

1-1-2017

El servicio al cliente y su necesidad en la microempresa. Caso de estudio La Maye

Mileidy Jobanna Cortés Pedraza
Universidad de La Salle, Bogotá

Aldemar Sierra Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Cortés Pedraza, M. J., & Sierra Rodríguez, A. (2017). El servicio al cliente y su necesidad en la microempresa. Caso de estudio La Maye. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1460

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El Servicio al Cliente y Su Necesidad en la Microempresa

Caso de estudio La Maye

Cortés Pedraza, Mileidy Jobanna*

Sierra Rodríguez, Aldemar**

“Muchas empresas han optado por los recortes, y quizás en su caso haya sido la decisión correcta. Nosotros hemos optado por otra pauta. Estamos convencidos de que si seguimos poniendo nuevos productos fenomenales al alcance de nuestros clientes, éstos seguirán jalonando nuestra cartera”

Steve Jobs

Resumen.

La excelencia en el servicio se ha convertido en una preocupación creciente para todo tipo de empresas, los diferentes investigadores han reconocido que una ventaja competitiva sustancial puede encontrarse en la prestación de un servicio superior al cliente. El servicio al cliente se ha convertido en un medio de competencia poderoso para diferenciar las compañías. El trabajo que aquí se expone considera al cliente, con sus necesidades y expectativas, como la piedra angular del proceso productivo de cualquier organización. Este documento presenta y analiza los resultados obtenidos a partir de la realización de una encuesta de calidad de servicio y un trabajo de campo efectuados para caracterizar a la microempresa La Maye. De los resultados se resalta que, a pesar de su vigente estatus dentro del mercado, la firma debe integrar dentro de su planeación estratégica elementos que le permitan seguir aumentando sus actuales índices de satisfacción, para así garantizar su competitividad y continuidad.

Palabras Clave: Calidad, Expectativa del Cliente, Microempresa de Servicios, Servicio al Cliente, Ventaja Competitiva.

* Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. Correo electrónico jobana.cortes@hotmail.com

** Estudiante del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. Correo electrónico aldesierra78@gmail.com

Customer Service and Your Need in Microenterprise La Maye

Case Study

Abstract

Excellence in service has become a growing concern for all types of companies, different researchers have recognized that a substantial competitive advantage can be found in providing superior customer service. Customer service has become a powerful competition medium for differentiating companies. The work presented here considers the client, with his needs and expectations, as the cornerstone of the productive process of any organization. This document presents and analyzes the results obtained from a survey of quality of service and fieldwork, carried out to characterize the microenterprise La Maye. The results highlight that, despite its current status within the market, the firm must integrate within its strategic planning elements that allow it to continue increasing its current satisfaction indexes, in order to guarantee its competitiveness and continuity.

Key Words: Quality, Customer Expectation, Microenterprise Services, Customer Service, Competitive Advantage.

Introducción

En la actualidad el servicio al cliente es un importante recurso para las firmas. Los clientes paulatinamente han reconocido este nivel de relevancia que las empresas les otorgan, lo que ha impulsado un proceso de aprendizaje en el que estos conocen cada vez más en detalle el potencial del mercado para atender sus necesidades.

Desde que en 1990 se publicó un estudio realizado por una de las consultoras más importantes del mundo, Booz-Allen & Hamilton, revelando que la lealtad en favor de una u otra firma está altamente ligada a la percepción de problemas en el servicio (Tschohl, 2013), la literatura alrededor de la estrategia empresarial ha considerado el servicio al cliente como una piedra angular de cualquier negocio. De esto se entiende lo fundamental que es para la firma satisfacer las necesidades del cliente a partir de la comprensión de la calidad del servicio y el flujo de la información entre el cliente y la firma (Lauzardo & Martínez, 2006).

Teniendo en cuenta que las empresas, por excelencia, participan en un proceso competitivo para atraer una proporción mayor de mercado que les permita alcanzar mayores índices de rentabilidad, lograr la satisfacción del cliente y con ello garantizar mayores ventas y ganancias se ha transformado en una ventaja comparativa en el mercado. El cliente, entonces, toma proporciones centrales dentro de la organización.

Entonces, la calidad que otrora se pudiera considerar como el mecanismo más relevante para cualquier firma ha evolucionado a un concepto más amplio. Desde sus primeros enfoques tayloristas (1911), pasando por la organización propuesta por Fayol (1949), hasta los planteamientos de Deming (1982) respecto a la calidad total, el factor diferenciador para las firmas es hoy en día su relación con los clientes. Mientras que en la teoría clásica el ejercicio de administrar se fundamentaba en la coordinación, el gerenciamiento jerárquico de los factores de producción y en la especialización alrededor de la productividad, hoy día, ese fundamento recae sobre la capacidad de la firma de acompañar con la mayor calidad posible la prestación del servicio final de cualquier proceso.

Lo anterior es válido si se tiene en cuenta que durante el siglo XX la tecnología fue el principal factor de diferenciación, por lo que, las discrepancias en el proceso lograban ser fundamentales dada la gran brecha abierta por la presencia de una tecnología que, en comparación con la masificación tecnológica del siglo XXI, era determinante por efecto de su exclusividad. Así mismo, en el nuevo siglo se hace más necesario que en épocas precedentes, hacer un uso consciente de los recursos naturales para así diferenciarse dentro del mercado de los procesos productivos que vulneran los ecosistemas.

Se entiende que el siglo XXI trae para la teoría de la firma la necesidad de ampliar los diferentes postulados y estrategias con la intención de ejecutar un plan de servicio que les permita a las directivas de la empresa medir estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes, definir una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción & ventas y comprometer a las directivas y demás empleados en el mejoramiento de la atención y el servicio. Todo ello en pro del crecimiento de la empresa, que como se ha dicho, depende fundamentalmente de retener, aumentar y satisfacer a los clientes.

Luego, se hace preponderante investigar las posturas de los diferentes referentes en el tema

de gerencia de servicio, con el fin de realizar una reflexión y un llamado a las empresas que desean mejorar su calidad. Se espera lograr, con el uso de un instrumento metodológico tipo encuesta, cohesionar elementos teóricos y herramientas empíricas para dimensionar la calidad del servicio al cliente que posee la firma estudiada.

Este documento está organizado de la siguiente forma: después de la introducción se analiza el marco referencial que da cuenta del concepto y alcance del servicio al cliente vinculando su definición al servicio, la calidad y el cliente. En la misma sección se resaltan los diferentes esquemas de medición de servicio al cliente y los procesos de validación del servicio al cliente. La tercera sección hace referencia a la caracterización realizada a la microempresa estudiada en este documento. Posteriormente, el énfasis pasa al diseño metodológico, destacando las características de la herramienta usada. La quinta sección del documento sigue con la presentación de los resultados más relevantes y generales. El documento termina presentado las conclusiones a las que se ha llegado a través de este trabajo empírico.

Servicio, calidad y cliente

El concepto de servicio, para algunos autores, se define como el conjunto de actividades, beneficios y satisfactores que se ofrecen y suministran en el producto o servicio para lograr su venta (Navarro & Fischer, 1994). A su vez, grandes exponentes del marketing lo definen como cualquier actividad y/o beneficio, esencialmente intangible, que una parte de la firma ofrece a otra ya sea interna o externa (Kotler, 1984).

En este documento se entenderá como *servicio* un conjunto de beneficios o elementos intangibles que satisfacen a un consumidor o usuario. Es posible establecer que el servicio al cliente es la forma en que la empresa mejora la experiencia de un usuario con respecto a un producto o servicio (Duque, 2005).

En cuanto a la calidad, se define como el factor determinante en la experiencia de usuario. Es el plus que influye en la decisión final del retorno de un cliente a la empresa o una referencia, teniendo en cuenta que existen diversas formas de compra: por impulso, por sugerencia o por planeación; el trabajo en equipo es un factor determinante ya que la eficiencia del control de calidad en el momento de una producción o ejecución de un servicio

va de la mano del trabajo desempeñado por los integrantes de la compañía (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997).

