



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MBA COHORTE 2014**

# **Calidad de servicio, una ventaja competitiva para las empresas ecuatorianas**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Johan Danilo METZ GONZÁLEZ**

**Bajo la dirección de:**

**Galo Andrés ESTRELLA MORÁN Mgs(c)**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Febrero de 2017**

## *Calidad de servicio, una ventaja competitiva para las empresas ecuatorianas*

Service quality, a competitive advantage for Ecuadorian organizations

Johan Danilo METZ GONZÁLEZ<sup>1</sup>  
Galo Andrés ESTRELLA MORÁN<sup>2</sup>

### Resumen

La calidad de servicio y satisfacción al cliente en las organizaciones se ha convertido en un aspecto primordial para la generación de ventajas competitivas dentro de los mercados. Para ello, el presente documento tiene como objetivo analizar, a través de una revisión teórica, los principales conceptos orientados a la calidad de servicio y satisfacción al consumidor que se aplican en los principales mercados mundiales. Se analizan estudios previos con la finalidad de identificar características o factores que puedan contribuir a las organizaciones ecuatorianas a generar ventajas competitivas diferenciadoras para un crecimiento sostenido, dentro de los principales sectores productivos del país. Debido a la globalización los clientes ecuatorianos han ido aprendiendo e incrementando su nivel de exigencia en los diferentes mercados de bienes y servicios, lo cual ha permitido que compañías emprendedoras locales con buenas políticas organizacionales en calidad de servicio generen ventajas competitivas que ayuden a su crecimiento y sostenibilidad; llegando a concluir en la importancia que conlleva un Sistema de Calidad Integrado como aporte fundamental para las organizaciones, en virtud de orientar su servicio hacia la satisfacción percibida por el cliente dentro de los diferentes mercados.

### Palabras clave:

Ventajas competitividad, satisfacción al cliente, calidad de servicio.

### Abstract

The quality of service and customer satisfaction in the organizations has become a prime aspect for the generation of competitive advantages within the markets. For this purpose, the present document aims to analyze, through a theoretical review, the main concepts oriented to the quality of service and consumer satisfaction that are applied in the main world markets. Previous studies are analyzed with the purpose of identifying characteristics or factors that can contribute to the ecuadorian organizations to generate differentiating competitive advantages for a sustained growth, within the main productive sectors of the country. Due to globalization, ecuadorian clients have been learning and increasing their level of demand in different markets of goods and services, which has allowed local entrepreneurial companies with good organizational policies in service quality to generate competitive advantages that help their growth and sustainability; arriving to conclude on the importance that an Integrated Quality System entails as a fundamental contribution for the organizations, by virtue of orienting their service towards the perceived satisfaction by the customer within the different markets.

### Key words

Competitive advantage, customer satisfaction, service quality

### Clasificación JEL JEL Classification

M31

---

<sup>1</sup> Ingeniero Químico, Universidad de Guayaquil – Ecuador. Johan Danilo Metz González. E-mail [jmetz@uees.edu.ec](mailto:jmetz@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador. Galo Andrés Estrella Morán, Mgs. Email: [gestrella78@gmail.com](mailto:gestrella78@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la globalización exige a las empresas la búsqueda de alternativas diferenciadoras, con valores agregados tangibles y cuantificables para lograr mantenerse e incrementar su participación en los mercados mundiales, buscando así la satisfacción de sus clientes y su fidelidad (Van, 2007). Las compañías exitosas de primer mundo han puesto varas muy elevadas en la calidad del servicio a nivel mundial, a través de franquicias y servicios ofrecidos de manera online, generando una nueva expectativa y conciencia de calidad percibida por sus consumidores. Esto ha provocado que los mercados mundiales sean cada vez más exigentes y críticos al momento de su elección, dejando en evidencia la deficiente cultura de servicio en muchos países a nivel mundial (Buendía, 2013).

De acuerdo a lo expuesto por Tortolero (2006), el término calidad nace como resultado de una sucesión de fenómenos mundiales generados a raíz del año 1920, partiendo de la época artesanal a la Revolución Industrial, por medio de la producción en masa y los avances tecnológicos. Sin embargo, se debe recordar que antiguamente ya existían prácticas dirigidas a asegurar la fabricación de productos terminados que satisfagan las necesidades de los usuarios, contemplando de esa manera los conceptos de calidad y satisfacción al cliente.

Según menciona Horovitz (2010), en la actualidad se evidencia que la calidad del servicio y satisfacción al cliente dentro de algunas organizaciones no han sido consideradas relevantes ni prioritarias para su desarrollo y crecimiento; siendo enmarcadas como un gasto al que muchas instituciones no desean incurrir por desconocimiento o por una supuesta reducción de costos generada por una guerra de precios en el mercado, afectando así, la satisfacción del consumidor y por ende la participación de las

organizaciones en los mercados locales e internacionales.

Una de las causas que genera la falta de atención a la satisfacción del consumidor es el desconocimiento de sus directivos, al no contar en sus organizaciones con normativas claras y estandarizadas de calidad en el servicio al consumidor, repercutiendo de una manera impositiva en el crecimiento y rentabilidad de las compañías como consecuencia de un mercado cada vez más exigente y con compradores que valoran las experiencias. En la actualidad, los clientes requieren que las marcas personifiquen sus necesidades o problemas, generando una empatía comercial y predisponiendo al consumidor a participar en experiencias con las marcas, manteniendo la compra del producto en plano secundario (Jiménez, 2015).

Por tal motivo, es importante que las organizaciones cuenten con políticas de calidad funcionales, que permitan a todos sus empleados brindar directa o indirectamente un servicio de calidad al consumidor, generando ventajas competitivas y fortaleciendo la relación con sus clientes, a través de la fidelización de los mismos, con la finalidad primordial de generar los suficientes recursos que les permita crecer en el tiempo de una manera sostenible a medio-largo plazo (Elías, 2004).

Según Porter (1998), las ventajas competitivas dentro de una organización pueden darse por costos bajos o por diferenciación; siendo ésta última, un conjunto de características tangibles e intangibles que generan un valor agregado diferenciador dentro del mercado, el cual es percibido y apreciado fácilmente por los consumidores, permitiéndoles así distinguirse favorablemente entre sus competidores actuales y potenciales, con una clara intención de maximizar riquezas para la compañía y sus inversionistas (Díaz, 2009).

El presente trabajo tiene como objetivo analizar, a través de una revisión teórica, los

principales conceptos orientados a la calidad de servicio y satisfacción al consumidor que se aplican en los principales mercados mundiales, y se revisan estudios previos con la finalidad de identificar características o factores que puedan contribuir a las organizaciones ecuatorianas a generar ventajas competitivas diferenciadoras para un crecimiento sostenido, dentro de los principales sectores productivos del país.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según Castilhoa (2012) La palabra calidad proviene del griego kalos, cuyo significado es: lo bueno, lo favorable, lo apto y lo hermoso, y a su vez del vocablo Qualitatem, que significa propiedad. En respuesta a las necesidades de conservar la calidad de los productos o servicios en los diferentes mercados mundiales, en la actualidad existen normas internacionales que colaboran con la estandarización de los procesos en las organizaciones. En 1946 se creó la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization – ISO) cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza. Siendo este un organismo no gubernamental que cuenta con 160 países; siendo el término ISO proviene de un vocablo griego que significa “igual”.

