y garantizarla exige capacidades en gestión de riesgos; 2) productividad centrada en mejorar la operación del cliente en las entregas para que den eficiencias operacionales y generen ahorros constantes; 3) la confiabilidad basada en la experiencia y capacidad de orquestar recursos para administrar la distribución de insumos o productos finales a sus clientes (ver Figura 7).

Figura 7. Estructura para la prestación de servicios entidad de arrendamiento y administración de flotas.



Fuente: Autores

La estructura circular permite trabajar sin protagonismos, rompe el esquema por área que implicaba desconexiones con la estrategia, donde tanto los clientes como el trabajo en equipo eran escasos, para alinear esfuerzos. Ahora, cada pilar tiene un

líder encargado de la operación, hay división de funciones donde cada miembro desarrolla su labor sin pertenecer estrictamente a un grupo. Para asimilarlo, se hizo necesario realizar actividades de divulgación y capacitación orientadas a entender en qué parte de la organización se encontraban y cómo articular su trabajo con los demás. Los gerentes de cuenta navegan en toda la estructura, diseñando soluciones para clientes nuevos y alineando esfuerzos entre todos los equipos para sostener las promesas que se les han hecho a ellos.

La gestión de los proveedores es exhaustiva para integrarlos a procesos, tecnologías y de manera cultural. Esta se hace a partir de una transformación cultural para lo que en palabras de la persona encargada de los servicios que entrevistamos, se logre que “el proveedor atienda a mi cliente como si fuera su cliente”. La estructura fomenta un contacto entre los miembros de la organización y el cliente, así que se centralizan las comunicaciones para mantener un mensaje consistente y, sobre todo, orden y fluidez. El liderazgo es fuerte porque trabaja en mantener alineados a todos los empleados y porque no hay áreas orientadas a conectar grupos de trabajo. Un esquema de trabajo poco convencional en Colombia.

Representa el modelo de Función de servicio, donde cada empleado es consciente de que sus acciones hacen parte e impactan en la entrega del servicio; el límite entre empresa y proveedores es difuso, por lo que desarrollaron capacidades adicionales para innovar, generar nuevos servicios y extender su promesa de valor. La estrategia es poner al cliente en el centro de su estructura, es el objetivo, y el servicio es la forma de acercarse a él.

Aerolínea multinacional colombiana

Esta aerolínea ha sido insignia de la aviación comercial colombiana por más de 90 años y ha logrado consolidar una marca reconocida en el continente. Ha tenido fluctuación en sus resultados económicos debido a múltiples variables. Por la crisis derivada de los atentados del 11 de septiembre, estuvo a punto de quebrar, tenía alianza con dos aerolíneas colombianas y, para consolidar la operación, las otras marcas desaparecieron quedando la más relevante. Gracias a nuevos inversionistas, la empresa logra estabilidad financiera, relanza la marca con resultados aceptables y sigue creciendo, fusionándose con otras aerolíneas hasta constituirse en la segunda aerolínea más grande de América Latina. En este proceso se ha intervenido la marca para adaptarse al mercado y ha cambiado su estrategia en torno al servicio, para responder adecuadamente a las exigencias de los clientes en un mercado muy competitivo.

Tras la última fusión con una aerolínea centroamericana, se definió un nuevo modelo de servicio ligado a una promesa de servicio y un posicionamiento de cara al cliente, basado en la excelencia operacional, la calidad y consistencia en el servicio. No se declara del lado del cliente, sino que es una directriz interna con que se trabaja para alinear todas las áreas; no gestiona cambios de percepción bruscos

en sus clientes, pero se concentra en seguir mejorando la marca. Las mejoras en el servicio parten del entendimiento del mercado y la entrega del servicio con que se logra la lealtad del cliente.

La empresa tiene una marca cercana al cliente, los cambios internos y las reestructuraciones se hacen y comunican al interior, para luego hacer cambios pequeños en la marca que no afecten la percepción del cliente. El área integra el diseño de experiencia que direcciona los esfuerzos del resto de áreas, para apuntarle al cliente correcto y no generar conflictos con otras áreas, de manera que se conecten con lo que el cliente desea. El representante de la empresa es representante del cliente en la organización, es eje articulador del proceso.