Cabe señalar que las empresas, en términos de control de calidad dividen al cliente en dos categorías: *i)* cliente externo, que interactúa con la firma por un lado a través de la compra de bienes y/o servicios finales y por otro, como juez de la calidad del producto; y *ii)* cliente interno, aquel que dentro de la compañía depende de los servicios que prestan otros empleados (Evans & Lindsay, 2008). En esta interacción existe una retroalimentación permanente entre proveedores, proceso y cliente interno y externo que evalúa continuamente los insumos y los resultados corrigiendo la persistencia de omisiones en la evaluación del circuito.

Diversos autores han escrito sobre la importancia del servicio al cliente para la firma, a saber, Blumenfeld (1986), Feigenbaum, (1990), Ballou (1991), Christopher & Yallop (1992), Andersen (1995), Cantú (1997), Belohlau (1999), Ivancevich, Lorenzi, & Skinner (1997) y Tschohl (2013), son algunos de ellos. De sus diversas y múltiples consideraciones se puede extraer la conclusión de que el servicio al cliente resulta ser el mecanismo tanto de competencia, como de supervivencia sobre el cual mayor interés debe recaer. El cliente ha pasado de ser un eslabón de la cadena de producción, a ser la razón misma del proceso productivo.

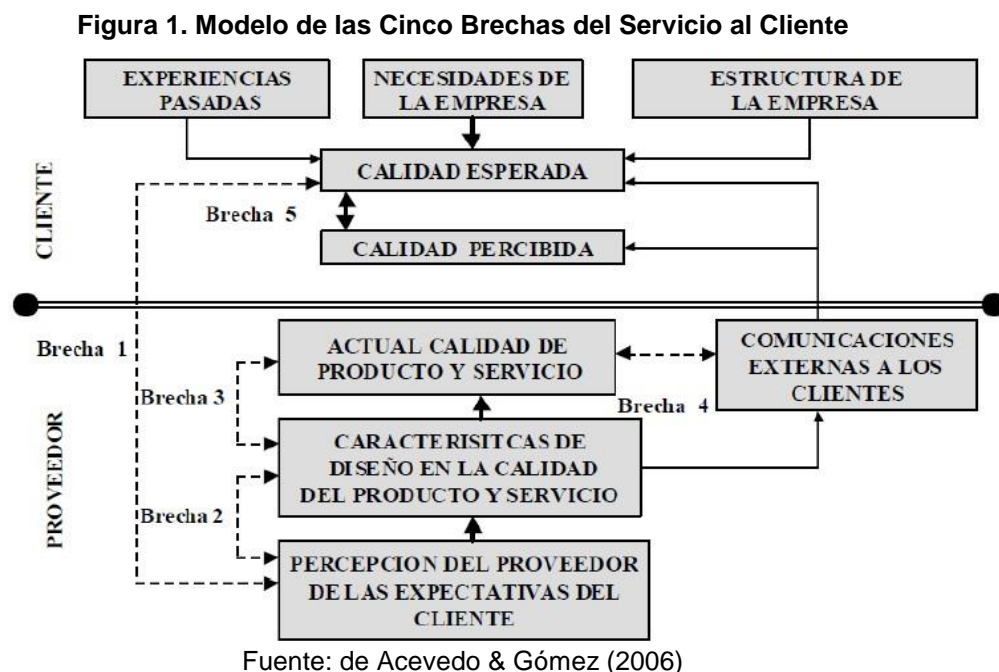
Autores como Barr (2005) y Rawlinson (2010) han determinado que el éxito de la organización se debe a la capacidad de adaptarse y acoplarse a las necesidades del cliente y a las formas en que él considera satisfechas sus expectativas. Precisamente, Cacioppo (2000) revela que, si bien el servicio al cliente se configura de diversas formas en cada tipo de organización, para el éxito de la firma es preponderante que las expectativas de los clientes sean atendidas de las mejores formas posibles.

Esquemas de medición del servicio

Se pueden encontrar varios métodos para medir el nivel de servicio al cliente, si se tienen en cuenta los planteamientos expuestos en Alfonso, *et al.* (2017), se destacan como métodos los siguientes: *i)* panel de usuarios, *ii)* grupos de discusión y entrevistas de profundidad, *iii)* informes del personal en contacto con los clientes, *iv)* investigaciones de mercado, *v)*

encuestas de satisfacción de clientes, vi) cliente oculto, vii) seguimiento de las muestras de insatisfacción y, viii) análisis de indicadores operativos internos.

La aplicación de tales métodos puede observarse en Bilisika, Baracli, Celik, Erdogan, & Gumus (2013), Revilla, Silva, & Vázquez (2013) y Hendalianpour (2017). Especialmente, Ortiz & Rosas (2004) en su tesis de grado utilizan un *Modelo de las Cinco Brechas del Servicio al Cliente* para intentar determinar los conceptos claves, las estrategias y las decisiones en el marketing de los servicios que permitirán a la firma cerrar la brecha entre expectativas y servicio.



En la Figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la satisfacción y valor agregado al cliente. Se resalta de dicha figura la interacción binaria que permite ajustes lógicos y simplificados en forma de proceso para conocer las capacidades de la firma de lograr satisfacer al cliente. En Alfonso, *et al.* (2017), se pueden consultar detalles matemáticos sobre la forma teórica en que se puede utilizar dicho método.

En el anterior esquema se muestra el comportamiento de los clientes y el departamento de servicio. El uso de esta herramienta permite identificar puntos críticos que hacen parte del ejercicio de servicio al cliente con el fin de retroalimentar y mejorar el mismo (Evans & Lindsay, 2008), además, con el análisis de la dependencia entre los clientes externos e

internos se busca identificar la capacidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones, transformando el esquema no sólo en una herramienta de medición sino en un mecanismo útil dentro de un departamento de servicio al cliente.

Para el desarrollo de este tipo de esquemas o plan de trabajo, es necesario que la empresa segmente sus clientes, ya que no todos los clientes son iguales y su percepción cambia frente a cada producto o necesidad. En este caso es imperativo mantener un contexto de trabajo sólido, en el que los empleados se sientan valorados y cuidados, pues son quienes interactúan con los usuarios finales.

A la luz de los planteamientos de Bateman & Snell (2000), el servicio al cliente debe tener diversos elementos para lograr la satisfacción del cliente, a saber, *i)* una orientación al desarrollo del servicio desde el primer momento, *ii)* lograr un eslabonamiento entre provisión, producción y suministro confiable, *iii)* responder atentamente a los requerimientos del cliente interno y externo, y, *iv)* acercarse cada vez más a las expectativas dinámicas del cliente. Dado que muchos de los clientes se pierden principalmente por problemas en el servicio y/o falencias en la calidad, estos elementos permiten señalar que la presencia de capacitación continua en un departamento de servicio al cliente es determinante a la hora de posicionar la empresa.

Particularmente, en las microempresas se pueden denotar diversas falencias en los departamentos de servicio al cliente, reduciendo en ello la posibilidad de mantener o aumentar sus ventas a pesar de la importancia que estos le han dado a la calidad del producto o servicio ofrecido. En general estas empresas, por su tamaño, no cuentan con la preparación académica que les permiten explorar las diversas estrategias y formas de prestar un servicio al cliente de calidad.

Por otra parte, en un presente cada vez más acelerado y determinado por la interacción de las personas en las redes sociales y las aplicaciones, la calificación del servicio al cliente se ha escapado de las auditorías, ingresando las redes y referencias virtuales, generando una relación más directa entre la imagen de la empresa y el posicionamiento del producto y/o servicio.

Figura 2. Triangulo de gerencia de servicio y sistemas



Fuente: Albretch (1992)

Muchas veces los administradores de empresas, manifiestan que la pérdida de clientes se debe a épocas del año, situaciones económicas e incluso a los precios que se pueden llegar a manejar en un local o establecimiento. Sin embargo, queda claro que el servicio al cliente juega un rol preponderante, por lo que la capacidad de la firma de responder oportunamente ante cualquier petición, queja, reclamo o sugerencia elevada por el cliente, es cada vez más determinante.

