

En el actual mercado de las telecomunicaciones la competencia se ha convertido en el motor fundamental que mueve el desarrollo de la tecnología

Hacia un Modelo Conceptual Orientado al Servicio

Este alto nivel de competencia apunta sin lugar a dudas a satisfacer el mercado de los grandes clientes, quienes han pasado de ser consumidores de servicios para convertirse en exigentes creadores de servicios a la medida de sus necesidades. Es por esto, que hoy en día la calidad y la prestación eficiente de los servicios constituyen el elemento diferenciador que puede representar estar un paso adelante de la competencia. La calidad de los servicios se concibe entonces como el pilar fundamental de la generación de valor para la empresa, el punto donde radican las ventajas competitivas entre los operadores de telecomunica-

ciones, dado el alto grado de igualdad tecnológica existente. Con toda la amplia gama de servicios y nuevas posibilidades que ofrecen los nuevos sistemas de telecomunicaciones, es de vital importancia el tener una adecuada gestión de la organización, a todo nivel, que le permita ser altamente competitiva, flexible y capaz de coexistir en un ambiente heterogéneo. Para ello es conveniente el adoptar una arquitectura de gestión genérica que permita la interoperabilidad y el intercambio de información de gestión entre los diferentes sistemas de telecomunicaciones con los que obligatoriamente se tendrá que interactuar si se desea cumplir con

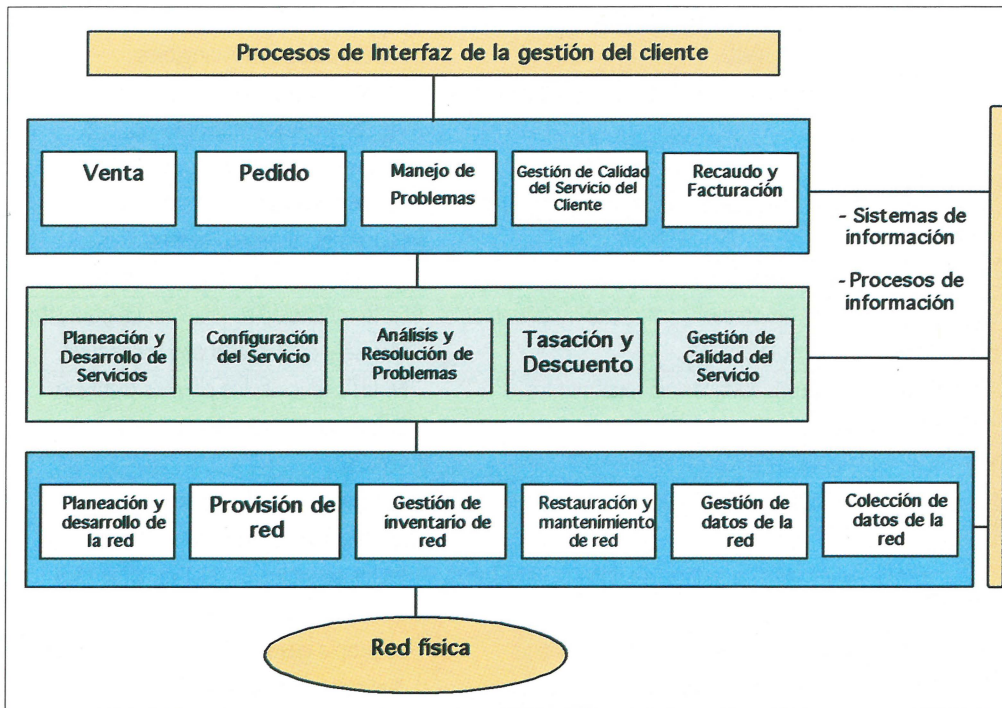
la funcionalidad bajo la cual fue concebida.

Obviamente la solución más idónea para implantar un modelo de gestión en la empresa, es el seguir los lineamientos de la arquitectura de gestión de redes de telecomunicaciones TMN (Telecommunication Management Network), para no desconocer el esfuerzo de la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) y demás organismos estandarizadores así como de las empresas del sector interesadas en lograr una arquitectura de gestión abierta y genérica que permita superar las limitaciones de interconexión entre sistemas de gestión, debido al alto grado de incompatibilidad existente, ocasionada por la proliferación de sistemas de gestión propietarios.

