

## EL CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO Y SU APLICACIÓN EN EL DISEÑO DE PROCESOS SERVUCTIVOS DE RESTAURACIÓN

### NEW CONCEPT OF SERVICE AND ITS APPLICATION IN THE DESIGN PROCESS SERVUCTIVOS OF RESTORATION

1. Dra. Cecilia Parra Ferié, PhD.  
cparra@utn.edu.ec  
Docente FACA E.  
Universidad Técnica del Norte
2. Lic. Yoarnelis Vasallo Villalonga, MsC.  
yvasallo@utn.edu.ec  
Docente FACA E.  
Universidad Técnica del Norte
3. Ing. Álvaro Pérez González, MsC.  
arperez@utn.edu.ec  
Docente FACA E.  
Universidad Técnica del Norte
4. Ing. Iván Santiago Galarza, MsC.  
isgalarza@utn.edu.ec  
Docente FACA E.  
Universidad Técnica del Norte

Fecha de recepción: 26/07/2016  
Fecha de aceptación: 01/08/2016

## RESUMEN

En la presente investigación se plasman los elementos esenciales del concepto del nuevo servicio y su aplicación en el diseño de procesos servuctivos. En la misma se abordan cuestiones básicas relacionadas con la gestión de los servicios y dentro de ésta el papel rector de la servucción como proceso de creación del servicio. Se realiza el diseño de un procedimiento que permite realizar el despliegue de las diferentes etapas que conducen a la instrumentación del concepto del nuevo servicio y se presentan las bases metodológicas para su implementación. Se aplican herramientas de consenso como el método Delphi mediante el trabajo con expertos

para la determinación de los atributos del servicio de restauración que son valorados por los clientes. También se demuestra la factibilidad de emplear la Matriz Importancia-Presencia Percibida para establecer las prioridades de mejora en aquellos atributos que sean más importantes para los clientes y que estén menos adecuados

**Palabras claves:** servicios restauranteros, procesos servuctivos, atributos del servicio.

## ABSTRACT

In this research the essential elements of the new service concept and its application in the design processes servuctivos. In the same basic issues related to the management of services and within it the leading role of the servuction as service creation process. It is performed the design of a procedure that allows the deployment of the different stages leading to the implementation of the new service concept and methodological basis for implementation. Are applied tools like Delphi consensus method applied by working with experts to determine the attributes of service options that are valued by customers. The feasibility of using Matrix Importance - Perceived Presence to set priorities for improvement in those attributes that are most important to customers and are less suitable is also demonstrated

**Key words:** restaurateurs services, servuctivos processes, service attributes

## INTRODUCCIÓN

En la década de los 90 del pasado siglo, el número de empleos en organizaciones de servicio en los países industrializados como Estados Unidos, Francia, Canadá, Japón y Gran Bretaña aumentó del 60 al 80 por ciento.

Varias publicaciones muestran como ha existido un cambio de la economía orientada hacia los servicios, revelando que por ejemplo en 1984 el sector de los servicios representa el 66 % de la economía de los Estados Unidos y un 58 % de la

de los países de la Comunidad Económica Europea. En España, en 1987, el sector de los servicios representaba el 61,5 % del Producto Interno Bruto (PIB); en 1993 en los países desarrollados los servicios representaban más del 60 % del PIB, siendo el sector que generaba mayor volumen de empleo (Grönroos, 1994). Ya en este siglo XXI, los servicios alcanzan en algunos países el 80 % del PIB.

Este mismo comportamiento se manifiesta en los países menos desarrollados como Cuba, Ecuador, Venezuela, entre otros.

Es por ello importante el estudio de los sistemas de servicios y buscar nuevas formas de gestionar sus procesos servuctivos.

En una empresa de servicios hay tantas servucciones como servicios. En algunas empresas de servicios hay servucciones “tradicionales” con la intervención del personal y servucciones “automatizadas” realizadas por el cliente sin tener contacto con el personal. Todas estas servucciones tienen un elemento común y, en general, único: **el cliente**.

Cuando se habla de producción, se piensa en una fábrica y en la fabricación de bienes tangibles. Pero, ¿es fabricado un servicio del mismo modo que un bien cualquiera? El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios. En esta investigación se pretende dar este enfoque servuctivo.