Al respecto, se puede considerar la cadena de Porter, expuesta en Quintero & Sánchez (2006), en la que los mecanismos para reducir los eventuales problemas con los clientes se pueden evaluar paso a paso en una cadena que integra desde la recepción de los insumos, hasta el servicio posventa reconociendo en cada eslabón el nivel de satisfacción de cada uno de los clientes intermedios.

El esquema del círculo de servicio (ver figura 2), también hace una parte importante del desarrollo del servicio al cliente, los momentos de verdad, la diferenciación de la calidad del personal y la calidad del producto; estos de manera integrada generan un valor agregado que permite competir en los mercados (Albretch, 1992).

La anterior imagen representa un entorno en el que el mecanismo de atención del personal y la estrategia de un equipo de ventas permite crear un valor agregado a partir de la consideración del cliente como lo más importante de cualquier organización.

Calidad en el Servicio al Cliente

El autor Carlzon (1991) propone como momentos decisivos de la relación con el cliente, cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto. Estos momentos son definitivos ya que con base en ellos el cliente se forma una idea general de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto. Lo importante de estos momentos es que serán positivos en la medida en que la organización los identifique, se anticipe y maneje las diversas situaciones que se puedan presentar.

El planteamiento de Carlzon resalta que durante estos breves encuentros, el cliente define la calidad del producto y/o servicio ofrecido. Cada momento de interacción, definido como momento de verdad, es una oportunidad de perder o mantener clientes, por lo que se hace indispensable que cada uno de los procesos que integran la cadena de servicio este dentro de una lógica de mejora continua e integre las diferentes estrategias de servicio al cliente.

Al respecto, el Centro de Estudios Técnicos Empresariales Europeo (2005), considera como estrategias de servicio las siguientes:

Acuerdos de niveles de servicio

Como estrategia existe la posibilidad de hacer un acuerdo de negociación entre la firma y los proveedores, este acuerdo puede ser extendido a clientes en los casos en que estos sean otras empresas. La realización de este tipo de acuerdos tiene como finalidad definir un nivel de calidad del servicio comprometido. Con esta estrategia se logra identificar y precisar las necesidades de la firma en función de las expectativas del cliente asumiendo como propias las capacidades de los distintos proveedores, es otras palabras, se constituye como una garantía de servicio de parte de los proveedores hacia la empresa que puede ser relacionada dentro del propio producto o servicio ofrecido a los clientes.

Este tipo de acuerdos se convierte en un punto de referencia para la mejora continua al interior de la organización, debido a que toma en cuenta las expectativas de los clientes y

negocia permanentemente con los proveedores para suministrar productos y servicios finales acordes con el objetivo de satisfacción del cliente.

i) La evaluación del servicio

Debido a la dinámica cambiante inmersa en los gustos y necesidades de los clientes, es imperativo construir una estrategia de medición que permita conocer continuamente sus expectativas. La evaluación del servicio se constituye a partir del uso de diferentes métodos de medición cualitativos y cuantitativos que permitan tabular la experiencia e intereses de los clientes. Los resultados obtenidos deben ser usados como insumo para mejorar los procesos internos en función de la satisfacción de los clientes.

Como herramientas de evaluación se puede considerar cualquier tipo de sistema de calificación cuantificable que permita reconocer las claves, los atributos y el desempeño del servicio.

ii) Manejo de quejas, reclamos y sugerencias

Es indispensable evaluar las características, necesidades, expectativas y deseos del cliente con el fin de crear estrategias y programas para la resolución de sus quejas, sugerencias e inquietudes. Cuando se presenta una falla en el producto, en el servicio o en el entorno, se afecta la satisfacción del cliente, por lo que, se deben activar diversos mecanismos consientes de servicio que se enfoquen en atender dicha falla. La atención oportuna de los fallos puede garantizar una mejora sobre la percepción de servicio del cliente.

Como mecanismos de solución de posibles inconvenientes se pueden nombrar: *i)* Una singularización de los clientes que permita caracterizar individualmente sus expectativas no satisfechas, *ii)* una gestión oportuna de las reclamaciones que atienda personalmente a los clientes insatisfechos, *iii)* integrar dentro de la organización las distintas soluciones encontradas para alimentar el proceso de mejora continua.

iii) Valores

Toda organización debe tener valores que definan su estructura e identidad. La disposición

de la empresa hacia unos u otros valores implica fortaleza y seguridad y brinda confianza y respaldo a los diversos clientes. De todos los valores posibles, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la comunicación asertiva y la orientación al cliente, son los que se consideran más acordes con la decisión de la firma de atender eficiente y eficazmente las necesidades de sus clientes.

iv) Sistemas de gestión de las relaciones con los clientes

Se debe comprender que cada cliente que llega a una empresa trae consigo expectativas, necesidades e intereses, que espera satisfacer a través de los productos y/o servicios que ofrece cada firma.

En inglés existe una palabra *entourage*, que significa experiencia global en el entorno. El *entourage* del cliente es determinante, si lo que el cliente experimenta es satisfactorio se aumenta la probabilidad de que vuelva, si cada vez que interactúa con el producto y/o servicio que recibe, entonces es muy posible que se genere una relación de largo plazo.

La capacidad para gestionar este proceso es la base de los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes. A través de la mejora continua sobre el conjunto de procesos, políticas y estrategias se logra que la empresa actúe de forma coordinada y sistémica para garantizar que los nuevos y antiguos clientes experimenten un muy alto nivel de servicio.

v) Retención y Fidelización de los clientes

El tratamiento a todos los clientes debe tener elementos estratégicos. Realizar contantes ejercicios de planeación sobre el tipo de servicio que se espera prestar es una habilidad que debe desarrollar y evaluar continuamente la organización. Conseguir nuevos clientes depende de factores externos e internos de la firma, Sin embargo, perder un cliente es cuestión netamente de componentes intrínsecos a la organización, en otras palabras, el engranaje de los procesos faculta a la empresa para mantener a los clientes. El diagrama expuesto en la figura 2 da cuenta de lo importante que resulta ser para la firma mejorar en detalle cada uno de los procesos internos de la organización. Luego, la estrategia de retención y fidelización tiene un componente *expost* importante, pero contiene una serie de dispositivos *exante* imprescindibles.

En síntesis, el uso de estrategias posteriores al malestar de los clientes denota una serie de fallas que deben ser corregidas continuamente en procesos previos. Es decir, la estrategia es bien entendida por parte de la empresa en la medida en que se tomen acciones preventivas y no se hagan necesarias las acciones correctivas.

Validación del servicio al cliente

Aunque se apliquen los esquemas más acertados y el personal esté capacitado, siempre se han presentado inconvenientes en los departamentos de servicio. Dichos inconvenientes competen directamente a las directivas dado que, como se ha mencionado anteriormente, muchos de los clientes que se pierden realmente están calificando un deficiente servicio no por producto si no por el mismo trato o servicio de los empleados o funcionarios que interactúan con ellos. En relación a esto, Hoyos (2009) considera que el servicio al cliente tiene tres pilares: la eficacia, la oportunidad y el servicio; la validación de la calidad de estos pilares se traduce en cumplimiento, oportunidad de ganancias y calidad de servicio en la compañía.

Parafraseando a referentes como Kotler (1984) y Armstrong & Kotler (2004) se puede decir que las lecturas del mercado actuales deben considerar de manera imprescindible tanto la forma de crear valor para el cliente, como la manera en que eficientemente se pueden administrar las relaciones construidas entre la firma y el cliente. Las grandes compañías de marketing conocen el mercado y las necesidades de sus clientes, diseñan estrategias para crear valor, desarrollan programas de marketing integrado que ofrezcan valor y esplendor, estableciendo firmes relaciones con sus clientes. A cambio, captan recursos de ellos mediante ventas, utilidades y lealtad. Estos autores definen que la labor de fidelizar, cuidar y motivar al cliente no depende únicamente del departamento de servicio al cliente, sino también del departamento de mercadeo, ya que este determina la imagen de la empresa percibida por los clientes. Actuando en sinergia estos departamentos construyen un orden profesional en el que se dibuja el concepto de la compañía y se logra entregar exactamente lo que se oferta en los canales de comunicación y estrategias de marketing establecidas.