GESTIÓN DE SERVICIOS, RUMBOS EQUIVOCADOS

En la actualidad, debido al interés de numerosas compañías de telecomunicaciones por optimizar su funcionamiento y posicionarse en el mercado, ha surgido una proliferación de plataformas que han sido diseñadas a la medida de las necesidades de cada una de ellas. Es de comprender que este tipo de soluciones evitan ceñirse de forma rígida a estándares que "entorpecen la competencia", restringiendo los aspectos diferenciadores que los permite mantener su dominio en el mercado.

Lastimosamente encontramos también, pese a la amplia literatura que hay sobre el tema, conceptos de gestión de servicios que no responden a los requerimientos de estandari-



Gráfica 1. Modelo de Gestión

zación del mercado actual, mucho menos a un seguimiento del modelo propuesto por la TMN.

- Una de las tendencias actuales en este campo radica en la de proveerse de costosas plataformas de gestión empresarial, las cuáles ofrecen numerosas ventajas pero no obedecen a conceptos que sobre gestión de servicios se manejan actualmente. Entre las ventajas ofrecidas por estas plataformas encontramos: Contabilidad general, analítica y presupuestaria, Contabilidad de clientes, contabilidad de proveedores, Gestión de productos, Gestión de ventas y compras, Gestión de recursos, Gestión de proyectos.
- Otra de las tendencias equivocadas que sobre gestión de servicios se maneja, es pen-

Quando el servicio es su negocio, es intangible y parte integral de la vida del cliente, el éxito, si se quiere, esta garantizado

sar que esta radica en contar con la adecuada infraestructura de gestión de los equipos que soportan los diferentes servicios. Este enfoque corresponde a una aproximación al concepto de gestión de red, pero no representa una idea clara de lo que implica la gestión de servicios, a tal punto de no contar con un departamento dedicado a medir los niveles de satisfacción de usuarios y atender estos para resolver inquietudes de servicio.

- El diseño de esquemas de ges-

tión de servicios y/o estrategias de optimización de los procesos operacionales de la empresa, sin la participación de todos los departamentos involucrados directa e indirectamente con los servicios es una concepción equivocada que repercutirá en dificultades a corto y mediano plazo, influyendo directamente sobre la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

- Existe la tendencia a aplicar los principios, enfoques y criterios del marketing de pro-

ductos a los servicios, el problema básico radica en las diferencias importantes y fundamentales que, desde el punto de vista de su concepción, gestión y comercialización, existen entre los productos y los servicios. De forma muy resumida, esas diferencias se muestran en la **Tabla 1**.

Como es lógico, estas diferencias plantean divergencias de extrema importancia que afectan todas las áreas de la gestión que están relacionadas con los aspectos operativos, estratégicos y tácticos de la aplicación del marketing en los servicios, y su forma de encarar los mercados, en comparación con el que se aplica en el sector de los productos. En otras palabras: Los servicios, como "objetos del marketing" son muy diferentes a los productos: *los servicios no son productos* y, en consecuencia, no pueden ser gestionados como tales.

Sin embargo, aún hoy en día, muchos siguen insistiendo en la "adopción" pura y simple del marketing de productos a los servicios, como si los servicios fuesen una simple extensión de los tangibles.

¿ENTONCES, REALMENTE QUÉ ES GESTIÓN DE SERVICIOS?

La capa de gestión de servicios es una de las capas de la pirámide de gestión definida por la TMN, cuya funcionalidad abarca la coordinación, monitoreo y ejecución de todos los componentes que intervienen en la prestación de los servicios, como lo son los departamentos de atención al cliente, los procesos operacionales de

soporte y las interfaces con las capas de gestión comercial y gestión de red.

