

# **Estructura organizacional para la gestión del servicio**

**Carlos Fernando Marín Valencia**

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración de Negocios**

**2014**

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO

CARLOS FERNANDO MARÍN VALENCIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración

Asesor temático: Luis Mauricio Bejarano Botero

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

2014

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                          | 7  |
| 2. MARCO CONCEPTUAL .....                      | 9  |
| 3. MÉTODO DE SOLUCIÓN.....                     | 26 |
| 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... | 30 |
| 5. CONCLUSIONES.....                           | 80 |
| 6. REFERENCIAS.....                            | 85 |

## TABLA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Prestación de servicios en Colombia como porcentaje del Producto Interno Bruto para el período 1990-2013. .... | 10 |
| Figura 2: Triada de Servicio.....  | 21 |
| Figura 3: Estructura para la prestación de servicios de empresa de transporte de mercancías y documentos.. ....          | 32 |
| Figura 4: Estructura para la prestación de servicios en la empresa de desarrollo de software.....                        | 39 |
| Figura 5: Estructura para la prestación de servicios de la multinacional de tecnología.. ....                            | 42 |
| Figura 6: Estructura de la Vicepresidencia de Servicio al Cliente de la empresa de telecomunicaciones.. ....             | 50 |
| Figura 7: Esquema de gobernabilidad para la empresa multinacional de retail.....   | 56 |
| Figura 8: Estructura para la prestación de servicios en la entidad financiera. ....                                      | 64 |
| Figura 9: Estructura para la prestación de servicios en la entidad de arrendamiento y administración de flotas.. ....    | 71 |
| Figura 10: Estructura para la prestación de servicios en la aerolínea multinacional colombiana. ....                     | 76 |

## **Resumen**

La forma como se organiza una empresa alrededor del servicio, es decir, su estructura organizacional para la prestación de servicios, es un concepto poco estudiado desde el punto de vista académico, en oposición al estudio de la estructura alrededor de la producción o manufactura, y sin embargo es un concepto relevante para entender cómo la estrategia organizacional se configura o transforma en una estructura de áreas, departamentos o personas responsables del servicio, que dan cuenta de la interacción de la empresa con su entorno, sus objetivos, los recursos que emplean, el tipo de liderazgo y, en general, de la gestión de servicio entendida como la filosofía bajo la que una empresa diseña y entrega sus servicios. El objetivo de este trabajo es entender cómo empresas exitosas desde el punto de vista económico y financiero, que pertenecen al sector servicios o que se encuentran migrando hacia este sector, que declaran implícita o explícitamente que se quieren diferenciar en servicios y que tienen presencia en el departamento de Antioquia, han desarrollado sus estructuras organizacionales para la gestión del servicio. Una serie de modelos de estructuras organizacionales fueron revisados y comparados posteriormente con las empresas que hacen parte del estudio y, aunque el diseño de una estructura no obedece a una receta dadas las variables que están inmersas en este proceso, probaron ser relevantes a la hora de encontrar similitudes entre cada empresa.

### ***Palabras clave***

Estructura organizacional, Gestión de servicios, Estrategia competitiva y Prestación de servicios.

## **Abstract**

The way in which a business organizes itself around the service i.e. the organizational structure for the service delivery is a concept relatively unstudied from an academic standpoint, this is in opposition to the study of the structure around the production or manufacturing, however this unstudied field is relevant to understand how the organizational strategy is configured or transformed into an structure with areas, departments or service leaders which in turn depict the interaction of the business with the environment, its objectives, the resources it utilizes, the kind of leadership they exert and, generally speaking, the service management understood as the philosophy a business uses to design and deliver its services. The objective of this study is to understand how successful businesses from an economic and financial perspective, that belongs to the services sector, that are migrating towards the services sector, that declare implicitly or explicitly that they want to excel and differentiate on services and they have presence in Antioquia province, have developed their organizational structures for service management. A series of organizational structure models were reviewed and compared with the businesses that are part of this study and, although the design of a structure is not part of a recipe because all the variables that are involved in this process, they proved to be relevant when finding similarities between each business.

### ***Key words***

Organizational structure, Service management, Competitive strategy and Service delivery.

## 1. INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional que una empresa elige para desarrollar su actividad económica no es una elección trivial; según Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978) los procesos dinámicos de ajuste al entorno y la incertidumbre que deben afrontar las empresas al definir su estructura son de una enorme complejidad y conllevan muchas decisiones. Lo anterior es válido para todas las empresas independientemente del sector o tipo de organización, pero es particularmente interesante en empresas que persiguen la excelencia o diferenciación estratégica en servicios, pues este sector ha mostrado un crecimiento mucho más acelerado que la industria manufacturera en muchos países de ingreso bajo y medio, como afirman Dasgupta y Sign (2005), y este también ha sido el caso colombiano, así que la forma como las empresas colombianas han entendido su entorno para diseñar su estructura alrededor de la prestación de servicios es una cuestión interesante y que puede aportar elementos valiosos para entender qué tipos de estructuras pueden ser más adecuadas dependiendo del tipo de empresa; esto último constituye el objetivo general del presente trabajo.

La estructura para la prestación de servicios no es el único elemento que se quiere rastrear: la gestión, políticas, actividades o filosofías empresariales junto con el estilo de liderazgo que se emplean alrededor del servicio también son cuestiones interesantes que se pueden comprender al analizar la estructura empresarial y la forma como se llegó, desde el punto de vista histórico, a esos elementos que constituyen una oportunidad para extender el entendimiento de las empresas colombianas y aportar a la construcción de nuevo contenido académico para cátedras de servicio y mercadeo. Para entender todos estos elementos se seleccionaron empresas que se consideran exitosas desde el punto de vista económico y

financiero, y que declaran de manera explícita o implícita que se quieren diferenciar de sus competidoras mediante el servicio.

Los resultados de este trabajo sugieren que la estrategia de la empresa es la que moldea el tipo de estructura, pues el tipo de servicios, los recursos empleados, los mercados en los que se compete, el tipo de personal a contratar, los modelos de liderazgo, el concepto de generación de valor, la interacción con el ambiente y los objetivos organizacionales son dictados o diseñados desde la estrategia, así que la estructura debe responder de manera dinámica a todas estas variables para alinearlas y darles soporte dentro de la realidad de la empresa.

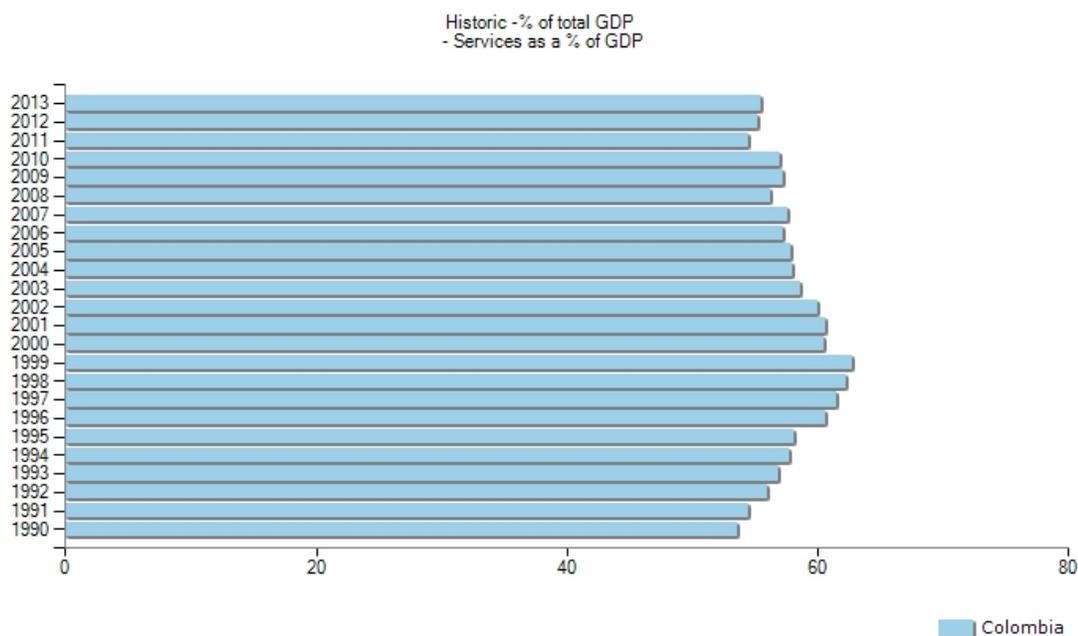
El contenido del presente trabajo es el siguiente: inicialmente se hace una discusión detallada de las razones por las que el enfoque fue en el sector de servicios por encima del resto de sectores de la economía, para posteriormente mencionar la relevancia de la estructura empresarial y la escasez de contenido, desde el punto de vista académico, sobre este tema. Seguidamente se exponen los diferentes modelos encontrados desde la revisión de la literatura que dan cuenta de estructuras dedicadas a la prestación de servicios en las empresas; luego se presentan los criterios de selección y las empresas elegidas para la realización de entrevistas. Finalmente se compilan los resultados de cada entrevista mediante aspectos generales, el análisis de la estructura para la prestación de servicios en cada una y la coincidencia o no con los modelos mencionados anteriormente, rematando con las conclusiones.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

El cálculo del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel global usualmente se divide a grandes rasgos en agricultura, industria y prestación de servicios, y el porcentaje de participación de cada uno de estos elementos ha venido variando a favor de este último sin importar si se habla de economías desarrolladas o en vías de desarrollo; según el Banco Mundial (2014) la distribución del porcentaje de participación en el PIB mundial para agricultura, industria y servicios era de 4%, 29% y 67% respectivamente para el año 2000, y pasó a 3%, 27% y 70% respectivamente para el año 2012. Sin duda la participación del sector de servicios a nivel mundial en cuanto al PIB ha generado profundos cambios en todas las economías, un caso claro es Estados Unidos en el que se han generado 15 empleos en el sector servicio por cada empleo generado en el sector manufacturero (Marin Jr & Horne, 1992).

Si se tienen en cuenta la cifras de los últimos 20 años (también para Estados Unidos) se observa que al 2010 el 86% de los empleados están en el sector de servicios y el 14% restante en manufacturas y agricultura (The New York Times, 2014).

La economía colombiana, como cualquier otra economía, también puede analizarse desde el porcentaje que la producción de bienes (industria y agricultura) o prestación de servicios tienen dentro del PIB y desde la cantidad de empleos que cada sector aporta a la economía; la siguiente gráfica muestra el porcentaje del PIB colombiano que se debe a la prestación de servicios:



© 2014 Euromonitor International

Figura 1. Prestación de servicios en Colombia como porcentaje del Producto Interno Bruto para el período 1990-2013 (Euromonitor International, 2014).

Como se aprecia, la prestación de servicios en Colombia ha representado más de la mitad del PIB en los últimos 23 años; por otra parte y según datos del Ministerio de Trabajo de Colombia (2014) la cantidad de personas empleadas en actividades del sector servicios al 2011 es de 12.4 millones de personas aproximadamente, lo que representa un 61.98% de la población empleada, y aunque en este caso la participación no es tan significativa como en otras economías igualmente es un porcentaje mayoritario. De este modo el sector de servicios dentro de la economía colombiana ha sido determinante para el desarrollo del país en las últimas dos décadas, no sólo desde el porcentaje del PIB que representa sino desde el porcentaje de empleos y el bienestar social que genera para la población colombiana. Se puede afirmar entonces que el estudio del sector servicios representa una gran oportunidad

para el entendimiento de la realidad empresarial dada su importancia histórica, ya que algunas de las empresas más grandes e importantes del país y del departamento concentran su oferta en este sector en particular, están en proceso de migración hacia los servicios (en el caso de las empresas del sector industrial como explica Romero Amado (2014), debido al crecimiento económico, a la innovación tecnológica o a la demanda de servicios sociales, se presenta una desindustrialización en la que aquellas personas empleadas previamente en este sector son absorbidas por el sector servicios) o tienen oferta de servicios como complemento a sus productos (crean una empresa paralela que les permite gestionar el servicio: Vandermerwe y Rada (1988) denominan a este fenómeno como “Servitización”), nos interesa acercarnos a las empresas u organizaciones que tienen presencia en Antioquia, es decir que prestan sus servicios en este departamento, a aquellas que están pasando por una etapa de desindustrialización, a las que están experimentando un proceso de “Servitización” y, siendo más específicos, a aquellas que declaran de manera implícita o explícita que su estrategia competitiva está basada en la diferenciación en servicios.

La diferenciación en servicios es una de las estrategias que emplean las empresas para competir en el mercado y asegurar su sostenibilidad y éxito financiero en el largo plazo; Bozkurt y Kemer (2014) citando a Morgan (2004) mencionan que de las tres estrategias competitivas generales para los negocios (liderazgo en costos, diferenciación en producto y diferenciación en servicios), la diferenciación mediante la prestación de servicios ha probado su importancia en la obtención de un desempeño organizacional superior si se tiene en cuenta que la diferenciación en servicios es “el grado en el que una compañía se enfoca en el servicio como su oferta central y el grado en el que los clientes ven a la organización como un

proveedor de servicios”<sup>1</sup> (Gebauer, Gustafsson, & Witell, 2011, pág. 1272). Citando a Jacob & Ulaga (2008); Neu & Brown (2005); Oliva & Kallenberg (2003), se puede afirmar que este tipo de diferenciación es deseable por cualquier tipo de empresa u organización que quiera competir en el sector de servicios.

Por lo general las empresas emplean esta estrategia para buscar una ventaja competitiva sostenible y así preservarse en el tiempo y superar a sus competidores, teniendo en cuenta que la mera búsqueda de tal ventaja no garantiza el éxito; sería deseable entonces que las organizaciones estuvieran en capacidad de generar múltiples ventajas competitivas en lugar de enfocarse en defender aquella que ya consideran como su ventaja, sin embargo la misma existencia de la ventaja competitiva se ha puesto en duda: Gannon, Lynch, & Harrington (2014) citando a Useem (2000) afirman que el problema con la ventaja competitiva es que nadie sabe realmente si existe o si es posible conseguirla, así que una ejecución impecable cuando ya se ha obtenido o se cree que se ha obtenido una ventaja es primordial para conservarla. Más importante aún es contar con un proceso de generación de ventajas competitivas entendiendo las fuentes que pueden derivar en la creación de una, de modo que se puedan reemplazar una vez agotada o imitada aquella que era la ventaja original; este proceso, como lo afirman Oliveira y Werther (2013) se denomina resiliencia pues a partir de una combinación particular de personas, ideas y ejecución las organizaciones pueden llegar a ser innovadoras y así encontrar diversas fuentes de ventajas competitivas. Por otra parte

---

<sup>1</sup> Traducción no oficial: “is the extent to which a company focuses on service as its core offering and the extent to which customers regard the organization as a service provider”, pág. 1272-1273.

algunos autores afirman que las fuentes de ventajas competitivas se basan en los recursos de la empresa entendidos como habilidades o características:

En la mayoría de las industrias, algunas firmas son más rentables que otras, independientemente de si la rentabilidad promedio de la industria es alta o baja. Los mejores ejecutantes probablemente poseen algo especial y difícil de imitar que les permite superar a sus rivales. Estas habilidades y características únicas (recursos) son denominadas como fuentes de ventaja competitiva en la literatura de la estrategia.<sup>2</sup> (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993, pág. 83).

Tales recursos o fuentes de ventajas competitivas se generan a partir de la combinación de elementos, activos o habilidades que posea una empresa; Zaridis (2009) afirma que la fuente de ventaja competitiva es multifactorial y no puede atribuírsele exclusivamente a un único tipo de recurso, como por ejemplo una tecnología que se pueda adquirir, por lo que algunas teorías que centran exclusivamente la generación de una ventaja competitiva en la posesión de recursos específicos no puede explicar adecuadamente cómo surge una ventaja de esta naturaleza. De este modo se podría interpretar que cualquier combinación de elementos que sean considerados únicos dentro de la empresa, difícilmente imitables por un competidor, es decir que requieran mucho tiempo para ser desarrolladas, sean costosas o ambos (Dierickx & Cool, 1989) y que generen cierto tipo de sinergia al estar dentro de la empresa, se podrían configurar como una fuente de ventaja competitiva en términos de la prestación de servicios, por ejemplo cualquier combinación de los siguientes elementos: patentes, metodologías, políticas empresariales, una serie de actividades, el estilo de liderazgo de sus directivos,

---

<sup>2</sup> Traducción no oficial: "In most industries, some firms are more profitable than others, regardless of whether the average profitability of the industry is high or low. The superior performers conceivably possess something special and hard to imitate that allows them to outperform their rivals. These unique skills and assets (resources) are referred to as sources of competitive advantage in strategy literature." pág. 83.

filosofías empresariales e incluso estructuras organizacionales particulares. Este último elemento llama la atención en tanto que la forma como se organiza una empresa alrededor de la prestación del servicio no obedece a una receta o a un conjunto de prácticas aceptadas o estándares, sino a las necesidades a las que cada empresa ha hecho frente para desarrollar y entregar sus productos y servicios, y a la interpretación que han hecho de las señales del mercado y de sus clientes; es así como “la mayoría de organizaciones se involucran en un proceso continuo evaluando sus propósitos, cuestionando, verificando y redefiniendo la forma en la que interactúan con sus ambientes”<sup>3</sup> (Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr., 1978, pág. 547), alineando su estrategia y estructura para acomodarse a las condiciones del ambiente externo según Neu y Brown (2008), en donde la “estructura organizacional tiene un rol central, pues define cómo la información fluye y se agrega dentro de las organizaciones, permitiéndoles obtener las metas que de otro modo habrían sido inalcanzables por alguno de sus miembros individualmente”<sup>4</sup> (Csaszar, 2012, pág. 615) y, adicionalmente, los modelos de estructuras organizacionales modernas que “facilitan la innovación y aprendizaje requieren de un espíritu colaborativo para estar completamente engranados en la cultura y los sistemas y son fundamentales para que las compañías puedan construir y sostener una ventaja competitiva”<sup>5</sup> (Srivastava, Franklin, & Louis, 2013), por lo tanto la estructura organizacional para la prestación de servicios y la gestión del servicio

---

<sup>3</sup> Traducción no oficial: “Most organizations engage in an ongoing process of evaluating their purposes-questioning, verifying, and redefining the manner of interaction with their environments.” pág. 547.