El término “**Servucción**” define el proceso de creación de servicio (Eigler y Langeard, 1989).

Estos profesores franceses conceptualizan la Servucción como “la producción del servicio”, es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

La servucción es todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio.

¿Qué se necesita para fabricar un servicio? En pocas palabras, podría decirse que se necesita mano de obra, un soporte físico y un beneficiario es decir, un cliente. Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, se presentan los siguientes elementos:

- **El cliente.** El consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.
- **El soporte físico.** Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado).
- **El personal de contacto.** Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.
- **El servicio.** Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

La gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto es que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido.

Los elementos conceptuales abordados hasta el momento son aplicables a los procesos de servicios de restauración, siendo necesario realizar una mirada a los mismos.

La actividad de restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar (Cañizal, 1996 citado por Cisneros Mustelier y Hechavarría Veira, 2011).

En este sentido (Gómez, 2006) plantea que debe verse como un sistema que se compone de tres elementos fundamentales:

1. Los bienes materiales. Están constituidos por los alimentos en sí, lo constituyen tanto el elemento principal de cada plato como el acompañante. Su calidad depende de la materia prima empleada y del conjunto de procesos que tienen lugar en la actividad de restauración, y que contribuyen a la calidad de la oferta.
2. Los atributos del producto. Están determinados por los elementos que acompañan a los alimentos, los cuales pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla) y de servicio (amabilidad del empleado, profesionalidad).

3. La extensión del producto. Es el conjunto de satisfacciones que presenta el cliente como resultado de la calidad de la oferta y el servicio recibido. Depende del trato que se recibe, del menú, ambientación del salón. Es un elemento que permite valorar de manera general como se siente el cliente en el restaurante. La restauración tiene entre sus objetivos básicos satisfacer los gustos y preferencia de los clientes y dar placer; es un servicio de obligado consumo, por lo que no se puede dejar a un lado el desarrollo del mismo, si se tiene en cuenta que el cliente del siglo XXI es cada día más exigente y sus necesidades y expectativas son cada vez mayores.

A lo anterior se suma el hecho de que la actividad de restauración es compleja, más aún si se desea brindar un servicio eficiente y a la vez que origine ganancias, por lo que se hace necesario una gestión con objetivos claramente definidos y la importancia de contar con personal calificado, comprometido con la labor que realiza (Cisneros Mustelier y Hechavarría Veira, 2011).

Hay que tener en cuenta que en la actividad de la Restauración convergen dos elementos importantes: la transformación de productos para la elaboración de la oferta y la prestación del servicio, los cuales constituyen procesos claves ya que son percibidos por el cliente y son la razón de ser de la organización (Espinosa, 2010).

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos científicos como Inducción-Deducción, Análisis-Síntesis, Analógico, a través de los cuales se logró recopilar la información necesaria para llegar a la propuesta de un procedimiento metodológico para el diseño de procesos servuctivos teniendo en cuenta el concepto del nuevo servicio y su aplicación en el ámbito de los servicios de restauración.

Entre las principales herramientas aplicadas se destacan el método Delphi para la obtención de los atributos que caracterizan el proceso de servicio de restauración, la Matriz Importancia-Presencia Percibida.

En la concepción del procedimiento se tuvo en cuenta que todos los recursos y las energías de la empresa están dedicados a la realización de un concepto de servicio que generalmente no está formalizado, ya que evoluciona con el tiempo. Por lo tanto, hay que desarrollar la fórmula del **nuevo servicio**.

## RESULTADOS

Una empresa que decide desarrollar nuevos servicios debe tener la capacidad de abordar los cinco campos de decisión a partir de la primera etapa del proceso de desarrollo. En la figura 1 se puede apreciar de forma esquematizada el concepto de **nuevo servicio**.

