

ANALISIS DE LAS TENDENCIAS ACTUALES EN LA APLICACIÓN DE MODELO DE SERVUCCION EN LA PRODUCCION DE SERVICIOS

ESTUDIANTE:

JUAN SEBASTIAN BUITRAGO RODRIGUEZ
U9500728

DOCENTE:

ING.ANDRES MAURICIO CIFUENTES BERNAL



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICCA INTEGRAL
BOGOTA D.C.
JUNIO2016

ANALISIS DE LAS TENDENCIAS ACTUALES EN LA APLICACIÓN DE MODELO DE SERVUCCION EN LA PRODUCCION DE SERVICIOS

ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF MODEL SERVUCTION IN PRODUCTION SERVICES

Juan Sebastián Buitrago Rodríguez,
Especialización Gerencia Logística, Facultad de Ingeniería Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá. 9500728@unimilitar.edu.co

Abstract: *The purpose of this article is to verify trends and innovation in services output by applying the method in Latin American and European companies, above in order to find common ground by standardizing processes and procedures in identifying key elements in the search quality and new expectations. It has paid special attention successful model worldwide, with this approach can be helpful in identifying elements that have not been sufficiently addressed in mind studies by the logistics to date in our country.*

Keywords: Service quality, innovation, intangible environments, tangible environment, perception, loyalty, customer relationship.

Resumen: *El Objeto de este artículo es verificar las tendencias e innovación en producción de servicios, mediante la aplicación del método en empresas latinoamericanas y europeas, lo anterior con el fin de encontrar puntos en común al estandarizar procesos y procedimiento en la identificación de elementos clave en la búsqueda de calidad e nuevas expectativas. Se ha puesto especial atención en modelo de éxito a nivel mundial, con esta aproximación pueda servir de ayuda en la identificación de elementos que no han sido suficiente mente tratados en los estudios realizados por la logística hasta la fecha en nuestro país.*

Palabras clave: Calidad de servicio, innovación, ambientes intangibles, entornos tangibles, percepción, fidelización, relación con el cliente.

I. INTRODUCCIÓN

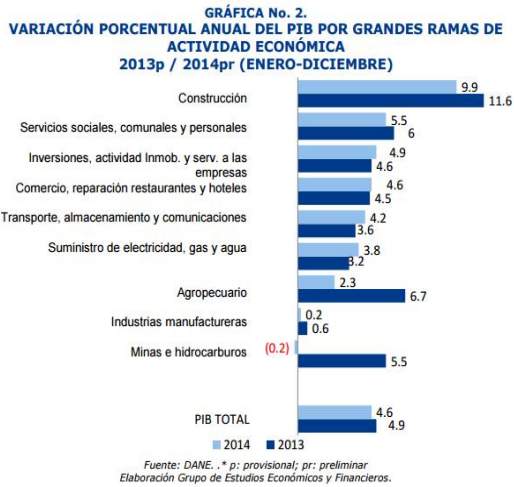
La Servuccion es un término propuesto por los profesores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard, autores del libro "Servuccion: el Marketing de los Servicios" [1], método para la gestión organizacional basado en definir primero, el servicio que se quiere dar en segunda medida para qué tipo de cliente y a partir de aquí se pueden establecer qué

tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio [2].

Mediante este documento se pretende evidenciar la importancia de la aplicación del modelo teniendo en cuenta la cultura organizacional en el país, de igual manera los índices de crecimiento y participación del sector servicios, según los entes reguladores y la consolidación de crecimiento en los años 2013 y 2014, los cuales se exponen a continuación.