Conforme a lo expuesto por Restrepo & Estrada (2006), para poder definir el concepto de servicio al cliente se debe tener claro las necesidades del consumidor por mercado y no estandarizarlas, debido a que la influencia cultural, creencias e idiosincrasia del medio en que se desenvuelve puede ser determinante para éstas.

Actualmente el servicio al cliente se fundamenta en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, siendo todos los departamentos responsables de la relación con el cliente, enfocado siempre en la satisfacción del mismo. Siendo el recurso humano capacitado, el sector crítico más importante dentro de las organizaciones, por encima de cualquier área o departamento.

De acuerdo a lo expuesto por Serna & Jairo (1999), el servicio al cliente se caracteriza por

ser un conglomerado de estrategias diseñadas por las empresas para lograr satisfacer, mejor que sus competidores, las expectativas y necesidades de sus clientes finales.

Según Martínez & Lauzardo (2006), un ítem imprescindible para el estudio o análisis de los sistemas de producción y prestación de servicios a nivel mundial es justamente el nivel de servicio al cliente con su costo correspondiente. Con el tiempo los clientes han ido evolucionando e incrementado sus expectativas de servicio, siendo a su vez más exigentes y conocedores de sus derechos y necesidades como consumidor final. En este sentido, los autores mencionan un estudio realizado por la consultora Booz Allen & Hamilton, en la cual reveló que el 40 % de los clientes optan por cambiar de proveedor debido a problemas con el servicio, sin que el precio o la calidad del producto sea su prioridad. Por consiguiente, se torna imprescindible alcanzar la satisfacción del consumidor por medio de la calidad de servicio brindada y percibida en pro de las necesidades del cliente, con la finalidad de lograr la sostenibilidad en los mercados cada vez más competitivos.

En el campo empresarial y específicamente en el entorno de los servicios, la lealtad o fidelidad de los clientes generada por su satisfacción es catalogada como una de las mayores fuentes de ventajas competitivas dentro de las organizaciones (Bharadwaj, Vanradarajan, & Fahy, 1993). En el contexto de las interrelaciones, la satisfacción experimentada por un cliente es indicativo de equidad en la relación, transmitiendo una idea de seguridad sin lugar a comportamientos oportunistas; por lo que las acciones de ambas partes están supeditadas al bienestar de la otra (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994). Para finalizar Hocutt (1998) establece un vínculo directo y positivo entre la satisfacción y el compromiso o fidelidad hacia la relación; sin embargo, dada una experiencia negativa convergería en una elevada probabilidad de finalizar la misma..

Hoy en día para que los clientes lleguen a generar una opinión positiva del bien o servicio adquirido, las organizaciones deben

satisfacer completamente sus necesidades y expectativas (Olalla, 2001), ya que aseguran Croinn & Taylor (1992) que la satisfacción del cliente o consumidor tiene un enorme efecto determinante para sus intenciones de compra.

Finalmente, Tschohl (2008) asegura que:

Lograr que los clientes regresen una y otra vez (y no se vayan con la competencia) es el talento gerencial más codiciado del mundo. La buena noticia, es que orientar una empresa hacia el servicio al cliente no es un privilegio de los grandes corporativos. Todo lo contrario, además sostiene que las empresas en crecimiento pueden marcar realmente una diferencia frente a sus competidores, si aprenden a brindar una atención de excelencia (pág. 1).

En este contexto expuesto por Deming (1990), los principios y métodos de mejora tanto en los servicios como en la fabricación son similares, pero es preciso adecuarlos al tipo de industria y sus necesidades. La calidad de servicio, de igual manera que un artículo elaborado, expresa la satisfacción del cliente; la misma que puede ir desde la completa insatisfacción hasta su satisfacción total. La importancia de la calidad en el servicio es el comportamiento del cliente, debido a que su reacción sea esta buena o mala, suele ser inmediata y evidenciable al momento de recibir el servicio, mientras que en la calidad de un artículo o producto elaborado su reacción suele tardar.

Según las afirmaciones de algunas teorías administrativas, en todos los sectores de la economía el servicio al cliente y la manera como se ofrece son factores intangibles que inciden de una manera significativa en los indicadores de productividad, efectividad y competitividad de las organizaciones (Hatz, 1991; Horovitz & Jurgens, 1993). Por consiguiente, se reconoce que la franja más relevante de la calidad en el servicio al cliente obedece al desempeño directo, en los momentos cruciales, que ejercen sus funcionarios encargados de atender a los clientes que adquieren productos o servicios (Bateson & Hoffman, 2002; Pine, 1994).

Para dicho acometido, es importante crear una cultura de servicio entre los empleados de una organización, a través de las convicciones y valores inherentes o adquiridos mediante la formación; con la finalidad de darle impulso a la actitud de servicio y los comportamientos propios de su enfoque. La cultura de servicio debe ser enfocada y gestionada por líderes que tengan la misión clara y la convicción de servicio que la empresa persigue para lograr sus objetivos (Lescano, 2017).

Para fomentar una cultura de servicio funcional dentro de las compañías es importante conocer el entorno en el que se desenvuelve la misma y la idiosincrasia de su gente. La cultura latinoamericana plantea una serie de valores, costumbres, creencias y actitudes similares, pero que deben ser tomadas en consideración para el desarrollo estratégico de sus organizaciones (Vanegas, 2008)

### **Calidad y satisfacción de servicio**

La calidad del servicio constituye una prioridad competitiva; por consiguiente es un componente que está presente entre las interacciones de las compañías con las personas, constituyéndose en una particularidad diferenciadora de las organizaciones exitosas con las no exitosas (Hayes & Wheelwright, 1984). De acuerdo a lo expuesto por González (2014), es la satisfacción al cliente la que precisa el nivel de calidad de un servicio. Por consiguiente su concepto es cambiante, ya que la calidad depende del cliente y sus necesidades, y es por medio de un estudio donde se puede definir dichas necesidades versus la satisfacción percibida del mismo, logrando de esta manera precisar la buena o mala calidad de un servicio.

Basados en la delimitación conceptual de la calidad de servicio y satisfacción al cliente, tiene una importancia decisiva el conocer lo que busca el comprador en dicha actividad de consumo. Para dicho análisis se establece que existe una concepción dual de comportamiento en el ser humano entre lo utilitarista y lo hedonista. Por consiguiente, desde el enfoque utilitarista o racional

cognitiva, el comprador es considerado como un procesador de información, tomando decisiones basados en la maximización de la utilidad. Por otro lado, desde la concepción hedonista, el comportamiento del ser humano es enmarcado a razón de las emociones, por consiguiente, los clientes buscan emociones que satisfacer a través del consumo, Sin embargo, se lo debe enfocar bajo una visión integradora donde ambas aproximaciones definen la calidad de servicio y satisfacción del cliente (Tur, López, & Silla, 2001).

