

Estrategias adaptativas en la oferta incrementada de valor

Fernández Ziegler, Rodolfo Oscar
Universidad Nacional de Quilmes
Argentina

GESTIÓN DE NEGOCIOS Y DESTINOS TURÍSTICOS
Eje Temático 4: Calidad de los productos y servicios
rfziegler@unq.edu.ar

Resumen

La **oferta de servicios incrementada en los servicios de hospitalidad** aporta un marco descriptivo de los elementos conformadores de valor empresarial en relación con la calidad percibida por los clientes en cuanto al sistema de producción de servicios. Permite **dimensionar** adecuadamente la estructura y los procesos que hacen a la entrega del servicio en su conjunto, atendiendo su tasa óptima de crecimiento.

Se conjetura generalmente sobre lo que suponen las empresas hacen por los huéspedes, pero no cómo se solucionan y perciben las interrelaciones de una serie de momentos de verdad. Explorar la oferta prepara a la organización para producir los beneficios esperados por los clientes y otorga así, conocimiento sobre la conformación de **ventajas competitivas** que coadyuven con un desarrollo sostenido y sustentable. En paralelo posibilita estructurar un sistema de control de gestión sobre la base de una **alineación de procesos** dentro de la cadena de valor, tal que asegure la **coherencia en la acción**. Las organizaciones complejas estructuran diferentes conceptos de servicios esenciales, facilitadores, de apoyo y de enlace para incorporarlos a sus escenarios ambientales. La misma es permeable al diseño de una ingeniería asociativa estratégica dentro del colectivo organizacional.

Arquitectura de la Oferta Incrementada

La ingeniería de diseño de una oferta de servicios de Hospitalidad parte del entendimiento y comprensión de las necesidades del cliente. Es por ello que los paquetes básicos de servicios se estructuran en un modelo que acompaña irremediabilmente al *Ciclo del Consumo* del Huésped, pues es el cliente quien enmarca y define los atributos del servicio, con lo cual sin su estudio detallado, el servicio carece de beneficios o utilidad concreta para el consumidor potencial.

El ciclo de consumo también infiere poner a disposición actitudes y aptitudes (*Core Competences*) del personal de atención, mantenimiento y administración del huésped. Cada actividad demandará personal idóneo para acompañar, guiar, educar y capacitar al huésped para el uso y consumo del servicio, adaptado a un escenario ambiental particular.

Así las organizaciones flexibles adaptan insistentemente sus procesos en función a los nuevos comportamientos individuales, pues modifican las tendencias sobre el consumo global y demarcan los nuevos impulsores de la demanda. Estos factores disgregadores de la sociedad deben ser detectados, comprendidos, atendidos y complacidos por una compleja red interrelacionada de procesos internos adecuados a la estructura disponible, tal que conformen la oferta del servicio (*Core Business*).

Conformar una cadena de valor organizacional ya no es suficiente. Actualmente los embates competitivos no se verifican entre cadenas hoteleras (quien contra quien), sino entre macro cadenas de valor globales (quien con quien). Dicha complejidad requiere que la organización efectúe una selección de actores para integrarse hacia delante y/o hacia atrás dentro de una macro cadena de valor global específica.

