

LA EVOLUCIÓN DEL *SERVICE ENCOUNTER* ANTE LA INCORPORACIÓN DE PROCESOS AUTOMATIZADOS

M^a Eva Diz Comesaña
José Manuel García Vázquez

ABSTRACT

In this work we were trying to study the elements which make part of the service encounter and how the incorporation of automated process make modifications in them. These variations must be manage in a correct way to obtain an important improvement in the results of firms.

KEY WORDS: Sevices, *Service Encounter*, Automation

1.- INTRODUCCIÓN

Todo servicio posee un valor, pero éste solamente se hará efectivo cuando los recursos materiales y humanos pertenecientes a la empresa de servicios estén disponibles, y cuando el cliente sienta la necesidad y acudiendo a la empresa, la satisfaga (Eiglier y Langeard, 1993:3). En definitiva, el valor del servicio se manifiesta cuando tiene lugar la producción del mimo. En este sentido, se ha considerado que la mayoría de los servicios son el resultado de procesos que se realizan en su mayor parte, sino en su totalidad, en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa (personal en contacto), este momento es lo que Normann (1990: 25) a dado en llamar “la hora de la verdad”. Este encuentro (*Service Encounter*) tiene lugar, generalmente, bajo el marco de la empresa prestataria del servicio. Intervienen, por tanto, tres elementos -cliente, personal en contacto y organización- que interactúan entre sí (Bateson, 1985a: 76; Solomon *et al.*,1985), teniendo cada uno sus prioridades y objetivos (véase figura 1).

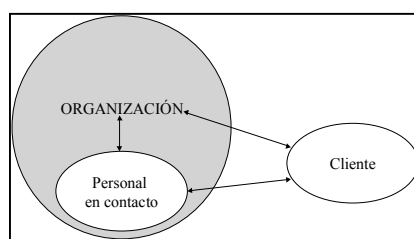


Figura 1: *Service Encounter* I

Fuente: Elaboración propia

De este modo, gran parte de las relaciones de servicio han tenido lugar con la presencia del consumidor y del personal en contacto. Por ello la investigación académica relativa a la prestación de servicios ha explorado, sobre

todo, las características de dichas interacciones (Bowen y Schneider, 1985; Solomon, Surprenant, Czepiel y Gutman, 1985; Surprenant y Solomon, 1987; Bitner, Booms y Tetreault, 1990; Lewis y Entwistle, 1990; Rafaeli, 1993; Mohr y Bitner, 1995; Price, Arnould y Deibler, 1995; Bettencourt y Gwinner, 1996; Clemmer y Schneider, 1996; Goodwin, 1996; Goodwin y Gremler, 1996; Hartline y Ferrell, 1996; Fischer, Gainer y Bristor, 1997, Gremler, Gwinner y Brown, 2001). Mucho menos estudiadas están las relaciones que la tecnología mantiene con el resto de elementos que intervienen en el *service encounter* (véase figura 2)

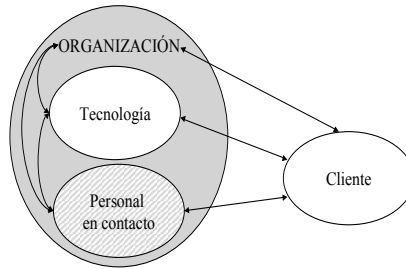


Figura 2: Service Encounter II

Fuente: Elaboración propia

No obstante, en la actualidad diversos investigadores han reconocido la importancia de la tecnología en la ejecución del servicio (Globerson y Maggard, 1991; Fisk, Brown, y Bitner, 1993; Schneider y Bowen, 1995; Dabholkar, 1996a; Dabholkar, 1996b; Lawrence y Karr, 1996; Parasuraman, 1996; Quinn, 1996; Harvey, Lefebvre y Lefebvre, 1997; Meuter y Bitner, 1998; Agnihotri, Sivasubramaniam y Simmons, 2002).

La continua proliferación de tecnologías *self-service* lleva a la necesidad de investigaciones más allá de las dinámicas interpersonales de los *service encounters*. Tal es así, que las interacciones en el medio tradicional -*marketplace*- están siendo remplazadas por las transacciones en el *marketspace* (Rayport y Sviokla, 1995), donde las tecnologías *self-service* se manifiestan como ejemplo clásico de estas últimas.

Analizada esta situación, se estudia la evolución de los elementos que intervienen en el *service encounter* y de las relaciones que estos mantienen entre sí, ante la incorporación de sistemas automatizados para la prestación del servicio.

2.- ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL SERVICE ENCOUNTER

Para la prestación de un servicio se necesitan una serie de factores que se han sintetizado bajo el título de tres elemento cuyas interacciones constituyen lo que se ha dado en llamar *Service Encounter*.

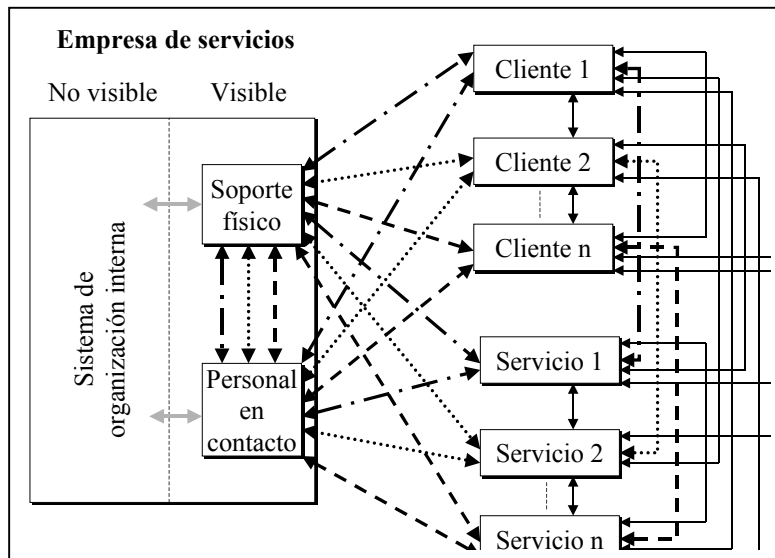
No obstante, autores como Martin y Pranter (1989) o Grove y Fisk (1997) también consideran importante analizar las interacciones que tienen lugar entre los consumidores en el establecimiento del servicio.