Los conceptos de satisfacción y calidad son debatibles por muchos autores, considerando la satisfacción como la capacidad y dirección en que una expectativa inicial sea cubierta en función de la experiencia de un producto o servicio, e inclusive excediendo las necesidades y deseos de los clientes; también considerado como un activo intangible, pero que en la realidad puede ser cuantificable. De igual manera la calidad del servicio se basa en el concepto de “Calidad percibida”, siendo el cliente el principal objetivo y juez (Arroyo, 2004; Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1985). Para Stanton, Etzel & Walker (2006) la calidad de servicio es el grado en donde una oferta intangible reúne todas las expectativas del cliente, relacionando la percepción del mismo, con respecto al servicio otorgado en relación a las promesas realizadas. De esta manera, la calidad percibida podría definirse como el grado y dirección de la discrepancia entre lo captado o recibido y lo deseado por el cliente final (Oliver, 1980).

Es importante aprender a reconocer dentro de una organización a los colaboradores que realmente aprecian a los clientes, enfocándose en su actitud hacia los demás, tales como una sonrisa cordial, o en las energías positivas que esta persona pueda transmitir. En la actualidad existen compañías multinacionales de primer orden tales como Commerce Bank o Southwest Airlines que no permiten que exista un segundo encuentro si la persona no sonríe durante la primera entrevista, fijándose así desde el inicio y poniendo como primer orden la actitud de la persona ante las personas, sin importar el área o departamento a desempeñarse (Tschohl, 2008; Vergara, Quezada, & Blanco, 2012).

Pérez (2002) en su artículo hace mención que:

Según Peppers y Martha Rogers expertos en marketing directo, los clientes desean exactamente lo que desean, en el momento, en el lugar y la forma como lo desean. Una organización que aspire dar a sus clientes exactamente lo que éstos desean debe conocer e indagar su mercado. (on line)

Actualmente, existen diversas metodologías empleadas para medir y valorar la calidad en el servicio, basadas en las diferencias entre el valor de las expectativas del cliente versus la percepción del mismo. Los Estados Unidos de Norteamérica nos ha contribuido con algunos de estos modelos basados en las diferencias entre expectativas y percepciones, fundamentados en instrumentos de medida de la calidad, tales como Servqual, Servperf, Dinersev y otras; dicha valoración contribuye en las organizaciones para la toma de decisiones con respecto a las estrategias o medidas a tomar para el correcto y sostenible desenvolvimiento de la misma en el mercado (Morillo, 2015). En reiteradas ocasiones los clientes suelen utilizar múltiples estándares o múltiples procesos comparativos que puedan darse tanto secuencial como simultáneamente para alcanzar valoraciones de satisfacción; ya que los índices percibidos por el cliente intentan captar la distancia al producto o servicio ideal imaginado por el consumidor. Por consiguiente, la satisfacción depende del grado en que se cubran dichas expectativas previas del consumidor (Tse & Wilton, 1988).

### **Estrategias de Servicio. Base fundamental de las empresas exitosas**

Considerando la coyuntura latinoamericana actual, relevantes historias de empresarios exitosos han surgido de la mano con la crisis de sus pueblos, debido a los múltiples cambios generados por esta, tales como: en los patrones de consumo, en las ofertas de los competidores y por ende en las regulaciones gubernamentales; para lo cual la teoría evolucionista hace mención que en tiempos de crisis sobrevivirán los que sepan adaptarse al nuevo entorno (Fernández & Schaar, 2009). En virtud de aquello y en función del

crecimiento y competitividad, las empresas deben tener en cuenta la importancia de desarrollar estrategias dinámicas de servicio al cliente para poder ser sostenible en el tiempo. Con base a esto, se deben plantear objetivos, tales como: ¿Cómo ganar nuevos clientes? y ¿Cómo conservarlos? utilizando herramientas acorde a la estructura del negocio (Torres, 2011).

Por ende Chandler (1990) define a la estrategia como una determinación de los fines u objetivos principales de largo plazo de las compañías y la adopción de planes de acción y asignación de recursos necesarios para lograr las metas planteadas (Francés, 2006). En la misma se debe puntualizar la forma en que dicha estrategia va a generar valor para sus accionistas y clientes (Kaplan & Norton, 2004).

Horovitz (2010) menciona que una de las estrategias de servicio es mirar a través de los ojos de los clientes, para lo cual se debe tener claro sus necesidades, intereses y proyección. Usualmente es oportuno identificar dichas necesidades u oportunidades con aquellos clientes insatisfechos, ya que en la mayoría de ocasiones son necesidades implícitas no detectadas. Normalmente los clientes que tienen un problema y se quejan tienen mayor probabilidad a regresar que los que no se quejan, por lo que es oportuno identificar constantemente las áreas de mejora para captarlos o mantenerlos satisfechos, haciéndolos partícipes de estas.

Puente & López (2007) comentan, que es muy importante darle prioridad a la gestión eficiente de reclamos de los clientes, con soluciones inmediatas y seguimientos de mejora a mediano plazo, donde el cliente se sienta escuchado y le permita identificarse participando del proceso, tomando un sentido de pertenencia con la marca o el servicio prestado, ya que un cliente insatisfecho expondrá su insatisfacción al mercado el doble de oportunidades que un cliente satisfecho. Un proceso de reclamos bien manejados fideliza a los clientes incrementando su satisfacción y lealtad en un 8% al ya adquirido, sin embargo el 52% de los clientes no satisfechos en primera

instancia suelen buscar cambios en su servicio o marca inmediatamente. Es posible que una buena gestión de reclamos ocasione gastos financieros inmediatos, como incremento de personal capacitado y recursos para ello, pero a mediano plazo estos costos se justifican debido a la disminución de clientes insatisfechos generando valor y réditos a la compañía convirtiéndolo en una inversión (Goodman & Newman, 2003).

Según Botero & Peña (2006) los clientes por su concepción difieren de sus requerimientos, siendo las compañías las encargadas de guiarlos y cumplir con sus expectativas y necesidades, ya que la intención de compra depende en gran parte de la satisfacción brindada al cliente. De acuerdo con Quijano (2004) & Malcom (1990) el servicio puede ser evaluado o medible por el cliente final a través de estos 5 elementos: 1) Elementos tangibles, apariencia de la compañía; 2) Cumplimiento de promesa, cumplir con lo acordado; 3) Actitud de servicio, comportamiento servicial y pro actividad en solución de problemas; 4) Competencia personal, personal apto y capacitado y 5) Empatía, identificarse con el cliente y sus necesidades. Para llegar a satisfacer integralmente las necesidades de los clientes, es importante conocer los índices de satisfacción de su mercado e incorporarlos en el diseño de su estrategia de servicio, tomando en consideración las preferencias dadas por las tendencias culturales del medio y por las necesidades propias del mercado.