Acuerdo datos de Superintendencia de Industria y Comercio en su informe de comportamiento de las 2000 empresas del sector real 2014, el 55% de las las empresas en el país, corresponde al sector de servicios siendo estas las que impulsan de mayor forma la economía de la región, el 23 % representa lo ingresos por sector minero y de hidrocarburos, el 14% restante corresponden al sector de manufactura finalmente los sectores agropecuarios, comercio y construcción no superan el 4%, teniendo así la necesidad de implementar estrategias en la planeación y ejecución de servicios de los cuales se generan cantidades de reclamaciones según índices de protección al consumidor y estadísticas de la superintendencia de sociedades.[3]

El comportamiento de la economía respecto al PIB de los años 2013 y 2014 fuente Superintendencia de Industria y Comercio, demuestra que el sector servicios necesita reinventarse e innovar en mercados temáticos y con valores agregados que garanticen una adecuada fidelización del cliente y promuevan un mercado creciente en la captación de nuevos actores de la cadena de valor.



Fuente: Superintendencia de Sociedades

En la Grafica 2 evidencia la tendencia actual de representación de ingresos para la nación en donde el modelo de servicios en el país, fácilmente es destacable la diferencia porcentual entre servicios sociales, comunales y personales con un 5.5% versus el aporte de industrias manufactureras con un 0,2%.

De igual forma las gráficas abajo representa la tendencia de disminución para el sector manufactura y un notable incremento en el sector servicios sus utilidades netas e ingresos manifiestan la necesidad de volcar esfuerzos hacia una adecuada producción y planeación de servicios.

SECTOR	INGRESOS OPERACIONALES (Billones de \$)		VARIACION (%)
	2014	2013	
AGROPECUARIO	\$ 8,2	\$ 7,2	14,9%
COMERCIO	\$ 137,7	\$ 126,1	9,2%
CONSTRUCCIÓN	\$ 22,6	\$ 19,8	13,9%
MANUFACTURA	\$ 134,0	\$ 122,4	9,5%
MINERO E HIDROCARBUROS	\$ 151,1	\$ 151,8	-0,4%
SERVICIOS	\$ 140,6	\$ 127,1	10,6%

Fuente: Superintendencia de Sociedades

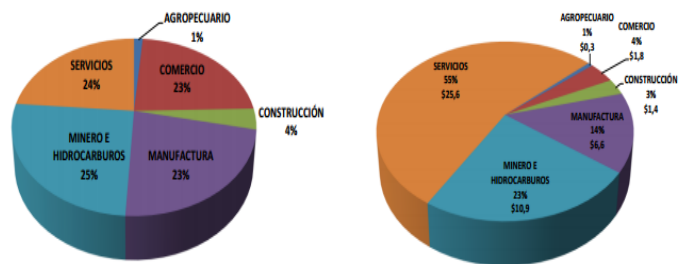
Si bien es cierto las políticas económicas de la nación se basan en materias primas minero emergenticas, los datos históricos de ingresos operacionales y utilidades del sector demuestran posiciones relevantes ante los demás sectores según se muestra.

SECTOR	UTILIDAD NETA (Miles de Millones de \$)		VARIACION (%)
	2013	2014	
AGROPECUARIO	\$ 126	\$ 324	157,8%
COMERCIO	\$ 2.076	\$ 1.822	-12,2%
CONSTRUCCIÓN	\$ 1.441	\$ 1.392	-3,4%
MANUFACTURA	\$ 6.316	\$ 6.664	5,5%
MINERO E HIDROCARBUROS	\$ 20.206	\$ 10.989	-45,6%
SERVICIOS	\$ 23.617	\$ 25.604	8,4%

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Abajo las variaciones en el comportamiento teniendo en cuenta la tasa representativa del mercado y migración de capitales extranjeros en el sector minero energético producto de las bajas en los precios de materias primas o bienes primarios como el petróleo y el carbón lo cual disminuyo notablemente los ingresos en este sector, permitiendo un crecimiento desproporcionado en el sector servicios,

GRÁFICA No. 3.
PARTICIPACIÓN DEL INGRESO OPERACIONAL POR SECTOR **PARTICIPACIÓN DE LA UTILIDAD NETA POR SECTOR**



Fuente: Superintendencias, CGN y Coljuegos. Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Fuente: Superintendencia de Sociedades

En la búsqueda de alternativas se encuentran casos de éxito en compañías de venta de productos y servicios encontraron en la Servucción la manera de transformar productos en servicios.

