



**TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.**

Propuesta de Mejora para el servicio de peritajes en un CDA en Pereira.

Corporación Universitaria Remington.

facultad de ingenierías

Ingeniería Industrial

Jonatan Alberto Escobar Beltran.

Nombre del Tutor: Silvana Ruiz Moreno.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2024

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado con todo mi amor y gratitud a mi familia, quienes han sido mi pilar y fuente inagotable de apoyo a lo largo de este arduo camino académico. Gracias por sus sacrificios y por creer en mí cuando más lo necesitaba. Sus enseñanzas y su amor incondicional han sido la base sobre la cual he construido mis sueños y logros.

A mi esposa, mi compañera de vida, mi mejor amiga y mi mayor inspiración. Tu amor, paciencia y comprensión han sido fundamentales en cada etapa de este viaje. Gracias por tu constante apoyo, por tus palabras de aliento en los momentos difíciles. Has sido mi refugio y mi fortaleza, y sin tu presencia, este logro no habría sido posible. Este trabajo es tanto tuyo como mío, porque juntos hemos superado cada desafío y alcanzado cada meta.

A todos ustedes, mi familia y mi esposa e hija, les dedico este logro con el corazón lleno de gratitud y amor. Este es un reflejo de nuestra unión, esfuerzo y dedicación conjunta. Gracias por estar siempre a mi lado y por hacerme creer que todo es posible.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todos aquellos que han hecho posible la realización de este proyecto de grado, y que han sido parte esencial de mi recorrido académico y profesional.

En primer lugar, a la empresa donde me encuentro laborando., por brindarme la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente. Agradezco la confianza depositada en mí y el apoyo constante durante todo este proceso. La experiencia y el conocimiento adquiridos en nuestra empresa han sido invaluable para la culminación de este proyecto. Gracias a la dirección y a todos los colaboradores por crear un entorno de trabajo que fomenta el aprendizaje y la excelencia.

A mi familia, por ser mi base y mi fuente de inspiración constante. Gracias por estar siempre a mi lado, por creer en mis sueños y por sus sacrificios para que yo pudiera alcanzar mis metas. A mi esposa, mi compañera de vida, por su paciencia, su apoyo incondicional y su amor inquebrantable. Has sido mi fortaleza en los momentos difíciles y mi mayor motivación para seguir adelante.

Este trabajo es el resultado de un esfuerzo conjunto y de la colaboración de muchas personas que han contribuido de diversas maneras. A todos ustedes, les agradezco de corazón por ser parte de este viaje y por hacer posible la culminación de este proyecto.

Gracias.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Marco conceptual y contextual	6
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Marco contextual.	9
Desarrollo e implementación del aprendizaje.....	11
Impactos esperados:	12
Herramientas de diagnóstico.....	13
Implementación diagrama de Ishikawa.	13
Implementación de ciclo PHVA.	14
Implementación matriz DOFA.	15
Implementación del proyecto.....	16
Fase de Planificación: semana de aplicación 1 y 2.....	16
Fase de Implementación: semana de aplicación 3, 4, 5 y 6.....	16
Fase de Evaluación y Ajuste: semana de aplicación 7 y 8.....	17
Fase de Monitoreo Continuo: luego de aplicado el proyecto	17
Conclusiones	18
Referencias.....	19

Resumen

El presente proyecto se enfoca en un Centro de Diagnóstico Automotor en la ciudad de Pereira, donde el autor labora actualmente. Jonatan ha identificado problemas recurrentes en la empresa, específicamente PQR's relacionadas con el largo tiempo de espera y la deficiente atención e información durante el ingreso de vehículos para servicios.

La finalidad de este proyecto es identificar las variables que causan estos problemas y mejorar los tiempos y procesos para alcanzar la satisfacción del cliente, mejorar los indicadores de rendimiento, la reputación de la organización y optimizar los procesos. El objetivo es identificar las necesidades y deficiencias en la atención inicial al cliente, momento crucial en la prestación del servicio que establece la primera impresión y sienta las bases para una interacción exitosa.

Para abordar esta problemática, se han propuesto herramientas para la recolección de información como encuestas, mapas de procesos y plantillas personalizadas para registrar manualmente los tiempos de ejecución de actividades. Estas herramientas permiten clarificar los procesos, mejorar la eficiencia, establecer estándares y documentar los procedimientos. También se considerará la distribución de planta en la recepción de clientes. Esta información cuantitativa y cualitativa proporcionará variables que permitirán un análisis adecuado y una mejora considerable en la experiencia del cliente.