Fernández & Schaar (2009) en su publicación analiza el desarrollo y activación de una estrategia de marca; el mismo que nos aporta por su similitud y apreciación de conceptos al desarrollo global de una estrategia de servicio, debido a que hace mención en que para crear una estrategia existen diferentes tipos que varían en función del contexto del negocio y del mercado, de los recursos disponibles, del medio cultural en el que se desenvuelve y de la premura de la situación. Sin embargo, uno de los requisitos fundamentales para su ejecución es combinar el arte y la ciencia de manera equilibrada. La ciencia es necesaria para levantar una sólida base de datos que ayude a establecer el impacto que tendrían las

---

diferentes alternativas sobre el negocio, mientras que las habilidades artísticas sumadas a la experiencia o know-how nos permiten extraer señales que sugieran la dirección de las distintas soluciones.

Es fundamental para las compañías alcanzar un verdadero conocimiento de sus clientes por medio de un análisis cultural y de preferencias, que les permita atenderlos correctamente, identificando sus necesidades y aprendiendo de ellos; para lograr así, un entendimiento global de satisfacción a los mismos, cumpliendo con sus expectativas y generando valor al artículo manufacturado o servicio brindado. Por consiguiente, es necesario que las organizaciones focalicen sus esfuerzos en desarrollar las habilidades necesarias para la formación de hábitos de servicio que vayan alineados a la satisfacción del mercado y sus clientes, con la finalidad de cubrir sus expectativas y brindarles los beneficios dentro del contexto de la cultura de servicio (della Vecchia, 2009).

### **Cultura de Servicio**

Vargas, Cassanova & Montanaro (2001) afirman que el concepto actual de competencia laboral surgió como consecuencia de las investigaciones de David McClelland, en la década de los 70, enfocadas en identificar las variables que permitan explicar el buen desempeño de un colaborador en su puesto de trabajo. Para esto, McClelland afirmó que dichas competencias se forjan en el trabajo diario y no en la universidad, puesto que no bastaba con obtener un título sino que era indispensable saber hacer las cosas, es decir, el saber hacer y el saber ser que desde un sentido epistemológico se puede también complementar como el saber sobre el saber hacer. Actualmente, el enfoque por competencias en un marco de gestión por procesos, es la manera en que las compañías responden para alcanzar la adaptación productiva y estratégica a las características, necesidades y expectativas de los clientes, quienes en definitiva, son los que controlan, determinan y regulan las acciones empresariales de expansión y sostenimiento dentro de los mercados (Parral, s.f.).

De acuerdo a lo expuesto por Tschohl (2008), las compañías que realmente desean apostar por una verdadera cultura de servicio motivadora, requieren de capacitación de su equipo de trabajo con los conceptos de prestación, incentivándolos e incrementando la autoestima individual. Esta formación debe basarse en algún programa de capacitación amigable, demostrándole al usuario que la empresa se preocupa por ellos y por los clientes, impulsando una cultura de servicio con políticas establecidas. Se recomienda que los programas de capacitación sean actualizados cuando menos cada 4 a 6 meses entre 20 a 40 horas al año, siendo las cabezas de las compañías el ejemplo a seguir. “Si deseas crear una cultura de servicio debes decirlo en 20 formas diferentes, esperando que todos absorban los conceptos básicos para, desde ahí, comenzar a construirla” (pág. 3).

Según Botia & Orozco (2009), la solución de problemas bajo la perspectiva cotidiana y el sentido común, es un proceso de pensamiento altamente complejo, una meta-habilidad que demanda competencias y capacidades cognoscitivas de procesamiento de la información receptada. Sin embargo, Ochoa (2003) & Vela (2010) manifiestan que por más recursos que una organización invierta en su personal con la finalidad de garantizar calidad integral de servicio, siempre existirán inconvenientes o diferencias entre el cliente y el proveedor, por lo que se debe estar lo suficientemente preparado para afectar lo menos posible su relación. Para esto recomienda lo siguiente: Nunca ponerse a la defensiva ni dejarse involucrar emocionalmente en el problema; ir más allá del enojo y ser objetivo; adelantarse a situaciones que puedan ser irritables para sus clientes, e intente evitarlas; nunca haga promesas imposibles, el cliente siempre se lo recordará y buscará sacar ventaja de ello; ponga especial atención en lo que dice, para que no sea mal interpretado; negocie una solución inteligente, pregunte le al cliente ¿Cómo le gustaría solucionar el problema? y haga seguimiento hasta que la solución sea total y no parcial.

La complementariedad entre los conceptos de cultura organizacional y calidad permiten formular la cultura de la calidad, como un conglomerado de valores, estándares de comportamientos, creencias y suposiciones fundamentales, que son admitidos, asimilados y practicados por los integrantes de la compañía, con la única finalidad de ofrecer productos y servicios encaminados a satisfacer las expectativas de sus clientes, generando ventajas competitivas diferenciadoras que colaboren a la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo. Para esto se establece la necesidad de contar con normativas y reglamentos de comportamientos que permita el fomento adecuado de hábitos de trabajo, compromiso de sus directivos, enfoque al cliente, actitud de servicio, desarrollo de competencias, trabajo en equipo, valores, importancia de la innovación, estimulación de la creatividad misión y visión de la compañía para su crecimiento sostenido (Acosta, Rodríguez, Alviter, & Ortega, 2016).

### **Ventajas competitivas**

Hace un par de décadas Pfeffer (1994) destacó al recurso humano como uno de los principales factores dentro de la competitividad empresarial, recalando los conocimientos, habilidades y actitudes como aspectos cada vez más importantes para el desarrollo de las organizaciones; llegando a desplazar inclusive, a las que algún día fueron las fuentes tradicionales, tales como: Rentabilidad, tecnología y productos, recursos financieros, mercado y economía de escala

Las micro, pequeñas y medianas industrias (MIPyME), debido a su gran capacidad generadora de empleo y a su constante participación para el desarrollo y generación de riquezas, en los últimos años han sido objeto de atención desde múltiples ángulos y perspectivas a nivel macro-económico mundial (Ballina, 2015). Dentro del panorama empresarial, uno de los rasgos característicos más connotados es el incremento intenso de la competencia en casi todos los sectores de actividad. Por consiguiente, son cada vez más escasos los sectores donde los participantes puedan asegurar una rentabilidad a largo

plazo; por lo tanto las ventajas competitivas desarrolladas y adquiridas por una organización son fundamentales, debido a que les permiten sostenerse en los mercados alcanzando utilidades superiores a las de sus competidores. Se entiende como ventajas competitivas a ciertas características de una empresa que pueden diferenciarla de sus competidores, dejándola en una posición de superioridad con respecto a la demás (Martín, 2011)..