<sup>4</sup> Traducción no oficial: “organizational structure plays a central role, as it defines how information flows and is aggregated inside organizations, allowing organizations to accomplish goals that would be otherwise unattainable by any of its individual members”. pág. 615.

<sup>5</sup> Traducción no oficial: “...facilitate innovation and learning require a collaborative sprit to be fully engrained in the culture and systems and are fundamental for both companies to build or sustain a competitive advantage”. pág. 52.

(entendida como políticas, actividades o metodologías, etc.) diseñadas para soportar tal prestación o entrega, son características que dan cuenta de la interpretación del entorno, la situación interna de una empresa y la estrategia escogida para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y lograr una diferenciación real de otras empresas u organizaciones.

Lo anterior implica que la forma de gestionar el servicio y la estructura organizacional que una empresa elige para diferenciarse mediante la prestación del mismo son aspectos cruciales para alcanzar los objetivos trazados por los directivos y sin embargo poco estudiados, pues incluso la investigación realizada sobre este tema a nivel general (ya sea en diseño, entrega, gestión, estructura, operaciones, etc.) ha recibido poca atención por parte de los académicos: “A pesar de las visiones generales de largo plazo acerca de la importancia de la gestión de servicios, la penetración de ‘Servicios’ en los *journals* de Gestión de Producción y Operaciones se mantiene sorprendentemente baja”<sup>6</sup> (Roth & Menor, 2003, pág. 146).

Tenemos entonces una situación en la que dentro de un sector crítico para la economía colombiana, las empresas que declaran implícita o explícitamente la prestación de servicios como un elemento diferenciador para obtener una ventaja competitiva sostenible no cuentan con recursos específicos, investigación aplicada por ejemplo, que les permita entender cómo su estructura y la gestión o acciones alrededor del servicio les posibilita ser exitosas persiguiendo este tipo de diferenciación, por lo tanto el objeto de este trabajo se enfoca en determinar cómo empresas exitosas, desde el punto de vista económico y financiero, que

---

<sup>6</sup> Traducción no oficial: “Despite the long-standing general views regarding the importance of service management, the penetration of ‘services’ in POM journals remains surprisingly low” pág. 146.

eligieron una estrategia de diferenciación en servicios y que tienen presencia en Antioquia han definido estos elementos.

### **Modelos de estructuras organizacionales para la gestión del servicio**

La estructura organizacional de cada empresa se puede considerar única pues factores como la cultura, el mercado en el que compiten y la visión de sus directivos hacen de cada empresa una entidad completamente diferente a las demás. Sin embargo desde la literatura se puede hacer una selección de diferentes modelos de estructuras enfocados en la prestación de servicios que sirven de base para rastrear los elementos estructurales que se diseñaron o concibieron en las empresas que harán parte del estudio y así encontrar puntos de convergencia entre ellas a pesar de que sean organizaciones completamente disímiles. Como se mencionó anteriormente, la definición de la estructura y la gestión del servicio no hace parte de una receta, de modo que esta selección o análisis de la literatura no pretende encontrarla: por el contrario pretende identificar algunos postulados de otros autores que nos permitan caracterizar a las empresas seleccionadas como parte de este trabajo, entender cómo cada una ha definido su estructura y así buscar elementos comunes entre ellas.

Inicialmente se puede hablar de un modelo que se puede considerar como tradicional en su postulado acerca de la orientación estructural al servicio pues establece una división clara entre la creación de productos y la prestación de servicios como entidades diferentes, en este caso “el crecimiento en servicios parece requerir una organización separada y distinguible, porque el negocio del servicio debe controlar completamente la identificación y desarrollo

de los clientes, el precio y la entrega de las ofertas”<sup>7</sup> (Gebauer, Pütz, Fischer, & Fleisch (2009) pág. 109, citando a Auguste et al. (2006); Gebauer et al. (2005); Oliva & Kallenberg (2003)). Esta postura deja en claro que las organizaciones que están concentradas estrictamente en una función productiva o manufacturera y que añaden ofertas de servicios complementarias no permiten la inclusión real de esta área dentro de lo que se podría considerar como su núcleo u oferta central al no entender las particularidades de la entrega de servicios (se podría decir que en realidad no quieren prestar servicios y por eso deben conservar una separación estricta entre las áreas), sin embargo esta perspectiva u orientación aún se evidencia en muchas empresas que deben contar con áreas de servicios para, por ejemplo, estar en capacidad de atender quejas y reclamos o garantías, pero dichas áreas no evolucionan para convertirse en generadoras de ingresos.

Una extensión al modelo anterior proviene de un concepto denominado Unidades Estratégicas de Negocio que se definen como elementos relativamente autónomos que engloban algunas funciones de la empresa más allá de la mera función de producción o servicios y como mínimo tienen tres de las siguientes áreas dentro de la Unidad: mercadeo, ventas, producción o manufactura, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas o recursos humanos (Gebauer, Pütz, Fischer, & Fleisch, 2009).

El objetivo entonces de las Unidades Estratégicas de Negocio es contener dentro de ellas la combinación de áreas o funciones encargadas del servicio o producto, es decir que son agrupaciones lógicas de diferentes departamentos, personas o funciones encargadas de

---

<sup>7</sup> Traducción no oficial: “Service growth seems to require separate and distinctive service organization, because the service Business must fully control the targeting of customers and the development, pricing, and Delivery of offerings” pág. 109.

objetivos claros como la prestación de servicios; en este caso complementan al modelo anterior pues dentro de una Unidad Estratégica de Negocio se pueden encontrar prácticamente todos los elementos necesarios para perseguir una estrategia de diferenciación en servicios y generar ingresos, en oposición a la división entre áreas de producto y servicio en las que, probablemente, no se hace bien ninguna de las dos cosas y se generan tensiones internas entre las áreas divididas, como aseguran Gebauer y Fleisch (2007):

Al construir capacidades específicas de servicios es de esperar que se genere una amenaza a otras unidades organizacionales... Este proceso político genera una amenaza, lo que significa que para que el negocio del servicio se extienda eficientemente, la organización debe superar la resistencia de sus miembros reacios y hacer frente a los conflictos entre personas.<sup>8</sup> (pág. 340)

De este modo las Unidades Estratégicas de Negocio se pueden considerar como un modelo más exhaustivo para que las empresas concentren su estructura para la prestación de servicios, ya sea porque este constituye su oferta central o porque necesitan contar con esta organización para extender su núcleo de negocio desde el producto hacia el servicio; tal y como afirman Raddats y Burton (2011): las Unidades Estratégicas de Negocio son más importantes cuando una empresa de manufactura diseña servicios buscando una diferenciación adicional.

Otros autores plantean que un rediseño del modelo de negocio es indispensable para poder enfocarse en la innovación en servicios o DNS (Desarrollo de Nuevos Servicios) esto trae consigo un cambio radical en la empresa alrededor de la gestión del servicio pues se deben

---

<sup>8</sup> Traducción no oficial: "Building up service-specific capabilities is expected to pose a threat to some organizational units...This political process generates a threat, which means that in order to efficiently extend the service business the organization will have to overcome resistance from its reluctant members and cope with conflict between people" pág. 340.

intervenir los siguientes aspectos: la propuesta de valor, los mecanismos de generación de ingresos, la cadena de valor, la red de valor, la estrategia competitiva y el mercado objetivo (Kindström, 2010).

Todos estos elementos apuntan entonces a una nueva organización para el servicio, es decir, a la creación de una empresa diferente (en términos literales o figurados) que pueda hacer frente a los retos que implica el cambio a un paradigma de prestación de servicios en el que el producto no es más el centro o razón de ser. La conclusión es que el servicio permea enteramente a la empresa y a todos los recursos, departamentos, acciones, políticas y a la estructura misma que le apuntan a la creación y captura de nuevo valor mediante la prestación o entrega de servicios; en este caso y para detectar esta situación se debe acudir a la historia de la empresa para entender en qué momento se dio el cambio y validar que la orientación al servicio y Desarrollo de Nuevos Servicios sí hacen parte de cada uno de los departamentos o áreas; el Desarrollo de Nuevos Servicios es una habilidad crítica que será necesario desarrollar para poder encontrar fuentes de crecimiento económico mediante el uso de los recursos intangibles y dinámicos de una empresa, tal y como afirman Vargo, Maglio y Akaka (2008).

Seguidamente encontramos que Roth y Menor (2003) plantean la siguiente triada como los elementos del modelo de servicio: el concepto de servicio visto como una oferta compleja de servicios en la que el empaquetamiento de productos y servicios complementarios a los productos componen el núcleo de la oferta de la empresa; las opciones de diseño para la entrega de servicio en las que es necesario definir cómo se le entregará el servicio a los

clientes; y finalmente la definición del mercado objetivo para entender quiénes son los clientes correctos.

Cada uno de los elementos de la triada puede implicar nuevas estructuras organizacionales para llevar a cabo su objetivo, por ejemplo para diseñar y entregar el servicio debe existir un área encargada de determinar cuáles cambios a nivel estructural (instalaciones y apariencia, tecnología y equipos, capacidad adicional, entre otros), cambios a nivel infraestructural (personas, políticas, procesos, etc.) y cambios a nivel de integración (operaciones, cadena de valor, tecnologías de integración, etc.) son necesarios. La definición de una oferta empaquetada de servicios exige la creación de un área que sea responsable de definir los elementos de la oferta central de servicios (instalaciones necesarias, bienes e información requeridos para la entrega del servicio, definición de beneficios implícitos y explícitos para el cliente y los servicios periféricos que complementan el servicio central) y aunque la definición del mercado objetivo puede residir dentro de estructuras existentes como mercadeo, sí es necesario redefinir los modos en los que interactúan estas nuevas áreas para lograr los objetivos planteados.

Finalmente también debería existir un área encargada del diseño de la interacción o experiencia del cliente que determine el tipo de interacción con la empresa, ya sea cara a cara o mediante tecnologías asistidas. En este modelo se puede observar una separación de responsabilidades bastante clara entre tres tipos de sub-organizaciones que interactúan entre sí y que tienen como responsabilidad primordial la entrega del servicio adecuado en el momento adecuado al cliente adecuado, y para lograrlo la estructura que debe seguir la

empresa debe ser supremamente eficiente para garantizar que esas interacciones se den de la manera más natural posible.



*Figura 2: Triada de Servicio según Roth y Menor (2003).*

El siguiente modelo que se seleccionó tiene un enfoque hacia el mercadeo, la responsabilidad de la gestión del cliente para la generación de valor y del sostenimiento de las promesas que se hacen para la satisfacción de las expectativas de los clientes. Tradicionalmente se creía que la empresa y la función de mercadeo era la encargada de imprimirle valor a sus productos, como sugieren Vargo y Lusch (2004): “... el mercadeo heredó la concepción de que el valor era algo embebido en los bienes durante el proceso de manufactura, y los primeros

académicos del mercadeo debatieron el problema de los tipos y el grado de utilidad o valor agregado que fue creado por los procesos de mercadeo”.<sup>9</sup>

Sin embargo esta concepción ha ido evolucionando con el tiempo y con el cambio que se ha propiciado en las empresas desde un enfoque meramente de producto hacia un enfoque en servicios, de modo que el modelo que se ha referenciado se basa en que el valor de un producto o servicio lo asigna el cliente en la medida en que los usa y que las empresas son facilitadoras o cocreadoras de valor pues disponen o facilitan sus recursos para que los clientes puedan usar los productos o servicios adecuadamente y, al incluir al cliente dentro de todos los procesos de diseño para responder adecuadamente a sus necesidades, se consolidan como entidades que ayudan a desarrollar el valor de manera conjunta con el cliente (Grönroos, 2009).

Este modelo entonces plantea una serie de retos como la gestión del cliente enteramente por parte del área de mercadeo, la existencia de áreas encargadas de interactuar de manera constante con el cliente y un conocimiento profundo de la oferta de servicios por todos los integrantes de la empresa y que no hacen parte del departamento de mercadeo, de manera tal que puedan influenciar o apoyar los procesos de toma de decisión de los clientes potenciales y así ayudarlos a desarrollar o entender el valor de los productos y 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 el servicio es una función que está dispersa dentro de toda la organización, que puede tener

---

<sup>9</sup> Traducción no oficial: “...marketing inherited a view that value was something embedded in goods during the manufacturing process, and early marketing scholars debated the issue of types and extent of the utilities, or value-added, that were created by marketing processes” pág. 11.

componentes por fuera de ella y que la forma de entenderlo o agruparlo es mediante una función de servicio como un concepto holístico que englobe todos estos componentes (Kowalkowski, 2011).

El anterior concepto se basa en el hecho de que dentro de cada departamento se pueden encontrar personas que tienen responsabilidades respecto de la prestación de servicios, también afirma que el área de servicio no representa realmente la oferta de servicio (aunque es un componente importante, no es el centro de la oferta), igualmente dice que por fuera de la organización se pueden encontrar piezas que componen la oferta (en este caso se refiere a proveedores, consultores y a cualquier otra organización que aporte en la entrega del servicio); esta perspectiva exige para la empresa el desarrollo de capacidades o competencias adicionales como una gestión detallada del riesgo, pues la función de servicio no tiene un responsable único sino varios componentes interrelacionados que deben ser monitoreados con mucho más detalle, competencias en gestión de cuentas (*key account management*) 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 finalmente una estructura que permita poner en marcha un cambio a nivel de la cultura organizacional cuyo objetivo sea habilitar un trabajo armonioso entre las personas que estarán involucradas en las competencias mencionadas; este último aspecto, sin duda, es el más complejo pues bajo este modelo las personas dedicadas al servicio pueden o no estar dentro de una misma área.

A continuación se muestra un resumen de cada uno de los modelos registrados con sus principales características. A medida que se descende en la tabla se puede considerar que hay una mayor orientación al servicio.

| <b>Modelo</b>                                | <b>Características</b>  | <b>Autores</b>  |
|--|---|---|
| Separación total entre Producto y Servicios. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración estricta en productos o manufactura.</li> <li>• Áreas de servicio como respuesta o complemento a productos.</li> <li>• El servicio no representa ingresos sino gastos.</li> <li>• Producto y Servicio como organizaciones opuestas.</li> </ul>   | Gebauer, Pütz, Fischer, & Fleisch, 2009.<br>Auguste et al., 2006.<br>Gebauer et al., 2005.<br>Oliva & Kallenberg, 2003. |
| Unidades Estratégicas de Negocio             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades autónomas en la estructura organizacional.</li> <li>• La unidad debe contener al menos 3 de estas funciones: mercadeo, ventas, producción, I+D, contabilidad, Finanzas o RRHH.</li> <li>• P&amp;G dentro de la Unidad.</li> <li>• Extensión de líneas de producto hacia servicios.</li> <li>• Unidades de servicio con posibilidad de generación de ingresos.</li> </ul>                                    | Gebauer, Pütz, Fischer, & Fleisch, 2009.<br><br>Raddats & Burton, 2011.   |
| Desarrollo de Nuevos Servicios               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área o departamento dedicado a la creación de nuevos servicios.</li> <li>• Rediseño del modelo de negocio.</li> <li>• Análisis de la cadena de valor.</li> <li>• Entendimiento de los mecanismos de la generación de ingresos.</li> <li>• Análisis de la estrategia competitiva.</li> <li>• Redefinición del mercado objetivo.</li> <li>• Cambio cultural profundo.</li> </ul>                                       | Vargo, Maglio y Akaka, 2008.<br><br>Kindström, 2010.  |
| Triada de Servicios                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta compleja de servicios.</li> <li>• Empaquetamiento de productos y servicios.</li> <li>• Diseño de canal.</li> <li>• Gestión de marca.</li> <li>• Diseño de interacción o experiencia.</li> <li>• Separación de responsabilidades entre áreas involucradas en el servicio.</li> </ul>   | Roth y Menor, 2003.   |
| Cocreación                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Cliente involucrado en el diseño del servicio.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> <li>• Mercadeo diseminado en la organización.</li> <li>• Empleado como asesor e influenciador del cliente.</li> </ul> | Vargo y Lusch, 2004.<br><br>Grönroos, 2009.   |
| Función de Servicios                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización.</li> <li>• El servicio es la estrategia.</li> <li>• Posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados al servicio.</li> <li>• Gestión de proveedores.</li> </ul>   | Kowalkowski, 2011.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Límites difusos con los proveedores, el proveedor se integra en la oferta de servicio.</li> <li>• Exige desarrollo de capacidades adicionales en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos.</li> <li>• Exige profundos cambios a nivel cultural.</li> <li>• Es deseable contar con I+D en servicios, el foco de generación de nuevos servicios debe existir.</li> </ul> |  |
|--|---|--|

Es importante resaltar que las empresas seleccionadas pueden describirse en términos de uno o varios modelos o pueden no estar descritas por ninguno, esto solo refuerza la idea de que no hay una receta o prescripción para que una empresa se articule alrededor del servicio. Adicionalmente se puede mencionar que una empresa no tiene que declarar explícitamente que hace parte del sector servicios o estar enfocada 100% en la prestación de servicios: los elementos descritos por los modelos se pueden encontrar en toda clase de empresa u organización.