Según María Isabel Briceño Gómez (2008), El concepto de servucción está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio, que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “producción” con la fabricación del producto, con la “servucción” con la fabricación del servicio.

No existe en español una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, por lo que los autores han optado por el neologismo servucción. El gran aporte de este enfoque es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las organizaciones. Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, encontramos los siguientes elementos:

1. El cliente. El consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es un elemento primordial y su presencia es indispensable.
2. El soporte físico. Se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado).
3. El personal de contacto. Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.

4. El servicio. Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.[2]

Para ello se tienen en cuenta las nuevas corrientes empresariales en donde el producto no es protagonista, por ende factores conexos entran a ser parte esencial, llamados valores agregados, los cuales de no ser perceptibles pierden importancia ante el consumidor. Continuando con la cita de María Isabel Briceño Gómez, en este modelo se involucra todo un sistema que muestra un servicio como la parte visible de la organización, en que un estilo de gerencia basado en un conjunto de procesos, procedimientos y actividades, orienta las acciones para la fabricación, distribución y consumo un determinado servicio.

ANALISIS DE LA TECNICA EN LATINO AMERICA

Pasando a realidades de Latinoamérica, encontramos casos en países como Argentina y Peru, en donde se sugieren analogías a procesos industrializados para la planeación y producción de servicios, es así como las organizaciones en el momento de planificar sus servicios deben tener un enfoque sistémico y con un pensamiento global. De allí el punto de partida común es la calidad y la rentabilidad como ejes primordiales en el momento de aplicar el método dentro de una organización.

Para mejorar el servicio mediante la gestión de calidad, se debe medir su efectividad (impacto o en el mercado objetivo o target), antes de programar y realizar cambios; para tal efecto, se requiere que estén suficientemente clarificados el servicio, el producto, cliente, ambientación o temática y el concepto de medida de la calidad, partiendo del hecho de que lo que no puede medirse no puede mejorarse. Ahora bien, la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido

“Esta reingeniería de proceso aplicada a la prestación de servicios apunta a mejorar la utilización de recursos e involucra tanto recursos utilizados inadecuadamente, como recursos utilizados innecesariamente.”[5]

Concretando que un buen diseño del sistema de Servuccion en una organización puede contribuir a mejorar los siguientes aspectos:

- Reducción de costos
- Generación de confianza por parte del cliente
- Cumplir o superar necesidades y expectativas del cliente
- Establecer estándares de calidad.
- Lo que conlleva a alcanzar objetivos misionales de la organización.

FABRICACION DE PRODUCTOS VERSUS SERVUCCION

Fabricación de Productos	"Fabricación" de Servicios
Producto: tangible	Servicio: intangible
Se necesita para su fabricación la interacción de: <ul style="list-style-type: none"> • Materias Primas • Mano de Obra Maquinarias, Edificios, Otros insumos 	En el servicio interactúan: <ul style="list-style-type: none"> • Personal en contacto con cliente • Soporte Físico
La interacción es planeada con precisión (estándar de calidad deseados) Se sabe al producto que desea obtener y las cantidades Se prevé la capacidad y el equipamiento para lograr el producto con los mínimos costos Aplicación constante y rigurosa del enfoque de sistemas.	Se trata de un sistema con todo el rigor necesario desde la concepción y puesta en funcionamiento para que el servicio sea de calidad
Para ponerlo a disposición del cliente, es necesario venderlo	Si no hay cliente no hay servicio CLIENTE: PRODUCTOR Y CONSUMIDOR
Puede almacenarse	No puede almacenarse Producción=Consumo
Es necesario contar con CAPITAL –SABER-HACER Y TIEMPO	

Fuente: *La Servuccion: Una Herramienta Para La Gestión*

En el anterior paralelo la diferencia fundamental es que el cliente es productor y consumidor, dado que sin este no es posible la fabricación, así mismo por el contrario en la producción de bienes, los costos de fabricación están ligados netamente a la calidad del servicio, de allí que en los ejemplos de servicios de salud, servicios hoteleros y de transporte entre otros, generan una correlación directa entre sus costos y calidad.