Al aceptar las cifras presentadas por Ford & Heaton (2001), quienes aseguran que si una empresa es capaz de reducir su deserción de clientes al 5%, está podría obtener ganancias y

utilidades del 25% a 80%. De esta manera se puede entender que, en efecto, un mal servicio al cliente puede afectar económicamente una organización. Por lo tanto, se hace imprescindible estructurar canales de validación y auditoría que se acerquen a esclarecer y presentar evidencias verbales y/o escritas de las razones por las que los clientes se van de la compañía.

Al respecto, un canal de validación bastante popularizado es el llamado cliente incógnito. Este se ha utilizado por lo general para comprobar tanto el trato entre trabajador-cliente externo, como entre empleados. Consiste en una persona contratada interna o externamente cuya función es representar un cliente regular buscando generar todas las etapas del usuario, muchas veces el empleado puede ser grabado y otras, interrogado al momento de entregar los productos y/o servicios o realizando sus funciones (Hoyos, 2009). El resultado obtenido permite a las compañías conocer de primera mano tanto los circuitos en los que el proceso se ve coartado, como los eslabones en los que no existe una comunicación asertiva entre la dirección y demás dependencias. Cabe resaltar que el cliente incógnito también realiza funciones de inteligencia comercial o estudio de la competencia.

Hasta aquí el análisis teórico del servicio al cliente se ha basado en las características generales de la relación con los clientes para la esfera empresarial global. No obstante, para las firmas que funcionan como monopolios y oligopolios, el servicio al cliente es un valor agregado en sus productos y servicios, mientras que para firmas de menor tamaño resulta ser un factor contundente a la hora de permanecer o no en el mercado. Por ello, en este documento se presenta un estudio de caso sobre una microempresa que participa en un sector altamente competitivo, para hacer notar que las pequeñas diferencias en el servicio suelen hacer la diferencia.

Los momentos de verdad de la Microempresa

La Maye

La Maye es una microempresa familiar que se dedica a actividades propias del sector terciario, “restaurantes y bares”. El bar La Maye fue constituido hace ocho (8) años por una pareja de esposos y se encuentra ubicada en el centro de Bogotá D.C. Al integrarse esta microempresa en un sector altamente competitivo, ha optado por especializarse en música vallenata, generando así un factor de diferenciación en el mercado (Ver tabla 1).

El direccionamiento de esta microempresa se rige por los principios y valores de: honestidad, respeto, responsabilidad y lealtad. La atención y preservación de estos elementos sirven para darle una identidad familiar a la organización y ayudan a proyectar una imagen definida y delimitada a los clientes que reconocen en este tipo de empresas una organización fiable.



En la parte operativa de la empresa están claramente definidos y diferenciados los roles y el ejercicio del poder. La organización no es jerárquica tipo piramidal, sino que entre los directivos existe una cooperación simultánea que establece funciones y procesos controlables por cada miembro específico, procurando actuar de manera cooperativa en los momentos en que no sea claro el límite de cada operación.

El que la empresa sea integrada por familiares cercanos permite una comunicación y diálogo permanente, continuo y formal e informal que imprime eficacia y eficiencia a la hora de reaccionar ante situaciones diversas, sean arbitrarias o no. La familia actúa bajo principios cooperativos y por decisión colectiva las opiniones externas al grupo familiar, provenientes de clientes internos son solucionadas con el cuidado necesario para no fragmentar los lazos familiares.

Tabla 1. Ficha técnica de microempresa La Maye.

Ficha Técnica	
<i>Razón Social</i>	La Maye
<i>NIT</i>	41761815-1
<i>Código CIIU</i>	5630

Ficha Técnica

<p>Logo</p>	
<p>Actividad</p>	<p>La Maye Pub ofrece servicio y atención a la mesa, por medio de una variada carta de bebidas y cocteles. Dentro de la oferta se puede encontrar cerveza artesanal de la casa y un espacio de entretenimiento a través de karaoke y show de vallenato en vivo los días viernes y sábados.</p>
<p>Objeto Social</p>	<p>Corresponde a la distribución de alimentos y bebidas a la mesa, comercialización de carta de licores definida por el departamento administrativo y el impulso de la marca con el fin de generar crecimiento de la misma.</p>
<p>Ubicación</p>	<p>En el centro de Bogotá, cerca al BD Bacatá en la Calle 19 #6-26 "Tercer piso"</p> 
<p>Número de empleados</p>	<p>26 empleados</p>

Ficha Técnica	
<i>Descripción de Perfiles de empleados</i>	<p>Gerente: Dirige, controla y planifica las actividades del bar, la programación de los empleados, la planificación, la supervisión y la asignación de las actividades operacionales del día a día en la barra.</p> <p>Administrador: Es el responsable ante el gerente. Selecciona evalúa y capacita al barman y los meseros. Supervisa el trabajo de los todos los empleados.</p> <p>Seguridad: Se encargan de brindar seguridad al establecimiento, al personal que trabaja en el bar y a los clientes, Tienen la obligación de proteger y estar pendiente de áreas tales como la entrada y la caja, con el fin de evitar acciones de delincuencia.</p> <p>Cajera: Su principal función es cobrar las cuentas, por medio de un sistema de punto de venta (software especializado), realizando al finalizar cada día el respectivo corte y el reporte de ventas del día.</p> <p>DJ'S: Es el encargado de poner el ambiente al bar, poner la música, hacer las mezclas, y lograr que al cliente se sienta cómodo y agradable.</p> <p>Bartender: Es la persona que combina y sirve bebidas alcohólicas solicitadas por los clientes, Registra el consumo, organiza, limpia y cuida la barra, también controla la existencia de los insumos y solicita la reposición.</p> <p>Meseros: Su principal función es tomar la orden de los clientes que se encuentran en el salón, debe tener control tanto de sus comandas como de surtir las mismas en tiempo y con las especificaciones de cada cliente, debe conocer las bebidas que se ofrecen en el lugar y dar recomendaciones a los clientes.</p>
<i>Organigrama</i>	<pre> graph TD Gerente[Gerente Jefe de bar] --- Administrador[Administrador] Administrador --- Seguridad[Seguridad] Administrador --- Barman[Barman] Administrador --- Cajera[Cajera] Seguridad --- DJ'S[DJ'S] Barman --- Meseros[Meseros Fijos] Cajera --- Servicios[Servicios Generales] </pre>
<i>Misión</i>	Posicionar a La Maye Pub como uno de los mejores establecimientos de la ciudad, no solamente en el centro de Bogotá si no toda la capital, ofreciendo un servicio de alta calidad.
<i>Visión</i>	Ser el mejor bar temático a nivel local, reconocido por la calidad de sus productos y el trato a los clientes. Lograr posicionamiento como uno de los mejores bares para el 2021 a nivel nacional.

Ficha Técnica	
<i>Valores corporativos</i>	<p>Ofrecer un servicio a la mesa calificado, preparar un ambiente limpio y fresco para la comodidad de los clientes, ofrecer servicio de valet parking para brindar seguridad a nuestros visitantes fuera del área zonal, brindar oportunidades de crecimientos a los empleados y velar por un ambiente tanto de servicio como de trabajo tranquilo y agradable.</p> <p>Los valores y principios familiares sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la familia y ayudan a proyectar una imagen para la sociedad, se sabe que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos. Los valores como principios base de la empresa familiar, encontramos:</p> <p>Honestidad Respeto Responsabilidad</p>
<i>Correo Electrónico</i>	lamaye@gmail.com
<i>Redes Sociales</i>	<p>Canal en YouTube: https://www.youtube.com/channel/UCcE-Jrvnnepo4Mhh8PqlX8Q</p> <p>Página en Facebook: https://www.facebook.com/Barlamaye/</p> <p>Instagram: @Barlamaye</p>

Fuente: Elaboración propia.

La Maye se proyecta como una microempresa a largo plazo que logre mantenerse como parte de una herencia familiar que reproduzca la evolución de los actuales patrones de eficiencia y rentabilidad.