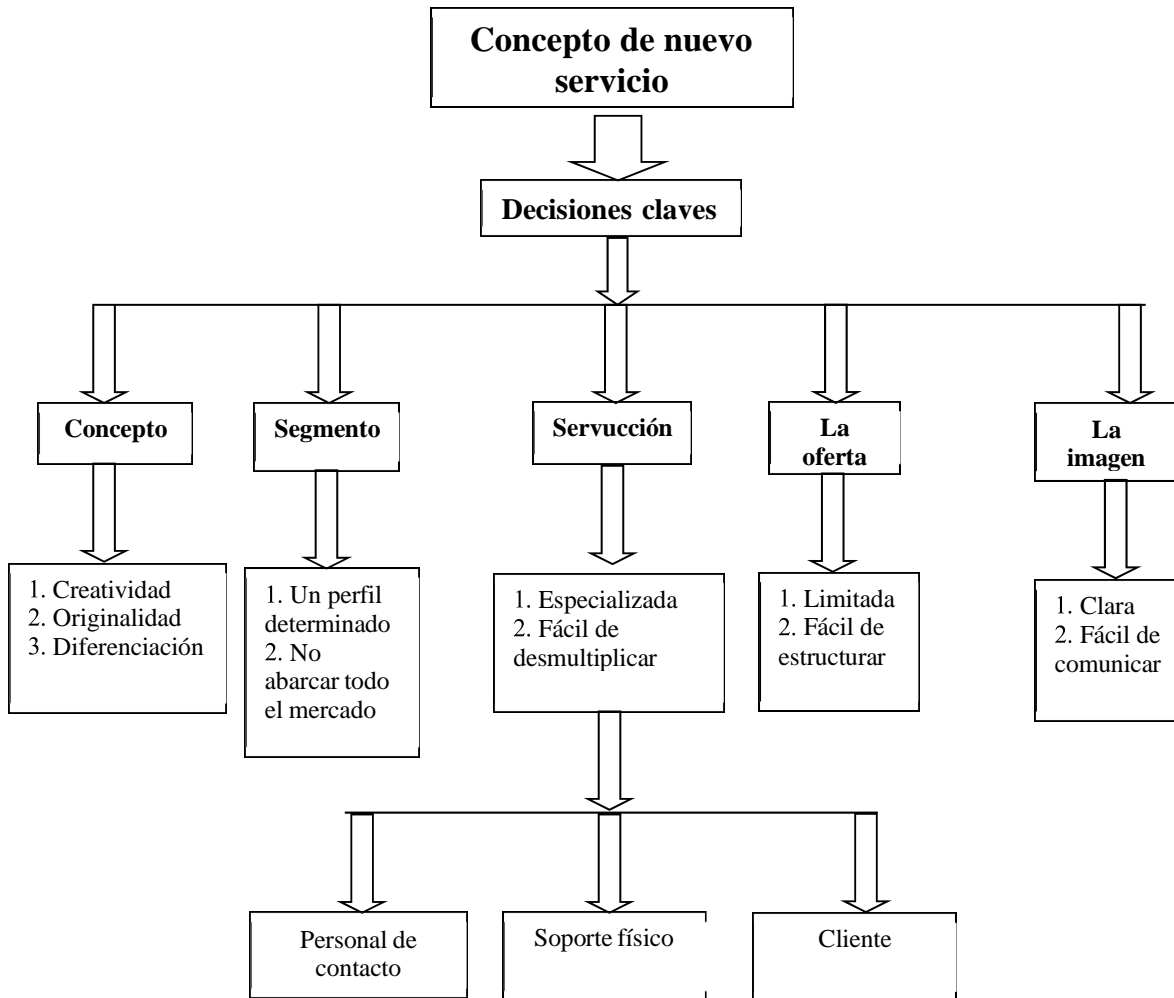


Figura 1 Esquematización del concepto del nuevo servicio.

Fuente: Los autores.

Si se quiere realizar un proceso direccional que controle el desarrollo de los nuevos servicios, existe un pequeño número de campos de decisión que exigen respuestas. La fórmula del nuevo servicio comprende cinco decisiones claves que se interesan por el **concepto**, el **segmento**, la **servucción**, la **oferta** y la **imagen** (Hernández González, 2008).