Continuando con la descripción de fábricas de servicios latinoamericanas es preciso señalar la importancia del cliente como productor y consumidor simultaneo, para ello describiremos las partes que hacen parte de este proceso, así:

Un soporte físico o infraestructura, la cual sirve de apoyo a la prestación de este servicio, de igual forma componente visible del cliente. De este factor dependerá su percepción de calidad y en algunos casos carecen de relevancia más aun cuando se tratara de servicios tecnológicos o a distancia.

Un personal de contacto o recurso humano donde el rol y cantidad de personas está ligado al nivel de implementación de tecnología, esto teniendo en cuenta que hoy en día los medios humanos estas siendo cambiados por equipos de alta tecnología, esto teniendo en cuenta que la automatización en la prestación de servicios avance a grandes pasos minimizando la interacción entre cliente y colaborador.

La organización y administración como parte no visible del sistema, de la cual depende que la prestación del servicio sea tal cual como fue diseñada, de allí se desprende un grupo de personas que interviene como supervisión y dirección, apoyando a la retroalimentación y control interno para detectar y prevenir la desviación.

Los clientes con rol de consumidor y productor de servicios, así mismo los clientes potenciales se relacionan con alto valor ya que son susceptibles a ser multiplicadores por su relación entre sí.

APLICACION DEL MODELO EN CLINICA DE ECUADOR

Acuerdo el documento “Modelo de Servuccion basado en el cliente aplicado a Latino Clínica Ecuador” [6], en el cual se estudia aplicación del modelo a un establecimiento de

prestación de servicio de salud, se identifica componentes primordiales para la calidad en la prestación del servicio, así mismo se plantean estrategias paralelas en las cuales se rescatan términos como componentes de la calidad de los servicios de la salud.

Equidad: reducción de diferencias en la situación de salud de los diferentes grupos sociales espacio-población. Estas diferencias se consideran innecesarias o evitables, así mismo son injustas se deben dirigir hacia la transformación de procesos de doble dimensión entre cantidad y calidad.

Eficacia: aquellas intervenciones realmente útiles para eliminar riesgos, previniendo y controlando daños y promoviendo el cuidado de la salud en la población, esta premisa debe responder a si se producen resultados deseados y si se está actuando con calidad humana y tecnología avanzada.

Eficiencia: determinado como máximo resultado posible que se puede alcanzar de un volumen de recursos, en función de la equidad y de la eficacia para modificar positivamente la salud de una comunidad.

Con base en lo anterior se establece las siguientes características o componentes en la atención de clientes de la salud con calidad.

Accesibilidad, entendida como la facilidad que tiene clientes y usuarios para comunicarse o contactarse con el establecimiento.

Capacidad de respuesta, dado como minimizar al máximo los tiempos de respuesta, evitando los tiempos muertos y demoras excesivas.

Cortesía durante la prestación del servicio con total atención, respeto y amabilidad con usuarios y clientes.

Credibilidad la cual corresponde a la imagen proyectada la cual debe eliminar cualquier duda y por el contrario generar sensación de veracidad.

Fiabilidad, capacidad de ejecutar el servicio que se promete sin errores.

Seguridad al brindar los conocimientos, confianza y confidencia por parte de los colaboradores en la prestación del servicio.

Profesionalismo, basándose en un servicio prestado por personal calificado y avalado por entes reguladores.

Empatía, esta influye en el nivel de personalización o servicio individualizado y/o cuidados al usuario o cliente. [8]

Finalmente el modelo propone la implementación de elementos básicos en la prestación de este tipo de servicios, información al cliente, al satisfacer todas sus inquietudes y necesidades siempre demostrando empatía.

Establecer mecanismos de seguimiento generando retroalimentación organización cliente, el establecimiento debe estar atento de todos sus clientes darles un seguimiento para conocer su satisfacción y sus requerimientos para darles respuesta.