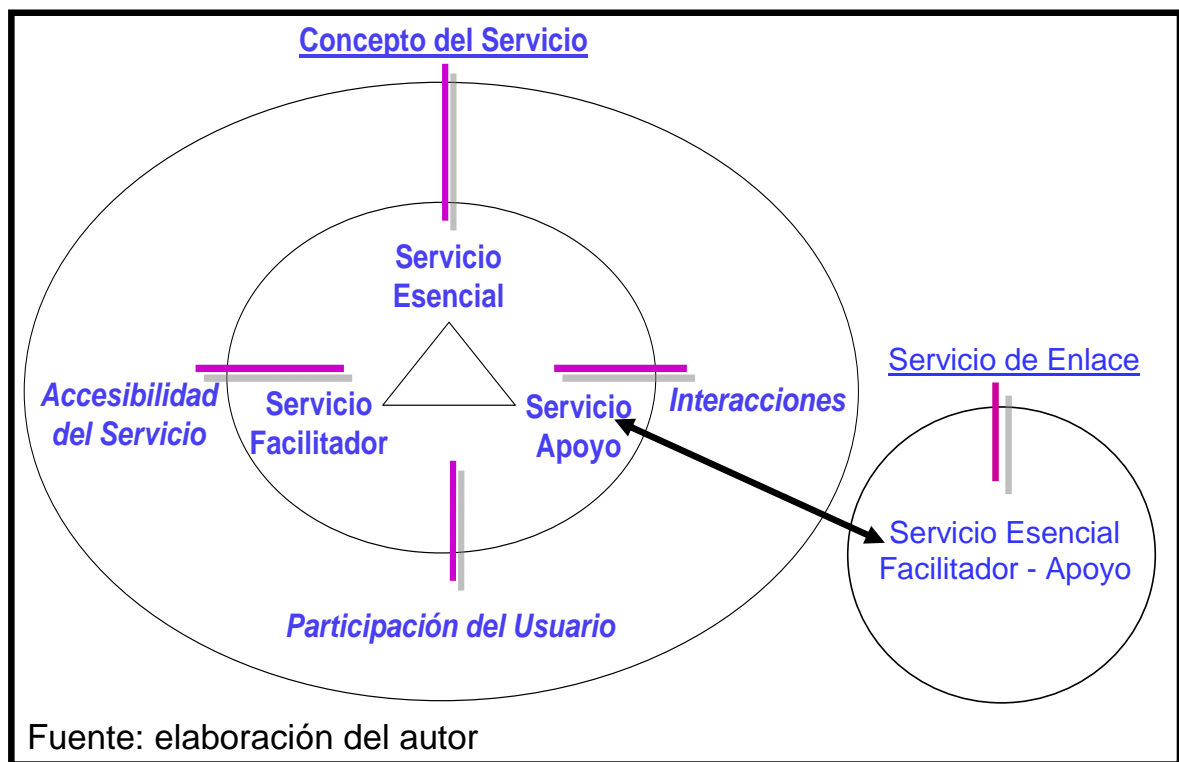
Para ello, partiendo de una hipótesis de base sobre el *Cliente Ideal* a ser atendido y conquistado (segmento meta), las organizaciones inteligentes definen y delinea una especial oferta de servicios integrados. La actividad de hospitalidad posee la particularidad de establecer ventajas competitivas estáticas que apalanquen a su principal actividad de negocio (*Core Business*) al generan acumulación de valor económico y ventajas competitivas dinámicas accionadas por las capacidades centrales de los recursos humanos (*Core Competences*) para operar su cadena de valor, pero asimismo deben procurar su integración sinérgica dentro de una oferta incrementada que genere en conjunto valor añadido y acumulación de valor empresarial. Lo expuesto implica teorizar una fórmula polinómica de valor sobre el dimensionamiento de la oferta entre varios actores adaptada a una demanda específica.

Es interesante observar que generalmente las respuestas a las problemáticas de los servicios de hospitalidad no se encuentran en compartimentos estancos, sino que provienen de una serie de

actividades en las que se involucran varios actores internos y externos. Todos los actores que interactúan en y con los procesos de entrega de la oferta incrementada, colaboran mancomunadamente en el diseño de las soluciones, permitiendo ampliar y potenciar el proceso de *aprendizaje conjunto*. Negociada y definida la oferta conjunta, cada actor de la macro cadena de valor asumirá su cuota parte de responsabilidad.

Este nuevo desafío u oportunidad que instaura la globalización, requiere de las PyMEs locales una mirada renovadora sobre la construcción de sus ofertas, para minimizar los riesgos o brechas de percepción de los huéspedes, elevando los niveles de exigencia y calidad técnica conjunta entregada.

La interrelación entre los componentes del servicio integral, puede ser esquematizada según la concepción adaptada y realizada por Gronroos:



El **Servicio Esencial** es la razón de ser de la organización para permanecer en el mercado. Se encuentra compuesto por conceptos que otorgan beneficio y valor concreto para el huésped. Es la concepción de la ingeniería de diseño del paquete básico de servicios adaptados para el alojamiento o pernocte.

Cualquier ingeniería establecida para un modelo de cadena de valor, definirá al producto del servicio o al servicio del producto, ya que éste prioriza la producción y entrega de la oferta desde las percepciones de los clientes. Es importante comprender que es el cliente quien precisa los componentes materiales e inmateriales y su conjunción e interrelación mediante sus expresiones de percepción.