La importancia de la lealtad de los clientes se considera como una de las principales fuentes de ventajas competitivas, provocada por su constante satisfacción percibida de un bien o servicio (Marzo, Pedraja, & Rivera, 2006). Los clientes habitualmente comparan sus percepciones de la entrega de un servicio con sus puntos de referencia al momento que evaluar la calidad del mismo, por consiguiente es fundamental conocer lo que esperan los clientes en pro a la obtención de ventajas competitivas (Zeithaml & Bitner, 2003). Garcia (2000) plantea que la fidelidad a la marca adiciona a la compañía un activo estratégico muy valioso, sin embargo, en muchos de los casos las compañías en su afán de enriquecimiento prematuro dan prioridad al corto plazo y no confieren el valor necesario en garantizar el éxito a través de consumidores leales que garanticen a largo plazo ingresos constantes. Para ello, es importante considerar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad del cliente mediante relaciones sólidas generadas por la satisfacción otorgada al consumidor.

Figuroa (2011) en su artículo menciona que la fidelización de los clientes tiene como principal objetivo que los consumidores o usuarios de los bienes o servicios de una compañía conserven las relaciones comerciales de una forma continua y estables, para que puedan extenderse en el largo plazo con ésta y hacer sostenible a la organización en el tiempo. Por consiguiente, la fidelidad se genera cuando existe una próspera correspondencia entre la actitud del cliente hacia la compañía y su conducta de compra de los productos y servicios que ésta brinda, siendo la condición ideal de mercado, tanto para la empresa como para el cliente. La

---

fidelización de los clientes es una de las principales ventajas competitivas dentro de los mercados y su principal beneficio se ve reflejado en la rentabilidad alcanzada por la compañía, derivada de: 1) Incremento de las ventas de repetición; 2) Incremento de las ventas cruzadas; 3) Creación de referencias hacia otros clientes; 4) Admisión de sobreprecio; 4) Disminución de los costos de adquisición de clientes; 5) Disminución de los costos de aprendizaje.

En este sentido Jiménez (2015) considera que las compañías deben orientar las estrategias de sus marcas hacia el servicio y la generación de experiencias relevantes para el consumidor, con la finalidad de brindar soluciones convenientes que satisfagan las expectativas de sus compradores e incrementen su lealtad y fidelización ante la marca.

En los mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización de los clientes es la única forma de supervivencia de las compañías. Por consiguiente, el lograr mantener una relación a largo plazo genera una ventaja competitiva importante en costos, pues en la mayoría de las empresas los gastos de un cliente tienden a incrementarse con el pasar del tiempo. Las compras reiterativas de los clientes leales demandan menor esfuerzo y recursos de mercadeo que las ejecutadas por cliente nuevos (Valencia G. , 2008).

En definitiva la conceptualización de la calidad incluye un compendio de percepciones que generan valor a las organizaciones y que colaboran en el crecimiento de las mismas por medio de la orientación al éxito y excelencia, al desarrollo de productos atractivos y con bajos costos que satisfagan al cliente, el cumplimiento de normas, el compromiso con la innovación y la mejora continua, el deber con el personal, el valor de las capacidades, planeación y conformación de comités, creación de políticas, filosofía, estructura, medidas de control, creencias, valores, enfoque estratégico, acciones correctivas, detección de fallas y su estimación en términos económicos (Climent, 2003)

En ese sentido la globalización ha incursionado en un proceso muy comprometedor con el desarrollo de los pueblos, de tal forma que no ha repercutido de igual manera en todas las sociedades generando marcadas diferencias, sin atender contra la igualdad de oportunidades de los pueblos y contrastando con la idea principal de integración, desarrollo equitativo y generación de oportunidades para las diferentes sociedades dentro del planeta (Lafosse & Giesecke, 2002) .

### **Cultura Latinoamérica**

De acuerdo a lo expuesto por Eagleton (2001), se entiende por cultura al conjunto de valores, creencias, prácticas y costumbres que comprenden la manera de vivir de un pueblo específico; por consiguiente, la cultura es el fundamento de lo que actualmente somos como comunidad. Desde el inicio la cultura ha envuelto a las personas, obteniendo por medio de nuestros antepasados aportes transcendentales tanto en lo moral como en lo intelectual, que llevado a nuestro presente ha ayudado a crear la identidad de los diferentes pueblos o comunidades existentes. A su vez Lafosse & Giesecke (2002) consideran que la cultura es la capacidad que poseen los pueblos de generar respuestas satisfactorias de tipo mental, material y espiritual a sus principales necesidades. Por lo tanto la cultura se refiere a la forma particular de ver el mundo y su relación con él

Para Edward Hall la cultura consta de dos dimensiones, una interna y otra externa. Dentro de la cultura interna se puede encontrar la conducta, los valores y creencias de la misma, determinando la conducta cultural debido a que se enfoca en los sentimientos y a las ideas; mientras que la cultura externa es la que interactúa y puede ser obtenida mediante la observación, educación o instrucción con el medio en el que se desenvuelven en lo posterior, siendo ésta fácil de aprender y cambiar (Weaver, 1998). La mezcla de todos los elementos culturales internos crea la identidad de una sociedad, generada por la propagación de ideas, cosmovisión y conceptos que se desean preservar. Por consiguiente, la cultura puede

ser moldeada o direccionada en función de las caracterizan y necesidades particulares de una sociedad (Prieto, 1984).

Según Valencia (2013), América latina pasó por un proceso de conformación de su identidad mediante un choque histórico de distintas civilizaciones que sumaron a la imposición de su cultura. La herencia prehispánica de la sociedad indígena que se expuso a la influencia europea mediante la coerción forzada, influyeron al proceso histórico de determinación de la identidad actual de los pueblos latinoamericanos. Por consiguiente, el proceso histórico de cada cultura latinoamericana es marcado por las particularidades de cada región, considerando que el pensamiento europeo es la cultura heredera en América Latina; influyendo directamente en la forma de pensar, actuar, relacionarse y alimentarse de los pueblos latinoamericanos.

Lafosse & Giesecke (2002) consideran que la creación de cultura no necesariamente está sujeta al éxito económico de un pueblo, o al lugar marginal de un grupo dentro del mismo; sino más bien la conciben como una expresión con vida propia, ya que es una respuesta inherente a la persona insertada en la comunidad. A finales del siglo XX la globalización se consolidó, identificándose primordialmente con los procesos económicos y convirtiéndose en el punto de referencia de lucha para alcanzar un nivel de participación privilegiado por los diferentes gobiernos del mercado mundial identificados por sus pueblos.