Organización de los servicios, al optimizar el tiempo en los servicios, mejorándolos si son necesarios, con el objetivo de brindar mayor satisfacción en el menor tiempo posible. Fortalecer relaciones interpersonales, dando buen trato y apoyo sincero al cliente con actitud respetuosa lo cual incrementará activamente las relaciones entre cliente y

organización, ya que este se siente más seguro y confiado por lo que brindará más información y retornará. Desarrollar capacidad técnica con el claro conocimiento y desarrollo de habilidades para solucionar problemas, característica general de las áreas funcionales y de apoyo para evitar complicaciones, quejas y reclamaciones, por último la disponibilidad de insumos al generar mayor variedad y opciones de producir servicios, se habla de optimizar recursos. Es importante conocer y manejar adecuadamente todas las áreas de la organización y a los clientes para brindarles productos y servicios de acuerdo sus necesidades. [8]

Concluyendo el caso se generan acciones de evaluación y diagnóstico de la prestación del servicio en donde se implementan matrices de satisfacción del servicio desde el punto de satisfacción del cliente externo e interno, así mismo propone que el éxito del modelo de Servicio en los servicios de salud corresponden a las experiencias que superan expectativas de acuerdo la siguiente ecuación de valor desde la perspectiva del cliente:

$$\text{Valor} = \frac{\text{resultados para el cliente} + \text{calidad de proceso}}{\text{precio para el cliente} + \text{costo de adquirir el servicio}}$$

Fuente: "Modelo de servicio Basado en el cliente Aplicado a Latino Clínica Cuenca Ecuador"

MODELO IMPLEMENTADO IRISH PUBS EN AUSTRALIA

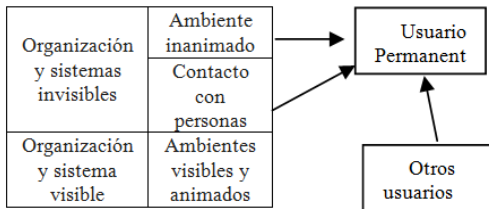
El impacto social que genera la innovación en sitios de entretenimiento en Europa, se representa la implementación de sistemas de Servicio en estos sectores, el documento "Situational model development in hospitality retailing: the case of irish pubs" [8] (2006) propone estrategias físicas y virtuales o atmósferas que generan impactos significativos en la satisfacción y fidelización de clientes en este sector. Acuerdo el documento la teoría de Lewin (1951) sostiene 02 ambientes uno subjetivo psicológico o de percepción individual otro objetivo fuera del entorno, las cuales definen variables psicológicas en la toma de decisiones del consumidor, el documento menciona diferentes autores y estudios que demuestran las variables para evaluar actitudes frente al consumo de bebidas, intenciones en la elección de marca y la promoción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Richins y Bloch 1986)

Encontrándose tres aspectos relevantes en el marketing para la promoción de servicios de este tipo: las condiciones de comunicación o promoción de información, las condiciones de compra y el consumo.

De allí que los estudios revelan un gran impacto en la decisión final del consumidor inclinándose hacia los bares temáticos, los cuales incluyen un conjunto de factores relevantes en el ambiente de confort lo cual genera fidelización de usuarios e incremento en la demanda de asistencia a este tipo de establecimientos. De allí que el autor indica la creación de dos tipos de atmósferas una invisible o entre bastidores y otra visible frente a bastidores o "frontstage" (Langeard 1981). Surge entonces el modelo Hoffman y Turley el cual demuestra influencias significativas para atraer, adopción de servicio y satisfacer

necesidades de usuarios en un mismo espacio, lo cual genera éxito en los mercados de prestación de servicios de este género. (Hoffman y Turley 2002)

COMPONENTES DEL MODELO HOFFMAN Y TURLEY



Fuente: Atmospheric Influence on the consumer Experience (Hoffman & Turley 2002 p.40)