### 3. MÉTODO DE SOLUCIÓN

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del trabajo es encontrar la forma en la que las empresas que tienen presencia en Antioquia gestionan o se articulan, desde el punto de vista estructural, alrededor del servicio, por lo tanto la selección de las empresas que hicieron parte de este estudio correspondió con los siguientes criterios:

1. La empresa es reconocida por ser prestadora de servicios.
2. La empresa ha declarado de manera explícita que se quiere diferenciar en servicios. Esto quiere decir que tal declaración se puede encontrar en la misión, visión, direccionamiento estratégico, MEGA, etc., o cualquier elemento que la empresa emplee como directriz para alcanzar sus objetivos.
3. La empresa tiene un buen desempeño a nivel económico o financiero.
4. La empresa tiene presencia en el departamento de Antioquia.

Estos criterios nos permitieron seleccionar empresas que hacen parte del sector servicios que, como se mencionó es una pieza crítica dentro de la economía colombiana, sin embargo el sector de manufactura también es una fuente de empresas interesantes especialmente si se tiene en cuenta que “Después de 30 años de investigación en mercadeo de servicios, más y más compañías manufactureras tradicionales están, finalmente, entendiendo el potencial de los servicios para la creación de ingresos y la satisfacción del cliente”<sup>10</sup> (Gebauer & Fleisch, 2007, pág. 337), así que la selección de empresas en el proceso de migración hacia la

---

<sup>10</sup> Traducción no oficial: “After 30 years of service marketing research, more and more traditional manufacturing companies are finally realizing the potential of services for revenue creation and customer satisfaction”. Pág. 337.

diferenciación en servicios también se convirtió en un criterio para construir la lista de empresas que hacen parte de este trabajo. Por petición de los entrevistados se mantendrá la confidencialidad de cada una de las empresas y se referirá a ellas según su actividad económica. A continuación se nombran las empresas que hacen parte del trabajo:

- Empresa dedicada al transporte de mercancías y documentos. Manifiestan, dentro de su política integral, su orientación al servicio y se encuentran en un proceso de cinco años redefiniendo completamente su estrategia dedicada a la prestación de servicios.
- Empresa dedicada al desarrollo de *software* con metodologías ágiles bajo la figura de *nearshore*. Esta empresa tiene sede en Medellín gracias al trabajo de la Corporación Ruta N y a su Distrito Medellinnovation que, entre otras cosas, busca atraer empresas de alto valor agregado a la ciudad.
- Empresa multinacional de tecnología, específicamente una cuenta perteneciente a la línea de negocios de servicios empresariales, dedicada enteramente a la prestación de servicios de *outsourcing* de tecnología para una de las empresas de productos de consumo masivo más grandes del mundo.
- Empresa de telecomunicaciones fijas y móviles que pertenece al sector de servicios y el entretenimiento, recientemente fusionada con una multinacional de telecomunicaciones.
- Empresa multinacional de *retail*, específicamente el departamento de servicio al cliente interno que sigue una filosofía de excelencia en la prestación del servicio con

la calidad y velocidad requerida por los clientes internos. Atienden a una población de 38.000 empleados en Colombia aproximadamente.

- Entidad financiera más grande de Colombia (por el valor de sus activos). Esta organización es públicamente reconocida por buscar la excelencia en el servicio y está liderando una transformación del sector financiero en Colombia acerca de la relación con los clientes y la percepción que se tiene a nivel general de este negocio en el país.
- Empresa del sector real encargada del arrendamiento y administración de flotas de vehículos en Colombia y Perú. Actualmente es el líder de este mercado en Colombia y ha estado en una profunda transformación que la llevó de ser una empresa al borde de la quiebra a una organización con un desempeño sobresaliente.
- Aerolínea multinacional colombiana con excelentes resultados financieros y reconocida por sus esfuerzos en materia de servicio y atención al cliente.

Para obtener los datos de cada empresa fue necesario realizar entrevistas semiestructuradas con un representante que conociera el contexto histórico de la organización y que conociera la información relacionada con la prestación, desarrollo o migración hacia servicios de la empresa en cuestión. El objetivo de tales entrevistas era entender en primera medida el contexto histórico que llevó a la organización al estado actual y conocer la estructura formal de la empresa, para lo cual se hicieron preguntas generales acerca del sector económico en el que se clasifican, el tipo de organigrama que definieron para la empresa o los conceptos generales de servicio que tienen en cada una. Posteriormente se hicieron preguntas que buscaban determinar si la empresa seguía alguno de los modelos o alguna combinación de

los modelos presentados en la sección anterior. Finalmente se hicieron preguntas específicas de cada modelo, en caso de que se concluyera que efectivamente la empresa seguía o tenía elementos de alguno.

Durante las entrevistas contamos con gerentes de servicios, gerentes regionales, directores de experiencia o gerentes generales, y en cada caso el tipo de entrevista nos ayudó a encontrar los detalles e información necesaria mediante el recuento histórico, al inicio de la entrevista, y las preguntas abiertas que generaron discusión alrededor de varios temas. Cada entrevista fue grabada y analizada en detalle para revelar todas las características que tienen estas empresas.

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas: primero se establecen unos aspectos generales que permiten entender la situación de la empresa al momento de la entrevista, posteriormente se explican los elementos estructurales y de gestión encontrados alrededor del servicio y finalmente se concluye sobre la coincidencia o no con alguno o algunos de los modelos seleccionados.

### **Empresa de transporte de mercancías y documentos**

#### **Aspectos generales**

Esta empresa se clasifica dentro del subsector de transporte de mercancías y documentos; inicialmente se consideraban como una empresa de logística y al no contar con todos los elementos que les permitiera prestar servicios logísticos (activos como bodegas), decidieron declararse dentro de un subsector diferente. Por lo general este tipo de empresa pertenece a un único dueño o a una familia, este es el caso de la empresa en cuestión, y de otros competidores en el mercado, así que el dueño de la empresa tiene una gran influencia sobre el tipo y forma de las decisiones y el rumbo de esta siempre está dictaminado o dictado por lo que el presidente- dueño determine; adicionalmente son empresas que no están interesadas en alianzas con el sector financiero por lo que se apalancan en su propio capital de trabajo. Estas características hacen que las empresas de este sector estén más expuestas a riesgos desde el punto de vista financiero.

La orientación hacia el servicio de la empresa ha sido un proceso que ha tomado por los menos cinco años desde que decidieron enfocarse en el entendimiento de los atributos por

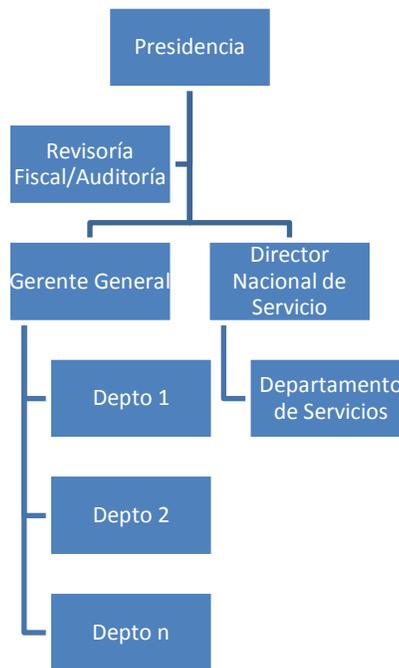
los que un cliente los prefería sobre la competencia, mediante encuestas a los 7000 empleados de la empresa. El resultado de este trabajo fue una declaración que orientaría a la empresa en los años venideros: “Tenemos que ser reconocidos como la mejor empresa de transporte de mercancías y documentos”, coincidiendo con el cambio de sector mencionado anteriormente. Esta declaración es particularmente importante porque se constituyó en una hoja de ruta y a partir de ella harían las transformaciones necesarias al negocio para cumplir con las promesas a sus clientes; incluso sirvió para crear una nueva visión para la empresa en la que surge toda la argumentación en términos de servicio, creando mensajes claros para los empleados, mostrándoles cuáles son los servicios que prestan y qué significa ser reconocidos como los mejores.

Para poder llevar a cabo tales transformaciones decidieron reorganizar el área de servicio indagando acerca de las personas que creían ser los responsables del servicio; muchos respondieron afirmativamente hasta que les informaron que serían ellos los primeros que responderían en caso de inconvenientes: al hacer esto se descubrieron todas las dependencias que existían entre áreas y pudieron consolidar un departamento en el que las personas, de esas áreas, dedicadas enteramente al servicio, fueron reubicadas. Finalmente nombraron un Director Nacional de Servicios que depende del Presidente de la compañía y está al nivel del Gerente General.

Así fue la transformación de esta organización, desde una empresa que se encontraba en un sector equivocado en el que no podía sostener las promesas de servicios que hacía a sus clientes, a una empresa con una orientación clara al servicio desde el Presidente de la empresa hasta el último empleado, con un área de servicios en el más alto nivel estratégico.

### Estructura para la prestación de servicios

Esta empresa posee dos estructuras en el interior de la organización para la prestación de servicios: la primera está enfocada en la prestación tradicional de servicios con una estructura igualmente tradicional (gerencias, direcciones, departamentos, etc.) esta área se encarga de las operaciones de los servicios tradicionales: envío de documentos y transporte de mercancías, y la segunda se enfoca en el Desarrollo de Nuevos Servicios bajo la dirección de un Director Nacional de Servicios. La siguiente figura ilustra la estructura para la prestación de servicios de esta empresa:



*Figura 3:* Estructura para la prestación de servicios de empresa de transporte de mercancías y documentos. Elaboración propia.

La nueva área de servicios bajo la responsabilidad del Director Nacional tiene como objetivo principal el Desarrollo de Nuevos Servicios mediante la intervención de la cadena de valor

de los clientes, es decir que son ellos los que definen, crean o imprimen el valor a los servicios que les ofrece la empresa, siendo esta última un facilitador de recursos que se enfoca en ayudarlos a entender su negocio para diseñar el servicio a la medida (en este caso la empresa se concentra de manera estratégica en las relaciones B2B pues son las que pueden representar, potencialmente, mayores ingresos). Un ejemplo claro de la facilitación de recursos es que la empresa está dispuesta a financiar proyectos de sus clientes en el interior de la organización con el propósito de descubrir de manera muy precisa los motivos por los que ellos pagarían por un servicio en particular, siguiendo una metodología de Identificación, Diseño, Comunicación y Transferencia de valor; por ejemplo uno de los clientes de esta empresa tiene como una de sus líneas principales de negocio el alquiler de máquinas de alta complejidad hospitalaria que son críticas para preservar la vida de los pacientes y, por lo tanto, deben estar disponibles en el momento exacto en cada hospital, de modo que la entrega a tiempo y la completa funcionalidad de las máquinas son los principales atributos que este cliente valora en un servicio de transporte. La respuesta ante este par de atributos fue la de crear un servicio de ambulancia para el transporte de tales máquinas y así poder llegar a la zona de urgencias de cada hospital garantizando la entrega a tiempo y el funcionamiento adecuado de las máquinas (en este caso se aprecian las fases de Identificación y Diseño), cada hospital que recibe las máquinas conoce este tipo de ambulancia y por lo tanto están preparados para recibirla junto con el resto de ambulancias (Comunicación) y, desde que el servicio está en funcionamiento, las máquinas han podido seguir salvando las vidas de todos los pacientes mostrando un alto grado de satisfacción por parte de los hospitales (Transferencia de valor). Este ejemplo muestra cómo la nueva área de servicios tiene una metodología propia de Desarrollo de Nuevos Servicios (DNS) que implicó el rediseño del

modelo de negocio en términos de servicio haciendo que esta estrategia sea supremamente difícil de copiar y logrando que puedan ser considerados como una empresa realmente diferenciada que no necesita involucrarse en guerras de precios, sino concentrarse en innovar.

Cuando el nuevo servicio está listo pasa desde el área de servicios al área de operaciones (en otras palabras, a la estructura tradicional para la prestación de servicios) y se gestiona mediante un plan de mercadeo tradicional en el que los departamentos que dependen del Gerente General se encargan de la operación (en este caso sí hay generación de ingresos de manera sostenida por los nuevos servicios), sin embargo, es el Gerente de Servicio el que continúa definiendo las metas y objetivos que se deben alcanzar al prestar el servicio. Para lograr una sincronización adecuada entre las operaciones y la dirección (Gerente General y Director Nacional de Servicios), se creó una herramienta para el ingreso de los objetivos y el registro del cumplimiento de los mismos de manera diaria, medidos contra el Balance Score Card de la empresa, que les permite monitorear en todo momento el estado de cada servicio que se creó en la nueva área de servicios y que pasan, posteriormente, al área de operaciones; esta herramienta es bastante poderosa pues cada empleado de la empresa tiene responsabilidades para la prestación del servicio asignadas a través de la herramienta, por lo que el estado o salud del servicio se puede medir en términos reales cada día. Finalmente otro de los componentes que hacen parte de la estructura de servicios de la empresa tiene que ver con la modalidad de contratación de los empleados: en este caso ya no emplean las descripciones de cargos tradicionales que contenían un perfil muy específico con una formación académica particular, sino que se enfocan en determinar si el candidato se puede desempeñar de manera adecuada bajo las nuevas definiciones de servicio; este proceso

también es liderado por el Gerente Nacional de Servicio y es considerado como un proceso crítico dentro de la nueva estrategia de servicios pues, en definitiva, la estrategia solo se vuelve real cuando se puede aplicar por las personas correctas.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

En el caso de la empresa de transporte de mercancías y documentos, se puede afirmar que tienen una combinación de Desarrollo de Nuevos Servicios con una metodología muy particular, entregando los servicios consolidados al área de operaciones para ser gestionados de manera tradicional pero generando ingresos para la empresa, asegurando en todo momento que cumple con las expectativas, necesidades y aquello que el cliente valora, dado que desde la concepción y el diseño del servicio estuvieron realmente cerca de su cadena de valor; esto se puede considerar entonces como parte del modelo de las Unidades Estratégicas de Negocio junto con un modelo de Cocreación de valor. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>  | <b>Características</b>  |
|--|---|
| Unidades Estratégicas de Negocio <b>(Coincidencia parcial)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La unidad debe contener al menos 3 de estas funciones: mercadeo, ventas, producción, I+D, contabilidad, Finanzas o RRHH.</li> <li>• P&amp;G dentro de la Unidad.</li> <li>• Unidades de servicio con posibilidad de generación de ingresos.</li> </ul>   |
| Desarrollo de Nuevos Servicios <b>(Coincidencia total)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área o departamento dedicado a la creación de nuevos servicios.</li> <li>• Rediseño del modelo de negocio.</li> <li>• Análisis de la cadena de valor.</li> <li>• Entendimiento de los mecanismos de la generación de ingresos.</li> <li>• Análisis de la estrategia competitiva.</li> <li>• Redefinición del mercado objetivo.</li> <li>• Cambio cultural profundo.</li> </ul> |
| Cocreación <b>(Coincidencia parcial)</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Cliente involucrado en el diseño del servicio.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> </ul>   |

## **Empresa dedicada al desarrollo de *software***

### **Aspectos generales**

Esta empresa estadounidense dedicada al desarrollo de *software* llegó a Medellín gracias al proyecto Ruta N en su modalidad de *landing* que busca “facilitar la inversión extranjera y la cooperación en la ubicación de nuevas compañías en Medellín. Ruta N ha estado desarrollando el programa de Landing que alienta a las pequeñas y medianas empresas a empezar a crecer en la ciudad” (Ruta N, 2014). La empresa funciona bajo la modalidad de *nearshore* con sedes en Rosario, Paraná y Buenos Aires en Argentina, Montevideo en Uruguay y Medellín, y su equipo directivo se encuentra en Estados Unidos; inicialmente la empresa se expande hacia Rosario pues tenía un convenio con una empresa local de cazatalentos, pero al notar los beneficios mutuos esta última se convierte en parte de la empresa de desarrollo con el único objetivo de hacer crecer la organización en Argentina y concentrarse en encontrar a los mejores desarrolladores. Los clientes de la empresa se encuentran ubicados en su mayoría en Estados Unidos por lo que sus empleados deben ser bilingües y contar con herramientas adecuadas de comunicación que les permita el contacto con ellos de manera remota y virtual. Otra de las características de la empresa es que emplean metodologías ágiles de desarrollo de *software* en las que la retroalimentación de los clientes es constante (por lo menos una vez por semana) por lo que el servicio está influenciado de manera crítica por la comunicación e interacción entre los equipos desarrolladores de la empresa y sus contrapartes del lado de los clientes. A futuro piensan extender sus servicios hacia la consultoría.