De ahí que se haya considerado apropiado analizar el subsistema de operaciones de las empresas de servicios siguiendo la propuesta de Eiglier y Langeard (1993: 3-17). Estos autores distinguen una serie de elementos en este subsistema: tres de ellos pertenecientes a la empresa -el personal en contacto, el soporte físico y el sistema de organización interna-, otros pertenecientes al mercado -el cliente y los otros clientes- y aquellos elementos

resultantes de la interacción entre los clientes y los elementos de la empresa -los servicios- (véase figura 3). Una vez concretados los elementos que intervienen en la prestación del servicio, conviene realizar ciertas puntualizaciones sobre cada uno de ellos.

2-1.- EL CLIENTE

El cliente resulta de vital importancia en el sistema de producción de las empresas de servicios, puesto que normalmente además de ejercer funciones de consumidor también actúa como coproductor.



Nº de relaciones primarias de la prestación 1: 6
 Nº de relaciones primarias de la prestación 2: 6
 Nº de relaciones primarias de la prestación n: 6
 Nº de relaciones internas: 2
 Nº de relaciones de concomitancia: $2n^2-2n$

Figura 7: ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Fuente: Adaptado de Eiglier y Langeard (1993)

Hasta hace poco las investigaciones en torno a este elemento se basaban sobre todo en el comportamiento de compra. Esto es así, hasta que se acepta que el cliente de una empresa de servicios debe ejercer, en la mayor parte de los casos, una función de productor. En este sentido, el auto-servicio se manifiesta como un claro ejemplo de este hecho, pero aunque no sea ésta la situación, el cliente normalmente deberá participar en la producción del servicio y en muchas ocasiones también en otras funciones, como por ejemplo en el diseño y control del mismo.

Autores como Sasser y otros (1982), Voss, Armistead, Johnston y Morris (1985) reconocen que el consumidor a menudo participa en el proceso productivo e interactúa con el proveedor del servicio. Berry (1981) indica que esa relación frente a frente es una importante oportunidad para la venta de otros bienes y servicios así como para el desarrollo de una imagen corporativa.

Por otro lado, Chase (1978) señala que el contacto con los consumidores influye en el nivel de eficiencia de la operación reduciéndola, por tanto habrá que evitarlo en la medida de lo posible. Este autor indica que “cuanto menos se mezcle el cliente” en los asuntos de la empresa, de más libertad dispondrá ésta. Según Chase separar la producción del consumo optimiza la actividad. No obstante, con posterioridad defiende el enfoque basado en el contacto con el consumidor (Chase, 1992) ya que suele permitir la venta de productos adicionales (Chase y Aquilano, 1994). Mills (1986) siguiendo esta perspectiva indica que los problemas surgen en la dirección de la participación del consumidor porque resulta difícil predecir el comportamiento del mismo con cierto grado de certeza. Sus obras se concentran en el desarrollo de la idea de contrato entre el cliente y el personal en contacto, el cual provee un conjunto de reglas implícitas en relación con el comportamiento del consumidor en el proceso. Czepiel, Solomon y Surprenant (1985) proponen una visión contrastante, manteniendo que “los roles del cliente y el proveedor están bien definidos”.

Otros autores han desarrollado además su propio entendimiento del rol del consumidor en la operación de servicios. Por ejemplo, Bateson, Langeard, Lovelock y Eiglier (Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier, 1981; Bateson, 1985; Eiglier y Langeard, 1993) reconocen que el consumidor tiene un rol de producción al igual que de consumo.

Robert Johnston (1989) indica que el consumidor, al igual que los empleados, es un participante activo en la creación, provisión y control de los servicios, desempeñando tareas relacionadas con la provisión de servicios para sí mismo, para otros consumidores -creando el ambiente de servicio y participando así en la formación de los mismos- y para la propia organización -proporcionando información para el control-.

Otro de los autores que ha descrito con mayor intensidad el concepto de participación del cliente, ha sido Toffler (1980), quien crea una nueva palabra, “prodsumidor” (*prosumer*), uniendo los vocablos productor y consumidor, obteniendo así un término que designa la integración progresiva que se manifiesta entre la función de producción y consumo.

En este sentido, Flipo (1993) considera que hay que “sacar pleno partido de la participación del cliente en el proceso de producción del servicio para satisfacerlo. El problema organizativo que se plantea la empresa de servicios radica en facilitar esta comunicación, y además en la justa medida, es decir, evitando que el cliente se sienta satisfecho de forma genérica, más allá de lo que esperaba.”

Por otro lado, Zeleny (Norman, 1990) considera el auto-servicio como el único camino que permite mantener la eficacia cuando se trata de servicios intensivos en mano de obra y con un potencial limitado respecto a la mejora de la productividad. Este autor indica que en las sociedades occidentales siguiendo los cánones de la teoría económica clásica, el mecanismo de los precios para la mano de obra no funciona; ante esta situación, los costes se incrementarán con mayor rapidez que la productividad, no pudiendo el mercado soportar esta subida, prefiriendo así el auto-servicio. Lovelock y Young (1977, 1979) también abordan el tema desde la perspectiva de la empresa individual, considerando la participación del cliente como un medio que permite reducir los costes e

incrementar la productividad.

Ante esta perspectiva, considerando al cliente como coproductor, hay autores como Martin, Horne y Chan (2001) que analizan la productividad del mismo como componente de la empresa.