En ese sentido Arias (2006) en su documento menciona que los problemas que acarrear la globalización a los diferentes pueblos no solo están asociados con la capacidad de generar tecnología como afirmación cultural y contribución en igualdad de condiciones, sino también a la capacidad de recursos e inversión que tengan los pueblos para lograr contribuir al desarrollo de la sociedad, intentando superar su exposición y riesgo a desaparecer. En América Latina este proceso ha sido muy traumático, debido a que su desarrollo económico, tecnológico y social no ha estado a la altura para poder competir mano a mano

con las potencias mundiales que han ido paulatinamente saturando los mercados con productos y servicios por medio de sus multinacionales

De esta manera Garcia (2013) hace mención sobre las culturas que imperan en los diferentes países latinoamericanos, esbozando una sucesión de valores, costumbres, actitudes y creencias que son comunes en la región; lo cual permite identificar una “cultura latinoamericana” característica frente al mundo. Es importante resaltar las principales tipologías, orientación y enfoque de la cultura latinoamericana que inciden directamente en el pensamiento y desarrollo de las organizaciones para determinar sus avances.

Arroyo (2008) a su vez considera que parte de la idiosincrasia de la cultura latinoamericana permite ver a la competencia como amenaza y no como una oportunidad de mejora continua, provocando una mentalidad fatalista que le asigna tanto a los empleadores como a los empleados muy pocas posibilidades de convertirse en agentes de cambio para la región, creyendo que la competitividad de los mercados tan solo obedece a una optimización de costos y recursos, cuando la realidad actual se inclina hacia la orientación al servicio a lo largo de la cadena de valor, hasta llegar al consumidor final. Como consecuencia en el mercado se puede identificar un número relevante de Pymes que han propiciado un ambiente lleno de incertidumbre, sin metas ni objetivos claros a desarrollarse, dando prioridad a negocios de corto plazo y sacrificando las estrategias de crecimiento a largo plazo, sin lograr adaptarse al nuevo contexto de compañía, basados en el servicio integral para la satisfacción de sus clientes.

Por otro lado el autor considera que la cultura, la capacidad y el espíritu de los latinoamericanos han empapado al mundo en todas sus dimensiones, de una gran competencia, creatividad, humanismo y solidaridad; siendo esta verdad histórica una fortaleza que nos ha permitido el desarrollo de las pymes con un fuerte espíritu emprendedor y una capacidad para la creatividad y generación de ideas de negocio. Sin embargo,

se puede afirmar que el fuerte crecimiento de la industria latinoamericana y sus esfuerzos por mantenerse en los mercados internacionales, no son suficientes para contrarrestar una serie de carencias y amenazas derivadas de nuestra actitud y cultura en general, que limitan el buen accionar de nuestras compañías, lo cual nos es inteligente para solventarlas.

## **ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES**

Este estudio toma como referencia los últimos 15 años en el desarrollo de trabajos relacionados a la calidad de servicio percibida por los clientes en las diferentes industrias y su relación hacia la generación o no de ventajas competitivas en función de su satisfacción y las posibles variables a intervenir. Albrecht (2001) manifiesta que la verdadera importancia sobre las investigaciones de la calidad de servicio es ayudar a incrementar los estándares de calidad ofrecidos a los clientes y a mejorar la satisfacción de los mismos. De allí radica la complejidad de controlar, medir, definir y comunicar información sobre la calidad del servicio en diferentes actividades o ámbitos económicos.

Retomando el concepto de calidad de servicio como una prestación de servicio eficaz, en función de las necesidades, requerimientos y deseos de los clientes para su completa satisfacción. Es inevitable diferenciar entre la percepción y las expectativas del consumidor, considerando los puntos estratégicos del servicio y el grado de conformidad que se proyecta hacia el mercado. Por consiguiente las organizaciones deben tener una forma confiable, básica y válida para calcular y valorar las evaluaciones realizadas a los clientes, ya que sus resultados son factores primordiales para la toma de decisión en función de la mejora continua de las organizaciones (Useche, 2012).

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002) las percepciones del cliente son mediciones o valoraciones subjetivas de experiencias vividas a través de una prestación de

servicio; mientras que las expectativas son los estándares del desempeño, en donde se comparan las experiencias obtenidas del servicio.

Fundamentados en el artículo realizado por Machorro; Vanegas; Resenos; Gallardo; & Acuña (2009) en una empresa automotriz en la ciudad de Orizaba, México, se puede corroborar que los clientes toman en cuenta cada uno de los puntos o elementos que conforman la calidad del servicio al momento de adquirir un bien. Es evidente la necesidad imperiosa que tienen los clientes por un servicio de calidad íntegro, en donde puedan sentir que sus deseos y necesidades sean cubiertas a cabalidad, en donde un cálido saludo inicial es tan importante como el asegurar la calidad del bien o servicio adquirido por el consumidor. En los resultados obtenidos por la encuesta se puede identificar claramente las fortalezas y debilidades de la compañía, lo cual permite trabajar focalizada mente en las áreas de mejora y fortalecer sus competencias, con la finalidad de adquirir ventajas competitivas que ayuden a incrementar el rendimiento de la organización ante la media del mercado.

Por otro lado, en el estudio realizado por Aznar, Bagur & Rocafort (2016) en el sector hotelero en las costas catalanas, se analizó la relación entre la percepción de calidad percibida por parte de los clientes de dichos establecimientos y los resultados económico-financieros obtenidos por los hoteles. El mismo que deseaba determinar si la percepción de mayor calidad por parte de los clientes hoteleros se veía reflejada en mejores resultados empresariales para el sector; mediante la metodología de las ecuaciones estructurales. Esta hipótesis fue rechazada por el autor en el análisis estadístico, debido a que no existía una relación significativa entre ambas variables. Dicho estudio coincide con el criterio de Nair (2006) en donde argumenta que los beneficios asociados a las mejoras otorgadas por la implementación de un sistema de calidad son absorbidas por los costes que están coligados a dicha implementación. Sin embargo, Bagur-Femenias, Perramon & Amat (2014) en su trabajo hallan una interesante correlación

entre la implementación de la calidad y la competitividad, rechazando también la hipótesis de relación con respecto a mejora en resultados financieros.

A continuación, Rubio (2014) considera que en la actualidad debido a la globalización la calidad de servicio en los supermercados a nivel mundial es escasa. Por consiguiente, el autor hace un estudio de medición de la calidad de servicio percibida por los clientes de los grandes supermercados de Ibagué, con la finalidad de identificar y trabajar en aquellas variables que ayuden a potenciar la calidad del servicio con la clara intención de maximizar las ganancias de la organización. Para esto, el estudio evalúa particularidades relacionadas con los aspectos tangibles, la responsabilidad, la seguridad, la confiabilidad, la garantía y la empatía; en donde se mostró cierta insatisfacción de los consumidores con ítems claramente definidos por la herramienta. Los resultados de los estudios poseen importantes implicaciones para dichas tiendas, debido a que les permiten re direccionar sus estrategias competitivas, por medio de la evaluación de sus actividades y el mejoramiento en donde sea demandado.