### **Un concepto de servicio único**

Las empresas de servicio que quieren convertirse en líderes no pueden contentarse con tener actividades: deben apoyarse en conceptos fuertes. Para conseguir esta fuerza, han de contar con una serie de factores:

- **Creatividad y movilización alrededor del concepto:** La creatividad es indispensable y desemboca en un concepto de servicio que es un conjunto coherente de actividades existentes, de funciones conocidas, de distintas culturas... es decir, elementos que hasta ahora estaban separados. La movilización de las energías de la empresa es tanto una necesidad como una consecuencia, y facilita en la empresa la comunicación de las misiones, de la función y del estilo de cada uno.
- **Concepto y la diferenciación:** Hoy en día se imita fácilmente una actividad, pero difícilmente un concepto. La búsqueda del concepto de servicio se basa, por lo tanto, en concretar la diferenciación y comunicarla a la clientela. De este modo obtendremos un concepto fuerte.
- **Concepto único:** Es doblemente único, en el sentido de la originalidad y en el sentido de la unicidad. El concepto de servicio saca su fuerza de su originalidad. Para ser originales, no necesitamos “revolucionar” el mercado. Esto significa que también podemos ser originales (y que esta originalidad sea duradera) tomando un conjunto de elementos que tomados por separado sean conocidos y con poco impacto, pero que juntos tienen un gran poder de anticipación. Por otro lado, la unicidad es la que confiere la fuerza de penetración en el mercado y, para ello, el concepto ha de ser único. Una buena gestión consistirá en elegir el mejor concepto, que será aquel que se acople mejor al segmento de mercado que consideremos más interesante.

### **Un segmento de mercado único e identificable**

- **El enfoque de mercado segmentado:** Un concepto de servicio es una respuesta coherente a cierto tipo de necesidades. El concepto fuerte no puede ser abarcar todo el mercado, sino que obedece a una estrategia de segmentación.

- **Las variables de comportamiento y los atributos del servicio:** Para segmentar el mercado debemos tener en cuenta las variables de comportamiento para medir el perfil de los que tienen la misma necesidad, así como la situación en la que se encuentra el consumidor.
- **Tamaño del segmento y fuerza del concepto:** El tamaño de los segmentos varía mucho. Un concepto fuerte es aquel que conlleva la adhesión de un gran número de consumidores que están en los bordes del segmento y que, modificando sus expectativas y comportamiento, integran el mismo.

### **Una servucción especializada y fácil de desmultiplicar**

Hay que prever en detalle el funcionamiento de la servucción y de sus tres grandes categorías de componentes (personal en contacto, soporte físico y cliente) con la preocupación de conservar la simplicidad. Esto es necesario por dos razones: se favorece la rapidez de desarrollo de la red, que es una ventaja competitiva que lleva al éxito, y además se permite a los clientes aprender rápidamente lo que se espera de ellos.

También hay que evitar la complejidad de la servucción que es un peligro mortal para todas las grandes redes de servicio.

### **Una oferta limitada fácil de estructurar**

Debe tratarse de una oferta estructurada que responda a una doble condición: por un lado, hacer resaltar la prestación que es percibida por el consumidor; y por otra parte, limitar el número de servicios periféricos para dejar a la servucción toda su sencillez y, por tanto, su fiabilidad. Este es el campo de decisión más difícil de abordar.

### **Una imagen de servicio clara y fácil de comunicar**

Ya que los servicios son intangibles, es una tarea difícil crear una comunicación eficaz. Aunque utilicemos de forma inteligente los medios de comunicación no será suficiente, ya que la imagen del servicio también depende, y en gran medida, de la interacción de la empresa con sus clientes.



Estos clientes, a su vez, difunden la imagen cuando comparten su experiencia con el entorno y, si la imagen que perciben es positiva, nos beneficiará en gran medida. Ésta es una razón por la que la imagen debe ser muy clara. La imagen además es una decisión clave que depende fuertemente de los otros cuatro campos de decisión. Si el concepto no es único y simple, la imagen no será clara y significativa.

### **Las dos fases de elaboración del proceso de la formula nuevo servicio:**

Cada uno de los cinco campos de decisión debe tener su propia coherencia, pero es importante vigilar la unión del conjunto para obtener una fórmula fuerte y rentable. La búsqueda de esta cohesión pasa por dos fases:

1. La primera fase consiste en emparejar un concepto de servicio con un determinado segmento de mercado.
2. La segunda fase consiste en experimentar una servucción que permita realizar el concepto y satisfacer al segmento elegido con la ayuda de una oferta que no implique una complejidad excesiva de la servucción. Además, esta segunda fase está dedicada también al desarrollo de una imagen fácil de comunicar y significativa desde el punto de vista del cliente.