No obstante, esta participación no siempre tiene lugar del mismo modo, ya que en algunos casos surge de forma espontánea por parte del cliente, mientras que en otros se necesita que la empresa proveedora lo motive para que éste participe, ya que esta colaboración suele resultar esencial. Por tanto, la empresa tratará de obtener cierto grado de cooperación por parte del cliente, presentando éste así dos dimensiones: una externa a la empresa y otra interna donde participa en las operaciones de la misma.

Ante la bifuncionalidad que caracteriza al cliente, la empresa debe procurar el acoplamiento mutuo entre ambos. Para ello es importante adaptarse a los gustos y necesidades del consumidor, pero también tratar de dirigir la participación del mismo (Johnston, 1989; Czepiel, 1990).

Este enlace determina en parte el posicionamiento estratégico de la empresa, pudiendo establecer distintos modelos basados en las dimensiones que adoptan el personal y/o el equipo que se sitúa entre el cliente y la empresa (véase tabla 1).

EMPRESA \ CLIENTE	Personal	Equipo
Personal	Ej.: Formación convencional	Ej.: Servicios de reparación y mantenimiento
Equipo	Ej.: Cajero automático instalado en un banco	Ej.: Instalación automática de lavado de automóviles

Tabla 1: Tipos diferentes de acoplamiento mutuo entre la empresa y el cliente

Fuente: Normann (1990: 84).

Por otro lado, además de señalar los distintos tipos de acoplamiento entre la empresa y el cliente que propone Normann, hay que decir que en ocasiones éstos no se manifiestan en estado puro sino que se presentan distintas combinaciones.

En cualquier caso, la dimensión adquirida por el personal o el equipo en la relación empresa-cliente es una de las magnitudes a considerar que caracterizan dicha relación; pero existen muchas otras que también deben ser consideradas, tales como: la determinación de quién domina el proceso de acoplamiento y cómo lo hace, el grado de integración, el nivel de libertad de elección, aspectos relativos al tiempo y al espacio, etc.

2-2.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El personal de la empresa es el que determina el nivel de servicio alcanzado en el proceso de producción, de hecho son numerosos autores, desde distintas posiciones o enfoques, los que indican que el elemento básico de la calidad -de toda clase de calidad- es precisamente el factor humano. Bonoma (1987) señala que a medida que se

incrementa la competencia global y los directivos tratan de buscar nuevos modelos y sistemas, es importante recordar que son las personas las que realizan el trabajo, y -sigue diciendo- quienes no tienen esto en cuenta caerán en la mediocridad global. Otros autores como Huete, Roth y Vollmann (1988), una vez realizado un estudio empírico en el sector bancario americano, concluyen que por muy elevado que sea el nivel de industrialización de los servicios el personal sigue resultando básico en la relación proveedor-cliente. Por otro lado, Bianco (1987) propone que aunque se admita la necesidad de la industrialización de los servicios, no puede ser cuestionado el papel que el ser humano desempeña junto a las máquinas.

Autores como Huselid (1995), Kalleberg y Moody (1994) destacan la importancia de la dirección de los recursos humanos; Maister considera los recursos humanos como el principal activo de una empresa; Marriot indica que sin empleados satisfechos no es posible disponer de clientes satisfechos; etc. (Larrea Angulo, 1991). También Schneider y Bowen (1985), ofrecen especial importancia a la idea de que cuando los empleados opinan favorablemente sobre el cuidado prestado a los recursos humanos por parte de la organización, los consumidores suelen percibir calidad en el servicio proporcionado. Esto implica que un programa de recursos humanos de una empresa puede ser un importante vehículo para dirigir tanto las necesidades del empleado como la calidad del *output* de la misma (Tansik, 1990). Esta relación entre empleado y consumidor considera el hecho de que ambos están física y psicológicamente muy cercanos durante la producción y entrega del servicio, de hecho, los empleados de empresas de servicios a menudo se identifican con el consumidor con el cual están interactuando.

Por otro lado, Jan Carlzon (1988) considera la importancia de este factor cuando advierte que en su empresa tenían lugar aproximadamente 50 millones de encuentros de servicio (*service encounter*) o momentos de la verdad anualmente, en los cuales el cliente entra en contacto con los empleados. Además como Maister (1982a; 1982b; 1985) y Heskett (1987; 1988) han enfatizado, la relación empleado-cliente se convierte en un ente superior a la relación empresa-cliente, ya que en el encuentro del servicio el personal en contacto es precisamente la empresa desde el punto de vista del cliente.

Por tanto, sobre el personal recae una enorme responsabilidad, lo que contrasta con la fragilidad del mismo. El factor humano suele llevar consigo cierto grado de riesgo, incertidumbre y problemática ante el aseguramiento de cierto nivel de calidad; frente a las máquinas que proporcionan precisión, regularidad y automatismo. Sin embargo, para conseguir los objetivos de satisfacción al cliente y rentabilidad, el empleado en ocasiones puede resultar imprescindible.

En definitiva, es importante que los empleados sean participativos, cooperativos, identificados, amantes de su trabajo, etc., es decir, que estén motivados. Según autores como McGregor, las proposiciones realizadas por Frederick Herzberg (1977) todavía disponen de gran parte de vigencia. Éste indica que las variables de satisfacción o insatisfacción en el trabajo pueden resultar motivadoras o ergonómicas. Dentro de las primeras entre las más importantes destaca: la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí y la responsabilidad; considerando estas variables como las generadoras de satisfacción. Respecto a los factores ergonómicos resalta: el sueldo, el status, las políticas de empresa y las condiciones de trabajo; calificándolos como los portadores de insatisfacción.

Para que un empleado se sienta motivado se necesitan tres cosas: querer, saber y poder participar (Bernillón y Cerutti, 1989). Querer participar requiere sensibilización hacia la calidad, comunicación en el interior de la empresa e implicación de los empleados en la vida de la misma. Saber participar supone formación. Y poder participar precisa estimular entre otros la creatividad, la iniciativa y la autonomía, actuando para ello sobre la estructura y dinámica de la empresa.