Es por ello que a la hora de realizar la ingeniería de diseño del paquete básico de servicios, precisamos comprender cabalmente el concepto genérico de servicio. Podemos puntualizar que un servicio fundamentalmente se encuentra definido por:

- Se consumen y disfrutan simultánea e instantáneamente.
- Se extinguen acelerada e inmediatamente de iniciado el proceso.
- No se entregan necesariamente productos físicos, sino procesos o actividades.
- Pueden representar conjunción de elementos tangibles con intangibles.
- No existe transferencia de propiedad y control.
- No existe almacenamiento, sino administración del tiempo del Cliente.
- Existe necesariamente interacción con el cliente.
- Existe heterogeneidad en cuanto a la percepción de valor del servicio.
- El proceso de producción se genera participativamente con la empresa y el cliente.
- El componente Relacional cobra mayor relevancia.
- El precio supone la comprensión del costo, valor percibido y precio de mercado.

La gestión del servicio se halla imprescindiblemente conectada por una serie de momentos de verdad o de oportunidad (interacciones organización – clientes) los cuales definen categóricamente la relación con el cliente y su consumo. En dichos puntos de contacto, el cliente juzga la *profesionalidad, imagen y valor percibido* ofrecidos por la organización. Es por ello la relevancia en la planificación y control de los momentos de contacto, ya que de no realizar o diseñar éstos, las organizaciones perderán el control de las situaciones.

El portafolio de servicios básicos naturalmente incorpora a la oferta habitacional, la cual se encuentra alineada con la oferta presentada al cliente actual y potencial. Es decir que según sea la

oferta planteada al huésped, corresponderá una categoría o tipo de habitación en acuerdo con el bien, paquetes de bienes o accesos libres permitidos al cliente dentro del establecimiento de la organización. Detectamos un orden de prelación en cuanto a la construcción de la oferta incremental, pues de realizarlo a la inversa, se estaría priorizando un portafolio basado en la categorización habitacional en vez de un portafolio integrado de servicios. De no diseñarse la misma según dicho orden, la organización estaría presentando al cliente únicamente el servicio de pernocte, actividad comercial hotelera mínima dentro de los servicios de hospitalidad. Desde luego que ambas alternativas son aceptables y admitidas dentro del amplio ámbito del mundo de los negocios, pero claramente son actividades ciertamente distantes.

En el caso del servicio esencial de hospitalidad, observamos que para su consumo el cliente se encuentra obligado a interactuar con servicios adicionales, los cuales facilitan consumir la oferta o permiten absorber al servicio esencial. Son servicios obligatorios, pues de no incorporarlos a la oferta fracasará el consumo del paquete de servicio básico. Claro ejemplo lo constituye el proceso de *check-in* pues sin el correspondiente registro del huésped, éste no puede o no se encuentra habilitado para comenzar con la extinción del consumo del servicio ofrecido. Se define a dicho proceso de acceso al servicio esencial como **Servicio Facilitador**.

Los servicios denominados facilitadores se conforman por un conjunto de productos o procesos que atienden al acceso del servicio básico. Como ejemplo de productos, podemos citar a las tarjetas plásticas para ingresar a la habitación. Como se expresa, los servicios facilitadores son imprescindibles y obligatorios para permitir al huésped disfrutar de la oferta presentada. Por lo expuesto, un servicio facilitador mejorado y/o novedoso puede constituirse en un refuerzo transformador de las ventajas competitivas organizacionales.

El último componente genérico y elemental de la oferta incrementada (Gronroos 1990), lo constituyen aquellos servicios a disposición del cliente que no son imprescindibles para consumir el servicio principal. Otorgan una ventaja diferencial competitiva estática, pues agregan valor al servicio o diferenciación desde la perspectiva del cliente. Los bienes catalogados como *amenities* no son imprescindibles para el huésped, pero ciertamente le agregan confort a su estadía. Concebido filosóficamente desde la óptica presentada, se los ha denominado como **Servicios de**

Apoyo. Es dable destacar que muchos servicios de apoyo se van constituyendo como necesarios dentro de la oferta incrementada debido a que los mismos son entregados por la competencia.