La microempresa tiene una ventaja contundente y es que ha construido una relación, sin intermediarios, entre los directivos y los clientes externos de manera que ha desarrollado mecanismos empíricos para reconocer las necesidades y expectativas de muchos de los clientes, llegando incluso a reconocer, dada la experiencia, patrones de comportamiento reiterados en los nuevos clientes.

Los clientes se definen como aquella población flotante, mayor de edad, que concurre en el centro de Bogotá. El 60% de estos son empleados de oficina, mientras que un 30% está integrado por estudiantes universitarios, el porcentaje restante de clientes se completa con turistas y extranjeros.

Como se mencionó anteriormente y debido al sector en el que compete, La Maye ha direccionado su estrategia de mercadeo en su distinción como bar temático; su oferta vallenata es uno de los elementos diferenciadores frente a la competencia cercana, sin

embargo, dado que en un mercado competitivo es relativamente fácil la incursión de una firma que ofrezca servicios homogéneos, es muy importante que el servicio al cliente ofrecido tenga estándares de alta calidad para protegerse frente a la posible competencia directa y a la real competencia indirecta. Cabe señalar que los precios de La Maye son una barrera de entrada para nuevos clientes, sin embargo, el objetivo de esta estrategia es dirigirse a un nicho de mercado que tenga solvencia económica.

Las estrategias de servicio usadas por esta microempresa se han direccionado a entregar la mayor comodidad posible al cliente. Dentro de La Maye se evidencia que existe un protocolo de evaluación al servicio que integra la recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de forma oral, escrita y virtual. Además, existe una cultura organizacional alrededor de valores como trabajo en equipo, sentido de pertenencia y orientación al cliente. Se puede destacar que una estrategia consolidada son los acuerdos de niveles de servicio, ya que se evidencian múltiples acuerdos en la provisión regular de productos con proveedores externos y una estandarización en la elaboración de productos internos que dan garantía de calidad en el proceso. Si bien no se identifica un sistema de gestión de las relaciones con los clientes explícito, hay implícitamente dentro de la estructura organizacional, la misión institucional, el enfoque directivo y los procesos internos; un enfoque dirigido hacia el cliente que se preocupa por la mejora continua del servicio prestado.

Se reconoce el uso de estas estrategias en el mejoramiento permanente y la capacitación constante en relación a la fabricación de diversos productos al interior de la firma, también se puede evidenciar en el servicio de parqueadero, que brinda un servicio exclusivo y ofrece un conductor elegido; y en las remodelaciones continuas del espacio integran la evaluación de los clientes y su experiencia dentro del establecimiento. Se destaca que existe una comunicación asertiva entre los clientes y las directivas de La Maye.

A parte de ofrecer al cliente interno (los empleados), las prestaciones de ley –algo atípico en el sector ya que la mayoría de establecimientos son de carácter informal–, La Maye sabe y entiende que sus empleados son un factor clave para su organización, por ende, brinda una serie de beneficio para ellos, según su trayectoria y cumplimiento, incentivando a sus empleados a ser parte de la organización y ayudando a que se proyecten profesionalmente. Para los empleados es necesario cumplir un código de ética que les da lineamientos institucionales en relación al trato con los clientes y compañeros de trabajo. Se destaca que

esta organización realiza continuos esfuerzos para que exista una comunicación fluida y asertiva entre los empleados y las directivas.

En el estudio de campo, el 100% de los empleados encuestados (un total de seis -6-) aceptaron que su expectativas habían sido superadas respecto al imaginario que tenían de trabajar en un bar. Esto demuestra que el cliente interno tiene un lugar importante dentro de la estructura interna de la organización.

Metodología y datos

La calificación en servicio al cliente se ha vuelto un estandarte infalible a la hora de posicionar una marca o producto, ya que de ello depende la experiencia de usuario, la estabilidad comercial e incluso el reconocimiento del negocio. Teniendo en cuenta esto, el planteamiento metodológico usado será el presentado en Gil & Ríos (2016), por lo que este documento basa su análisis en el uso de una herramienta tradicional de la estadística que es la encuesta. Luego, para la obtención de la información que se analizará en este estudio, se parte del diseño e implementación de un formulario, el cual se recopilará la información necesaria para determinar el comportamiento y las expectativas de consumo de los clientes de la microempresa La Maye. En segunda instancia, capturada esta información, se presenta un análisis estadístico de la información recopilada. Debido al alcance de este documento se realiza una presentación general de los datos obtenidos para luego llevar a cabo un análisis cualitativo del fenómeno estudiado.

La unidad de análisis seleccionada para el estudio es el individuo (cliente de La Maye), ya que el objeto principal de este estudio es conocer las oportunidades de realizar mejores prácticas de servicio al cliente en esta microempresa. Cabe anotar que el tipo de cliente es principalmente un adulto trabajador asalariado, lo que influye de manera directa en su consumo. Por lo tanto, en el formulario se indagó de manera general sobre los ingresos.

Esta sección define la estructura del instrumento utilizado y las variables que están involucradas en dicho instrumento.

Instrumento de recolección

El instrumento de recolección de la presente investigación es un formulario compuesto por dos (2) grupos, repartidos en ocho (8) preguntas. Un primer grupo, definido como general, comprende cuatro (4) preguntas que se focalizan en la identificación cualitativa del cliente. El segundo grupo hacer referencia a las características y prácticas de consumo y nivel de satisfacción con el servicio prestado por la organización.

Variables asociadas al instrumento

Al realizar la captura de la información solicitada a los clientes, se obtuvo la siguiente relación de variables, junto a su tipología y descripción (Ver tabla 2).

Tabla 2: Variables, descripción y tipología de las variables analizadas en el estudio

Variable	Descripción	Tipología
<i>Edad</i>	Edad en años	Cuantitativa
<i>Monto Ingresos</i>	Es el monto más cercano a los ingresos que recibe como individuo	Cuantitativa
<i>Nivel socioeconómico</i>	Es el estrato en el cual se reconoce cada sujeto muestral	Cuantitativa
<i>Nivel de estudio</i>	Es el máximo nivel de estudios alcanzado por cada cliente	Cualitativa
<i>Preferencias consumo</i>	Es la cantidad de veces que cada cliente frecuenta el bar en un período de tiempo determinado	Cualitativa
<i>Calificación del servicio</i>	Es la percepción que cada cliente tiene sobre la calidad del servicio prestado por la firma	Cuantitativa
<i>Calificación de las instalaciones</i>	Es la percepción que cada cliente tiene sobre las instalaciones de la microempresa	Cuantitativa
<i>Calificación de la cantidad y calidad de</i>	Es la percepción que cada cliente tiene sobre la calidad y variedad de productos ofrecidos	Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia.

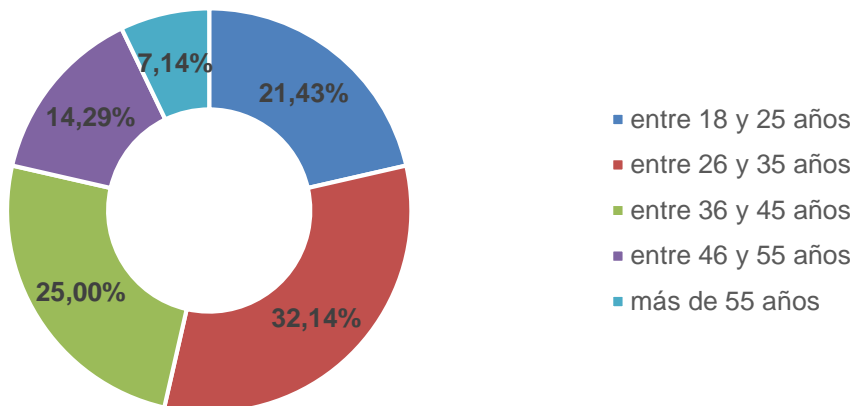
Resultados y análisis

En esta sección se propone una descripción de los resultados generales obtenidos a partir de la aplicación del formulario. Posteriormente se analiza el tipo de cliente y la percepción que estos tienen sobre la calidad general del establecimiento.