Se seleccionan perfiles a los que quieren llegar y se diseñan productos y servicios enfocados en la oferta de valor para ese cliente, para extenderlo luego a todos los clientes. La filosofía de diseño de servicios se basa en superar las expectativas del cliente más exigente por categoría y, al hacerlo, satisfacer a todos los demás.

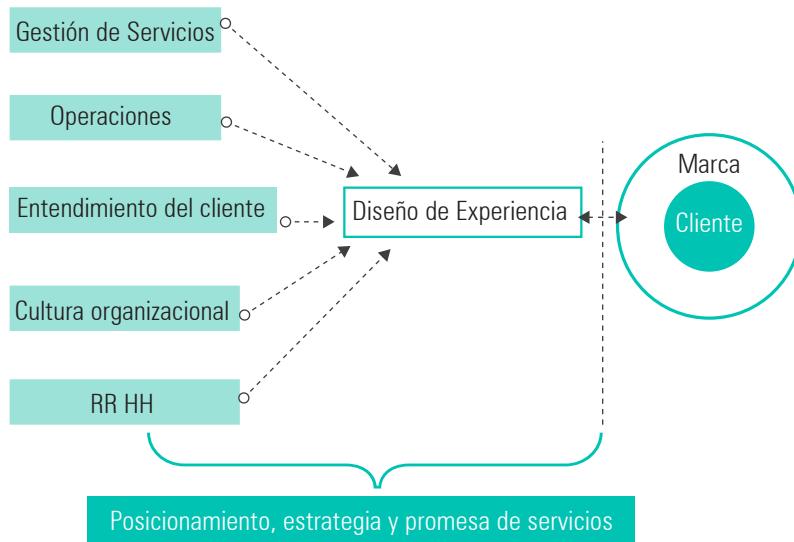
Este proceso se apoya en la co-creación de valor, tanto del lado del cliente, como del lado de la empresa, y es responsabilidad del área de diseño de experiencia. Así, buscan tener equilibrio entre la operación y lo que ofrecen, para sostener la promesa y no afectar la percepción de la marca, que es un elemento competitivo. Se hace un proceso de venta interna para generar una cultura de credibilidad y aceptación en el resto de áreas.

A lo largo de este proceso de co-creación de valor con entrega empaquetada de productos y servicios, los tres componentes principales son: definir el cliente correcto, analizar qué tiene la empresa y cómo lo puede ofrecer, y analizar la percepción que tiene el cliente de la empresa. El proceso de diseño tiene un sistema de validación basado en la evaluación del diseño y entrega del servicio; si alguno no está bien, es asunto de las áreas de entrega de servicio que no han estado bien definidas, o si están bien, pero al cliente no le gusta, implica un rediseño porque no hubo alineación en valor.

La estrategia para la diferenciación en servicios está dada por la forma de comunicar la marca con los clientes, el diseño de experiencia y la generación de valor. Para garantizarlo, hay un proceso de gestión de la promesa en conexión con la marca y otro de validación del diseño de productos y servicios, que involucra la medición de la percepción del cliente.

También coincide con la triada de servicios, donde la marca es atributo y activo de la empresa y orienta los objetivos de la misma. Los cambios o reestructuraciones se hacen internamente para no impactar la marca y se alinea toda la operación con ella para ofrecer consistencia en el servicio. El diseño de la experiencia articula, lide-
ra e interconecta áreas con responsabilidades diferentes en el diseño y entrega del servicio (ver Figura 8).

Figura 8. Estructura para la prestación de servicios en la aerolínea multinacional colombiana.



Fuente: Autores

CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la literatura, se extractaron los modelos de servicio y sus características, obteniendo seis modelos con los que se identificaron aspectos de diferencia y factores de éxito en ocho empresas, además de establecer la relación de sus operaciones.