Palabras clave

Atención al Cliente, Eficiencia Operativa, Optimización de Procesos, Satisfacción del Cliente, Tiempo de Espera.

Marco conceptual y contextual

La optimización de procesos donde su finalidad es mejorar la eficiencia y reducir desperdicios en las operaciones. De igual manera se pretenden implementar las estrategias para asegurar y mejorar la calidad de los servicios prestados mediante la gestión de la calidad con el fin de lograr una satisfacción del cliente el cual es un indicador clave para la evaluación de la calidad recibida por el cliente teniendo en cuenta los tiempos de espera mediante la medición del mismo frente a la recepción y entrega del servicio.

También se pretende evaluar la experiencia del cliente valorando la percepción general de este durante la interacción con la empresa. Teniendo en cuenta que la eficiencia operativa propende por la utilización adecuada y efectiva de los recursos para maximizar su productividad, un punto crítico dentro de las organizaciones es el layout o distribución de planta, este promueve el diseño y disposición eficiente de las instalaciones para mejorar y maximizar el flujo de trabajo.

La mejora continua en una empresa es esencial para mantenerse competitiva en el mercado. A través de un enfoque sistemático en identificar y corregir constantemente áreas de mejora, la empresa puede optimizar sus operaciones y resultados de manera continua. Esto se relaciona directamente con la gestión de relaciones con el cliente (CRM), donde se utilizan herramientas y estrategias para gestionar de manera efectiva las interacciones con los clientes, con el fin de fortalecer las relaciones, comprender sus necesidades y mejorar la satisfacción del cliente.

La imagen corporativa de una empresa, influenciada por la atención al cliente y la percepción pública, juega un papel crucial en la fidelización del cliente. Las estrategias diseñadas para crear lealtad a largo plazo entre los clientes se basan en la satisfacción percibida y en la reputación de la marca.

La innovación en servicios es clave para destacarse en el mercado actual. La introducción de nuevas prácticas y tecnologías para mejorar la oferta de servicios y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes es fundamental. La gestión de servicios, por su parte, se enfoca en diseñar, entregar y mejorar servicios para satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente.

La eficiencia laboral, que implica el uso efectivo del personal para maximizar la productividad, es crucial en la implementación exitosa de todas estas estrategias. Los problemas tecnológicos pueden surgir en el proceso de prestación de servicios, afectando la calidad y eficiencia en la entrega de los mismos. Por ello, es fundamental contar con un proceso de servicio bien definido, que garantice la calidad y eficiencia en cada etapa, desde el inicio hasta la finalización del servicio, cumpliendo así con las expectativas del cliente de manera consistente.

Planteamiento del problema

Desde 2024, el centro de diagnóstico automotor ubicado en la ciudad de Pereira ha experimentado una disminución del 30% en el número de clientes que solicitan servicios de peritaje en comparación con el año anterior. Este año, un promedio de 300 vehículos ingresan mensualmente al centro de inspección, lo que representa una reducción de aproximadamente 90 vehículos al mes y una pérdida de ingresos estimada en \$18,000,000. Esta disminución ha llevado a una reducción de personal, pasando de 30 empleados en junio de 2023 a 25 en abril de 2024, afectando también las ganancias del propietario. Si la tendencia continúa, la empresa deberá reducir costos y tomar más medidas administrativas para mantenerse en el mercado regional.

Las PQRs recibidas señalan problemas como tiempos de espera excesivos, deficiente atención e información, lo que ha llevado a la pérdida de clientes corporativos, incluidos aseguradoras y concesionarios, y una reputación negativa tanto en plataformas digitales como de boca en boca. Diversas fallas en el proceso de servicio contribuyen a estos problemas:

- **Largas Esperas:** La insatisfacción aumenta cuando los clientes esperan demasiado debido a planificación inadecuada, falta de personal o procesos ineficientes (Zeithaml & Bitner, 2003).