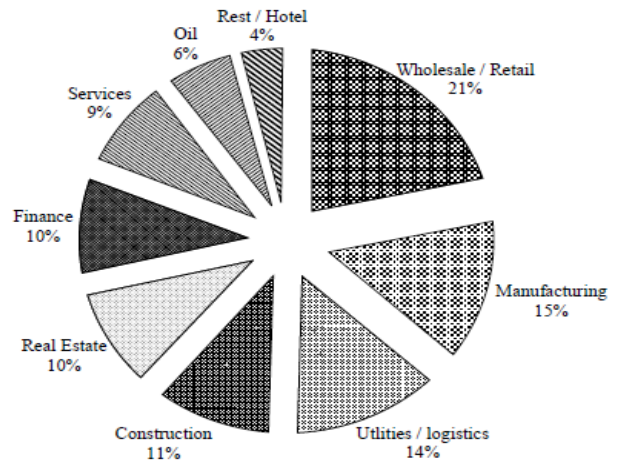
Dentro de las estrategias sugeridas se encuentran los ambientes o sistemas invisibles los cuales están compuestos por el buen gerenciamiento del entorno inmerso en procesos de selección de colaboradores adecuados a un perfil requerido así como un entrenamiento mínimo en la atención y especialización de servicios según la temática del establecimiento. Esto acompañado el un numero de documentos que reflejan el sistema integrado de gestión como filosofía que sustente las premisas misionales de la organización, con lo anterior es posible demostrar que sus sistemas de gestión va en concordancia con el producto y el servicio, los cuales son uniformes y consistentes, esto pese que los usuarios no son conscientes de estos procesos su principal resultado está en la superación de expectativas.

El segundo elemento no visible de la propuesta consiste en una amabilidad y calidad de atención por parte del encargado, como influencias situacionales las cuales se asocian a la voluntad del personal para responder a las necesidades de los clientes así como el buen conocimiento del producto y de su competencia.

Ambientes animados o visibles son asociados principalmente a estilos decorativos y temáticos, que influncian en la aceptación y motivación del consumo desde sus envases tradicionales, vestimentas y colores utilizados en este tipo de atmosferas generan sensaciones de confort y sumado con comodidades como tomas de corriente para aparatos electrónicos y servicios periféricos de parqueadero y transporte generan un nicho de consumo masivo ante este tipo de establecimientos. Los elementos anteriores generan sensaciones de autenticidad sumado a un buen servicios generalmente desencadenan fidelización de usuarios y experiencias que promueven nuevos usuarios en un mercado envolvente. Finalmente el documento entra en la fase de descripción del método de estudio para la colección de información y revelación de resultados, con variables que se identifican como edades promedio, sexo, frecuencias, etc.

CASO DE ESTUDIO DUBAI –A STAR IN THE EAST
A CASE STUDY IN STRATEGIC DESTINATION
BRANDING [8]

El caso de como los Emiratos Arabes desarrollaron un complejo con variedad de servicios y productos se evidencia con los datos del ministerio de economía 2006.



Source: Ministry of Economy (2006)

Fuente: Caso de Estudio “Dubai – a star in the east
A case study in strategic destination branding”

De igual manera mediante la aplicación del método se refleja los factores animados o tangibles e inanimados que demuestran su aplicación en este caso.

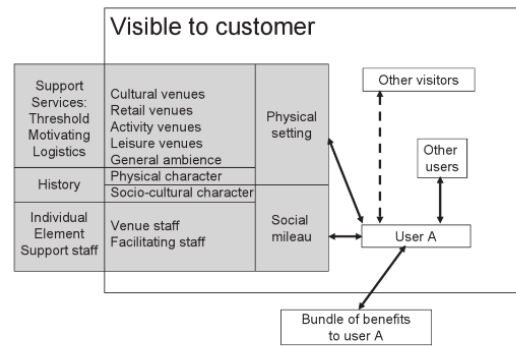
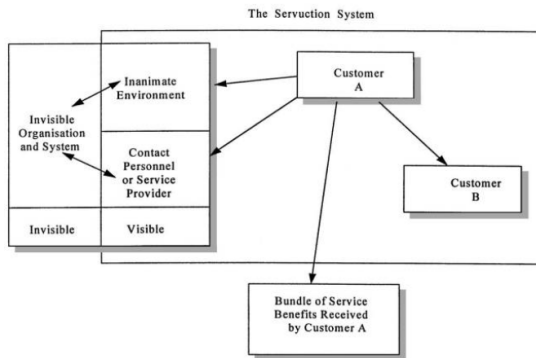


Figure 4.1 The city servuction model (source: Warnaby and Davies, 1997).