Con estas dos fases el proceso de elaboración de la fórmula del nuevo servicio es un proceso iterativo. Esto obligará a redefinir un nuevo segmento que puede conllevar a la modificación del concepto inicialmente elegido.

En la figura 2 se muestra el procedimiento con las etapas o pasos a cumplimentar para realizar el diseño de un proceso servuctivo teniendo presente el concepto del nuevo servicio

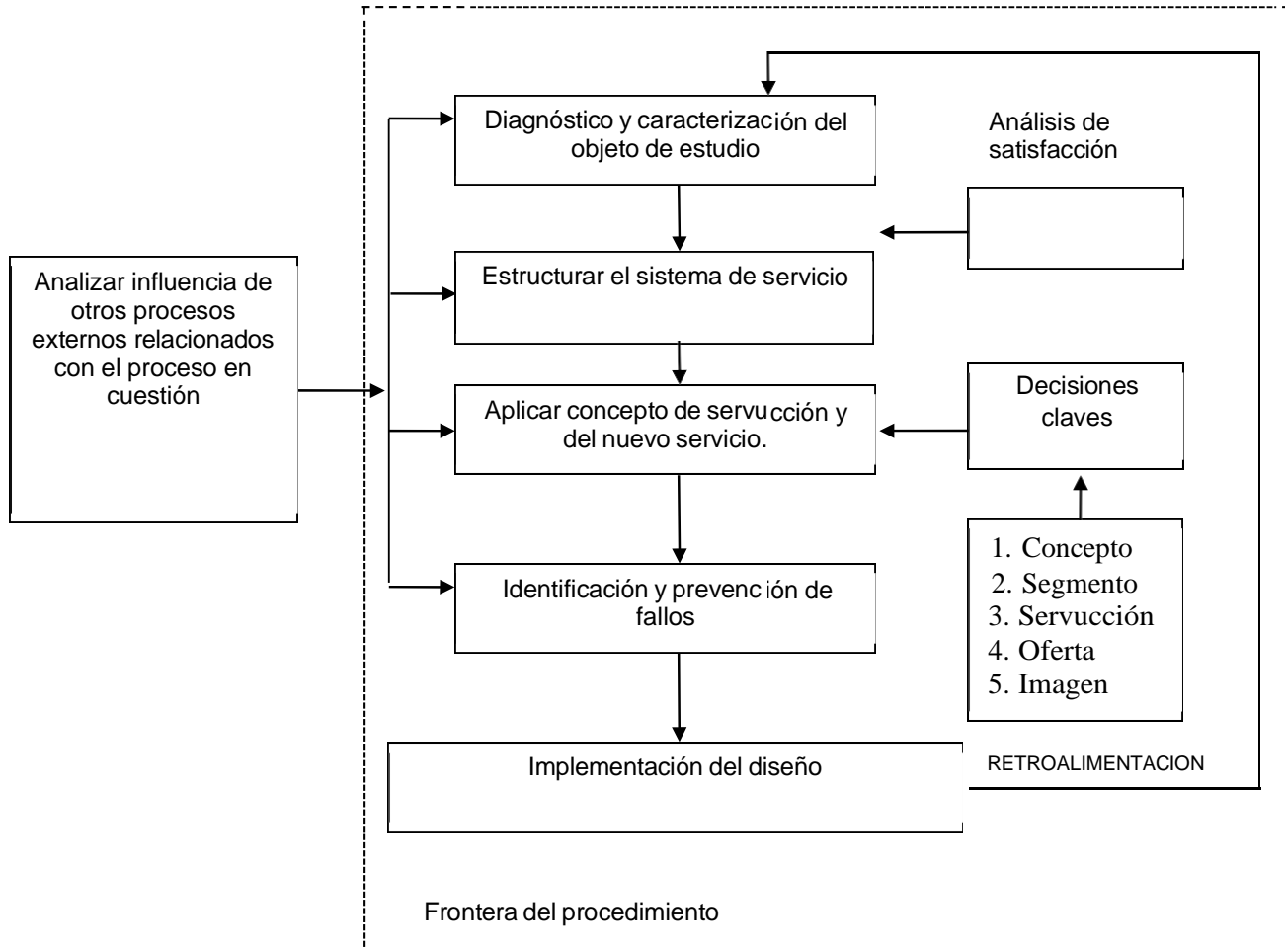


Figura 2: Procedimiento propuesto para el diseño del proceso servuctivo.