Consolidada la información recolectada a través de la encuesta se construyó una base de

datos que contiene las variables recolectadas para este estudio. Se presentan a continuación algunos datos descriptivos con el fin de ilustrar los resultados de la muestra analizada que integra la respuesta de 180 clientes (117 de ellos hombres). La muestra fue tomada aleatoriamente durante seis (6) visitas al establecimiento.

Gráfica 1. Edad

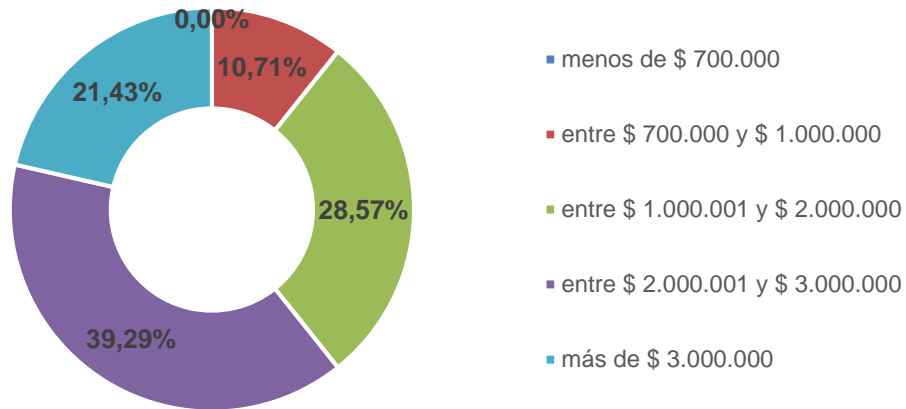


Fuente: Elaboración propia.

Para la muestra seleccionada se encontró que cerca del 57% de los clientes encuestados tienen entre 26 y 45 años (ver gráfico 1), resultando una predominancia de adultos jóvenes. Esta información puede dar cuenta que las tendencias de consumo son acordes a lo esperado entre la población etaria que se pretende alcanzar por la misión de la microempresa. Así, se percibe que la población joven es la que más frecuenta el establecimiento. Si se analiza a la muestra por género binario se puede concluir que entre las mujeres son las más jóvenes las que acuden al sitio, mientras que entre los hombres no existe un patrón tan claro asociado a la edad.

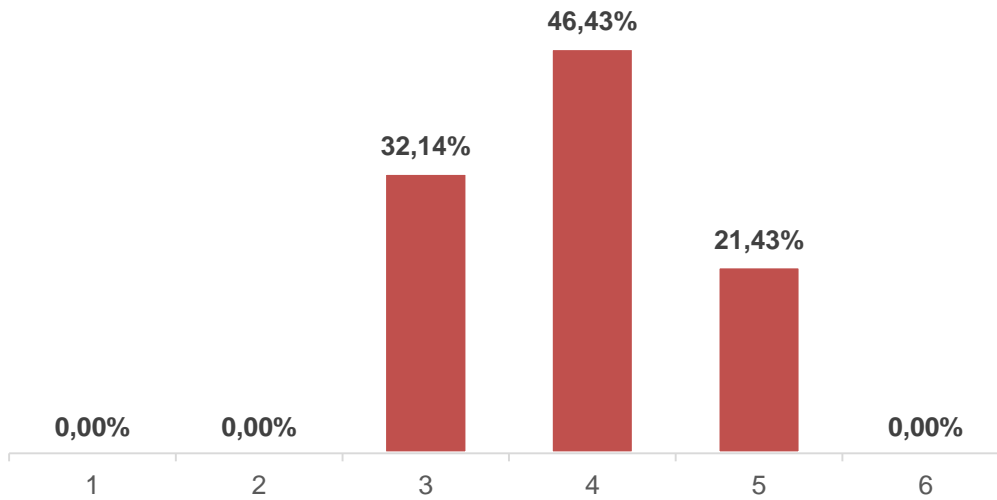
Consolidada la información recolectada a través de la encuesta se construyó una base de datos que contiene las variables recolectadas para este estudio. Se presentan a continuación algunos datos descriptivos con el fin de ilustrar los resultados de la muestra analizada que integra la respuesta de 90 clientes (57 de ellos hombres). La muestra fue tomada aleatoriamente durante seis (6) visitas al establecimiento.

Gráfica 2. Ingresos



Fuente: Elaboración propia.

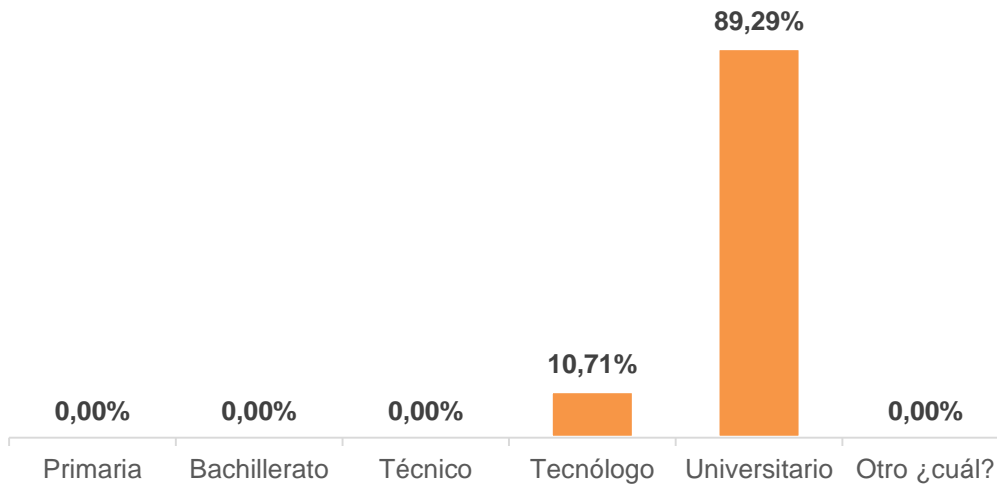
Gráfica 3. Estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se refuerza si vemos que, según el gráfico 3, los clientes se reconocen a sí mismos como pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5, en los que se ubica la clase media bogotana. Es interesante que dentro de la muestra, ningún cliente encuestado se haya reconocido dentro de los estratos 1, 2 ó 6, reforzando la particularidad del nicho de mercado al que el bar logra llegar.

Gráfica 4. Nivel de estudio

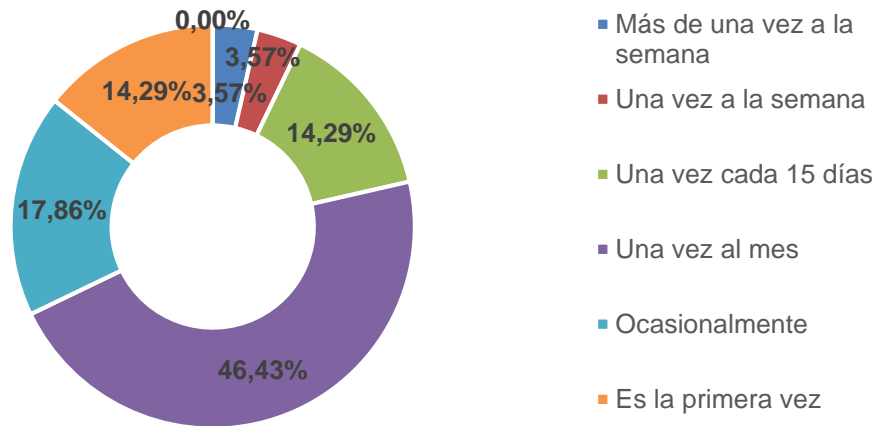


Fuente: Elaboración propia.

El nivel de estudios (ver gráfico 4) también robustece el imaginario que existe sobre el tipo de cliente que visita el establecimiento. De todos los encuestados, el 89% reconoce que ha culminado un programa universitario, cifra que está muy relacionada con el nivel de ingresos y la percepción sobre el estrato que integran los clientes. También es relevante el que el cien por ciento de las mujeres aseguran haber terminado un programa universitario, lo cual refuerza las tendencias distritales en las que se percibe un aumento en términos de proporción entre las mujeres colombianas que se educan en una carrera universitaria, frente al porcentaje de los hombres que lo hacen. Esta cifra también tiene directa relación con la edad de las mujeres que frecuentan el lugar, dado que en su mayoría son jóvenes.