En el área de gestión del servicio, el objetivo primordial es el lograr la plena satisfacción del cliente para así aumentar los índices de penetración del servicio, y por ende, las ganancias de la compañía. por ello es conveniente el optimizar todos los procesos operacionales relacionados con el servicio que permitan tener control sobre él a lo largo de su ciclo de vida, así como apoyarse en excelentes sistemas de gestión de red y sistemas de información. Para saber si se esta logrando la excelencia en cuanto a gestión del servicio se refiere, es conveniente formularse ciertas preguntas surgidas de la experiencia de directivos relacionadas con el área de los servicios, ver **Tabla 2**.

Si al realizar dichos cuestionamientos encontramos con que no se cumplen a cabalidad o no encontramos respuesta a alguno de ellos, es prioritario revisar nuestros esquemas de gestión del servicio para lograr la excelencia y alcanzar los niveles de competitividad requeridos para mantenerse en el mercado ó estar a la vanguardia de el.

¿CUÁL ES EL PASO A SEGUIR?... ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Este concepto involucra principalmente un cambio en la mentalidad de todos los actores de la empresa, desde los directivos que definen las directrices y políticas a seguir hasta el personal de soporte operativo que labora en la organización, sin embargo, la orientación al servicio pasa necesariamente por

Productos	Servicios
Los productos son tangibles.	Los servicios son intangibles.
Los productos son ofertas estándar (todos son iguales).	Los servicios son heterogéneos y variables (las prestaciones no necesariamente son iguales entre sí).
En los productos la producción está separada del consumo.	Los servicios se "producen" y consumen al mismo tiempo.
Los productos son perdurables.	Los servicios no son perdurables.
En los productos, las empresas usualmente no entran en contacto con los consumidores	En los servicios se produce un contacto directo y continuado con la clientela.
La demanda en los productos es estándar dentro de la misma categoría.	En los servicios, los clientes plantean demandas personales ante el mismo servicio.
Los consumidores no participan en la elaboración de los productos.	Los clientes participan en la "producción" de los servicios.
En los productos es difícil la personalización del producto.	En los servicios es relativamente fácil personalizar la oferta.
En los productos, las empresas pueden definir con precisión la "oferta" que harán al consumidor antes de su entrega al consumidor o usuario final.	La propia gestión de los servicios hace que sea prácticamente imposible definir y controlar todas las características del servicio que se "entrega" finalmente al usuario.
La percepción de la calidad de los productos depende, básicamente, de sus niveles de calidad interna o técnica.	En los servicios, la calidad externa es tan o más importante que la calidad interna.

Tabla 1. Diferencias entre producto y servicio

En el área de gestión del servicio, el objetivo primordial es lograr la plena satisfacción del cliente para así aumentar los índices de penetración del servicio y las ganancias de la compañía

un cambio estructural en la organización, el hecho de que las compañías orienten sus esfuerzos hacia el campo tecnológico, crea un estrecho vínculo entre

los procesos operacionales y la tecnología empleada, e incluso el personal de soporte, trayendo como consecuencias la inestabilidad operativa pues

como es bien sabido la tecnología y en especial la de las telecomunicaciones se encuentra en constante evolución. Es por ello imprescindible el hacer un alto en el camino y cambiar de rumbo, un enfoque mas futurista y acorde a las necesidades actuales, como lo es un enfoque orientado al servicio el cual trae grandes ventajas entre las que se cuentan: *Es más acorde con los objetivos y la misión de la empresa (Prestar servicios), Menos vulnerable a los cambios tecnológicos, Responsabilidades permanecen claras, Procesos de resolución de problemas permanecen por más tiempo en la organización, el personal tiene un Background más amplio,*