Fuente: Los autores.

La primera etapa del procedimiento es el **diagnóstico y caracterización del objeto de estudio**. Según (Hernández Torres, 2008), el diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, antes de que ocurran las desviaciones, indicando los posibles obstáculos que se opondrán al rumbo estratégico fijado, creando las condiciones para que los resultados coincidan con los objetivos, conforme a la característica del control de gestión moderno, referida a que éste debe orientarse más al futuro como control de gestión prospectivo.

En este procedimiento el diagnóstico consiste en realizar una caracterización del objeto de estudio en la cual se vaya de lo general a lo particular. Realizar un análisis de la satisfacción del cliente con el proceso. Las posibles técnicas a aplicar en esta primera etapa son: Técnicas de análisis y recopilación de información, Encuestas para medir satisfacción del cliente con el proceso, Método de los expertos, Análisis Causa-Efecto, Flujograma.

**La segunda etapa** del procedimiento es la estructuración del sistema de servicio. El conjunto de servicios elementales, base y periféricos son entidades relacionadas entre sí que forman un sistema. Los elementos del sistema están formados por cada servicio elemental y su servucción y todos estos ellos tienen un elemento común: **el cliente**. En esta etapa se debe estructurar el sistema de forma tal que todos los procesos y subprocesos apunten hacia el cliente y su satisfacción. Las posibles técnicas a aplicar son: la técnica encuesta, flujogramas y otras.

**La tercera etapa** del procedimiento consiste en **aplicar el concepto de Servucción y del nuevo servicio**. Definir la idea exacta de la servucción a realizar.

Los procesos servuctivos son todos aquellos donde se realiza o brinda un servicio por la organización, con la participación del cliente como beneficiario del servicio y representado a través de su propiedad, que interactúa con el personal de contacto sobre la base o utilización de un soporte físico (Parra Ferié, 2009).

La propuesta es en base a relacionar las cinco decisiones claves que se deben tomar antes de aplicar el concepto de nuevo servicio: **Concepto**, el cual comprender características claves e imprescindibles en su uso que deben ser la creatividad, la originalidad, y la diferenciación.

**Segmento**, donde se debe abarcar solo un perfil no todo el mercado para poder ser más objetivos en nuestra forma de proceder a la hora de brindar un servicio.

**Servucción**, la cual debe ser especializada y fácil de desmultiplicar dentro de ella entra el personal en contacto, el soporte físico y el cliente.

**La oferta**, limitada y fácil de estructurar, para no cometer errores y conformar una estructura que no sea la más adecuada a la demanda.

**La imagen**, uno de los factores decisivos en la creación de un servicio es la comunicación, si la imagen no es clara y fácil de comunicar no despierta interés y lo que no interesa no se compra. Estas decisiones claves se deben tener en cuenta en todo el proceso y en cada una de las acciones que se ejecuten durante el mismo. Las posibles técnicas a aplicar en esta etapa son: Técnicas de análisis y recopilación de información, segmentación del mercado, benchmarking, diagrama de servucción, entre otras.

**La cuarta etapa** del procedimiento es la identificación y prevención de fallos, tras el análisis de cuáles son las desviaciones. Se toma acción en la etapa de ejecución del servicio, para prevenir que los errores se conviertan en defectos. Si no es posible prevenir el riesgo, entonces al menos se debe detectar. (Parra Ferié, 2009).