La variable cualitativa de frecuencia con que los clientes asisten al bar, presentada en el gráfico 5, denota que en su mayoría hacen parte de una clientela que se ha venido consolidando con los años. No en vano el 82% de los clientes encuestados ha asistido más de una vez. Si bien es cierto que la competencia por este tipo de clientes es cada vez más dinámica, también lo es el que el establecimiento ha logrado con los años una reputación e imagen que los bares cercanos no han logrado vulnerar.

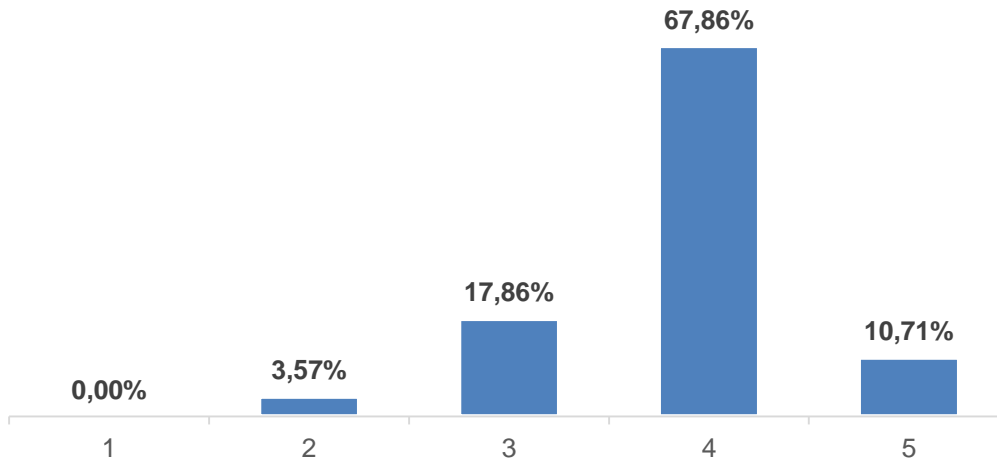
Gráfica 5. Cada cuando frecuenta el establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

Las cifras obtenidas a partir de la encuesta sobre el nivel de satisfacción general revelan dos elementos importantes. El primero de ellos es que 65% de los clientes califica como muy bueno el servicio hasta ahora recibido y tan sólo el 10% de los clientes manifiesta algún tipo de incomodidad frente a su experiencia como usuario.

Gráfica 6. Calificación del servicio

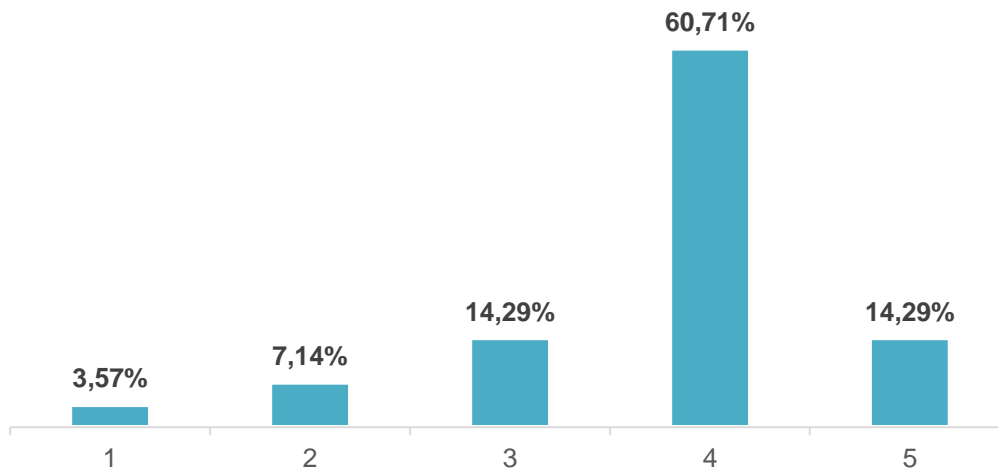


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados alrededor del servicio denotan que existe un 89,3% de clientes cuya percepción aún puede mejorar (ver gráfico 6). Esto tiene un efecto importante en materia de

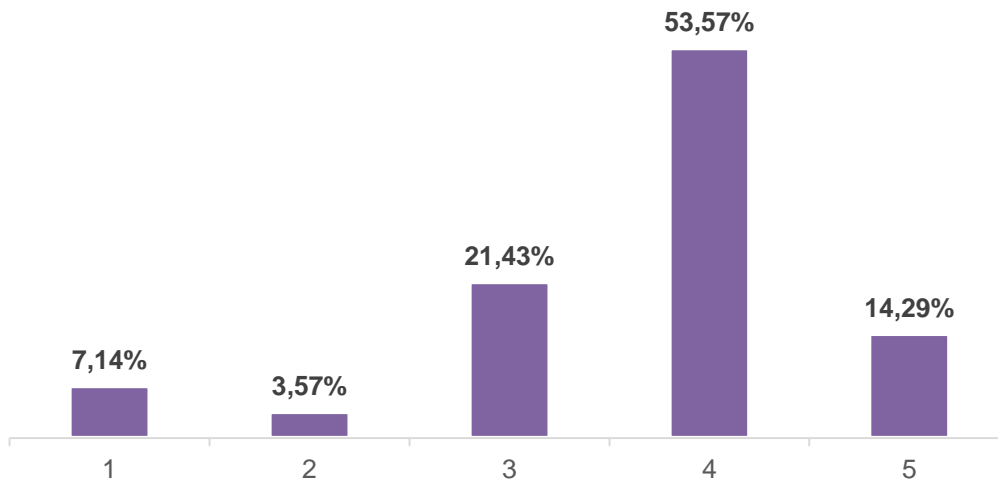
toma de decisiones, pues implica una serie de oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas por la organización para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios y con ello el número de clientes y el total de ventas & ganancias.

Gráfica 7. Calificación de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Calificación de la oferta de productos y servicios



Fuente: Elaboración propia.

Las actuales instalaciones recibieron también una calificación negativa cercana al 10% (ver gráfica 7). A pesar de las tres (3) remodelaciones parciales que se han llevado a cabo en el lugar, no se han logrado satisfacer en su totalidad las expectativas de los clientes, por lo que

se refuerza la idea antes expuesta sobre la oportunidad y el campo de acción que se tiene para aprovechar las posibilidades de mejora continua.

De todos los resultados obtenidos, el que más se alejó de lo esperado fue la calificación sobre la variedad y cantidad de productos y servicios ofrecidos (ver gráfico 8). Si bien la firma ha hecho un esfuerzo creativo en los últimos años para innovar en la prestación de diversos servicios, aún hay mucho espacio para acercarse a las expectativas de los clientes. A pesar de usar productos importados o cocteles originales, la oferta debe ser mejorada para lograr satisfacer las expectativas de más del 85% de la clientela. Esto último denota una oportunidad para aprovechar los canales de confianza y experiencia ganada con los clientes e indagar más puntualmente sobre su experiencia en La Maye.

Conclusiones

Gracias a la estructuración histórica del mecanismo de éxito de la firma, desde los postulados clásicos, hasta los alcances modernos, hoy en día el servicio al cliente se puede considerar como la evolución del concepto de calidad, ya que el grado de individualización al que puede llegar la firma no integra sólo las características de estandarización del proceso, sino un componente de personalización, lo cual incluye el producto o servicio entregado. El canalizar todo el enfoque de la firma al servicio al cliente, garantiza que la empresa pondrá la lupa sobre todos y cada uno de los engranajes del proceso para lograr satisfacer a cabalidad las expectativas del cliente.

El método de encuesta de satisfacción usado para realizar este análisis acerca de la importancia que el servicio al cliente tiene en la prestación del servicio de la firma La Maye permite alcanzar algunas consideraciones relevantes.