## **Estructura para la prestación de servicios**

Dadas las características de la empresa de desarrollo (*nearshore*, metodologías ágiles de desarrollo de *software* y equipos de desarrollo remotos y virtuales), no es posible encontrar una definición transversal para la prestación de servicios hacia cada cliente, sino que en cada interacción se da una dinámica completamente particular en la que la proximidad de los miembros determina las condiciones, incluso en el interior de cada cliente se pueden dar servicios diferentes pues las condiciones no son las mismas y diferentes grupos de desarrollo para el mismo cliente pueden tener interacciones e interpretaciones diferentes.

Sin embargo existen varios puntos de coincidencia que permiten hablar de cómo se articula, inicialmente, un servicio dentro de la empresa; los responsables del primer paso son los “Sales partners” quienes son socios del dueño de la empresa de desarrollo y se encargan de gestar todas las oportunidades a nivel comercial con varias herramientas a su disposición como las RFP generadas por los clientes o recomendaciones boca a boca (esta última se ha convertido en la herramienta preferida por la empresa pues demuestra que han podido establecer relaciones de largo plazo con sus clientes y, lo más importante, que sus clientes los pueden recomendar a otros clientes potenciales); después de que la opción de negocio con un cliente ha madurado se elige a un “Team Leader” que se encarga de conocer al cliente y sus necesidades de manera profunda, así que esta persona debe ir a las instalaciones del cliente y conocer todos los elementos de negocio que harán parte de la relación, es decir, debe conocer los procesos, el personal, las instalaciones, la cultura, etc., y, en general, todos los aspectos que le permitan construir un equipo de desarrolladores que se ajuste a la estructura y estilo del cliente; cuando el equipo está conformado y se ha iniciado el desarrollo

de la solución bajo las metodologías ágiles se puede considerar que las bases del servicio están listas y de ahí en adelante es la interacción constante entre el equipo de trabajo de la empresa de desarrollo y el equipo de trabajo del cliente el que modela el servicio o relación que se genera entre ambos. La interacción que se da entre los equipos no da lugar a ambigüedades dada la frecuencia con la que deben revisar el resultado de las fases de desarrollo, y se puede afirmar que este proceso de revisión se constituye en una retroalimentación mutua en la que las reglas de juego son construidas a medida que la relación crece.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

Este tipo de empresa es muy particular pues genera productos (*software*) como resultado del servicio de desarrollo buscando convertirse en el departamento de desarrollo de *software* de un tercero (este es el objetivo final de la empresa de desarrollo con cada interacción, convertirse en el área de desarrollo de sus clientes y llevar la relación a un nivel de madurez tal que no sean necesarios los acuerdos de niveles de servicio), por lo que es necesario un componente de flexibilidad mayor en el equipo para ser parte de dos empresas y culturas simultáneamente; esto ocasiona que la estructura alrededor del servicio o la gestión del servicio en la empresa de desarrollo debe replicar a aquella que encuentra en sus clientes y ser extremadamente eficiente en el proceso de creación de las bases del servicio: preventa, entendimiento del cliente y selección del personal. A continuación se muestra una representación gráfica de la estructura para la prestación del servicio en la empresa de desarrollo:

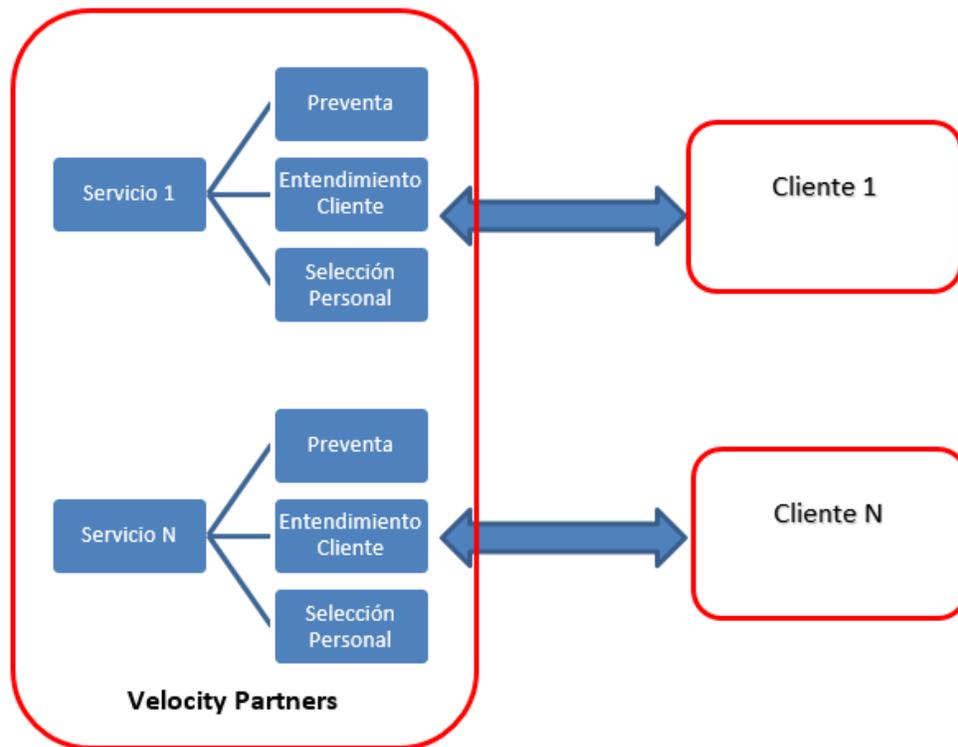


Figura 4: Estructura para la prestación de servicios en la empresa de desarrollo de *software*.  
Elaboración propia.

En este caso se puede afirmar que la empresa sigue un modelo de Cocreación de valor en el que cada cliente crea el valor mediante la interacción entre las dos empresas, siendo la primera una facilitadora de recursos, la diferencia radica en que lo único replicable son las bases del servicio, de ahí en adelante cada cliente tiene un servicio personalizado que se podría analizar en detalle dentro de cada uno de los equipos que hacen parte de la empresa, sin embargo, esto se escapa del alcance del presente trabajo pero se puede denominar como un Modelo de Venta personalizado. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>   | <b>Características</b>   |
|---|--|
| Cocreación<br><b>(Coincidencia parcial)</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Cliente involucrado en el diseño del servicio.</li> <li>• Empleado como asesor e influenciador del cliente.</li> </ul> |
| Modelo de Venta personalizado<br><b>(Modelo particular)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventa personalizada.</li> <li>• Entendimiento del cliente.</li> <li>• Selección del personal.</li> <li>• Base de servicio con tres pilares.</li> <li>• Replicación de la cultura del cliente dentro de la empresa de desarrollo.</li> </ul>  |

## **Empresa multinacional de TI**

### **Aspectos generales**

Esta organización hace parte de la línea de negocios de servicios empresariales de una multinacional de tecnología y su cliente es una de las empresas de productos de consumo masivo más grandes del mundo; esta empresa de tecnología le presta servicios de *outsourcing* de tecnología reemplazando en un porcentaje significativo al área de TI de la empresa cliente pues estos últimos querían liberar recursos para que se pudieran concentrar en tareas de alto valor, acceder a innovación, mejorar el servicio a sus propios clientes y obtener una reducción de los costos de TI, en otras palabras el cliente necesitaba un *partner* estratégico con el que pudiera hacer este contrato de *outsourcing* y así lograr que el área de tecnología siguiera siendo parte del *core* del negocio, pero en manos de un proveedor en el que pudieran confiar plenamente; esta relación data de hace 11 años cuando en el 2003 gran parte del área de TI del cliente pasó a la multinacional de tecnología como parte de un contrato de 10 años que se renovó hace poco por otros 5 años más; el contrato se desarrolla en 160 países en los que

el cliente tiene operación. Bajo este contrato la multinacional de tecnología se encarga de las siguientes actividades para las que tiene unos servicios estándar y maduros:

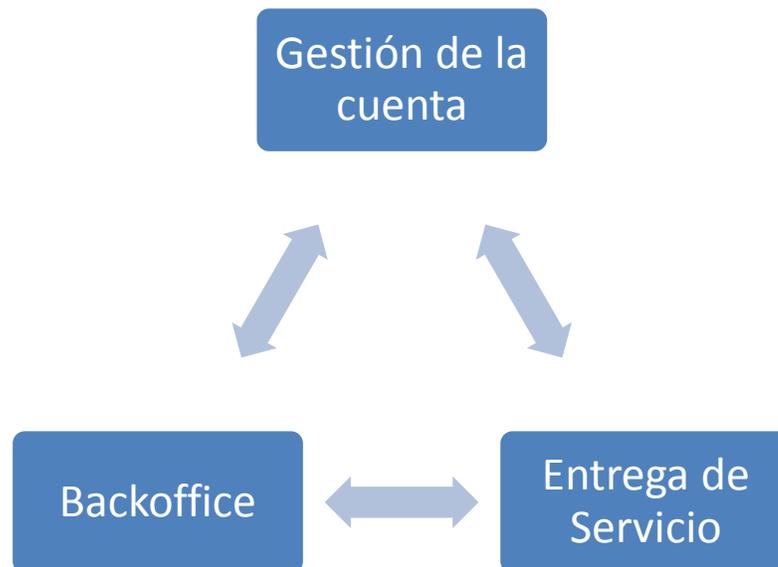
- Desarrollo de Aplicaciones.
- *Outsourcing* de procesos de negocio como pagos a proveedores.
- Gestión de infraestructura y telecomunicaciones.
- Servicios en sitio.
- Soporte a usuario final.
- Administración de eventos.

Es importante resaltar que este *outsourcing* de tecnología se dio porque el cliente estaba convencido que podía obtener un mejor servicio bajo este esquema, pues definitivamente el *core* de su negocio está en la producción de artículos de consumo masivo, y aunque la tecnología es un habilitador pleno de su negocio y *core* al mismo tiempo, hay empresas que están especializadas y por lo tanto lo pueden hacer mejor. Bajo esta premisa es que se da la relación entre este par de organizaciones: los servicios de TI son prestados con una calidad superior, mucha más de la que ellos podrían alcanzar, y están seguros de que la entregaron a un aliado estratégico de negocio para que la tecnología continuara siendo parte del *core* pero permitiéndoles concentrarse en hacer lo que saben hacer mejor: productos de consumo masivo.

## Estructura para la prestación de servicios

Esta empresa está enteramente dedicada al servicio y por lo tanto todos los elementos, estructuras, políticas y estrategias están orientadas a la prestación de un servicio con calidad superior para la satisfacción de su cliente, sin embargo cuando su cliente necesita productos tecnológicos se pueden dar alianzas con otra de las líneas de negocio de la multinacional que sí se dedica a la comercialización de productos y se encapsula la oferta de servicio con la venta del producto para que el cliente solo perciba a una de estas dos organizaciones, así que en determinados momentos también hay una mezcla entre producto y servicio, siendo el servicio el componente dominante.

La estructura con la que cuentan para ofrecerle el servicio a su cliente es la siguiente:



*Figura 5:* Estructura para la prestación de servicios de la multinacional de tecnología. Elaboración propia.

Cada uno de estos elementos representa a un grupo de personas encargadas de aspectos claves dentro de la oferta de servicio, y de un adecuado balance entre cada uno de estos elementos se desprende la excelencia en el servicio que se ha alcanzado y que se requiere entre la multinacional y la empresa de productos de consumo masivo. Una forma de sintetizar esta estructura es afirmando que puede ser considerada como un vehículo tradicional de *Back* y *Front-end* con personas encargadas de dar la cara al cliente y una estructura de soporte, sin embargo hay algunas particularidades que se explican a continuación.

El grupo de la gestión de la cuenta se encarga de establecer el contacto inicial con el cliente para determinar qué necesita mediante un contacto muy cercano: son ellos los responsables de generar opciones de negocio representados en nuevos servicios para hacer crecer la cuenta, deben asegurarse de que los servicios prestados y consolidados evolucionan para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente, se encargan de medir y gestionar el estado de la relación y se aseguran de que el diseño de las nuevas soluciones se entreguen de conformidad con los estándares de la cuenta. El grupo de entrega de servicio se enfoca en la prestación de servicios actuales mediante un grupo de operaciones divididos en “torres” que se especializan en diversas tecnologías como Redes, Telefonía, Almacenamiento, Servidores, Computación de Usuario final y en general para todas las tecnologías que se emplean en el contrato de *outsourcing*; adicionalmente el grupo de entrega de servicios tiene una organización para entrega de proyectos encargada del desarrollo y puesta a punto de nuevos servicios tecnológicos los cuales, una vez terminado el proyecto, pasan a la operación diaria dentro de cada una de las torres mencionadas. Finalmente el grupo de *backoffice* contiene a todas las personas encargadas de soportar la operación en términos de finanzas, contratos, facturación,

PMO, etc., además de ser el puente entre el grupo de Gestión de la Cuenta y el grupo de Entrega de Servicio.

La estrategia en términos del servicio la define el Vicepresidente y Manager general de la cuenta: él tiene como responsabilidad definir qué tipo de servicio, con qué recursos y en qué tipo de tecnología están dispuestos a ofrecer servicios dentro del contrato de *outsourcing*, esto garantiza coherencia en el mensaje desde la empresa de tecnología hacia el cliente dado que las comunicaciones y el estilo de acercamiento son dictados de manera vertical y se extienden a toda la organización que se encuentra abajo de él.

Como se ha mencionado previamente, la relación ya lleva 11 años y por lo tanto hay un conjunto de servicios estándares que se pueden considerar maduros y que se han ido desarrollando a lo largo de ese período; esta constituye la oferta central de servicios que puede crecer a medida que pasan los años mediante el crecimiento natural de cada organización y las dinámicas económicas (la rentabilidad de este tipo de negocio a medida que pasan los años tiende a mantenerse estable o a disminuir). Sin embargo quedarse enfocados en la prestación del servicio no es una estrategia adecuada pues el esfuerzo que se invierte en mantener una relación bajo este tipo de dinámica podría ser invertido en generación de nuevos negocios más rentables, por lo tanto el proceso de creación de nuevos servicios es crítico para garantizar que la cuenta y la relación se mantengan en un camino de crecimiento que permita mantenerla como un negocio rentable y atractivo para la compañía de tecnología multinacional. Este proceso de creación de nuevos servicios tiene tres tipos de fuentes: la primera proviene directamente del cliente y son ellos los que conociendo las tecnologías disponibles en el mercado solicitan la implantación del servicio; la segunda

proviene del conocimiento que tienen los integrantes del grupo de Gestión de la cuenta del negocio del cliente y sus necesidades para ofrecerles nuevas soluciones, y la tercera proviene de los empleados que trabajan directamente en las instalaciones del cliente y que conocen en primera medida la realidad del día a día de la organización y las carencias de esta y que solo se logra en contratos con este nivel de madurez. Para que el servicio a desarrollar a partir de cada fuente sea exitoso, es necesario que la compañía de tecnología entienda y pueda traducir en términos de resultado de negocio para su cliente los beneficios que se lograrán con el nuevo servicio, es decir, que estén en la capacidad de dejar a un lado los términos técnicos y la jerga de tecnología y que se hable en resultados tangibles dentro de los procesos críticos de negocio del cliente; para lograr esto las personas del grupo de Gestión de la cuenta deben conocer muy bien la definición de valor del cliente y en qué áreas específicas se puede generar más valor para ellos, de modo que los servicios ofrecidos efectivamente puedan apuntarle a los objetivos correctos. Es importante anotar que en la empresa de tecnología han logrado en cierta medida traducir sus servicios en resultados de negocio tangibles, lo que ha llevado la relación a otro nivel y hace bastante difícil que un competidor pueda ofrecer algo más provechoso para el cliente; además, el tamaño que se ha alcanzado y el nivel de colaboración entre ambas organizaciones puede hacer que sea muy costoso terminar la relación. Los procesos críticos de negocio para el cliente son los de distribución y logística y los de gestión de marcas, entonces si la empresa multinacional puede apuntarle con sus servicios a resultados tangibles dentro de este par de procesos podrá considerar que sus servicios son valorados por el cliente; para lograr esto cada empleado está en capacidad de entender cómo sus acciones afectan en cadena la prestación del servicio para derivar, finalmente, en la creación de valor desde el lado del cliente.