El estudio encuentra que no hay una estructura predeterminada para la diferenciación en servicios y que es la estrategia de cada empresa la que dictamina tanto el tipo de estructura, como la forma de gestionar el servicio, de modo que los recursos, el mercado, el tipo de liderazgo, el modelo de negocio y las variables relacionadas con el entendimiento del entorno se transformen en la estructura adecuada.

El modelo de co-creación es el más implementado por las empresas estudiadas, donde siete de estas comparten la gestión de valor y consideran la organización como facilitadora y al menos cuatro implementan la administración de relación con el cliente de punta a punta, la generación de valor desde el lado del cliente, hacen gestión de la promesa, consideran al empleado como asesor e “influenciador” del cliente y realizan *marketing* diseminado en la organización.

El modelo de función de servicios es implementado en tres de las empresas estudiadas y se caracteriza por considerar que el servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización, porque este es la estrategia y, así, los límites son difusos con los proveedores y se integran en la oferta de servicio, lo que exige profundos cambios a nivel cultural. En su aplicación puede exigirse el desarrollo de capacidades adicionales en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos,

evidenciando que es deseable contar con I+D en servicios como foco de generación de nuevas propuestas de servicio y gestión de la producción.

La triada de servicio es el modelo de la entidad financiera y la aerolínea multinacional colombiana. Tiene como características una oferta compleja de servicios, el empaquetamiento de productos y servicios, la gestión de marca y el diseño de interacción o experiencia.

Las UNE implementadas como modelo en dos de los casos, contienen Unidades de servicio con posibilidad de generación de ingresos y llevan el PyG dentro de la Unidad.

El modelo de desarrollo de nuevos servicios es implementado, particularmente, por la empresa de transportes en un área o departamento dedicado a la creación de nuevos servicios; supone el rediseño del modelo de negocio, el análisis de la cadena de valor y la estrategia competitiva, el entendimiento de los mecanismos de la generación de ingresos y la redefinición del mercado objetivo. Esto exige también un cambio cultural profundo.

El modelo de venta personalizado es implementado por la empresa dedicada al desarrollo de *software* con la preventa personalizada, el entendimiento del cliente, la selección del personal y la replicación de la cultura del cliente dentro de la empresa de desarrollo.

El modelo basado en una dimensión ética del servicio es característico de la entidad de arrendamiento y administración de flotas que lo implementa en un área de respeto por el cliente, con el propósito de humanizar la banca con acciones como campañas de venta responsable, un esfuerzo comercial por vender lo adecuado y practicar la responsabilidad social. Por tanto, involucra un esfuerzo para cambiar el sector, además de la organización, para lo cual se basa en una posición del ser y hacer que se visibilice en el comportamiento.

Hay características propias de la empresa que se insertan a los modelos: la multinacional de tecnología muestra la posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados en el modelo de función de servicio; la entidad financiera incluye el diseño de canal en el modelo de triada de servicio; mientras que la aerolínea multinacional hace una separación de responsabilidades entre áreas involucradas en el servicio para este mismo modelo. Por su parte, el modelo en UNE de la empresa de transportes considera al menos tres de las funciones *marketing*, ventas, producción, I+D, contabilidad, finanzas o RRHH. También es posible encontrar que en algunas no hay coincidencias, como es el caso del comité por el respeto al cliente de la entidad financiera, que integra una dimensión ética en la venta responsable.

Los modelos creados a partir de la teoría dan una oportunidad para realizar estudios en empresas en futuras investigaciones que los apliquen, tanto para revisar condiciones actuales del entorno, como para apuntar a la reestructuración y reorganización de procesos orientados al servicio en diversas organizaciones (Csaszar, 2012). En ese sentido, este estudio, además de ofrecer una visión sobre lo que sucede en el contexto colombiano con empresas de éxito que se caracterizan por su servicio y aportar casos que pueden orientar a las decisiones estratégicas que tengan en cuen-

ta la orientación hacia el servicio como elemento de afirmación o cambio, también da una idea de cómo implementar los modelos a partir de las características que se utilizaron para desarrollar el análisis de esta investigación, con implicaciones teóricas y prácticas centradas en la aplicación tanto de los modelos, como del procedimiento que surge del análisis.