Juran (1990) considera que la motivación puede eliminar ciertos obstáculos para conseguir el liderazgo en calidad, tales como los siguientes:

- ▶ La ignorancia de los empleados que no se percatan de que están generando niveles de calidad inferiores.
- ▶ La prioridad de otros objetivos respecto a la calidad.
- ▶ La determinación de conflictos parciales que impiden optimizar el conjunto.
- ▶ La presencia de ciertos mitos culturales.

Tal como sugieren Eiglier y Langeard (1993) la motivación convierte a los empleados en intraempresarios. Además, hace posible la convergencia de intereses de la empresa, empleados y clientes (Larrea, 1991).

Por otra parte, Chase (1985) indica que pueden distinguirse dos grupos de empleados: empleados de personas (*front-office*) y empleados de papel (*back-office*). Los primeros son los que conocemos como personal en contacto, y todo lo indicado anteriormente sobre la motivación debe considerarse todavía con mayor énfasis para este grupo.

El personal en contacto, como elemento del subsistema de operaciones de carácter interno, mantiene relaciones con el sistema de organización interna, donde le corresponde una posición jerárquica.

Normalmente, el esquema de poder puede representarse por medio de un organigrama, situándose en la cima la dirección y en la base los trabajadores. Es la primera la que debe arbitrar los conflictos relativos a la organización humana, sobre todo, mostrando las vías de interés general de la empresa contra los distintos intereses individuales, ya sean estos últimos relativos a un cliente, un departamento, etc.

En la actualidad, ante el elevado nivel de competitividad, la clientela es, o debiera ser, el punto de partida de cualquier estructura eficaz (Flipo, 1993). Aunque la empresa no tiene como único objetivo la satisfacción del consumidor, cada vez más, los demás objetivos (beneficio, crecimiento, etc.) dependen fundamentalmente del cumplimiento del primero.

Esto pone de manifiesto que el consumidor va a ejercer el poder dominante en la empresa, después de los propietarios o accionistas. Ya en 1978, W. Earl Sasser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff proponen el siguiente plan de organización para una empresa de servicios:

“La parte superior de la tabla representa las necesidades de los clientes; y de esto dependen los demás elementos, sean materiales o humanos. En la parte central de la tabla se hallan los elementos técnicos necesarios para alcanzar el nivel de servicio fijado en un principio. Y en la parte inferior de la tabla se hallan los elementos que hacen funcionar el conjunto.”

Además, toda la literatura relativa a la gestión de empresas de servicios se muestra acorde con la postura señalada. No obstante, esta postura, teniendo en cuenta los poderes reales no los formales, sugiere que se debe invertir la estructura habitual de los organigramas, situando en la cúspide el mercado y el personal en contacto.

2-3.- GESTIÓN DEL SOPORTE FÍSICO

El soporte físico, como ya es sabido, es uno de los elementos del sistema de producción de servicios. Se trata de un soporte material del que se servirán el personal en contacto y/o los clientes y que resulta necesario para que se produzca el servicio. Este soporte puede dividirse en dos categorías:

- ▶ Los instrumentos necesarios para el servicio: Todos los objetos tanto las máquinas como los muebles puestos a disposición del personal en contacto y/o clientes forman parte de esta categoría. La utilización de estos elementos permite la realización del servicio.
- ▶ El entorno: Todo lo que rodea a los instrumentos mencionados en el punto anterior conforman esta categoría. Se trata fundamentalmente de la localización, los edificios, el decorado y la disposición en la que se efectúa la producción del servicio.

Por tanto, aunque un servicio no deja de ser un bien intangible, pudiendo describirlo como un simple acto, el soporte físico -equipo e instalaciones- puede desempeñar un papel muy importante en la producción del mismo, tal como el que se le asigna en el sector manufacturero. Son numerosas las empresas que emplean grandes medios en este cometido, sin que ello necesariamente anule o ensombrezca la importancia de otros elementos. De hecho, cuánto más equipo o capital se utilice mayores serán las probabilidades de que el uso eficaz de los recursos físicos dependa de la capacidad para dirigir los esfuerzos del personal en contacto y la participación de los clientes (Norman, 1990). Personal en contacto cuya presencia suele verse reducida ante la incorporación de las nuevas tecnologías, incrementando por el contrario la participación del cliente.

No obstante, las interacciones que el consumidor mantiene con los medios tecnológicos se han estudiado en menor medida que las que venía manteniendo con el personal en contacto (Dabholkar, 1996a; Bitner; Brown y Meuter, 2000; Anselmsson, 2001; Bowden, 2002). En el caso de las primeras, la preocupación principal ha sido el desarrollo de perfiles de usuarios (Langeard, Bateson, Lovelock y Eiglier, 1981; Bateson, 1985; Zeithaml y Gill, 1987; Darian, 1987; Greco y Fields; 1991; Eastlik, 1996), el análisis de las actitudes del consumidor hacia la tecnología (Raub, 1981; Dabholkar, 1992; Dabholkar, 1996a; Parasuraman, 1998; Bobbitt y Dabholkar, 2001; Dabholkar y Bagozzi, 2002; Walker, Craig-Lees, Hecker y Francis, 2002, Dabholkar, Bobbitt y Lee, 2003), y el estudio de la evolución de la satisfacción del cliente (Meuter, Ostrom, Roundtree, Bitner, 2000).