La relación de la multinacional de tecnología con los proveedores es un punto interesante por analizar, pues dependiendo del tamaño de la relación pueden existir niveles de gobernabilidad que los hacen ser considerados parte de la relación entre la multinacional y el cliente, es decir, como un área más en el contrato de *outsourcing*; estos proveedores también tienen claro que su función está ligada a la entrega del servicio para generar resultados en términos del negocio.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

La relación de servicio que se da entre este par de organizaciones, la multinacional y el cliente, se caracteriza entonces por la existencia de una Función de Servicios, es decir, no hay un área de servicio propiamente nombrada sino que todos los miembros de la multinacional de tecnología saben que sus actividades están dentro de una cadena de servicio hacia el cliente y a pesar de que puedan formar parte de grupos que no tienen contacto directo con él, entienden que su accionar impacta la percepción de valor en la prestación de los servicios. Se puede afirmar que esta función de servicio es una función total, es decir que no hay nadie que esté fuera de ella, incluso los proveedores de la multinacional están incluidos, con el único objetivo de que el cliente pueda crear valor en sus procesos críticos al consumir los servicios prestados. En resumen estamos hablando de función total de servicios con generación de valor del lado del cliente.

La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>                                      | <b>Características</b>  |
|--|---|
| Cocreación ( <b>Coincidencia parcial</b> )         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> </ul>                                       |
| Función de Servicios ( <b>Coincidencia total</b> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización.</li> <li>• El servicio es la estrategia.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados al servicio.</li><li>• Gestión de proveedores.</li><li>• Límites difusos con los proveedores, el proveedor se integra en la oferta de servicio.</li><li>• Exige desarrollo de capacidades adicionales en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos.</li><li>• Exige profundos cambios a nivel cultural.</li><li>• Es deseable contar con I+D en servicios, el foco de generación de nuevos servicios debe existir.</li></ul> |
|--|--|

## **Empresa de telecomunicaciones fijas y móviles**

### **Aspectos generales**

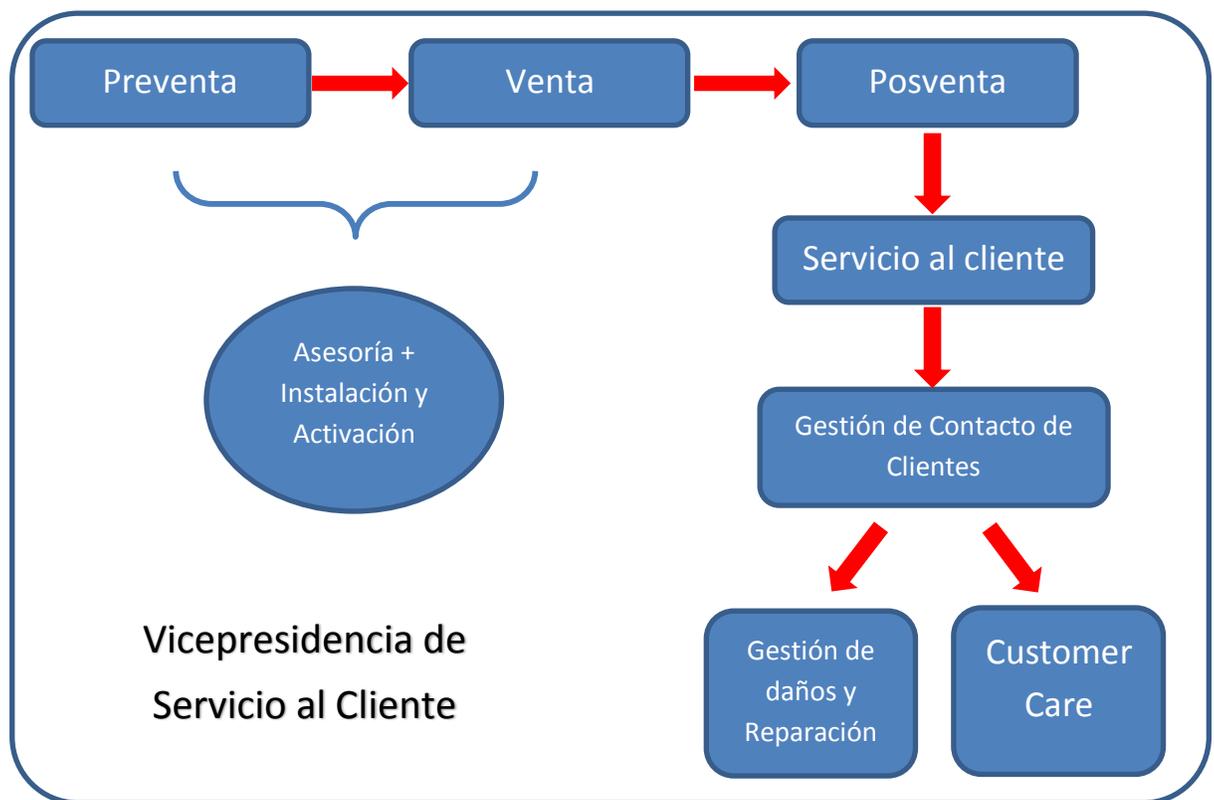
Esta es una empresa que se clasifica dentro del sector de servicios y entretenimiento y, según la estrategia que persiguen, su objetivo es solucionar las necesidades de información, comunicación y entretenimiento de hogares, establecimientos de esparcimiento (bares y restaurantes) y a nivel corporativo. Esta organización se constituye como una empresa independiente gracias a una escisión del departamento de telecomunicaciones de las Empresas Públicas Municipales de la ciudad de Medellín en el año 2006. Esta división se dio con el objetivo de permitirle a este departamento competir adecuadamente con empresas privadas que estaban llegando al país y a la ciudad a prestar este mismo tipo de servicios (el resto de servicios públicos de la empresa municipal aún son considerados monopolios del Estado), pues se vislumbraba en esa época que las inversiones que se debían realizar para continuar la operación en ese tipo de mercados podía comprometer la estabilidad de los otros negocios de la casa matriz hasta ese momento y que sería indispensable contar con un socio que apalancara la posición de la nueva empresa. Así fue que esta organización surgió y se convirtió en una empresa de carácter nacional al absorber a otras empresas de similares características en otras ciudad del país; de modo paralelo la empresa de telecomunicaciones se hizo socia de una empresa de comunicación celular junto con otra empresa pública de carácter nacional, para fundar una empresa de comunicación celular de carácter nacional, sin embargo al pasar el tiempo una multinacional se hizo con la participación de la otra empresa pública y hace poco se fusionó completamente con la empresa entrevistada (que era el objetivo inicial de la escisión en el año 2006). De este modo se ha configurado la empresa en

cuestión como un competidor en el territorio colombiano pero con una casa matriz multinacional con gran experiencia en comunicaciones móviles, está en capacidad de ofrecer un portafolio de servicios completos en las categorías móviles (internet y telefonía celular) y fijas (televisión, internet y telefonía fija), y puede competir a nivel de portafolio y músculo financiero con las otras multinacionales con presencia en el país. En cuestión de servicio esta empresa no ha estado exenta de las particularidades de este tipo de servicio en el país: clientes cansados pero resignados a un servicio regular o malo, competencia de precios e incumplimiento en las promesas de servicio. Con el ánimo de cambiar esa situación, las administraciones recientes de la empresa decidieron hacer de la excelencia en el servicio la “espada” competitiva en el mercado (como lo mencionan ellos mismos) y ser reconocidos como la mejor en la prestación del servicio, no la más barata o más cara, ni la que tiene más productos, simplemente como la que siempre cumple con lo que promete y la que lo hace mejor. Durante el año 2014, esta empresa ha estado en una profunda transformación en torno al servicio y se espera que para el 2015 ya estén operando plenamente bajo la nueva estrategia. A continuación se discuten los elementos de esta nueva estructura que diseñaron para la prestación del servicio.

### **Estructura para la prestación de servicios**

Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene dos grandes negocios en los que compete: Servicios Móviles y Servicios Fijos y en cada uno tiene una Vicepresidencia de Servicio al cliente desde la que se define toda la estrategia de servicios, en donde se encuentran todas las áreas que se encargan de la prestación directa del servicio y el manejo de la relación con los clientes; uno de los principales objetivos al diseñar una Vicepresidencia era tener un manejo

del cliente de punta a punta en oposición a la vista segmentada que tenían cuando en cada etapa en el ciclo de vida del negocio o servicio contaban con una estrategia diferente y desconectada; como ambos negocios son tan diferentes fue necesario contar con una Vicepresidencia para cada uno que comparte la misma estructura. A continuación se muestra un esquema de la Vicepresidencia:



*Figura 6:* Estructura de la Vicepresidencia de Servicio al Cliente de la empresa de telecomunicaciones. Elaboración propia.

Al tener la gestión del cliente como un proceso integral, la empresa está en capacidad de administrar y sobre todo cumplir las promesas que se le hacen al cliente; este proceso inicia desde la etapa de preventa en la que la asesoría a los clientes potenciales es la actividad más

relevante y es la que establece las condiciones del servicio que se tendrán que sostener en las siguientes etapas. Una vez se concreta la venta se procede a la instalación y activación del servicio y finalizando esta etapa el cliente se entrega a los procesos de posventa en los que se conserva la relación durante todo el tiempo que el cliente mantenga los servicios; en el área de Gestión de contacto de clientes se dan todas las interacción entre la empresa y sus clientes pues son los responsables de todos los canales para peticiones, quejas o reclamos y, dependiendo de lo que el cliente solicite, se envían al área de Gestión de daños y reparación para solucionar cualquier inconveniente o se envían al área de *Customer Care* que se especializa en “resarcir” a aquellos clientes que, gracias a las fallas en la estrategia de servicio anterior, están insatisfechos, han presentado problemas recurrentes o están a punto de cambiar de proveedor. Este es, a grandes rasgos, el proceso de gestión y prestación de servicios de la empresa junto con la estructura formal definida para ello, sin embargo hay unos cambios más profundos que la mera reorganización de las áreas y los departamentos. Como se dijo anteriormente la prestación de servicios en esta categoría en Colombia no se ha caracterizado por la excelencia y cada una de las empresas competidoras en esta categoría ha tenido inconvenientes, de este modo también están llevando a cabo una transformación a nivel cultural y de personas, a nivel tecnológico y a nivel de procesos, en lo que ha sido denominado la triada del servicio al cliente y constituye el esfuerzo definitivo de esta empresa por lograr la excelencia en el servicio para diferenciarse efectivamente de sus competidores. La acción más contundente, desde el punto de vista de la cultura y las personas, en la reorientación hacia el servicio al cliente es la realización de pasantías de todos los integrantes de la empresa que no tienen contacto directo con el cliente en ningún caso, es decir, las

personas de las área del *backoffice* en las áreas que sí están en constante relacionamiento con los clientes, desde el *call center* hasta las áreas de servicio en los hogares o sedes de los clientes. El objetivo final es crear una consciencia a lo largo de toda la empresa sobre el aporte que cada uno de los empleados tiene en la prestación del servicio y la responsabilidad que cada uno tiene en lograr la excelencia en el mismo. Desde el punto de vista de los procesos han contratado a consultoras internacionales que los están asesorando en el rediseño para soportar los nuevos modelos y estrategias de servicio, y a nivel tecnológico han adquirido *software* para hacer gestión integral del cliente, por ejemplo los mantenimientos o revisiones ya no se hacen con componentes aislados del servicio sino a todos los componentes simultáneamente y así garantizar que la continuidad, calidad y regularidad del servicio se mantiene en el futuro, pues se ha detectado que los clientes más insatisfechos son aquellos que tienen problemas reiterativos y bajo este esquema se lograría reducir la cantidad de clientes con este tipo de problemas. Finalmente es importante mencionar que las métricas para entender el estado de la empresa en términos del servicio pasaron de elementos transaccionales como cantidad de clientes atendidos o servicios instalados, a nivel de satisfacción del cliente medido a través de todo el proceso de preventa, venta y posventa, es decir, a través de toda la promesa de servicio (hay otras mediciones enfocadas al mercado y a entender la posición de la empresa en él, pero a efectos del presente trabajo son más relevantes las que dan cuenta de la relación con el cliente). Al intervenir en los elementos de esta triada se está estableciendo sin duda alguna una plataforma para sostener las promesas que se le hacen al cliente, que junto con la reorganización hacia la excelencia en el servicio pueden dar grandes resultados en el mediano plazo. La meta es que para el año 2015 se puedan desplegar los planes tácticos y operativos, llegando e impactando finalmente a los

clientes (lo que se ha hecho hasta el momento todavía está del lado de la estrategia y ha sido una directriz generada desde la Presidencia de la compañía, que necesariamente debe seguir su curso hacia abajo a nivel organizacional).

La gestión de valor está enfocada en una segmentación del valor monetario que cada cliente puede traer a la empresa y no se evidencia un concepto general de valor más allá del económico, esto sumado al desarrollo de nuevos productos que se basa en la implantación de las tendencias de la categoría a nivel mundial (lo que ha funcionado en otros países se implementa en Colombia), el *feedback* obtenido a partir de las quejas o reclamos, o a partir de investigaciones propias, hace que la empresa sea un tanto reactiva y no se caracterice por cocrear el valor junto con sus clientes.

Todo lo que se ha mencionado hasta el momento tiene que ver con lo que hacen a nivel interno, pero la relación que tienen con sus proveedores es bastante estrecha y se puede afirmar que son parte integral de la prestación del servicio y que sus acciones son determinantes para moldear el tipo de servicio que prestan, por ejemplo toda esta renovación de la que se ha hablado se les presentó antes que a nadie a los proveedores más importantes para mostrarles su lugar en la cadena del servicio, con el ánimo de alinear efectivamente los componente internos con los externos en esta nueva estrategia.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

En este proceso de transformación se pueden detectar ciertos elementos de una Función de Servicios porque todas las áreas o departamentos de la empresa están orientados sin lugar a dudas a la prestación del mismo; se puede afirmar que el 100% de los empleados de la empresa saben que sus acciones deben estar orientadas a la excelencia en el servicio y los

mismos proveedores saben cuál es su lugar en la cadena a la hora de la entrega del servicio. Por otra parte el otro pilar que se puede identificar es el del sostenimiento de las promesas que se hacen a los clientes mediante una gestión integral a través del ciclo de vida en preventa, venta y posventa pero sin llegar a una etapa de Cocreación de valor y teniendo la gestión del cliente en áreas esencialmente de mercadeo como Gestión de Contacto con los clientes. Finalmente también se evidencia que la operación se sigue haciendo desde una Unidad Estratégica de Negocio completamente separada del proceso de creación de servicios. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>   | <b>Características</b>  |
|---|---|
| Unidades Estratégicas de Negocio<br><b>(Coincidencia parcial)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;G dentro de la Unidad.</li> <li>• Unidades de servicio con posibilidad de generación de ingresos.</li> </ul>   |
| Cocreación<br><b>(Coincidencia parcial)</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> <li>• Empleado como asesor e influenciador del cliente.</li> </ul>   |
| Función de Servicios<br><b>(Coincidencia parcial)</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización.</li> <li>• El servicio es la estrategia.</li> <li>• Gestión de proveedores.</li> <li>• Límites difusos con los proveedores, el proveedor se integra en la oferta de servicio.</li> <li>• Exige profundos cambios a nivel cultural.</li> </ul> |

## **Empresa multinacional de *retail***

### **Aspectos generales**

Esta empresa es la número uno en cuanto a participación de mercado en Colombia en el sector del *retail*, su historia está llena de fusiones y adquisiciones con empresas similares que contaban con participaciones significativas en diferentes regiones del país y hasta relativamente poco tiempo (menos de 10 años) tenía capital mayoritariamente colombiano,

pero fue absorbida por inversionistas extranjeros que han mantenido la dirección de la organización en Colombia conservando el estilo que la ha caracterizado desde sus orígenes. Una de las características más relevantes de esta empresa es que es uno de los principales empleadores del país con más de 38.000 empleados, pero si se tiene en cuenta sus filiales del exterior el número podría superar los 65.000, así que la integración de todos los negocios y filiales en las que se ubican estos empleados se ha convertido en un gran reto que los ha llevado a definirse a sí mismos como una organización multimarca, multiformato y multindustria para darle un enfoque adecuado a todas sus operaciones. También han adoptado un enfoque de procesos a lo largo de toda la organización para garantizar el trabajo en equipo y un adecuado nivel de comunicación y relacionamiento entre todos los grupos de trabajo que se forman en cada uno de los negocios en los que compiten.

Como el resto de empresas que hacen parte de este trabajo, la diferenciación en servicios es una de las prioridades estratégicas o valores corporativos para esta organización de *retail*, tanto así que ellos consideran que deben prestar un “Servicio Superior” para garantizar que el cliente regrese, como lo afirman en su misión corporativa, y para lograrlo consideran que el cliente interno es primordial dentro de la cadena de valor para conseguir su misión, por lo tanto la satisfacción del cliente interno (desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades que pueda tener desarrollando sus actividades) está al mismo nivel dentro de las prioridades organizacionales que la satisfacción del cliente final. De este modo y para esta organización de *retail* se analizará a continuación la estructura que diseñaron para la prestación del servicio interno, dada la relevancia que tiene para lograr la diferenciación en servicios para el cliente final.