Asimismo, se podría analizar, desde el punto de vista de servicio, aquel dirigido tanto al cliente interno como al externo y en cada uno de los procesos de las organizaciones, de manera que se puedan evaluar las prestaciones de servicio y encontrar otros modelos de servicio o mejorarlos.

Además, se puede seguir la búsqueda de modelos de servicio, ya que incluso en los resultados de esta investigación se han encontrado otras formas de hacer en el campo de los procesos asociados al servicio, como lo sería un modelo de venta personalizado o elementos distintivos de la gestión orientados al cliente como unidad articuladora enfocada a la excelencia en el servicio y la transformación a nivel ético de la organización.

Las limitantes del estudio se centran en que las prácticas orientadas a la “servitización” (Vandermerwe & Rada, 1988) son recientes en su aplicación y la comprensión de las variables más importantes está sujeta a la identificación de estas en empresas que las estén implementando. Igualmente, las estructuras están enfocadas a producto y no se vislumbran en el lenguaje cotidiano de la gestión, donde la lógica organizacional no está orientada a una visión holística en la que una gestión del servicio debería estar basada de acuerdo a Kowalkowski (2011).

Las posibilidades de estudios futuros son diversas, empezando por la diferenciación del concepto de servicio al interior de las organizaciones y desde la perspectiva de los clientes considerados también usuarios (Dasgupta & Singh, 2005; Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr., 1978). También se puede plantear la diferenciación desde el servicio, relacionado con la entrega de la promesa y la percepción de valor por parte de los usuarios (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 2009). Por último, la concepción de servicio implica un cambio en el lenguaje centrado en la creación de estrategias durante el uso y no en la propiedad o posesión de un producto.

REFERENCIAS

- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research. *Journal Of Marketing*, 57, 83-99.
- Bozkurt, O., & Kemer, B. (2014). The impact of Service Differentiation, Informational capacities and commitment to Exporting on Export Costs and Growth Performance. *Economics, Sociology and Policy Journal*, 10(1), 53-80.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632.

- Dasgupta, S., & Singh, A. (2005). *Manufacturing, Services, Jobless Growth and the Informal Economy: Will Services be the new engine of economic growth in India?* Cambridge: Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Euromonitor Internantional. (mayo, 2014). *Passport*. Recuperado de: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/default.aspx>
- Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D. (agosto, 2014). *Does sustainable competitive advantage exist? And, if so, How can it be achieved?* Recuperado de: <http://repository.wit.ie/1555/>
- Gebauer, H., & Fleisch, E. (2007). An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 337-348.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1270-1280.
- Gebauer, H., Pütz, F., Fischer, T., & Fleisch, E. (2009). Service Orientation of Organizational Structures. *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 103-126.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & industrial Marketing*, 24(5-6), 351-359.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479-490.
- Kowalkowski, C. (2011). The service function as a holistic management concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 484-492.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy Of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (21 de junio, 2014). *Población Ocupada por Sexo según Rama de Actividad Económica*. Recuperado de: http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/307-total-nacionalocupados-por-sexo-segun-rama-de-actividad.html
- Oliveira Teixeira, R. D., & Werther Jr., W. B. (2013). Resilience: Continuous Renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.

- Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses. *Journal of Service Management*, 22(4), 522-539.
- Romero Amado, J. (2014). *El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento*. Recuperado de: <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>
- Roth, A. V., & Menor, L. J. (2003). Insights into Service Operations Management: A Research Agenda. *Production and Operations Management*, 12(2), 145-164.
- Ruta N. (26 de julio, 2014). *Landing: A Program For Foreign It Companies*. Recuperado de: <http://rutanmedellin.org/index.php/es/component/zoo/item/landing-a-program-for-foreign-it-companies>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Louis, M. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.
- Vargo, S. L., & Lush R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. (2008). On Value and Value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Yin, R. K. (1984/2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research. Methods Series, Newbury Park CA: Sage.
- Zaridis, A. D. (2009). Competitive Advantage and its Sources in an Evolving Market. *Computational Methods in Science and Engineering, Advances in Computational Science*, 216-220.