Según Gómez, Aragón & Moschner (1998), numerosos estudios coinciden en señalar la calidad de servicio al cliente como el factor determinante para la obtención de ventajas competitivas, incluso por encima de aspectos tales como: precio y condiciones comerciales, calidad y presentación del producto y reducción de costos. El autor en dicho artículo determina por medio del análisis de los resultados, como un servicio logístico al cliente de calidad, puede ser un generador de ventajas competitivas frente a sus competidores; reconociendo en dicho estudio un creciente interés por mejorar las características de su servicio, como factor preponderante para la diferenciación dentro del mercado.

Estos estudios nos han permitido constatar la fuerte correlación estadística existente entre las variables calidad de servicio y ventaja competitiva dentro de los diferentes mercados de bienes y servicio a nivel latinoamericano. Por lo que es fundamental para las

organizaciones que desean ser sostenibles en el tiempo; desarrollar ventajas competitivas por medio de un servicio integral de calidad, que permita a los clientes percibir un trato diferenciador dentro de un mercado tecnológico y globalizado cada vez más competitivo.

## CONCLUSIONES

En este artículo se han identificado las características y factores que puedan contribuir a las organizaciones a generar ventajas competitivas por medio de la calidad del servicio. A través de la revisión de la literatura se determinó que desde hace algunas décadas la calidad de servicio al cliente ha dejado de ser una utopía para convertirse en una realidad existente y necesaria dentro de los mercados mundiales más exigentes y competitivos. Convirtiéndose, en la mayoría de los casos, en el principal análisis dentro de la cadena de suministro de las organizaciones públicas y privadas, enfocando sus estrategias a satisfacer las necesidades y expectativas que tiene el consumidor con el fin de poderlas suplir y superarlas.

De la revisión de los estudios previos se pudo detectar la importancia que tiene la calidad del servicio para la generación de ventajas competitivas dentro de las organizaciones que desean ser sostenibles en el tiempo; desarrollando así fuertes barreras de entrada para los nuevos y actuales competidores y permitiéndoles la creación de sólidas alianzas estratégicas cliente-proveedor, con la finalidad de diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

En la actualidad, ingresar a los mercados y permanecer en ellos es cada vez más complejo, por la globalización y la competitividad que estos implican. Por consiguiente, es importante que las compañías sean recursivas y se adentren en ellos, con la finalidad de conocer a sus clientes de tal manera que puedan cubrir sus necesidades principales e implícitas, generando una dependencia y afianzando la relación comercial cliente & proveedor, colaborando a la fidelidad del consumidor, considerado

como el principal activo de las organizaciones.

Las compañías por medio de sus altos ejecutivos normalmente tienden a creer que los Sistemas de Gestión de Calidad como son las normas International Organization for Standardization<sup>3</sup> (ISO), son suficientes para satisfacer las necesidades de sus clientes cuando la realidad es otra. Si bien es cierto los sistemas de gestión contribuyen eficientemente con la estandarización de los procesos y ayudan a mantener la trazabilidad de los mismos, con la finalidad de conservar la calidad del bien o servicio dentro de la cadena de suministro, en un orden cuantitativo; a su vez el sistema no puede garantizar que la calidad del servicio al cliente otorgada por sus funcionarios sea óptimo o que la satisfacción o necesidades del consumidor hayan sido cubiertas.

De este modo es importante que las organizaciones se fortalezcan y apuesten también a implementar Políticas de Calidad de Servicio al Cliente, con la finalidad de cubrir el ciclo de satisfacción al consumidor. Esto implica invertir en capacitaciones constantes y actualizadas a los empleados cada 4 a 6 meses como mínimo, entre 20 a 40 horas al año, siendo los directivos el ejemplo a seguir en estas instituciones. Es importante arraigar esta cultura de servicio dentro de los empleados, para lo cual deben ser partícipes de su desarrollo y estandarización, ya que al final son ellos los que de una u otra forma tendrán el contacto directo con el cliente y velarán por sus intereses y fidelización; por lo que su desempeño deberá ser óptimo, generando valor que otorgue ventajas competitivas para la organización, fortaleciéndola dentro del mercado y

contribuyendo porcentualmente a la maximización de sus utilidades.

Al ser un estudio de revisión teórica se sugiere para futuras investigaciones realizar una investigación empírica aplicada a las organizaciones en el Ecuador, considerando que las culturas y los contextos difieren entre los países de la región, y comparar los resultados obtenidos.

Finalmente, debido a la globalización los clientes han ido aprendiendo e incrementando su nivel de exigencia en los diferentes mercados, lo cual ha permitido que compañías emprendedoras con una buena política organizacional de calidad y servicio supere a otras que no han hecho mayor apuesta en este sentido; siendo importante para futuras generaciones definir un Sistema Integrado cualitativo y cuantitativo para la Gestión de Calidad, orientado al Servicio y Satisfacción al Cliente, con el intención de monitorear periódicamente las necesidades y percepción de sus clientes, lo cual le permita obtener réditos diferenciadores en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C., Rodríguez, E., Alviter, L., & Ortega, A. (mar/abr de 2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria*, 26(2), 77-92.
- Albrecht, K. (2001). Gerencia del servicio. *Tercer Mundo Editores*.
- Anderson, J., Hakansson, H., & Johanson, J. (Octubre de 1994). Dyadic business relationships Within a business network context. *Journal of marketing*, 58, 1-15.
- Arias, F. (ene-jun de 2006). Dimensión sociológica de la globalización frente a la identidad en la cultura latinoamericana. *Cuadernos de Filosofía Latinoamericana*, 27(94), ene-jun.
- Arroyo, R. (2004). ¿Puede medirse la calidad en el servicio? *Hospitalidad ESDAI*, (5), 43-64.
- Aznar, J., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en

---

<sup>3</sup>ISO 9000 Quality management; ISO 14000 Environmental management; ISO 3166 Country codes; ISO 26000 Social responsibility; ISO 50001 Energy management; ISO 31000 Risk management; ISO 22000 Food safety management; ISO 27001 Information security management; ISO 20121 Sustainable event.