## Estructura para la prestación del servicio

Como se mencionó anteriormente, esta empresa multinacional de *retail* decidió operar bajo procesos buscando fomentar el trabajo en equipo y lograr un adecuado nivel de comunicación y relacionamiento entre esos equipos de trabajo, así que cada línea de negocio tiene unos macroprocesos que explican toda la operación del negocio y que contienen los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Esta operación se podría considerar más allá de una mera estructura que en números equivale a 5 macroprocesos, 250 servicios al cliente interno y 400 personas orquestando esta operación, es decir que 400 personas están en el eje articulador del servicio interno que habilita la prestación del servicio al cliente externo. En este caso, y según palabras del Director de Servicio Interno, lo importante no es la estructura sino el esquema de gobernabilidad que hay entre los macroprocesos, los cuales se pueden representar de manera general en la siguiente forma:

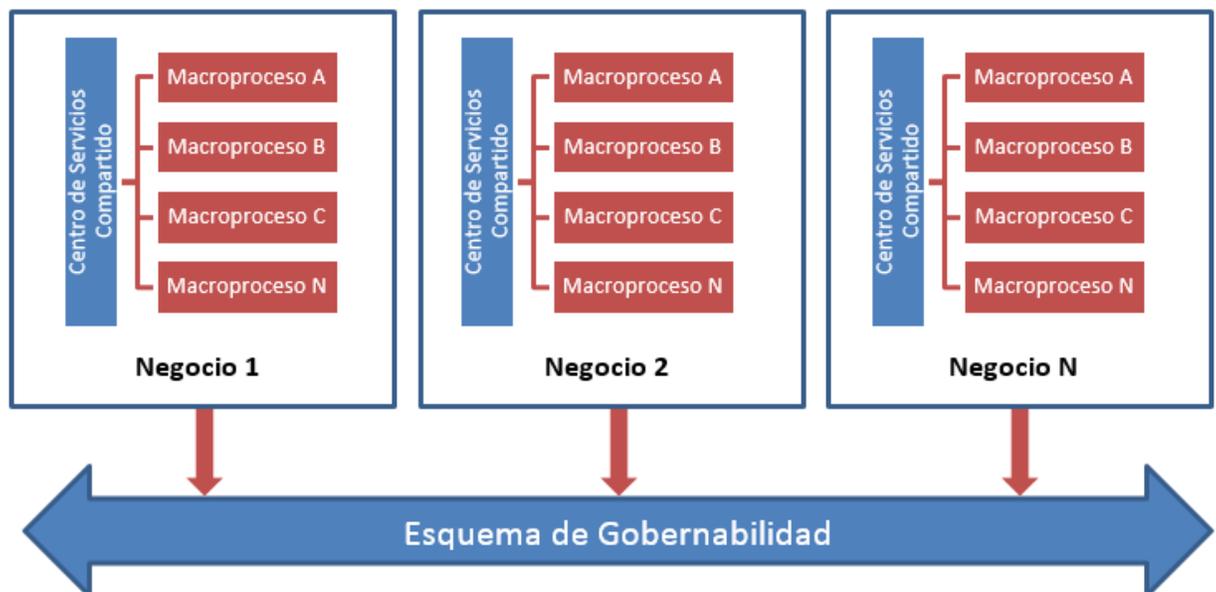


Figura 7: Esquema de gobernabilidad para la empresa multinacional de *retail*. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el esquema de gobernabilidad está presente a lo largo de toda la organización y los múltiples negocios en los que compete y funciona de la siguiente forma:

- La principal promesa de valor que debe sostenerse al cliente interno es la entrega del servicio con Velocidad y Calidad requerida. Este par de atributos son los que determinan si el servicio es adecuado y en definitiva son los atributos que el cliente interno espera que sean cumplidos sobre cualquier otro. Hay un proceso de negociación que permite establecer las expectativas que tiene el cliente interno para generarle valor en sus propios procesos al recibir estos servicios como entradas, es decir que se sabe si la prestación del servicio se convierte en generación de valor del lado del cliente interno a partir de la combinación de las variables mencionadas. Adicionalmente cada Centro de Servicios Compartido está en capacidad de reaccionar ante nuevas prioridades del cliente y cambiar el enfoque de Velocidad y Calidad a cualquier otro atributo pues el entendimiento profundo del cliente interno es la base de la operación de cada centro.
- Dada la complejidad y las diferentes combinaciones existentes diseñaron un sistema de seguimiento de satisfacción del cliente interno desde el momento en el que se solicita el servicio hasta el momento de entrega del mismo. Tiene dos componentes principales: una medida objetiva que da cuenta del cumplimiento en términos de Calidad y Velocidad en la prestación del servicio y una medida subjetiva que da cuenta de la percepción del cliente.
- El costo de la entrega del servicio es una tercera variable que se debe tener en cuenta pues en la empresa de *retail* aún no han llegado a un modelo de transferencia de servicios que

le permita a las áreas de cliente interno llevar una cuantificación del impacto en su PYG. Por el momento los costos se absorben a nivel corporativo sin cargarlo a las áreas, por lo que existe un acuerdo tácito para la racionalización del mismo. Este tema es un tema crítico pues de la correcta aplicación de tal racionalización se desprende el grado de Velocidad y Calidad que los clientes esperan, es decir que una variación en este par de atributos repercute en el costo para toda la organización, así que a nivel cultural hay acuerdos para conservar un equilibrio entre el costo del servicio y el valor que se va a generar desde el lado del cliente (esto se relaciona con el proceso de negociación mencionado anteriormente). Se puede asegurar que la consciencia del bienestar de la organización es mayor que el beneficio particular que podría lograr cada área.

- Más allá de relaciones entre proveedor y cliente hay sociedades de negocio que buscan un bienestar mayor para la organización que para cada área de manera independiente.
- Los Centros de Servicios Compartidos son los encargados de Diseñar, Operar y Entregar los servicios nuevos y existentes a cada uno de los clientes internos (250 servicios diferentes para 65.000 empleados).
- Uno de los aspectos más relevantes es que dentro del esquema de gobernabilidad hay una conexión directa con la alta dirección de la empresa para definir a nivel estratégico el crecimiento de los Centros de Servicios Compartidos junto con el crecimiento organizacional, esto se hace con el ánimo de mantener la eficiencia y estandarización operacional y lograr niveles adecuados de automatización que son otras de las razones principales de la existencia de los Centros de Servicios Compartidos en esta organización. Adicionalmente, gracias a esta conexión con la alta dirección y la interacción con el resto

de áreas se logra una adecuada gestión de proyectos en los que se logra orquestar las necesidades de cada participante, convirtiéndose en la mejor herramienta para el Desarrollo de Nuevos Servicios, mejoras en los procesos y servicios existentes y llegar a un consenso de lo que es primordial para la organización a través de una mirada integral o sistémica de la misma.

- Cada líder de los Centros de Servicios Compartidos tiene un rol enfocado en el mercadeo (más allá de las funciones propias de dirección del área) pues es responsable de la gestión de punta a punta del cliente interno, desde el entendimiento de las necesidades, pasando por el diseño de los nuevos servicios, propiciando un ambiente en el que se conoce muy bien el esquema de operación del centro y los beneficios que obtienen los clientes al usar los servicios y ayudando en definitiva a que el cliente pueda encontrar valor en su propia operación al mantener una relación con el Centro de Servicios Compartidos. En este caso tienen una labor adicional muy relevante pues deben hacer las veces de jueces o mediadores entre las necesidades de cada cliente y el beneficio organizacional, y en últimas son los responsables del equilibrio dentro de cada negocio entre la operación y la entrega de servicio al cliente final (cliente externo bajo este contexto).

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

Esta organización multinacional de *retail*, y específicamente la estructura existente para la prestación del servicio interno, tiene varias coincidencias con el modelo de Cocreación de valor y gestión del cliente desde el punto de vista del mercadeo. Toda la operación se basa en el entendimiento de la creación de valor desde el punto de vista del cliente, es decir que

la manera de operar y gestionar los servicios se dan desde lo que el cliente considera valioso, en este caso específico es la Velocidad y la Calidad en la entrega del servicio, pero están en capacidad de alterar sus respuestas ante un cambio en lo que valora el cliente, esto demuestra que están en sintonía con el cliente interno y están preparados para hacer las veces de facilitadores y poner todos sus recursos a disposición del cliente para que este último pueda convertirlos en generación de valor para sus procesos internos. El enfoque de mercadeo se evidencia en la forma que se da la interacción en un rango desde la consultoría hasta la recomendación sobre lo que es más provechoso, no solo para el cliente interno sino para toda la organización que los incluye a ambos; este último elemento es muy interesante pues muestra una dualidad sobre la organización para la prestación del servicio en la que no solo debe buscar la satisfacción de su cliente sino que debe estar en capacidad de establecer límites para preservar la integridad del grupo haciendo que la relación entre prestador y cliente tenga que estar al nivel de socios de negocio que puedan llegar a unos acuerdos supremamente equilibrados: esto solo se consigue en una relación de confianza suprema y de servicio superior como se proclama a nivel organizacional. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>                             | <b>Características</b>  |
|---|---|
| Cocreación<br><b>(Coincidencia total)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Cliente involucrado en el diseño del servicio.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> <li>• Mercadeo diseminado en la organización.</li> <li>• Empleado como asesor e influenciador del cliente.</li> </ul> |

¿Cómo se refleja esto en la prestación del servicio al cliente externo? La respuesta a esta pregunta se puede dar desde la participación de mercado de la organización en la que ocupan el primer lugar, es decir que el cliente externo percibe efectivamente un servicio superior y por eso decide regresar. Se podría afirmar entonces que un servicio superior a nivel interno contribuye a generar un servicio superior a nivel externo.

## **Entidad financiera**

### **Aspectos generales**

Esta organización es el resultado de múltiples fusiones y adquisiciones a lo largo de su historia, sin embargo el estado actual se debe a una fusión de tres grandes bancos alrededor del año 2006 y uno de los grandes retos de esa fusión fue el de cuál cultura corporativa adoptar. Uno de los bancos era reconocido por ser una de las primeras empresas en Colombia (incluyendo el sector real) que quiso diferenciarse en servicios, y los otros bancos eran entidades con focos diferentes y el servicio no era su prioridad; al fusionar los tres bancos se impuso la marca y la cultura de uno de ellos en detrimento de aquella que había hecho del servicio su característica distintiva, y aunque en la fusión el personal de los tres bancos se mantuvo prácticamente inalterado, aquella huella de servicio impecable se empezó a perder dentro de la nueva organización y la entidad financiera resultante se empezó a parecer más al resto de competidores de este sector en Colombia. La degradación en la calidad del servicio prestado llegó a un nivel tan preocupante que no solo en esta organización en particular, sino en todo el sector, había cierta tolerancia o resignación sobre el tipo de servicio prestado y las entidades financieras no se movilizaban para mejorarlo sino que se estaba dando por hecho que así era el comportamiento del sector; adicionalmente, esto se combinaba con la

percepción a nivel general que se tiene de la banca en Colombia en donde se les considera en contra de la población y que buscan enriquecerse a expensas del bolsillo de los colombianos. Este par de situaciones, degradación en el servicio y una especie de inmoralidad en el actuar del sector, fueron el detonante para que esta entidad financiera se decidiera nuevamente por tener al servicio como un elemento clave dentro de su estrategia y, al mismo tiempo, liderar una campaña para que el sector financiero en Colombia no se considerara en oposición al cliente sino que se viera como una actividad respetable que contribuye al desarrollo del país.

### **Estructura para la prestación del servicio**

Para poder generar los cambios que necesitaba esta entidad financiera, reorientarse hacia el servicio y mostrar que los bancos no están en contra del país, el nuevo Presidente de la entidad definió que el foco que debía orientar todas las acciones de la entidad tenía que ser el cliente, y con una declaración particular le ha comunicado al país que su interés es dejar todo por sus clientes y que la banca debe ser más humana.

Esta declaración ha generado una transformación en el interior de la organización para estar en capacidad de cumplir lo que prometieron y que el cliente efectivamente se convierta en el foco; de este modo la organización ha estado interviniendo dos aspectos dentro de su cultura organizacional: el ser y el hacer. Desde el punto de vista del ser se consideran cálidos, cercanos, incluyentes y respetuosos, y desde el punto de vista del hacer se encargan de entregar soluciones de manera impecable, ágil y simple buscando satisfacer al cliente, generar lealtad y recomendación para, finalmente, hacer que el cliente quiera a la entidad. Estos principios culturales y organizacionales se han transmitido a todos los empleados para

asegurar que los comportamientos que evidencian estas declaraciones desde el ser y el hacer sean visibles para los clientes y para la sociedad en general y así continuar con su objetivo de liderar la transformación del sector en Colombia.

La transformación cultural no es la única alternativa que han seguido para el reenfoque en el servicio, también han intervenido la estructura con áreas nuevas que tienen funciones particulares dentro de la organización, por ejemplo el Comité de respeto por el cliente que tiene como objetivo analizar de manera estratégica cuáles procesos de la organización tienen que ser rediseñados dado el impacto que tienen sobre los clientes. Este tipo de áreas muestran cómo el liderazgo del nuevo Presidente de la compañía es el que ha movilizado la estrategia hacia acciones concretas. Adicionalmente varias áreas cambiaron de manera conceptual y se generaron esquemas de colaboración que permiten la orientación al servicio buscando sobre todas las cosas la humanización de la banca. A continuación se muestra un esquema de la estructura:

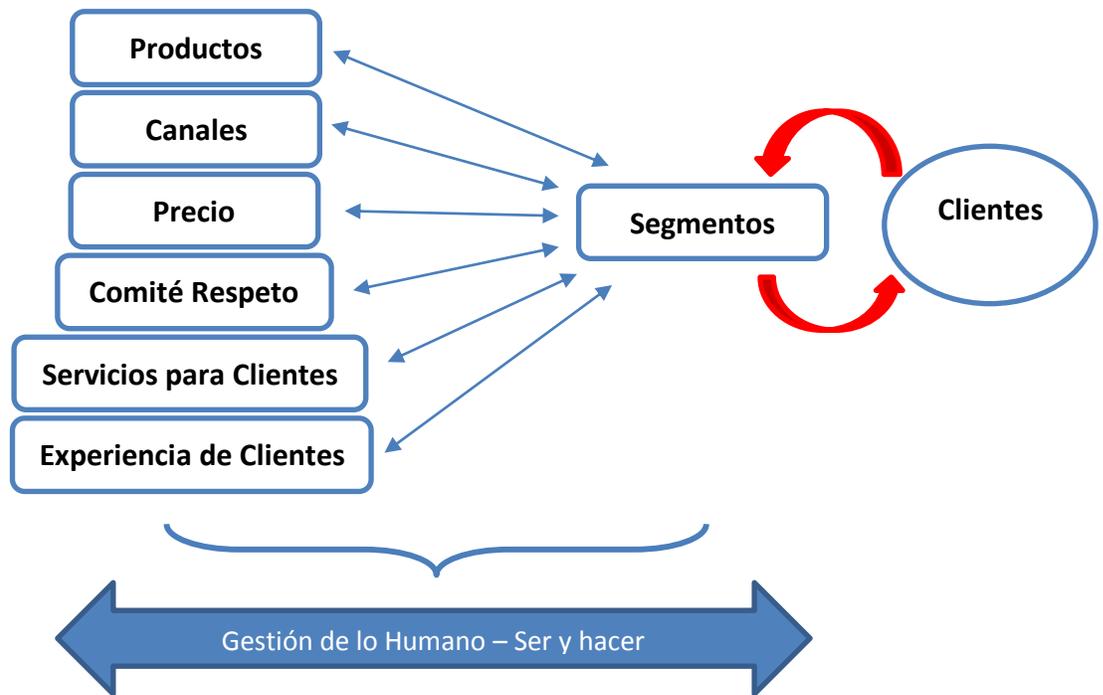


Figura 8: Estructura para la prestación de servicios en la entidad financiera. Elaboración propia.

En este caso el flujo de información en esta estructura inicia del lado del cliente, son ellos los que tienen expectativas y necesidades y es el área de segmentos de la entidad financiera la encargada de entender cuáles son esas necesidades y cómo debería responder la entidad financiera, en otras palabras, son los encargados de hacer la gestión de valor del cliente y descifrar aquello que los clientes valoran. En este caso es importante resaltar que ante la cantidad de clientes que tiene la entidad financiera tienen que ser divididos en grupos más o menos homogéneos y el principal criterio para hacerlo son los ingresos que tienen (esto se da independientemente del tipo de cliente, ya sea personal, pyme, empresarial o gobierno); al contar con esa clasificación en segmentos y con la información puntual de lo que es valorado por los clientes de un segmento particular, se da inicio al proceso de definición de producto, canal y precio con las áreas respectivas, se tiene en cuenta la recomendación y priorización

que se da desde el Comité de respeto al cliente, se alinean los procesos y recursos que se manejan en el área de servicios para clientes (esta era la vicepresidencia de operaciones bajo el modelo de servicio anterior, pero al tener en cuenta que el 62% de los procesos de las operación están directamente relacionados con el cliente decidieron darle un vuelco a esta vicepresidencia y darle una orientación más cercana al cliente final y por eso hace parte integral del nuevo modelo de servicios) y finalmente se verifica con el área de Experiencia de clientes que todo está alineado con la forma en la que el cliente espera el servicio; este esquema se repite para los procesos de la organización que impactan al cliente y que estaban ocasionando la degradación en la percepción del servicio bajo el modelo de servicio anterior. La orquestación de este esquema o modelo de servicios depende de una interacción supremamente cercana de los responsables de cada área y de la priorización que se hace de los procesos a intervenir (la organización puede contar con por lo menos 2.000 procesos diferentes).