		TECNOLOGÍA			
		Tecnologías basadas en el teléfono y sistemas de voz interactiva	Conexiones <i>Online</i> e <i>Internet</i>	Puntos de venta interactivos	Tecnologías de CD y vídeo
PROPUESTA	Servicio al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Banca telefónica ▶ Información de vuelos ▶ Realización de reservas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Envío de paquetes ▶ Información de cuentas bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cajeros automáticos ▶ Pago de hoteles 	
	Transacciones	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Banca telefónica ▶ Extensión de recetas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venta al por menor ▶ Transacciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pago en surtidores de gasolineras ▶ Pago de hoteles ▶ Alquiler de coches 	
	<i>Self-Help</i> (auto-ayuda)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Líneas telefónicas de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Búsqueda de información en Internet ▶ Enseñanza a distancia 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Máquinas de medida de tensión arterial ▶ Información turística 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Software de preparación de impuestos ▶ Métodos didácticos en TV o CD

TABLA 2: Categorías de tecnologías *self-service* en uso

Fuente: MEUTER, M.L.; OSTROM, A.L.; ROUNDTREE, R.I. y BITNER, M.J. (2000: 52)

La mayoría de estos estudios se centra en un caso concreto con un tecnología sencilla. Pocos investigadores son los que intentan examinar el conjunto de las tecnologías *self-service* de las que se dispone en la actualidad. En este sentido, Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree y Mary Jo Bitner (2000) en su estudio incorporan diversas tecnologías *self-service* disponibles en la actualidad -unas más establecidas que otras-, aunque trabajan con ellas de forma conjunta, es decir, sin tratar de realizar comparaciones.

En la Tabla 2 se presentan distintos ejemplos de tecnologías *self-service*. Las columnas de la matriz representan los tipos de tecnologías que las empresas usan con los consumidores como medio en los encuentros *self-service*: tecnologías basadas en el teléfono y sistemas de voz interactiva, conexiones *Online* e *Internet*, quioscos interactivos gratuitos y tecnologías de CD y vídeo. Las filas representan las propuestas de tecnología desde la perspectiva del consumidor, es decir, lo que el consumidor puede llevar a cabo por medio del uso de la

tecnología: servicio al consumidor, transacciones³⁰ -la tecnología permite a los usuarios encargar, comprar e intercambiar recursos con empresas sin ninguna interacción directa con sus empleados-, y *Self-Help* -se refiere a tecnologías que permiten a los consumidores aprender, recibir información, entrenarse por sí mismos y disponer de sus propios servicios-.

3.- CONTRASTACIÓN EMPÍRICA

Una vez estudiados los elementos que intervienen en la prestación del servicio se ha tratado de analizar como la incorporación de procesos automatizados provoca ciertos cambios en dichos elementos, concretamente se ha trabajado con las siguientes variables:

- ▶ Evolución del número de servicios a ofrecer (“nser”)
- ▶ Evolución del número de empleados que forman parte del personal en contacto (“evolpc”)
- ▶ Evolución del grado de relación entre el personal en contacto y el cliente (“relpers”)
- ▶ La evolución del grado de participación del cliente (“parcli”)
- ▶ Evolución del grado de relación entre los clientes (“relecli”)
- ▶ Evolución de la capacidad del personal para tomar decisiones -grado de centralización/descentralización- (“centrali”)
- ▶ Evolución en el establecimiento de normas y procedimientos estandarizados -grado de formalización- (“formaliz”)
- ▶ Evolución del número de categorías laborales -grado de especialización vertical- (“especiv”)
- ▶ Evolución de la especialización de los trabajadores -grado de especialización horizontal- (“espechh”)

Para ello se ha realizado un estudio empírico sobre cuatro subsectores³¹: autopistas, aparcamientos, lavado de automóviles y alquiler de películas cinematográficas; centrandose la atención en aquellos procesos de automatización que afectan a la relación cliente-empresa, lo que se ha dado en llamar automatización externa.

Dentro de estos sectores se ha trabajado sobre la población conformada por aquellas empresa con un nivel de facturación superior o igual a 50 millones de pesetas en el año 2000, teniendo así un tamaño poblacional de 202 empresas³², de las cuales 10 pertenecen al sector de las autopistas (4,95%), 112 al de aparcamientos (55,44%), 49 al de lavado de automóviles (24,26%) y 31 al de alquiler de películas cinematográficas (15,35%).

De las 202 empresas que conforman la población han sido encuestadas 99 seleccionadas a través de un muestreo aleatorio estratificado con un error muestral del 7% y un nivel de confianza del 95%. El procedimiento de recogida de la información ha sido a través de una encuesta postal o telefónica entre Marzo y Junio de 2001.

³⁰Hof (1999), al igual que otros autores, pone de manifiesto el rápido crecimiento de las transacciones en *Internet* para ventas a consumidores y entre empresas.

³¹ Códigos SIC:
 4784: Autopistas, puentes y túneles de peaje
 7523: Aparcamientos al aire libre
 7525: Aparcamientos en edificios y locales subterráneos
 7823: Alquiler de películas cinematográficas

³² Se ha utilizado la base de datos D&b Marketing 2000/3 (Dun & Bradstreet), la cual ofrecía una población conformada por 237 empresas, pero tras una llamada telefónica inicial para contrastar la existencia de las mismas se detectan ciertas fusiones, cierres, etc.; lo que reduce la población a 202 entidades.

De las 99 empresas que conforman la muestra, 23 manifiestan no haber vivido, en los últimos años, un proceso de automatización que haya afectado a su relación con el cliente, siendo el motivo principal -según el criterio de las propias empresas- el hecho de que se encuentren suficientemente automatizadas, siguiendo en importancia el hecho de que el cliente no lo demande.

Las 76 empresas restantes manifiestan haber vivido, en los últimos años, algún proceso de automatización que haya afectado a su relación con el cliente, siendo la causa que toma mayor importancia la relativa a la aparición de nuevas tecnologías, seguida del ritmo impuesto por los competidores, las exigencias de los clientes y, finalmente, otras causas que carecen de relevancia.