El control de fallos tiene un impacto directo en los resultados del proceso, el seguimiento dado a los posibles fallos permitirá al responsable de cada subproceso tomar decisiones. Dentro de las cuales no debe obviar las cinco decisiones claves. La prevención de los fallos, constituye en sí misma una oportunidad de mejora del proceso. Es por ello, que se propone aplicar un modelo de recopilación de información según (Parra Ferié, 2005) que viabiliza la identificación de las Oportunidades de Mejora.

El análisis de causas constituye la base de una toma de decisiones oportunas y efectivas. Se debe controlar la ejecución de los proyectos de acción seleccionados, evaluando los resultados a nivel local, evaluando la efectividad del proceso de mejoramiento sobre el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados a la entidad, en el horizonte de tiempo considerado.

**La quinta y última etapa** del procedimiento es la implementación del diseño. Como señala (Amozarrain, 1999): " La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los hitos".

Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

En la representación esquemática del procedimiento anteriormente expuesto en la figura 2 se puede apreciar la línea de retroalimentación que parte de la implementación hasta el diagnóstico.

Analizar la influencia de otros procesos externos que influyen en el buen funcionamiento del proceso es un aspecto del procedimiento de importancia ineludible, ya que estos se interrelacionan en un todo e integran el sistema, donde la comunicación juega un papel primordial.

Para la determinación de los atributos del servicio de restauración por un equipo de expertos en el tema de gestión de los servicios y de manera más particular en los de restauración, se aplicó el Método Delphi, cuyas características propiciaron su instrumentación en la investigación.

Este método se desarrolla a través de rondas, y como ventaja adicional se tiene que no es necesario hacer coincidir a los expertos en el mismo tiempo y lugar, siendo posible utilizar expertos ubicados en diferentes lugares geográficos.

A continuación, se muestra el análisis realizado por los expertos:

VARIABLES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Votos negativos por variable	Concordancia por variable	Selección
1. Visibilidad de la instalación desde fuera	1	0	1	0	1	0	1	3	0,571	Eliminado
2. Cualidades físicas de las instalaciones	1	1	1	1	0	1	1	1	0,857	Seleccionado
3. Vistas del paisaje	0	0	1	1	0	0	1	4	0,428	Eliminado
4. Facilidades de acceso	0	0	1	0	1	0	1	4	0,428	Eliminado
5. Comunicación y publicidad del producto	1	1	1	1	0	1	1	1	0,857	Seleccionado
6. Variedad, tipo de cocina/especialidad	1	1	1	1	0	1	1	1	0,857	Seleccionado
7. Tipo de servicio	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
8. Ambientación/Atmósfera del lugar	1	1	1	0	0	1	1	2	0,711	Seleccionado
9. Climatización	1	0	1	1	1	1	1	1	1	Seleccionado
10. Horario de servicio	1	0	1	0	1	1	1	2	0,711	Seleccionado
11. Requerimientos de entrada	0	0	1	0	0	0	0	6	0,142	Eliminado
12. Relación calidad/precio	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
13. Calidad del servicio	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
14. Habilidades mostradas por el personal	1	1	1	1	1	1	1	0	1	Seleccionado
15. Visibilidad de la elaboración	0	0	0	0	1	1	1	4	0,428	Eliminado
16. Complementariedad de los servicios de vino	1	1	1	0	1	0	1	2	0,711	Seleccionado

Tabla 1  
Fuente: Los Autores

Los atributos seleccionados y que caracterizan el servicio de restauración son:

1. Cualidades físicas de la instalación
2. Comunicación y visibilidad del producto
3. Variedad, tipo de cocina/especialidad
4. Tipo de servicio
5. Ambientación/atmósfera del lugar
6. Climatización
7. Horario de servicio
8. Relación calidad-precio
9. Calidad del servicio
10. Habilidades mostradas por el personal
11. Complementariedad de los servicios de vinos

Una vez definidos los atributos, es posible aplicar la encuesta donde los clientes ponderan el nivel de importancia que le dan a cada atributo y por otro lado el nivel de presencia percibida, es decir, en qué medida perciben la presencia de este atributo en el servicio de restauración que consumen.