Es importante resaltar que a nivel estratégico este mismo equipo (las áreas mostradas en el modelo) es el encargado de definir hacia donde se dirige la organización y que al estar tan conectados con la operación y con el sentir del cliente final, pueden asegurar una evolución adecuada en la prestación del servicio para estar a tono con las expectativas.

Como se aprecia en el modelo, hay un flujo de información de derecha a izquierda, es decir, desde el lugar al que se quiere llegar (los clientes) hacia el origen (la organización) y cada uno de los pasos intermedios son puntos de chequeo para alinear toda la operación y el modelo de servicio con el resultado final; en este flujo aparece un orquestador muy importante y es el área de Experiencia del cliente que se encarga de la integración de toda la

información que se debe intercambiar entre cada área para poder ser consistentes entre la entrega de unos servicios complejos que en el interior de la organización pueden ser denominados como productos pero que finalmente llegan al cliente como servicios. En otras palabras, la principal función del área de Experiencia es lograr la consistencia en el mensaje que perciben los clientes y esto sin duda representa un trabajo de coordinación muy complejo (para poder lograr esto es necesario hacer una gestión de marca impecable pues solo así se logra llevar un mensaje consistente de vuelta al mercado).

Finalmente se puede afirmar que la transformación a nivel cultural es la que está habilitando una prestación de servicio superior al convertirse en el soporte de toda la organización: el discurso de humanizar la banca se quedaría simplemente en palabras si no existieran hechos y comportamientos visibles en los empleados de la entidad que le permitieran a los clientes darse cuenta del cambio real; este hecho es crítico para esta entidad pues demuestra que sí está en condición de liderar la transformación del sector financiero.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

El caso de esta entidad financiera es particular desde el punto de vista de la motivación que tiene para la prestación y diferenciación del servicio: no sólo hay una motivación monetaria sino una motivación acerca de la reivindicación del sector y de la profesión y esto es lo que lidera la transformación de esta organización. Se puede afirmar que esta organización tiene elementos de coincidencia con la Triada de Servicios, con la Cocreación de valor por parte de los clientes y con la Función de Servicios pues hay un trabajo muy juicioso de consistencia en el mensaje hacia el mercado (marca) con una gestión empaquetada de producto-servicio; consideran que el punto de partida para la transformación del servicio es precisamente

aquello que el cliente valora y percibe como beneficioso y también se podría afirmar que es una entidad enfocada completamente en la prestación del servicio como sugiere la Función de Servicios, y todos los empleados podrían estar en capacidad de entender cómo sus acciones impactan la prestación del servicio (esto se está logrando mediante la transformación cultural en el ser y el hacer). Pero hay un elemento que no coincide con ningún modelo de los que se seleccionó y es el Comité por el respeto al cliente: esta unidad es una especie de eje articulador que no solo está enfocado a la excelencia en el servicio sino a la transformación a nivel ético de la organización dada la responsabilidad social que una entidad de estas características tiene, por ejemplo durante la entrevista se manifestó que una de las campañas que han surgido es la de la venta responsable que vela por que el cliente tenga la cantidad correcta de productos para sus ingresos, y desde la gestión comercial del cliente el mensaje no es vender por vender sino asesorar.

En conclusión, en esta entidad se registran coincidencias parciales con la Triada de Servicios, Cocreación de valor, Función de Servicios y una dimensión ética y moral adicional a la prestación de servicios que sirve como elemento transformador y lidera la campaña dentro del sector financiero en Colombia para convertir la banca en general en una organización más humana. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>                                       | <b>Características</b>  |
|---|---|
| Triada de Servicio<br><b>(Coincidencia parcial)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta compleja de servicios.</li> <li>• Empaquetamiento de productos y servicios.</li> <li>• Diseño de canal.</li> <li>• Gestión de marca.</li> <li>• Diseño de interacción o experiencia.</li> </ul> |
| Cocreación<br><b>(Coincidencia parcial)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Administración de relación con el cliente de punta a punta.</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> <li>• Mercadeo diseminado en la organización.</li> <li>• Empleado como asesor e influenciador del cliente.</li> </ul>  |
| Función de Servicios<br><b>(Coincidencia parcial)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización.</li> <li>• El servicio es la estrategia.</li> <li>• Límites difusos con los proveedores, el proveedor se integra en la oferta de servicio.</li> <li>• Exige desarrollo de capacidades adicionales en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos.</li> <li>• Exige profundos cambios a nivel cultural.</li> <li>• Es deseable contar con I+D en servicios, el foco de generación de nuevos servicios debe existir.</li> </ul> |
| Dimensión ética del servicio <b>(Modelo particular)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de respeto por el cliente.</li> <li>• Humanizar la banca.</li> <li>• Campañas de venta responsable. Esfuerzo comercial por vender lo adecuado.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Involucra un esfuerzo para cambiar el sector y no solo a la organización particular.</li> <li>• Ser y hacer. El comportamiento se tiene que hacer visible.</li> </ul>   |

## **Compañía de arrendamiento y administración de flotas**

### **Aspectos generales**

Esta compañía es la líder del sector de arrendamiento y administración de flotas de vehículos en el país, hace parte de uno de los grupos financieros más grandes de Colombia y es la única empresa del sector real de dicho grupo (según los representantes de la empresa). Sin embargo la situación apenas está cambiando para tornarse favorable, pero hasta hace algunos años la empresa se encontraba estancada, las ventas decrecían y sus resultados comerciales eran muy malos, su fuerza de ventas estaba desmoralizada y tenían poco dominio del mercado en el que la empresa competía (al hacer parte de un conglomerado financiero entendían mejor este tipo de lenguaje, pero el lenguaje de una empresa de este estilo, dentro del sector real y con un grado de especialización tan diferente, era un reto bastante grande); la empresa tampoco tenía diferenciación alguna y ofrecía exactamente lo mismo que sus competidores: precio, mantenimientos, seguros, impuestos, etc., y el mercado se estaba “comoditizando” así que el panorama era bastante oscuro. La situación de la compañía era crítica y estaban al borde de la desaparición, y al llegar a este estado tenían dos caminos, corregir o llegar a la quiebra, y la empresa optó por lo primero. Inicialmente rastrearon aquello que consideraban bien hecho y exitoso para empezar a reconstruir la empresa desde ahí, así que decidieron mejorar la gestión de valor de sus clientes (al contar con relaciones de largo plazo, ya sabían que algunos clientes no necesitaban simplemente un carro o una flota sino algo adicional), decidieron hablar un lenguaje sencillo y cercano para los clientes y determinaron exactamente qué era lo que le ofrecían como propuesta de valor y lo explicaron en esos términos sencillos. Toda esta transformación estuvo acompañada de un rediseño estructural que ha cambiado la

situación de la empresa y los problemas se han cambiado en oportunidades, las ventas despegaron y hoy no solo son la empresa más importante del sector sino que doblan las ventas y cumplen con sus presupuestos de ventas con mucha anticipación. A continuación se explica cuál es la estructura que definieron y qué les permitió reorientar la empresa de manera exitosa.

### **Estructura para la prestación del servicio**

El primer paso de esta organización fue el de declarar que el cliente sería el centro de la operación y convertirlo en el núcleo estratégico por el cual pasarían todas las decisiones y se orientarían absolutamente todas las iniciativas para reorganizar la empresa. Posteriormente, y como parte de la simpleza que querían fomentar, diseñaron tres pilares que soportarían al cliente y serían la oferta de servicio y de valor agregado simultáneamente. Los tres pilares son la disponibilidad, pues entendieron que el cliente no paga porque le administren la flota sino por tenerla disponible siempre, en este caso la gestión del servicio para garantizar la disponibilidad de la flota exige unas capacidades adicionales dentro de la empresa, sobre todo en gestión de riesgos para mitigar cualquiera que esté relacionado con la imposibilidad de utilizar los vehículos; el segundo pilar es la productividad que se le puede generar al cliente que está entregando un aspecto tan crítico a un tercero y que por lo tanto debe generar ahorros constantes y nuevas formas de mejorar la operación del cliente (por ejemplo el diseño de rutas más eficientes o el monitoreo y control de la flota de manera automática, lo cual trae unas eficiencias operacionales que no se pueden lograr de manera sencilla o siendo dueños de una flota más pequeña por los costos y las economías de escala), y finalmente la confiabilidad de 16 años en el mercado estando en capacidad de orquestar todos los recursos

para administrar las flotas encargadas en su mayoría de la distribución de insumos o productos finales a los clientes (en este caso, el cliente del cliente) y la administración de 22.000 vehículos a lo largo de esos 16 años. A continuación se muestra un diagrama que resume de manera sencilla la estructura elegida:



*Figura 9:* Estructura para la prestación de servicios en la entidad de arrendamiento y administración de flotas. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, eligieron una estructura circular que les permite trabajar sin protagonismos y “hombro a hombro”, como mencionan ellos mismos; este tipo de estructura fue necesaria para romper el esquema anterior en donde cada área hacía estrictamente su

trabajo y se habían constituido unos silos en los que había grandes desconexiones con la estrategia y con los clientes, se fomentaba el trabajo individual sobre el trabajo en equipo y no encontraban la forma de alinear los esfuerzos. Los tres elementos que soportan a los clientes son los denominados pilares para la prestación del servicio; cada uno tiene un líder que se encarga de toda la operación pero no hay áreas dentro de cada pilar sino una división de funciones en las que cada miembro lleva a cabo su labor sin pertenecer estrictamente a un grupo (al traducir esto en un organigrama tradicional el resultado es una jerarquía supremamente plana). Uno de los mayores retos a los que se siguen enfrentando es al cambio de paradigma que representa en los empleados no pertenecer a un área sino a una función. Seis meses después de implementado el cambio eran pocas las personas que comprendían la estructura y fue necesario hacer varias actividades de divulgación y capacitación para que cada empleado entendiera en qué parte de la organización se encontraba y cómo su trabajo se articulaba con el de los demás. Uno de los roles más importantes que tienen en la empresa es el de los gerentes de cuenta que navegan a través de toda la estructura diseñando soluciones para clientes nuevos y alineando esfuerzos entre todos los equipos para sostener las promesas que se hacen al cliente (la empresa es capaz de asegurarle a un cliente, por ejemplo, que van lograr un ahorro importante y que luego se traducirá en aumento de las ganancias).

Como es de esperarse dadas las características de esta estructura, la gestión de los proveedores tiene que ser bastante exhaustiva pues el cliente no percibe a un proveedor de la empresa sino que percibe a la empresa misma, así que el trabajo que se tiene que hacer para integrar el proveedor no sólo a nivel de procesos y tecnología sino a nivel cultural es bastante fuerte y, en este caso, la empresa lo ha conseguido de manera exitosa a partir de un trabajo

concienzudo y nuevamente enfocado en una transformación cultural para que el proveedor “atienda a mi cliente como si fuera su cliente”, tal como lo afirman los representantes de la empresa de arrendamiento. Adicionalmente se puede apreciar que la estructura fomenta un contacto de todos y cada uno de los miembros de la organización con el cliente, así que es necesario contar con mecanismos de centralización de las comunicaciones para mantener un mensaje estándar y consistente, y sobre todo orden y fluidez para no impactar la experiencia del cliente.

Finalmente el componente de liderazgo en esta empresa es bastante fuerte por dos razones: la primera es que deben trabajar todo el tiempo en mantener alineados a todos los empleados bajo un esquema de trabajo poco convencional en el país, mostrando que sí es posible adoptar este tipo de propuesta y este tipo de paradigma administrativo, y la segunda es que la inexistencia de áreas o departamentos ocasiona que el esquema de relacionamiento no sea claro o por lo menos simple, así que el trabajo de los líderes debe estar orientado a conectar grupos de trabajo.

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

El caso de esta empresa representa de manera casi perfecta al modelo de Función de Servicios; en esta empresa sí es posible confirmar que cada empleado es consciente de que sus acciones están encadenadas, hacen parte e impactan de manera definitiva la entrega del servicio (incluso se puede confirmar más allá de la mera afirmación por parte de los directivos acerca de la orientación al servicio), el límite entre la empresa y sus proveedores es difuso, desarrollaron capacidades adicionales para la prestación del servicio, están en capacidad de innovar en sus servicios existentes y generar nuevos servicios para extender su promesa de

valor e hicieron un cambio de paradigma sobre la forma en la que debe operar una empresa mediante un profundo cambio a nivel cultural. Lo que hizo que esta empresa pudiera alcanzar este estado es la declaración y las acciones posteriores sobre su orientación exclusiva al cliente en la que tuvieron que hacer del servicio su estrategia para poder poner al cliente en el centro de su estructura; si en una definición tradicional de una organización el cliente es el objetivo, en esta empresa se convirtió en el único foco más allá de competencia, mercado, recursos, precio, etc., y el servicio es el camino. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>                                    | <b>Características</b>   |
|--|--|
| <b>Función de Servicios (Coincidencia total)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio es responsabilidad de todos los miembros de la organización.</li> <li>• El servicio es la estrategia.</li> <li>• Posibilidad de rastrear el porcentaje de funciones, actividades o recursos dedicados al servicio.</li> <li>• Gestión de proveedores.</li> <li>• Límites difusos con los proveedores, el proveedor se integra en la oferta de servicio.</li> <li>• Exige desarrollo de capacidades adicionales en comunicación, gestión de cuentas, finanzas y análisis de riesgos.</li> <li>• Exige profundos cambios a nivel cultural.</li> <li>• Es deseable contar con I+D en servicios, el foco de generación de nuevos servicios debe existir.</li> </ul> |

## **Aerolínea multinacional colombiana**

### **Aspectos generales**

Esta aerolínea ha sido la insignia de la aviación comercial colombiana por más de 90 años en los que ha logrado consolidar una marca reconocida en el continente. Como todas las empresas de este mercado ha tenido fluctuación en sus resultados económicos debido a las múltiples variables que afectan a este tipo de negocio, por ejemplo la gran crisis que se derivó

desde los atentados del 11 de septiembre modificó profundamente la forma en la que se opera una aerolínea y su impacto fue de tal magnitud que muchas aerolíneas entraron en quiebra y desaparecieron; en este caso la aerolínea en cuestión también estuvo a punto de desaparecer y aunque tenía una alianza con otro par de aerolíneas colombianas no pudieron consolidar la operación y las otras marcas desaparecieron para concentrarse solo en la marca más relevante. La situación fue tan grave que tuvieron que recurrir al “capítulo 11” de la ley estadounidense para lograr la estabilidad financiera y salir de los problemas. En el año 2004 gracias a unos nuevos inversionistas la empresa logra la estabilidad financiera y sale del capítulo 11 con un relanzamiento de la marca que los orientó de nuevo en el camino del crecimiento; desde ese momento la empresa volvió a tener unos resultados aceptables y continuó creciendo, fusionándose con otras aerolíneas hasta constituirse en la segunda aerolínea más grande de América Latina; en todo este proceso han intervenido la marca para adaptarse al mercado y han cambiado su estrategia en torno al servicio para responder adecuadamente a las exigencias de los clientes en un mercado muy competido.