Sobre este último grupo se ha centrado el análisis, realizándose para ello un ANOVA (análisis de la varianza). A través de este análisis se pretende ver si en categorías distintas de la variable independiente (grado de automatización, “gautom”) una variable métrica dependiente presenta medias significativamente diferentes. Los resultados de este análisis son los siguientes:

		VARIABLE INDEPENDIENTE
		Grado de automatización
VARIABLE DEPENDIENTE	Evolución del número de servicios a ofrecer	0,250
	Evolución del número de empleados que forman parte del personal en contacto	-0,003
	Evolución del grado de relación entre el personal en contacto y el cliente	-0,007
	Evolución del grado de participación del cliente	0,000
	Evolución del grado de relación entre los clientes	-0,049
	Evolución del grado de centralización/descentralización	1,000
	Evolución del grado de formalización	0,542
	Evolución del grado de especialización vertical	0,112
	Evolución del grado de especialización horizontal	0,943

Nota: Los valores presentados indican el nivel de significación

Tabla 3: ANOVA

Fuente: Elaboración propia

Estos datos muestran que relaciones significativas entre el grado de automatización y la evolución del número de empleados que forman parte del personal en contacto, la evolución del grado de relación entre el personal en contacto y el cliente, la evolución del grado de participación del cliente y la evolución del grado de relación entre los clientes.

Sin embargo, no se constata una relación entre el grado de automatización y la evolución del número de servicios a ofrecer. Ante la incorporación de procesos automatizados, el número de servicios a ofrecer por la empresa se mantiene estable en la mayoría de los casos (74%), se incrementa en el 14% de los mismos y disminuye en el 12 % de las unidades encuestadas. Pudiendo detectar que la disminución del número de servicios suele ir acompañada de la eliminación del sistema productivo utilizado antes de la automatización (véase figura 4).

CITIES IN COMPETITION

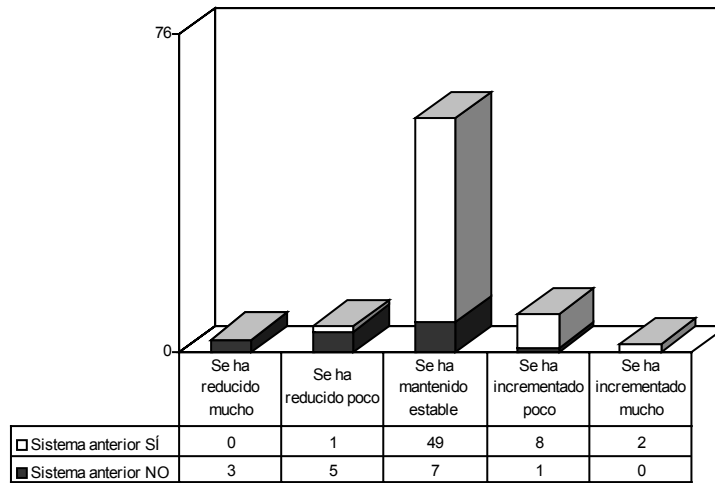


Figura 4: Evolución del número de servicios a ofrecer

Fuente: Elaboración propia

Tampoco se constata una relación entre el grado automatización y las variables relativas al sistema de organización interna -grado de centralización/descentralización, grado de formalización, grado de especialización vertical y grado de especialización horizontal-, situación influenciada posiblemente por la elección de la población objeto de estudio. Estas variables han permanecido estables en la mayoría de los casos ante cualquier nivel de automatización, el grado de centralización/descentralización se mantiene constante para 74 de 76 empresas encuestadas, el nivel de formalización para 64 de las 76, el grado de especialización vertical para 73 y el nivel de especialización horizontal para 58. Respecto al nivel de formalización, de las 12 restantes, 11 de ellas manifiestan un pequeño incremento ante la automatización. En el caso del nivel de especialización horizontal, de las 18 restantes, 16 también manifiestan un pequeño incremento.

4.- CONCLUSIONES

La incorporación de procesos automatizados supone ciertas modificaciones en los elementos que intervienen en la prestación del servicio. Se reduce la presencia del personal en contacto tomando mayor importancia la participación del cliente, lo que podría suponer un importante ahorro en costes.

No obstante, el servicio al cliente podría verse deteriorado a falta de atención personalizada, pero una menor relación entre el personal en contacto y el cliente, y entre los clientes, permite disponer de un mayor grado de intimidad, aspecto valorado positivamente por el cliente, al que se le podría unir mejoras en tiempo y un mayor grado de accesibilidad al servicio.

En definitiva, la incorporación exitosa de procesos automatizados parece requerir una correcta formación y motivación del personal, que permita una buena gestión tanto de los medios tecnológicos como de la participación del cliente.