GESTIÓN EFICIENTE DE SERVICIOS

Estamos proporcionando los niveles de servicio acordados con nuestros clientes?. (SLA, Service Level Agreement)
Son nuestras ofertas de servicio comparables con las mejores del mercado?, si no es así que debemos hacer para lograr que nuestro portafolio sea comparable o mejor?.
Estamos operando nuestros servicios de la manera más rentable?, podríamos reducir más los costos de funcionamiento del servicio?.
Como podemos disminuir el tiempo de introducción del servicio a comercializar?.
Estamos satisfaciendo a nuestros clientes o se los estamos dejando a la competencia?.
Respondemos rápidamente a los requerimientos del cliente, con precisión, calidad y a bajos costos?.
Garantizamos la calidad total del servicio a los costos estimados, incluso en las áreas donde se tiene gran ventaja competitiva o no existe competencia?.
Detectamos los problemas antes de que nuestros clientes nos lo digan?, podemos encontrar las soluciones en el menor tiempo posible?.
Podemos extraer información de nuestros clientes del sistema de gestión para conseguir ventajas comerciales a través de diferenciación de servicios?.
Estamos creando falsas expectativas o transmitimos a nuestros clientes de manera clara las verdaderas potencialidades de nuestros servicios?

Tabla 2. Gestión eficiente de servicios

Se disminuye el ciclo de aprendizaje de una nueva tecnología.

Con este paradigma de orientación al servicio se ha dado el paso fundamental para encarrilar una gestión eficiente de los servicios que permita alcanzar las expectativas generadas con la introducción de los mismos, las fases posteriores de implementación ya no revisten mayor impedimento pues pese al cierto grado de complejidad que implican, ya hemos dado el primer paso y nada nos detiene.

MODELO A ADOPTAR

Para la adopción de un esquema de gestión de servicios acorde con las directrices de TMN, se puede seguir el modelo de la TMF (Telecommunication Management Forum), el cual considera todos los aspectos relacionados con la gestión de servicios, los procesos operacionales de soporte y el flujo de

información entre ellos; a manera de ejemplo y para hacerse una idea real de un modelo de gestión de servicios, se presenta la **Gráfica 1**.

El modelo se divide en tres niveles funcionales

Niveles 1 y 2 (N1, N2): Estos procesos guardan estrecha relación con el cliente, trasladan al sistema sus solicitudes y dan soporte operativo a todos sus requerimientos a través del rastreo operativo o automático de ellos. Se encargan además de verificar el cumplimiento de los niveles de calidad de los servicios acordados con los clientes (SLA).

Nivel 3 (N3): Estos procesos constituyen el corazón de la capa de gestión de servicios y están relacionados con todo el soporte operativo que interviene en el ciclo de vida de un servicio desde su concepción hasta su culminación garantizando que se cumplan a cabalidad los niveles de

calidad establecidos para el servicio.

Nivel 4: (N4): Estos son procesos de la capa de Gestión de red pero deben estar en estrecha relación con los de la capa de gestión de servicios, pues entregan información sobre los elementos de red y capacidades de red para soportar los servicios y la información pertinente para medir los niveles de calidad.

Como puede observarse la gestión eficiente de los servicios involucra la correcta interacción entre los diferentes procesos de soporte, para lo cual debe definirse de manera clara e inambigua los roles de cada uno de ellos y los casos de interacción. Estos procesos pueden estar apoyados en aplicaciones computacionales adecuadas y en uso de sistemas de información consistentes.

Es conveniente resaltar que el diseño, planificación y selección

de las herramientas de soporte para cada uno de estos procesos no deben estar aislados, pues deben formar parte de un todo, son parte integral de todo el sistema empresarial y por ello deben también manejar un lenguaje común, ser compatibles, etc.

CONCLUSIÓN

Aunque el paso más importante para incidir en el campo de la gestión de servicios radica en un cambio de rumbo hacia un modelo conceptual orientado al servicio menos vulnerable a la evolución tecnológica, este proceso involucra muchos más aspectos relacionados con la estructura organizacional de la empresa que son determinantes para el éxito del modelo de gestión adoptado y por ende para el grado de solidez de la empresa frente al entorno competitivo.



BIBLIOGRAFÍA

- Rust Roland T, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, (1996), Libro: Service Marketing, New York, editorial: HarperCollins.
- Gestión de servicios, Ing Msc Ivan Sánchez Medina. Universidad del Cauca, Especialización en Redes y Servicios Telemáticos.

Andrés Mauricio Muñoz Chaparro

• Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, Universidad del Cauca Colombia. Área de énfasis: Ingeniería de Sistemas Telemáticos
 --Ingeniero de Proyectos --Centro de Investigación de las Telecomunicaciones CINTEL