### **Estructura para la prestación del servicio**

Uno de los principales activos de esta empresa es su marca, la cual ha estado ligada al desarrollo del país y traspasó fronteras para convertirse en un referente regional; con cada una de las diversas intervenciones sobre la marca y el servicio han dado una orientación muy particular a la empresa y tras la última fusión con una aerolínea centroamericana se definió un nuevo modelo de servicio que está ligado a una promesa de servicio y un posicionamiento de cara al cliente, basado a su vez en estas características: excelencia operacional y calidad y consistencia en el servicio. Un elemento particular de este nuevo modelo de servicio es que

no se declara del lado del cliente (de hecho los modelos anteriores tampoco fueron declarados) y se mantiene como una directriz interna en la que se trabaja para alinear a todos las áreas; esta decisión le quita presión a la empresa pues no debe gestionar cambios de percepción bruscos en sus clientes y se concentran en seguir mejorando aquello que ya tiene un desempeño superior, es decir, la marca. La empresa está orientada a encontrar mejoras en el servicio partiendo de su entendimiento del mercado y de la consistencia que puede lograr al momento de la entrega del servicio, y su objetivo con esta forma de operar es lograr la lealtad del cliente, de este modo la estructura que existe para la diferenciación en servicios es la siguiente:

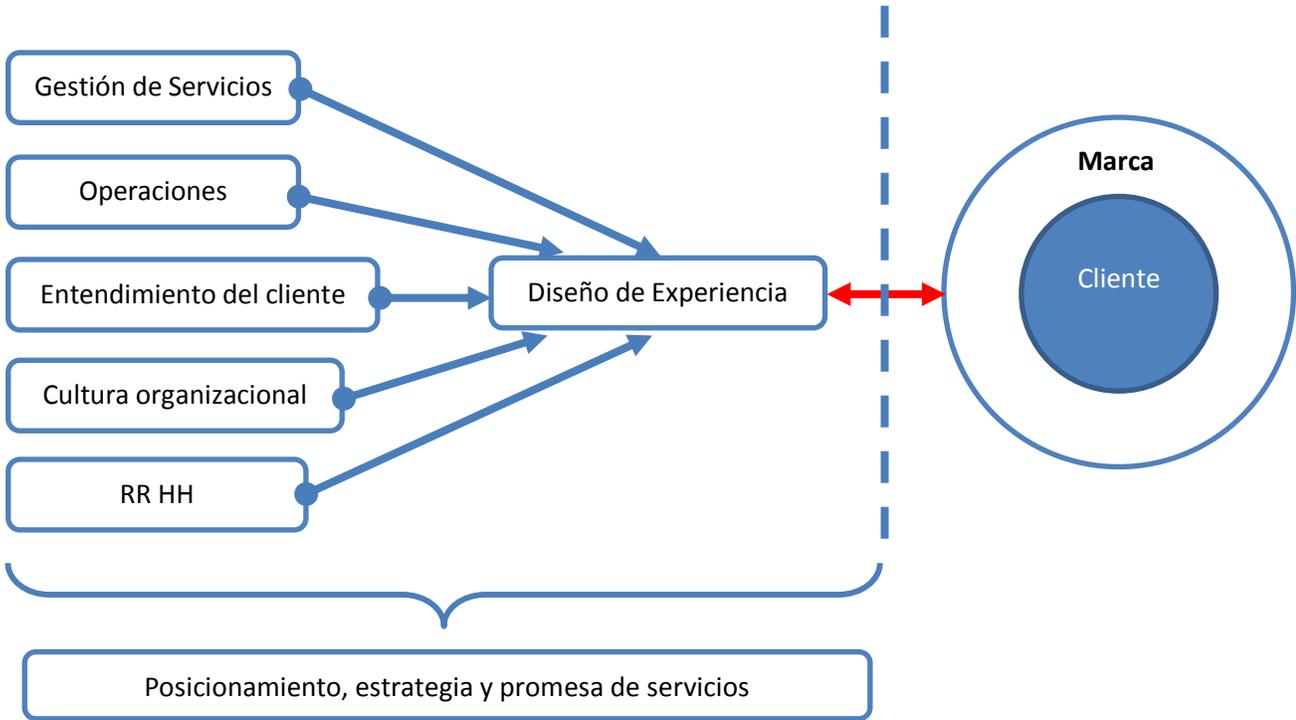


Figura 10: Estructura para la prestación de servicios en la aerolínea multinacional colombiana. Elaboración propia.

Como se puede observar, la empresa tiene una marca muy cercana al cliente y concentra sus esfuerzos en el interior para reorganizarse sin afectarla, es decir que todos los cambios internos y las reestructuraciones se hacen y se comunican solo en el interior para luego hacer cambios pequeños en la marca y no afectar la percepción que el cliente ya tiene de ellos. El rol de integrador se da desde el área de diseño de experiencia que se encarga de direccionar los esfuerzos del resto de áreas para apuntarle al cliente correcto; la virtud de esta área es que no genera conflictos con las otras pues no está diseñada para reemplazar a ninguna o imponer su propio liderazgo. Esta área de diseño de experiencia sirve como facilitadora para encaminar los esfuerzos del resto de áreas y conectarlas con lo que el cliente desea (según las palabras del representante de la empresa, el área de diseño de experiencia es la representante del cliente dentro de la organización); en últimas la operación de cada área y los resultados siguen dependiendo de cada una, pero el eje articulador de todo el proceso es el área de diseño de experiencia.

El cliente es seleccionado a través de unos perfiles a los que quieren llegar, por ejemplo, hay un cliente de alto poder adquisitivo que puede volar de manera recurrente y para él es que la empresa diseña productos y servicios (hay un empaquetamiento) y enfoca su oferta de valor; según la empresa hay un componente aspiracional en el resto de sus clientes y por ende aquello que se diseña para el perfil con más poder adquisitivo también es válido para el resto de clientes; en otras palabras, la filosofía de diseño de servicios se basa en superar las expectativas del cliente más exigente por categoría, y al hacerlo ya estarían logrando satisfacer a aquellos no tan exigentes.

Este proceso de diseño se apoya en la Cocreación de valor de manera doble, es decir crear valor del lado del cliente y crear valor del lado de la empresa, y ésta es responsabilidad del área de diseño de experiencia; en este caso buscan tener un equilibrio entre la operación y lo que ofrecen para poder sostener la promesa que le hacen a sus clientes y no afectar la percepción de la marca (a todas luces un elemento competitivo muy importante), y el área de diseño de experiencia debe encargarse de hacer un proceso de venta interna para poder generar una cultura de credibilidad y aceptación en el resto de áreas. A lo largo de este proceso de creación de valor mediante la entrega empaquetada de productos y servicios, los tres componentes principales son, según el representante de la empresa, 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 la entrega del servicio: si el producto o servicio está bien diseñado pero no está bien entregado es un problema de las áreas de entrega de servicio y por lo tanto las opciones de diseño en cuanto a la entrega del servicio no estuvieron bien definidas; si por el contrario la empresa cree que el producto o servicio está bien diseñado y bien entregado pero al cliente no le gusta, esto implica un rediseño porque no hubo una alineación en valor. Como se puede observar la estrategia para la diferenciación en servicios está dada por una forma de comunicarse con los clientes (marca) y una forma de ejecutar (diseño de experiencia).

### **Coincidencia con los modelos seleccionados**

Esta empresa tiene coincidencias bastante claras con un par de modelos, el primero es el modelo de Cocreación de valor pues se dedican a generar valor no sólo desde el lado del

cliente sino que hacen un proceso doble para garantizar que desde la organización también se genera valor; hay una gestión de la promesa gracias a la conexión con la marca y hay un proceso de validación del diseño de productos y servicios que involucra la medición de la percepción del cliente. El segundo modelo es el de Triada de Servicios: en este caso es evidente que la marca es uno de los principales atributos y activos de la empresa así que su gestión es un componente muy importante para lograr los objetivos, tanto es así que los cambios o las reestructuraciones se hacen a nivel interno y no se comunican a los clientes para garantizar que la marca no se impacta, y hay un esfuerzo por alinear toda la operación con la marca para ofrecer consistencia en el servicio, en otras palabras la gestión de la marca es un aspecto clave para esta empresa; adicionalmente se encuentra que el diseño de la experiencia es el eje articulador de la operación y que ejerce un rol de liderazgo e interconexión entre el resto de áreas dado que tienen responsabilidades diferentes en términos del diseño y entrega del servicio: sin este rol de articulación la efectividad en la entrega del servicio se vería seriamente comprometida. La siguiente tabla resume las coincidencias de esta empresa con los modelos encontrados.

| <b>Modelo</b>                                       | <b>Características</b>  |
|---|---|
| Triada de Servicio<br><b>(Coincidencia parcial)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta compleja de servicios.</li> <li>• Empaquetamiento de productos y servicios.</li> <li>• Gestión de marca.</li> <li>• Diseño de interacción o experiencia.</li> <li>• Separación de responsabilidades entre áreas involucradas en el servicio.</li> </ul>                   |
| Cocreación<br><b>(Coincidencia parcial)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Valor.</li> <li>• Generación de valor desde el lado del cliente.</li> <li>• Organización como facilitadora.</li> <li>• Cliente involucrado en el diseño del servicio.</li> <li>• Gestión de la promesa.</li> <li>• Mercadeo diseminado en la organización.</li> </ul> |

## 5. CONCLUSIONES

Cada uno de los casos reseñados representa la situación particular de cada una de las empresas al momento de la entrevista: algunas estaban en proceso de redefinición de su estrategia de servicios o estaban en estabilización de la misma, así que los resultados podrían variar más adelante al aplicar el mismo estudio pues estas empresas deben validar que aquella estructura escogida sí fue útil para diferenciarse y ser exitosas en el mercado en el que compiten. Las conclusiones que se exponen a continuación se obtuvieron sobre aspectos particulares en empresas puntuales dentro de determinados mercados, en este caso sospechamos que las conclusiones se pueden generalizar para una gama más amplia de empresas con características similares, pero sería necesario extender el estudio a una muestra representativa de modo que se pudieran generalizar las conclusiones y reconfirmar los hallazgos que se presentarán. Finalmente vale la pena mencionar que los entrevistados constituyeron una fuente relevante de información, pero se podría mejorar la precisión del trabajo al realizar múltiples entrevistas con empleados en diferentes niveles de cada empresa y así verificar si aquello que se dicta a nivel de la estrategia sí se cumple a nivel táctico y a nivel operativo: esto constituiría una posibilidad de trabajo futuro para este tema.

A continuación se presentan las conclusiones del presente trabajo:

1. No hay una estructura predeterminada para la diferenciación en servicios: es la estrategia de cada empresa la que dictamina el tipo de estructura y la forma de gestionar el servicio, de modo que los recursos, el mercado, el tipo de liderazgo, el modelo de negocio, y el resto de variables relacionadas con el entendimiento del entorno se transformen en la

estructura adecuada (se mencionan las estructuras principales, para más detalles revisar cada uno de los casos).

2. Para seguir una estrategia de Innovación en servicios como el caso de la empresa de transporte de mercancías y documentos, la estructura más adecuada es una combinación de Desarrollo de Nuevos Servicios con Unidades Estratégicas de Negocio y así garantizar un flujo constante entre los nuevos servicios creados y la operación normal del negocio, en donde los nuevos servicios se pueden monetizar.
3. Una estrategia de Integración de servicios como en el caso de la multinacional de desarrollo en el que su objetivo final es convertirse en el área de desarrollo de sus clientes requiere de una estructura de Cocreación de valor para entender los elementos que sus clientes valoran, junto con un modelo particular de venta personalizada en el que los elementos para replicar la cultura del cliente en cada equipo de trabajo son desarrollados y puestos en marcha.
4. La estrategia de Colaboración en servicios que persigue la multinacional de tecnología (específicamente la estrategia de la cuenta perteneciente a la Línea de negocios de Servicios empresariales de la multinacional de TI) necesita una estructura de Cocreación de valor, junto con una Función de Servicios para garantizar que las necesidades a satisfacer del lado del cliente son aquellas que más valor le generan y que toda la organización está en capacidad de aportar en la entrega de servicio para llevar la relación entre ambas empresas a un nivel de colaboración y flexibilidad superior.
5. Una empresa que quiera seguir la estrategia de Satisfacción del cliente, como en el caso de la empresa de telecomunicaciones, debe adoptar una estructura de Unidades

Estratégicas de Negocio para tener áreas enfocadas exclusivamente en la atención del cliente y para separar las áreas de operaciones de las áreas de venta y rastrear el ciclo de vida del cliente desde la preventa hasta la gestión diaria de la relación.

6. La estrategia de Alineación con el cliente interno, como en el caso de la empresa de multinacional de *retail*, requiere de una estructura de Cocreación de valor para garantizar que las necesidades son resueltas de acuerdo a lo que el cliente valora; es necesario igualmente contar con un equilibrio entre las necesidades organizacionales y el grado de flexibilidad y especialización que se ofrece dentro de los servicios al cliente interno para evitar impactos negativos en la situación financiera de la empresa.
7. La estrategia de Prestación ética de servicios, como en el caso de la empresa financiera, es un caso bastante particular pues no solo necesita de una estructura de Función de Servicios y de Triada de Servicios para articular la experiencia y la marca alrededor de la promesa ética de servicio, sino que es necesario contar con una profunda transformación cultural para que todos los empleados estén alineados bajo el concepto de la ética en el servicio y eso se alcanza mediante la Función de Servicios. Adicionalmente se entendió que es necesario crear una estructura adicional para gestionar todas las cuestiones relacionadas con la dimensión ética, y este tipo de estructura responde exclusivamente a la visión de los directivos de la empresa que quieran implementar este tipo de estrategia.
8. La estrategia que postula al Cliente como el centro de toda la operación y fin último de la empresa requiere definitivamente una estructura en términos de la Función de Servicios pues es la única manera de articular toda la organización en torno al cliente, haciendo que

cada miembro pueda conectar sus acciones con las de los otros dentro de la cadena de prestación del servicio. Este tema es de particular importancia dado que muchas empresas actualmente declaran que están orientadas 100% al cliente y que este constituye el fin y el camino, pero pocas realmente están en capacidad de hacerlo debido a que no pueden articularse alrededor de él dado que no conocen la Función de Servicios y sus características de servicio a nivel holístico.

9. Las empresas que basan su estrategia en la Gestión de la marca, como en el caso de la aerolínea multinacional, deben organizarse mediante una estructura de Cocreación de valor junto con la Triada de Servicios, así garantizan que los esfuerzos realizados en el desarrollo de los productos y servicios se alinean adecuadamente con el mensaje que quieren transmitir con su marca. Para lograr que la percepción del cliente se mantenga favorable y el valor de la marca incremente, se hace necesario que la creación de valor desde el lado del cliente tenga un proceso de validación constante para mantener el mensaje coherente con la marca.
10. Actualmente hay una tendencia a afirmar que la empresa u organización está orientada 100% a la prestación de servicios y a lograr la diferenciación en servicios, este fue el caso de todas las empresas que hicieron parte de este trabajo, todas afirmaron que sus empleados están en capacidad de entender cuál es su papel y el impacto que generan sus acciones en la prestación del servicio, así no estuvieran en contacto directo con el cliente. Este hecho puede sesgar un poco los resultados, pues la forma más sencilla de verificar la orientación al servicio es la realización de entrevistas exhaustivas desde el punto de

vista de los empleados y verificar que tal afirmación es cierta, sin embargo esta validación estuvo fuera del alcance de este trabajo.

11. La mayoría de las empresas que hicieron parte del trabajo mostraron elementos de los modelos de Cocreación de valor y Función de Servicios, sin embargo este par de modelos son logísticamente y conceptualmente más complejos pues requieren de grandes cambios a nivel organizacional; por ejemplo la Función de Servicios requiere de una sensibilización y cambio cultural a todos los niveles y en cada empleado, lo que en términos prácticos demanda un esfuerzo bastante considerable. Por otro lado el modelo de Cocreación de valor requiere de la capacidad de generalizar lo que el cliente valora a través de estudios detallados y completos de la población de clientes de la organización, o requiere enfocarse en subconjuntos de clientes convirtiendo en nichos a los mercados en los que la empresa competiría. Probar, más allá de la mera afirmación que hacen los representantes, que las empresas efectivamente tienen elementos de este par de modelos es una oportunidad a futuro para extender el alcance del presente trabajo.

## 6. REFERENCIAS

- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research. *Journal Of Marketing*, 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*, 53-80.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 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*, 1504-1511.
- Euromonitor Internantional. (24 de Mayo de 2014). *Passport*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/default.aspx>
- Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D. (11 de Agosto de 2014). *Does sustainale competitive advantage exist? And, if so, How can it be achieved?* Obtenido de Waterfold Institute of Technology Research Repository: <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*, 337-348.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 1270-1280.
- Gebauer, H., Pütz, F., Fischer, T., & Fleisch, E. (2009). Service Orientation of Organizational Structures. *Journal of Relationship Marketing*, 103-126.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & industrial Marketing*, 351-359.
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 479-490.
- Kowalkowski, C. (2011). The service function as a holistic management concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 484-492.

- Marin Jr, C. R., & Horne, D. A. (1992). Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 25-38.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy Of Management Review*, 546-562.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (21 de Junio de 2014). *Ministerio de Trabajo de Colombia*. Obtenido de [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/307-total-nacionalocupados-por-sexo-segun-rama-de-actividad.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/307-total-nacionalocupados-por-sexo-segun-rama-de-actividad.html)
- Neu, W., & Brown, S. (2008). Manufacturers forming successful complex business services: designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management*, 232-251.
- Oliveira Texeira, R. d., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous Renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 333-342.
- Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses. *Journal of Service Management*, 522-539.
- Romero Amado, J. (23 de 08 de 2014). *Facultad de Economía*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Mexico: <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inac3/romeroaj.pdf>
- Roth, A. V., & Menor, L. J. (2003). Insights into Service Operations Management: A Research Agenda. *Production and Operations Management*, 145-164.
- Ruta N. (26 de Julio de 2014). *Ruta N*. Obtenido de Ruta N: <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*, 47-60.
- The New York Times. (21 de Junio de 2014). *Business day*. Obtenido de [http://www.nytimes.com/interactive/2012/01/20/business/the-iphone-economy.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/interactive/2012/01/20/business/the-iphone-economy.html?_r=0)
- The World Bank. (24 de Mayo de 2014). Obtenido de The World Bank Group: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 314-324.

Vargo, S. L., & Robert F, L. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 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*, 145-152.

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.