En nuestra opinión nacida de la observación estratégica de los servicios de hospitalidad, cada una de las clasificaciones presentadas permite una construcción o no de una oferta de servicios básicos y de apoyo ampliados según sea la visión compartida del negocio en enlace con las limitantes u oportunidades otorgadas por el **escenario ambiental**. Dicha relación permite o determina la adición de servicios complementarios entrelazados, tal que perfeccione la oferta incrementada. Las Empresas pueden brindar básicamente los siguientes **Servicios genéricos de Enlace** (Fernández Ziegler, 2005):

- Transporte y traslados.
- Alquileres Temporarios de bienes o servicios.
- Aprendizaje o Capacitación.
- Intermediación Turística.
- Actividades Sociales y espectáculos.
- Actividades Lúdicas y Ocio.
- Actividades Turísticas (urbano, ecológico, salud y/o cultural).

Dependiendo del ambiente, sus enlaces y requerimientos específicos del cliente, las organizaciones complejas detallarán su planeamiento operativo sobre las acciones concreta que apalancarán la oferta incrementada dentro del horizonte anual presupuestario.

A diferencia de los servicios de apoyo, los de enlace se encuentran limitados o potenciados por el escenario ambiental, por cuanto pueden o no coexistir con el servicio básico. Los servicios de apoyo brindan valor añadido y son fácilmente incorporados a la oferta incremental, mientras que los servicios de enlace que igualmente generan valor añadido muchas veces son de imposible implementación.

Para profundizar la comprensión podemos citar algunos ejemplos de servicios de enlace significados por o corporizados en el alquiler de tanques de aire para buzos, certificaciones de niveles que permiten realizar diferentes buceos con determinadas complejidades, ofertas de

aprendizaje para esquiar en pistas por nivel, alquiler de trajes, transportes receptivos, cenas show o visitas a museos, paseos de compras, degustaciones y apreciación de cepas o variedades en bodegas. Cada servicio de enlace requerirá establecer una deseada contribución marginal de utilidades económicas y financieras como si fueran una unidad de negocio específica, anexa, satelital y complementaria al modelo del servicio básico ofrecido.

Lo que deseamos significar a diferencia de los servicios de apoyo, es que los servicios de enlace requieren un conocimiento particular en cuanto al Gerenciamiento del *Core Business* y *Competences*, por lo que las organizaciones inteligentes realizan alianzas estratégicas para brindar los mismos, pues éstos exceden al concepto de apoyo. Desde luego, si existen impedimentos para cimentar una alianza, algunas organizaciones deciden igualmente incursionar en los servicios de enlace para diseñar una competitiva oferta incrementada. En dicho caso aplicaría nuestro anterior comentario, en cuanto a la creación de una Unidad de Negocio.

Claramente apreciamos que los servicios de apoyo, como su denominación indica, proporcionan apoyo o apalancamiento al *Core Business* principal de la organización y no requieren la construcción de *Core Competences* especiales o genuinas para ofrecerlos. Para consumir la oferta incrementada, las interrelaciones del consumidor en la macro cadena de valor deben contener y precisar tres elementos básicos para cada eslabón:

- Accesibilidad del servicio
- Interacción con la organización
- La participación del usuario

De acuerdo con este modelo, la conformación de un servicio esencial se encuentra asegurado con servicios facilitadores y potenciado por servicios de apoyo, que diseñados bajo una trilogía equilibrada de Calidad, *Timing* e Innovación en cada uno de ellos, conformarán ciertamente una fuerte ventaja competitiva. Si la misma se encuentra complementada por servicios de enlace con igual concepción filosófica y estratégica, se podría sostener que no solo cada eslabón posee una particular o determinada ventaja competitiva, sino que la macro cadena de valor en su conjunto se corporiza como una ventaja competitiva estratégica sostenible y sustentable.

En definitiva, los Servicios de Hospitalidad son una Actividad Compleja que brinda una entramada red de servicios homogéneos, heterogéneos, principales, facilitadores, de apoyo, complementarios y/o de enlace. Su misión congénita es la satisfacción del cliente por excelencia, por cuanto los recursos físicos y humanos de las organizaciones cobran un sentido especial pues son ellas las que completan el ciclo de la entrega del servicio integral en interacción con el huésped.

Adaptación, aprendizaje y estrategias asociativas

Desde el punto de vista de la Dirección Estratégica, sabemos que los factores ambientales externos son generalmente variables independientes, mientras que los internos variables dependientes, por cuanto la estructura organizacional necesariamente debe ser diseñada en base a la tasa óptima de crecimiento particular dentro de cada sector o rubro de actividad donde opera la misma. Es decir, no existe una estandarización de estructuras, sino diseños particulares y cambiantes.