En primer lugar, la trayectoria de la firma añade un alto valor intangible a la organización. Esto le proporciona una ventaja comparativa frente a la competencia y una imagen posicionada dentro del imaginario de los clientes. Se destaca que el establecimiento ha logrado ser reconocida por sus habituales usuarios en materia de servicio, muestra de ello es que la encuesta de satisfacción revela en promedio un 73% de clientes califican como alto y muy alto el servicio, la infraestructura y la diversificación de productos, alcanzado por la microempresa.

En la cadena de valor, las necesidades y expectativas de los clientes internos ha sido atendida enfáticamente, logrando un clima laboral que dinamiza la transferencia de conocimiento entre empleados-directivas y viceversa.

De los resultados de satisfacción se puede concluir que no hay proceso definitivo y que las oportunidades de mejora son permanentes, es decir, el proceso de mejora continua debe tener especial interés de parte de las directivas de la firma.

El trabajo de campo permitió revelar que no existe explícitamente un sistema de gestión de las relaciones con los clientes, o lo que es lo mismo, no hay una evaluación detallada explícita sobre todos y cada uno de los procesos de la microempresa. Se hace necesario establecer una política de servicio que no se enfoque sobre algún proceso general, sino que recoja detalladamente cada parte por minúscula que parezca para que la organización se dirija bajo una lógica de calidad total, al servicio de sus clientes.

Cabe señalar que no se evidencia dentro de la microempresa un proceso de retención y fidelización del cliente, es decir, no hay un mecanismo de control y verificación que dé cuenta del número de clientes que abandonan a la firma y por lo tanto no es posible realizar estrategias de fidelización y retención *expost*. A su vez hay una ausencia de un proceso que permita identificar la rotación de clientes nuevos que permita identificar el cumplimiento de las expectativas de dichos clientes.

El orden dentro de la microempresa es muy cercano a un proceso eficiente, eficaz y efectivo. Esto se puede notar con las altas calificaciones sobre el servicio percibido por los clientes, sin embargo, el hecho de que haya aún una pequeña proporción de clientes insatisfechos es un llamado de atención para atender oportunamente sus expectativas.

El mercado en el que funciona La Maye es bastante competitivo y los clientes tienen motivaciones diversas y gustos cambiantes, por lo que este entorno dinámico y en continua transformación extiende una invitación permanente para ajustar continuamente los procesos, protocolos, cualidades y calidades en la prestación del servicio para lograr la supervivencia de la firma a lo largo del tiempo. La Maye hoy reconoce que en el servicio al cliente radica la ventaja real de competitividad, muestra de ello son los actuales niveles de satisfacción.

Detectar estrategias que permitan seguir aumentando los actuales índices de satisfacción debe ser el principal objetivo de la organización.

De este trabajo se puede concluir que existen varios retos asociados principalmente a la calidad en el proceso. En el siglo XXI ya la calidad total *per se* no es un factor diferenciador, ahora es un requisito para sobrevivir en el mercado. Evaluar permanentemente los detalles del proceso para lograr un producto o servicio de calidad suprema es en realidad lo que esperan los clientes. Las diversas ofertas de calidad que reciben los clientes hoy en día les permite fluir más rápidamente entre una firma y otra, el verdadero factor diferenciador es el servicio al cliente, lo cual imprime la necesidad de lograr un entorno que comprenda y de hecho, se anticipe a las necesidades del cliente.

La estandarización del proceso ya no es suficiente, la especialización y personalización alrededor de las expectativas del cliente se han transformado en el verdadero desafío para los actuales administradores. En otras palabras, lograr procesos que logren mirar directamente a los ojos del cliente, escuchar atentamente sus inquietudes y expectativas y hablarles desde la sinceridad y el respeto se transforman en el verdadero fin de la empresa. El futuro de la firma se medirá entonces según su capacidad para establecer relaciones cercanas, estrechas, fraternas y cuidadosas con el cliente.

Bibliografía

- Acevedo, J., & Gómez, M. (2006). *La logística moderna en la empresa*. La Habana: Logicuba.
- Albrecht, K. (1988). *At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Dow Jones-Irwin.
- Alfonso, D., Espinosa, L., Martínez, E., Racet, A., Sánchez, Y., & Suárez, J. (2017). Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 193-200.
- Andersen, A. (1995). *La calidad en España: Marco de gestión de la calidad* (Séptima ed.) Cinco Días.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2004). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial. control y planificación*. Editora Díaz de Santos, S.

A.

Baptista, P., Fernandez, C., & Sampieri, R. (2012). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de http://www.academia.edu/13503617/Metodolog_a_Cap_8_y_9_hernandez_sampieri

Barr, S. (9 de Noviembre de 2005). *A simple way to measure customer satisfaction*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de staceybarr.com: <https://staceybarr.com/wp-content/uploads/CustomerSatisfaction.pdf>

Bateman, T., & Snell, S. (2000). *Administración: una ventaja competitiva*. Mexico: McGraw Hill.

Belohlau, J. (1999). *Quality, strategy and competitiveness*. Edición Internet.

Bilisika, O., Baracli, H., Celik, E., Erdogan, M., & Gumus, A. (2013). An integrated novel interval type-2 fuzzy MCD Method to improve customer satisfaction in public transportation for Istanbul. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 58, 28-51.

Blumenfeld, D. (1986). *Reducing Logistics Costs at General Motors*. General Motors Research Laboratories.

Botia, M., & Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 646-662.

Burgos, M., & Ortiz, L. (2014). *Investigaciones y trabajo de grado*. Obtenido de <http://drupal.puj.edu.co>: http://drupal.puj.edu.co/files/OI081_Luis%20Augusto_0.pdf

Cacioppo, K. (1 de Septiembre de 2000). *Measuring and managing customer satisfaction*. Obtenido de qualitydigest.com: <https://www.qualitydigest.com/magazine/2000/sep/article/measuring-and-managing-customer-satisfaction.html>

Cantos, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(2), 233-235.

Cantú, D. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Centro de Estudios Técnicos Empresariales. (2005). *Curso de técnicas comerciales y psicología de la venta*. España: Editor SAPE.

Christopher, M., & Yallop, R. (1992). Audit your customer service quality. En M. Christopher, *Logistics. The Strategies Issues* (págs. 195-206). Chapman & Hall.

Deming, E. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Díaz, M. (2 de Mayo de 2013). *Teoría de la administración científica*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de admoncientifica24.blogspot.com.co/: <http://admoncientifica24.blogspot.com.co/>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Feigenbaum, A. (1990). *Total quality control* (Cuarta ed.). McGraw-Hill.
- Ford, R., & Heaton, R. (2001). *Atención al cliente en los Servicios de Ocio*. Madrid: ParaninfoThomson Learning.
- Gil, E., & Ríos, H. (2016). Hábitos y preferencias de consumo. Consumo en estudiantes universitarios. *Dimensión Empresarial*, 14(12), 55-72.
- Hendalianpour, A. (2017). Customer satisfaction measurement using fuzzy neural network. *Decision Science Letters*, 193-206.
- Hoyos, R. (2009). La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito". *Revista Colombiana de Marketing*, vol. 8, núm. 13, 35-41.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. (1984). *Marketing professional services*. USA: Prentice Hall Inc.
- Lauzardo, J., & Martínez, E. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*(2), 49 - 54 .
- Méndez, C. (1988). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Navarro, A., & Fischer, L. (1994). *Introducción a la investigación de mercado* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Ortiz, I., & Rosas, I. (2004). Análisis de la Calidad en el Servicio del Concesionario Volkswagen "Automóviles de Santa Ana S.A. de C.V.". *Tesis Licenciatura. Administración de Empresas*.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Rawlinson, J. (2010). *Top 5 ways to measure customer satisfaction*. Obtenido de [returncustomer.com](http://www.returncustomer.com/): <http://www.returncustomer.com/5-ways-to-measure-customer-satisfaction/>

- Revilla, Á., Silva, C., & Vázquez, V. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decisión*, 51(10), 45-53.
- Rodríguez, V., & Larrota, S. (2012). Responsabilidad social y emprendimiento en la formación de los estudiantes de la Universidad de La Salle de Bogotá D.C. *Punto de vista*, 3(5), 47-76.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Tschohl, J. (2013). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Editorial Pax México.