APLICACIÓN DEL MODELO EN TURISMO DEPORTIVO
EN REINO UNIDO

“Closing the gaps: service quality in sport tourism”[9]

Las ofertas de salud de recreativa o clubes deportivos, hoteles, centros turísticos y eventos deportivos son ejemplos de servicios donde los clientes pasan largos períodos de tiempo en el entorno físico del prestador de servicios. De acuerdo con ello la calidad percibida de la servicios se puede influir de forma positiva en el deseo de permanecer en las instalaciones durante un período prolongado en el que a su vez puede afectar los patrones de gasto. Turley y Fugate (1992) ponen de manifiesto la compitiendo perspectivas en relación con la planificación de las instalaciones de servicios , a saber.



Source: Bateson, (1995).

Figure 2. The servuction system model

II. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo expuesto, concluimos que los procesos de Servucción integran la totalidad de los conceptos de negocio, así mismo solo en los años 80 y 90 cobran relevancia frente el auge competitivo de las organizaciones, permiten identificar la importancia de un soporte físico, la relevancia del personal de contacto y la filosofía interna de las organizaciones estas variables son claves para identificar y desarrollar estrategias para la satisfacción del cliente asegurar su fidelización y la réplica a clientes potenciales los cuales sin duda experimentarían también con su experiencia garantizando una adecuada continuidad del negocio y expansión de su demanda. El análisis basado en valores y costos permiten garantizar la identificación de aquellas actividades significativas para la organización, el establecer el cómo cuando porque suceden son estrategias primordiales que salen del esquema de producción en línea de servicios o productos, por el contrario adquieren una connotación especial en los usuarios desarrollando poderosos factores de decisión que masifican el consumo. Al detectar estos factores las organizaciones que se dedican a la producción de bienes o servicios encontrarán estrategias de innovación excluyéndolas de océanos Rojos definidos "como los que no se concentran en la competencia, ellos pueden distinguir los factores que crean el valor superior entre todos los factores en los que la industria compete. Ellos no gastan sus recursos y esfuerzos en ofrecer cierto producto y características de servicio, sólo porque es lo que sus rivales hacen"[10]

Referencias

- [1] E.,Pierre y Langeard Eric "Servucción, el marketing de los servicios". McGraw Hill. España. 1988
- [2] A. Díaz Cerón, "Una aproximación a la Servucción en instituciones de Educación superior", Universidad de Veracruz Mex. 2002
- [3] Superintendencia De Sociedades, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables "Informe Comportamiento de las 2.000 Empresas mas grandes por Ingresos del Sector Real" Grupo de Estudios Económicos y Financieros Bogotá D.C. pp 3- 14 Mayo de 2015.

[4] M. Briceño de Gómez y O. García de Berrios. "La servucción y la calidad en la fabricación del Servicio" Revista Vision Gerencial pp 21-30 Febrero 2008

[5] G Ferraro Tandil, " La Servucción: Una Herramienta Para La Gestión" Pcia. De Buenos Aires, noviembre 2004.

[6] M. Arias y V. Rodas, "Modelo de Servucción Basado en el Cliente", Universidad Politécnica Salesiana pp Cuenca Ecuador 2012.

[7] G. O'Mahony J. Hall and W. Binney "Situational model development in hospitality retailing: the case of irish pubs" Journal of Services Research, Volume 5, Number 2, October 2005 - March 2006

[8] M. Balakrishnan, (2008),"Dubai – a star in the east", Journal of Place Management and Development, Vol. 1 Iss 1 pp. 62 – 91

[9] "Closing the gaps: service quality in sport tourism" Senior Lecturer in Marketing, Leeds University Business School, Leeds, UK

[10] W. Chan Kim y Renee Mauborgne "La Estrategia del Océano Azul" Verticales De Bolsillo, 2008