- la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166.
- Bagur-Femenias, L., Perramon, J., & Amat, O. (2014). Impacto de la calidad y la inversión medioambiental en la competitividad empresarial y la rentabilidad en el negocio de pequeños servicios: El caso de las agencias de viajes. *Total Quilate Management*, 26(7-8), 840-853.
- Ballina, F. (oct-dic de 2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, 46(183), 165-188.
- Bateson, G., & Hoffman, D. (2002). Fundamentos de Marketing de servicios. *Thomson Editores*.
- Bharadwaj, S., Vanradarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a Conceptual model and search prepositions. *Journal of marketing*, 57, 83-99.
- Botero, M., & Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: El cliente incognito. *Suma psicológica*, 13(2), 217-228.
- Botia, M., & Orozco, L. (2009). Según ... la solución de problemas bajo la perspectiva cotidiana y el sentido común, es un proceso de pensamiento altamente complejo, una meta-habilidad que demanda competencias y capacidades cognoscitivas de procesamiento de la información receptada. *Documento interno, Universidad Antonio Nariño*.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28, 55-78.
- Castilloa, A. (Feb-Abr de 2012). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 40(1), 14-16.
- Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Climent, S. (2003). Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia (Tesis doctoral). *Universidad de Valencia*.
- Cronin, J., & Taylor, S. (Julio de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- della Vecchia, R. (jul-dic de 2009). Hoy y siempre los clientes son primero. *Hospitalidad ESDAI*, 16, 77-92.
- Deming, E. (1990). *Calidad, productividad y competitividad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144, 101-114.
- Eagleton, T. (2001). La idea de cultura. *Paidós*.
- Elías, D. (sept - oct de 2004). La ventaja competitiva basada en la satisfacción del usuario. *El Profesional de la Información*, 13, 366-369.
- Fernández, F., & Schaar, B. (Enero de 2009). La estrategia de marca, clave durante la crisis. *MK - Marketing más Ventas*, 24(242), 16-25.
- Figueroa, V. (2011). Fidelización de clientes: Concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. *Pearson Educación*.
- García, R. (2000). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criterio Libre*, 8(12), 117-141.
- García, R. (sept-dic de 2013). Textos y contextos de las culturas latinoamericanas. *Revista Telos*, 15(3), 307-324.
- Gómez, M., Aragón, G., & Moschner, M. (Apr de 1998). Servicio logístico al cliente: Generador de ventajas competitivas. *Ingeniería y Competitividad*, 1(2), 24-32.
-

- González, J. (2014). Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio. *COEPTUM*, 6(2), 43-51.
- Goodman, J., & Newman, S. (2003). Understand customer behavior and complaints. *Quality progress*.
- Hatz, B. (1991). Como gerenciar el servicio al cliente. *Legis Editores*.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1984). Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. *Wiley*.
- Hocutt, M. (1998). Relationship dissolution model: antecedents of relationships commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of service industry management*, 9(2), 189-200.
- Horovitz, J. (2010). Los secretos del servicio al cliente. *Revista de antiguos alumnos del IEEM.*, 96-97.
- Horovitz, j., & Jurgens, P. (1993). La satisfacción total del cliente. *Mc Graw Hill*.
- Jiménez, C. (abril-junio de 2015). Conveniencia y experiencias relevantes para los compradores. *Debates IESA*, 20(2), 80-81.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. *Ediciones Gestión 2000*.
- Lafosse, S., & Giesecke, M. (2002). Latinoamérica y la cultura en el siglo XXI. *Cuadernos de Difusión*, 7(12), 117-126.
- Lescano, D. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Empresa y Humanismo*, 20(1), 65-96.
- Machorro, A., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M., & Acuña, B. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 3(1), 1-16.
- Malcom, P. (1990). Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning.*, 16.
- Martín, S. (2011). Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas. (Tesis Doctoral). *Universidad de Valladolid, Departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercados*.
- Martinez Delgado, E., & Lauzardo Rico, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, 9(2), 49-54.
- Marzo, N., Pedraja, I., & Rivera, T. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del Marketing Relacional atendiendo a las características del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 151-166.
- Morillo, M. (2015). Calidad en los servicios turísticos. *Ediciones del Vicerrectorado*, 350.
- Nair, A. (Diciembre de 2006). Meta-análisis de la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y el rendimiento de la empresa-implicaciones para el desarrollo de la teoría de la gestión de la calidad. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975.
- Ochoa, R. (2003). ¿Clientes difíciles? Hágalos rentables. *Entrepreneur Mexico*, 11(8), 28-30.
- Olalla, R. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*. Recuperado el 16 de 07 de 2016, de 5campus.com, Control de gestión: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. . *Journal of Marketing Research (JMR).*, 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of Service Quality and its implication for future research. *Journal Marketing*, 41-51.
- Parral, J. (s.f.). *La psicología del consumidor*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.franquiciapemex.com/octa>

- naje/19psi.htm, Acceso en febrero 2012
- Pérez. (2002). *Marketing a medida*. Obtenido de [on line]  
[http://www.infocomercial.com/articulos/prn\\_articulos.php?tipo\\_art=unico&id\\_articulo=3532&cod\\_sitio=3](http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3)
- Pfeffer, J. (1994). Ventaja competitiva mediante personas. *California management review*, 9-29.
- Pine, B. (1994). Clientelización de los mercados. *Legis Editores*.
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 16a reimpresión*. Mexico: CECSA.
- Prieto, F. (1984). Cultura y comunicación. *Premiá*.
- Puente, R., & Lopez, S. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. *Debates IESA*, 12(3), 52-59.
- Quijano, V. (2004). *¿Qué es la calidad de servicio?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/de-marketing/articulos/69/calidadeser.htm>
- Restrepo, C., Restrepo, L., & Estrada, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia Et Technica*, 12(32), 289-294.
- Rubio, G. (jul-dic de 2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, 30(52), 54-64.
- Serna, H., & Jairo, J. (1999). *Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición*. 3R Editores.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). Fundamentos de marketing. *Editorial McGraw-Hall*.
- Torres, E. (2011). Estrategias para llegar al cliente. *Industria Alimenticia*, 22(8), 8.
- Tortolero, A. (2006). Notas sobre antecedentes históricos de la calidad. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*(42), 137-159.
- Tschohl, J. (2008). 10 consejos del guru para mejorar tu servicio al cliente. *Entrepreneur Mexico*, 16(2), 80-83.
- Tse, D., & Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 204-212.
- Tur, V., López, J., & Silla, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Sintesis*.
- Useche, M. (jul-dic de 2012). Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A. *Universidad & Empresa*, 23, 91-122.
- Valencia, G. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno*, 2(3), 11-22.
- Valencia, O. (Revista Silogismo de 2013). Cultura e identidad en Latinoamérica: teoría de la colonialidad y la creación de sociedades desiguales. *Revista Silogismo*, 1(12), 26-38.
- Van, A. (abril-junio de 2007). Revolución Industrial 2.0. *Debates IESA*, 12, 76-79.
- Vanegas, I. (may de 2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las Pymes. *Horizontes Empresariales*, 7(1), 57-69.
- Vargas, F., Cassanova, F., & Montanaro, L. (2001). *¿Que entendemos por competencias laborales?* Recuperado el 15 de agosto de 2016, de [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/pdf/cap2.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf)
- Vela, D. (2010). La satisfacción del cliente bancario en Canada: Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la America Latina. *Universidad & Empresa*, 50-71.
- Vergara, J., Quezada, V., & Blanco, I. (2012). Factores clave para la valoración de la calidad del servicio y satisfacción al cliente: modelos causales, desarrollo y evolución. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte.*, 380-400.
- Weaver, R. (1998). Cultura, comunicación y conflicto. *Simon & Schuster Publishing, Needham Heights*.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de servicios. *Mc Graw Hill*.
-

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). Marketing de servicios: La integración de enfoque en el cliente a través de la firma. *McGraw-Hill*.