5.- Bibliografía

- Agnihotri, Saligrama; Sivasubramaniam, Nagaraj y Simmons, Donald (2002): "Levering technology to improve field service", *International Journal in Service Industry Management*, vol. 13, nº 1, pp. 47-68.
- Anselmsson, Johan (2001): *Customer-perceived service quality and technology-based self-service*, doctoral dissertation, Lund, Lund University, Lund Business Press.
- Bateson, John E. (1985a): "Perceived Control and the Service Encounter", en Czpiel, John A.; Solomon, Michael R. y Surprenant, Carol F. (Eds.): *The Service Encounter*, MA, Lexington, Lexington Books.
- Bateson, John E. (1985b): "Self Service Consumer: An Exploratory Study", *Journal of Retailing*, vol. 61, nº 3, pp. 49-76.
- Bernillón, A. y Cerutti, O. (1989): *Implantar y gestionar la calidad total*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Berry, L.L. (1981): "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, vol.3, nº 1.
- Bianco, A. (1987): "The decline of the superstar", *Business Week*, Agosto.
- Bonoma, T.V. (1987): "Los subsectores del Marketing", *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trimestre.
- Bettencourt, Lance y Gwinner, Kevin (1996): "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal in Service Industry Management*, vol. 7, nº 2, pp. 2-20.
- Bitner, Mary Jo; Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, January, pp. 71-84.
- Bitner, Mary Jo; Brown, Stephen W. y Meuter, Matthew L. (2000): "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 138-149.
- Bobitt, L. Michele y Dabholkar, Pratibha A. (2001): "Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service: the Internet as an illustration", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº 5, pp.423-450.
- Bowden, Bobby (2002): "Customers help check out new technology", *Arkansas Business*, vol. 19, nº 5, pp. 15-18.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (1985): "Boundary spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management research", en Czpiel, J.A., Solomon, M.R. y Surprenant, C.F. (Eds.): *The Service Encounter*, MA, Lexington, Lexington Books.
- Carlzon, J. (1988): *El momento de la verdad*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.
- Chase, Richard B. (1978): "Where does the Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, vol. 56, nº 4, Noviembre-Diciembre, pp. 137-142.
- Chase, Richard B. (1985): "The ten commandments of service system management", *Interfaces*, vol. 15, nº 3.
- Chase, Richard B. (1992): "The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions", en Lovelock, C.H.: *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Prentice-Hall, Estados Unidos, pp. 43-49.
- Chase, Richard B. y Aquilano, Nicholas J. (1994): *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*, Addison-Wesley, Argentina.
- Clemmer, Elizabeth C. y Schneider, Benjamin (1996), Fair Service, en Swartz, Teresa A.; Bowen, David E. y Brown, Stephen W. (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 5, pp. 109-126.
- Czepiel, J.A. (1990): "Relationships with Customer: A Differentiating Philosophy of Marketing", en Bowen, D.E.; Chase, R.B.; Cummings, T.G. y Asociados (1990): *Service Management Effectiveness. Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*, Jossey-Bass Publishers, Estados Unidos, pp. 299-323.
- Czepiel, J.A.; Solomon, M.R. y Surprenant, C.F. (1985): *The Service Encounter*, Lexington Books.
- Dabholkar, Pratibha A. (1992): "Role of Affect and Need for Interaction in On-Site Service Encounters", en Sherry, J.F. y Sternthal, B. (Eds.): *Advances in Consumer Research*, UT, Provo, Association for Consumer Research, vol. 19, pp. 563-569.
- Dabholkar, Pratibha A. (1996a): "Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, nº 1, pp. 29-51.
- Dabholkar, Pratibha A. (1996b): "Technology-Based Service Delivery: A Classification Scheme for Developing Marketing Strategies", en Swartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 3, pp. 241-271.
- Dabholkar, Pratibha A. y Bagozzi, Richard P. (2002): "An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, nº 3, pp. 184-201.
- Dabholkar, Pratibha A.; Bobbitt, L. Michelle y Lee, Eun-Ju (2003): "Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing", *International Journal of Service Industry Management*, vol.14, nº 1, pp. 59-95.
- Darian, J.C. (1987): "In-Home Shopping: Are There Consumer Segments?", *Journal of Retailing*, vol. 63, nº 2, pp. 163-186.
- Davidson, D.S. (1978): "How to succeed in a service industry... Turn the organization chart upside down", *Management Review*, Abril, pp. 13-16.
- Eastlick, M.A. (1996): "Consumer Intention to Adopt Interactive Teleshopping", *Marketing Science Institute Working Paper*, MA, Cambridge, Marketing Science Institute, pp. 96-113.
- Eiglier, Pierre y Langleard, Eric (1993): *Servucción. El Marketing de Servicios*, España, Madrid, McGraw-Hill.

CITIES IN COMPETITION

- Fischer, Eileen; Gainer, Brenda y Bristor, Julia (1997): "The Sex of the Service Provider: Does it Influence Perceptions of Service Quality?", *Journal of Retailing*, vol. 73, nº 3, pp. 361-382.
- Fisk, Raymond P.; Brown, Stephen W. y Bitner, Mary Jo (1993): "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*, vol. 69, nº 1, pp. 61-103.
- Flipo, J.P. (1993): *Gestión de Empresas de Servicios*, Gestión 2000, Barcelona.
- Globerson, Shlomo y Maggard, Michael J. (1991): "A Conceptual Model of Self-service", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 11, nº 4, pp. 33-43.
- González, J.L. (1990a): "El iceberg de la política de Customer Satisfaction", *MK Marketing y Ventas para directivos*, nº 38, Junio.
- González, J.L. (1990b): "Customer Satisfaction: de la siembra a la cosecha", *MK Marketing y Ventas para directivos*, nº 39, Julio.
- Goodwin, Cathy (1996): "Communality as a Dimension of Service Relationships", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 5, nº 4, pp. 387-415.
- Goodwin, Cathy y Gremler, Dwayne D. (1996): "Friendship Over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty", en Swartz, T.A., Bowen, David E. y Brown, Stephen W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 5, pp. 247-82.
- Greco, Alan J. y Fields, D. Michael (1991): Profiling Early Triers of Service Innovations: A Look at Interaction Home Video Ordering Services, *Journal of Services Marketing*, vol. 5 nº 3, pp. 19-26.
- Gremler, Dwayne D.; Gwinner, Kevin P. y Brown, Stephen W. (2001): "Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº 1, pp. 44-59.
- Grove, Stephen J. y Fisk, Raymond P. (1997): "The impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of 'Getting Along'", *Journal of Retailing*, vol. 73, nº 1, pp. 217-224.
- Hartline, Michael D. y Ferrell, O.C. (1996): "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 52-70.
- Harvey, Jean; Lefebvre, Louis A. y Lefebvre, Elisabeth (1997): "Flexibility and technology in services: a conceptual model", *International Journal Operations & Production Management*, vol. 17, nº 1, pp. 29-45.
- Herzberg, F. (1977): *Una vez más: Cómo motivar a los trabajadores*, Harvard-Deusto.
- Heskett, J.L. (1987): "Lecciones en el sector de los servicios", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre.
- Heskett, J.L. (1988): *La gestión en las empresas de servicios*, Plaza & Janés Editores, Barcelona.
- Hof, R.D. (1999): "A New Era of Bright Hopes and Terrible Fears", *BusinessWeek*, 4 de Octubre, pág. 84-98.
- Huete, L.M.; Roth, A.V. y Vollmann, T. (1988): "Delivery system industrialization strategies of american retail banks for 1990", *Research Division-IESE*, Barcelona, Noviembre.
- Huselid, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pág. 635-672.
- Johnston, R.(1989): "The Customer as Employee", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 9, nº 5, pág. 15-23.
- Juran, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, Ediciones Díaz de Santos.
- Kalleberg, A.L. y Moody, J.W. (1994): "Human resource management and organizational performance", *American Behavioral Scientist*, vol. 37, pág. 948-962.
- Langeard, E.; Bateson, J.E.G.; Lovelock, C.H. y Eiglier, P. (1981): *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
- Larrea Angulo, P. (1991): *Calidad de Servicio. Del Marketing a la estrategia*, Díaz de Santos, Madrid.
- Lawrence, P. y Karr, John (1996): "Technology Spending and Alliances: New Highs in Financial Services Firms", *Journal of Retail Banking Services*, vol. 17, nº 3, pp. 45-52.
- Lewis, Barbara R. y Entwistle, Thomas W. (1990): "Managing the service encounter: a focus on the employee", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, nº 3, pp. 41-52.
- Lovelock, C.H. y Young, R.F. (1977): *Marketing's potential for improving productivity in service industries*, Marketing Science Institute.
- Lovelock, C.H. y Young, R.F. (1979): "Look to Customers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, vol. 57, nº 3, Mayo-Junio, pág. 168-178.
- Maister, D.H. (1982, a): "Job assignments set the pace in professional service firms", *Journal of Management Consulting*, Enero.
- Maister, D.H. (1982, b): "Balancing the professional service firm", *Sloan Management Review*, Otoño.
- Maister, D.H. (1985): "The one-firm firm: What makes it successful", *Sloan Management Review*, Otoño.
- Martin, Charles L. y Pranter, Charles A. (1989): "Compatibility Management: Customer-to-Customer Relationships in Service Environments", *Journal of Services Marketing*, vol. 3, Summer, pp. 6-15.
- Martin, C.R.; Horne, D.A. y Chan, W.S. (2001): "A perspective on client productivity in business-to-business consulting services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº 2, pág. 137-157.
- Meuter, Matthew L. y Bitner, Mary Jo (1998): "Self-Service Technologies: Extending Service Frameworks and Identifying Issues for Research", en Dhruv Grewal y Connie Pechmann (Eds.): *AMA Winter Educators' Conference Proceedings: Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association, vol. 9, pp. 12-19.
- Meuter, Matthew L.; Ostrom, Amy L.; Roundtree, Robert I. y Bitner, Mary Jo (2000): "Self-Service Technologies: Understanding Customer