De allí surge la **Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos** (Lissack, 2002) la cual básicamente postula el aprendizaje y adaptación de las organizaciones. Un sistema adaptativo complejo, es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

Propone que si existen diferencias apreciables entre el modelo organizacional elaborado y la realidad, necesariamente se debe diseñar otro modelo que reduzca dicha brecha. Lo expuesto implica un cambio interno estructural mediante el aprendizaje adquirido y experiencia de sus recursos humanos. Lo propio deviene de la percepción del dimensionamiento del modelo mental de gestión interna sobre la base del modelo construido sobre las principales variables externas que afectan a la organización.

Estas singulares adaptaciones general un efecto de retroalimentación recíproco con el entorno complejo. John Holland opina que las pequeñas acciones que perturban al sistema local, conforman cambios a nivel global (Teoría del caos). Con todo, Méndez Unás, Guevara Convers y Garzón Camargo (2013) definen dos tipos de comportamientos adaptativos, el individual y el

comunal (Astley y Fombrun, 1983). El primero invoca un cambio temporal y reversible, el cual si implica un cambio estructural o morfológico, se constituye en una adaptación genética de largo plazo. El segundo, ocurre a través de las acciones independientes de muchos individuos de una misma especie (rubro de actividad), donde su actuar colectivo modificar las fuerzas del entorno (oportunidades y amenazas). El mismo puede ser cooperativo o no.

Aplicando conceptos provenientes de la biología, los cambios aleatorios del entorno propician mutaciones. A nivel global se modifican las reglas de los mercados, impulsando las alianzas estratégicas o integraciones de macro cadenas globales en bloque, a los efectos de consolidar fuerzas competitivas entrecruzadas (*Crossing over*).

Se podría incorporar dentro del bloque a la Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos a la **Teoría de la contingencia estructural** (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) que conforma la perspectiva de adaptación racional (consciente y premeditada) en la cual son las organizaciones las que seleccionan sus acciones y estructura. (Lissack, 2002) que postula el aprendizaje y adaptación de las organizaciones. También a la **Teoría de la Coevolución** (Ehrlich y Raven, 1964) al reconocer que la evolución de las organizaciones depende ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones. Su interacción, intermediaciones e intercambio de aprendizaje justifica una dinámica compleja que se retroalimenta en las actitudes y aptitudes del colectivo organizacional.

Profundizando la línea argumental, Rivas (2008) introduce el concepto de *clusters*. Explica las debilidades y fortalezas que una empresa posee y la complejidad del fenómeno agregado cuando se encuentra dentro de un *cluster*. Se refiere al concepto de coevolución, que surge de la interacción de distintos agentes en acciones de no linealidad. La autora aborda un mecanismo de selección entre agentes (premios y castigos) ante la interacción colectiva. Refiere a un proceso de aprendizaje y de adaptación activa como proceso social, que produce distintas formas de agregación y de jerarquías. Así observa que existe una doble causalidad del entorno a la estructura y de la estructura al entorno. Sostiene que ni la empresa es un actor pasivo, ni que el entorno es expresión mecánica de lo que las empresas desean.

Lo expuesto conlleva a una metamorfosis de las macro cadenas de valor global, donde cada eslabón cumple un rol sinérgico (*Cluster*). Dichos clusters aportan agregación de valor, pues son especialistas en sus actividades que personifican la interacción colectiva.

Posteriormente McKelvey (1997) enfatizó que las interacciones y dependencias múltiples generan efectos en las organizaciones (microevolución) interconectadas, que proponen la intención de modificar al entorno (macroevolución).

Finalmente, las estrategias asociativas se sostienen mediante concentraciones contractuales y, dependiendo del poder adquirido en el mercado en el cual operan (*Market Power*), conseguirán realizar alianzas estratégicas con organizaciones que posean un interés estratégico en común.

Las **alianzas estratégicas** deben estar sustentadas en acuerdos o contratos de cooperación empresarial, con un objetivo determinado a desarrollar y desplegar en el largo plazo. Asimismo se debe explicitar los aportes a efectuar por cada socio estratégico, la estricta confidencialidad y de corresponder la distribución de utilidades.

Son múltiples las modalidades de Alianzas Estratégicas, pues nacen de la creatividad y conciencia cognitiva del *Management* Estratégico. Se materializan mediante acuerdos de cooperación en base a sociedades que aportan investigación y desarrollo, consorcios de ofertas conjuntas, acuerdos de distribución y/o comercialización cruzada, acuerdos de exclusividad de proveedores de materias primas, acuerdos mediante colaboración o cooperación empresarial, *Benchmarking*, *Branding* o *Co-branding* corporativos, licenciamiento compartido o coaliciones.