Los resultados de la encuesta, permite visualizar a través de la Matriz Importancia- Presencia Percibida, las prioridades para la mejora en aquellos atributos que sean más importantes para los clientes y que estén menos adecuados

En la figura 3 se muestra dicha matriz:

		GRADO DE PRESENCIA PERCIBIDA	
I M P O R T A N C I A	Alta	<p><b>Cuadrante II: Concentrar aquí.</b>                      Recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de presencia percibida del atributo, lo cual permitirá la identificación de los principales puntos débiles.</p>	<p><b>Cuadrante I: Seguir con el buen trabajo.</b>                      Se recogen aquellos atributos con una alta importancia para el cliente y una adecuada valoración, que constituye sus principales fortalezas competitivas.</p>
	Baja	<p><b>Cuadrante III: Baja prioridad.</b>                      Agrupa los atributos en los que existe una indiferencia relativa en cuanto al grado de presencia percibido del atributo y que, además, tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva y de atractivo.</p>	<p><b>Cuadrante IV: Derroche de recursos.</b>                      Recoge aquellos aspectos en los que el servicio tiene una superioridad irrelevante, ya que el cliente les concede escasa importancia.</p>

Figura 3. Matriz Importancia-Grado de Presencia Percibida.

Fuente: (Diéguez Matellán, 2008)

Las acciones de mejora para aumentar la presencia percibida de estos beneficios en el proceso deben centrarse en los beneficios que se ubican en los cuadrantes Alta importancia – Alto grado de presencia percibida (**Puntos fuertes del proceso**) y Alta

importancia – Bajo grado de presencia percibida (**Puntos críticos**), así como en la brecha existente en cada uno de ellos.

## DISCUSIÓN

Los sistemas de servicio en su complejidad comprenden varios tipos de servicios (base, base derivados y periféricos) en los cuales siempre el cliente es el centro de las decisiones. Las decisiones que atañen a las servucciones de cada uno de los servicios elementales llevan la calidad del servicio global, donde la servucción se define como el proceso creativo de elaboración de un servicio.

Es pertinente aplicar la fórmula del nuevo servicio en la restauración, la cual comprende cinco decisiones claves que se interesan por el concepto, el segmento, la servucción, la oferta y la imagen.

## CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado demostró la necesidad de diseñar un procedimiento en el cual se presentan los elementos que conforman el enfoque servuctivo, siendo posible la implementación del nuevo concepto de servicio.
2. Es posible aplicar el procedimiento propuesto en los procesos de restauración, identificándose los tipos de servicios que intervienen en su sistema servuctivo bajo el enfoque del nuevo concepto de servicio.
3. Con la aplicación del método Delphi se pudieron determinar los 11 atributos que caracterizan el proceso de servicio de restauración, a partir del análisis de los expertos.
4. Se diseña un instrumento que permite valorar por los clientes el nivel de importancia y el grado de presencia percibida de estos atributos en los servicios de restauración que estén consumiendo, siendo posible complementar el análisis con la aplicación de la Matriz Importancia-Grado de Presencia Percibida para establecer las prioridades para la mejora en aquellos atributos que sean más importantes para los clientes y que estén menos adecuados



## BIBLIOGRAFÍA

- Amozarrain (1999) La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. España
- Cisneros Mustelier y Hechavarría Veira (2011) Factores que inciden en el costo de un servicio de bufet en un hotel ciudadano. Revista Contaduría y Administración. No. 233. SSN: 0186-1042. Universidad Autónoma de México.
- Eigler, P y Langeard, E (1989). Servucción, el marketing de servicios. S.A. McGraw-Hill / Interamericana de España. ISBN 9788476153277.
- Espinosa, J. M. (2010) Gestión de la Restauración. Editorial pueblo y educación, Ciudad de La Habana, Cuba
- Diéguez Matellán, E. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Grönroos, C. (1994) Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.
- Hernández González, Y. (2008) Propuesta metodológica y aplicación de un procedimiento de diseño de sistemas servuctivos en el área de Recepción del Hotel Arenas Doradas. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Hernández Torre, M. (2008). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. Revista Ingeniería Industrial. Volumen 29, No. 1. ISSN 1815-5936.
- Parra Ferié, C. (2005). Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de Servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Parra Ferié, C. (2009). Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión. Editorial Universitaria MES. ISBN 978-959-16-1023-2. 150 pág.