- Satisfaction with Technology-Based Service Encounters”, *Journal of Marketing*, vol. 64, July, pp. 50-64.
- Mills, P.K. (1986): *Managing Service Industries*, Ballinger, Cambridge, USA.
- Mohr, Lois A. y Bitner, Mary Jo (1995): “Process Factors in Service Delivery: What Employee Effort Means to Customers”, en Swartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 4, pp. 91-117.
- Normann, Richard (1990): *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*, Bilbao, Deusto.
- Parasuraman, A. (1996): “Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing”, paper presented at *Frontiers in Services Conference*, TN, Nahville, October.
- Parasuraman, A. (1998): “Customers’ Confort Level with Technology-Based Services: An empirical Study”, paper presented at *AMA winter Educators’ Conference*, TX, Auxtín, February 21-24.
- Price, Lidda L.; Arnould, Eric J. y Deibler, Sheila L. (1995): “Consumers’ Emotional Responses to Service Encounters”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, nº 3, pp. 34-63.
- Quinn, James Brian (1996): “The Productivity Paradox Is False: Information technology Improves Service Performance”, en Swartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 5, pp. 71-84.
- Rafaeli, Anat (1993): “Dress and Behavoir of Customer Contact Employees: A Framework for Analysis”, en Swartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, CT, Greenwich, JAI Press, vol. 4, pp. 175-211.
- Raub, A.C. (1981): *Correlates of Computer Enxxiety in College Students*, doctoral dissertation, Unverssity of Pennsylvania, Chemistry Department.
- Rayport, Jeffrey F. y Sviokla, John J. (1995): “Exploiting the Virtual Value Chain”, *Harvard Business Review*, vol. 73, November-December, pp. 14-24.
- Sasser, W.E.; Olsen, R.P. y Wyckoff, D.D. (1978): *Management of Service Operation. Texts, cases and readings*, Allyn and Bacon Inc.
- Sasser, W.E. et al. (1982): *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1985): “Employee and Customer Perceptions of Service in Bands: Replication and Extension”, *Journal of Aplied Psychology*, nº 70, 423-433.
- Schneider, Benjamin y Bowen, David E. (1995): *Winning The Service Game*, Boston, Harvard Business School Press.
- Solomon, Michael R.; Surprenant, Carol; Czpiel, John A. y Gutman, Evelyn G. (1985): “A role theory perspective on dynamic interactions: the service encounter”, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 99-111.
- Suprenant, C.F. y Solomon, M.R. (1987): “Predictability and Personalization in the Service Encounter”, *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp. 73-80.
- Tansik, D.A. (1990): “Managing Human Resource Issues for High-Contact Service Personnel”, en Bowen, D.E.; Chase, R.B.; Cummings, T.G. y Associates: *Service Management Effectiveness. Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*, Jossey-Bass Publishers, United States, pág. 152-176.
- Toffler, A. (1980): *The Thhird Wave*, Collins.
- Voss, C.A.; Armistead, C.G.; Johnston, R. y Morris, B. (1985): *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*, Wiley, Chichester.
- Walker, Rhett H.; Craig-Lees, Margaret; Hecker, Robert y Francis, Heather (2002): “Technology-enabled service delivery: an investigation of reasons affecting customer adoption and rejection”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 13, nº 1, pp. 91-110.
- Zeithaml, Valarie y Gilly, Mary C. (1987): “Characteristics Affecting the Acceptance of Retailing Technologies: A Comparison of Elderly and Nonelderly Consumers”, *Journal of Retailing*, vol. 63, nº 1, pp. 49-68.