Riesgos inherentes de las alianzas estratégicas

Claramente las alianzas se basan en la confianza mutua para desarrollar acciones estratégicas que beneficien a los socios equitativamente. Persigue una sinergia exclusiva en la conformación del valor organizacional y posicionamiento estratégico en una relación conocida como ganar – ganar (*win – win*).

Es por ello imperioso conocer previamente la trayectoria y comportamiento empresarial del potencial socio. La búsqueda de garantía se realiza indagando su pasado, analizando los compromisos asumidos frente a riesgos, existencias de problemas legales, mediante consultas a entidades bancarias, principales proveedores o clientes y la imagen de marca que posee en el mercado donde opera. Algunos de los riesgos inherentes son:

- a) Discrepancias culturales: Es importante aclarar que las alianzas generalmente fracasan cuando se intenta fusionar dos visiones y/o culturas organizacionales disímiles.
- b) Tiempos extensos de negociación: Puede acontecer que un potencial socio obtenga beneficios en el corto plazo comunicando su intencionalidad de generar una alianza estratégica, la cual nunca se concreta.
- c) Alianza desbalanceada: La pérdida del equilibrio de la alianza puede provenir por la entrega superior de una organización en cuanto a los esfuerzos estratégicos, compromisos, acciones proactivas, aportes de utilidades hacia el socio estratégico o posicionamiento único de imagen de marca.
- d) Pérdida de *Know-how*: Existen ocasiones en las que una organización confiada en su socio transfiere sus capacidades centrales, las que capitaliza como ventajas competitivas y posteriormente quiebra la alianza.
- e) Incompatibilidad manifiesta: Ocurre cuando existen pérdida de metas comunes, diferencias cognitivas y/o de percepción o desidia entre las partes.
- f) Ruptura de confidencialidad: Es cuando trasciende información confidencial hacia la competencia o grupos de intereses directos o indirectos.
- g) Conflictos estructurales: Existen cuando colisionan los grupos de poder entre los socios. El enfrentamiento puede ser interpersonal (menor jerarquía), intergrupalo o en caso extremo interorganizacional.

Reflexiones y/o interrogantes.

Las bases del premio nacional a la calidad de la República Argentina establecen en su capítulo 2 los criterios de evaluación. El apartado II referido a los Sistemas de gestión, presenta una variedad de secciones, de las cuales se han considerado las atinentes y dentro de las mismas, los siguientes interrogantes seleccionados para ser resueltos mediante una construcción de la oferta incrementada:

II.1. Orientación hacia el Cliente, inciso 1.2. Gestión de las Relaciones con los Clientes

¿Cuáles son las actividades u operaciones más importantes en las que los empleados toman contacto con los clientes?, ¿Cómo detecta la empresa oportunidades para mejorar la relación con los clientes?, ¿Cuáles son los principales tipos de contacto y cómo se mantiene un acceso fácil para cada uno de ellos?

II.2. Gestión de la calidad, inciso 2.3. Organización

¿Cómo se definen los procesos clave para el logro de los objetivos de negocio y de satisfacción de los clientes?, ¿Cómo se establecen las relaciones entre esos procesos?

II.3. Planeamiento Estratégico, inciso 3.1. Proceso de Planeamiento

¿Se han considerado rediseños de procesos para mejorar la productividad de los recursos?

II.6. Aseguramiento de la calidad, inciso 6.1. Diseño y/o introducción de servicios

¿Cómo se asegura la empresa la coordinación e integración de todos los departamentos involucrados en el proceso que concluye con la definición del servicio?

Bibliografía

1. GRONROOS, C. (1994), *Marketing y gestión de servicios*, Ed. Diaz de santos S.A., Madrid.
2. FERNÁNDEZ ZIEGLER, R (2014), *Planificación y Control de Gestión*, Centro cultural de la cooperación Floreal Gorini, Buenos Aires, ISBN 978-987-1650-67-5.
3. FERNÁNDEZ ZIEGLER, R (2005), *Planificación y Control Presupuestario*, U.V.Q., Bernal, ISBN 978-987-1782-45-1.
4. FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (1996), *Bases del Premio Nacional a la Calidad*, De luca, Bs. As.