- **Comunicación Deficiente:** Malentendidos e insatisfacción surgen de la falta de comunicación clara y efectiva entre el personal y los clientes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).
- **Falta de Personalización:** La falta de adaptación a las necesidades individuales es percibida negativamente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008).
- **Problemas Tecnológicos:** Fallas en sistemas y equipos afectan la experiencia del cliente (Lovelock & Patterson, 2015).
- **Problemas de Distribución de Planta:** La mala disposición de las áreas de trabajo dificulta el flujo de vehículos y la claridad en la información para los clientes.
- **Capacitación Inadecuada del Personal:** La falta de formación adecuada y comunicación asertiva aumenta los errores, insatisfacción y quejas, y disminuye la motivación y calidad del servicio (Shannon & Weaver, 1949; Spencer & Spencer, 1993; Vroom, 1964; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Para mitigar estos problemas, es esencial crear estrategias enfocadas en identificar y optimizar las falencias del proceso, mejorando así la calidad del servicio, fidelizando nuevos clientes y recuperando la relación con los clientes corporativos en deserción.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar mecanismos o herramientas en el centro de inspección en la ciudad de Pereira enfocados a reducir los tiempos de espera, aumentar la satisfacción del cliente, recuperar y fidelizar clientes corporativos, y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado regional.

Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de atención al cliente en el centro de diagnóstico.
- Analizar las oportunidades de mejora en servicio al cliente dentro de la organización
- Diseñar acciones de mejora con el enfocado al servicio al cliente.

Marco contextual.

La gestión y atención al cliente, en su esencia, representan un sistema interconectado dentro de la dinámica empresarial. Al considerar los principios del pensamiento sistémico, se comprende que cada interacción con el cliente repercute en el funcionamiento global de la organización. De acuerdo con Senge (1990), el pensamiento sistémico nos enseña a ver las interrelaciones y patrones en lugar de eventos aislados, lo que resulta fundamental al abordar la gestión de clientes.

Desde esta perspectiva, la mejora continua se vuelve esencial. El concepto de mejora continua, arraigado en el pensamiento sistémico, implica una revisión constante de los procesos y la implementación de ajustes iterativos. Según Deming (1986), el ciclo de mejora continua, también conocido como ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), proporciona un marco efectivo para la optimización continua de la atención al cliente. Al considerar estas premisas, la gestión de clientes se revela como un sistema complejo que involucra múltiples variables y dimensiones. Desde el momento en que el cliente interactúa con el mercado hasta que finaliza su experiencia de servicio, cada paso del proceso influye en su percepción y fidelización.

Por ejemplo, la idea de que "un 68% de los clientes se pierde por el trato indiferente que reciben y la pésima atención por parte del personal de ventas y servicio" (Bauza & Palomino, 2022) resalta la interconexión entre la calidad del servicio y la retención de clientes. Esta interdependencia refuerza la necesidad de una mejora continua en la atención al cliente, como lo señala también Crosby (1980) con su principio de "hacerlo bien a la primera".

Asimismo, la concepción de la atención al cliente como una estrategia empresarial integral, tal como describe Serna (2006), refleja una visión sistémica en la que se reconoce la importancia de considerar todas las etapas del proceso, desde la anticipación de las necesidades hasta la provisión de un servicio superior. En conclusión, al integrar los principios del pensamiento sistémico y la noción de mejora continua en la gestión y atención al cliente, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para

satisfacer las necesidades del cliente y garantizar su éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Desarrollo e implementación del aprendizaje

La necesidad de mejorar la atención inicial al cliente en el CDA en Pereira durante el año 2024 se justifica por diversas razones fundamentales. La disminución del 30% en la afluencia mensual de clientes ha generado una pérdida estimada de ingresos significativa, impactando directamente en la estabilidad financiera de la empresa. La reducción en el número de empleados, de 30 a 25, evidencia la importancia de preservar la eficiencia operativa y minimizar los costos asociados a la rotación de personal.

Además, la reputación negativa en plataformas digitales y la voz a voz está afectando la imagen de la empresa, lo que se traduce en la pérdida de clientes corporativos y la necesidad de recuperar la confianza de estos actores clave. La optimización de la atención inicial no solo busca satisfacer las demandas del mercado y diferenciar al centro de diagnóstico, sino que también contribuirá a una mejor planificación interna y administración efectiva de personal.

En última instancia, mejorar la atención inicial es esencial para cumplir y superar las expectativas del cliente desde el primer contacto, construyendo relaciones sólidas, fomentando la lealtad y generando recomendaciones positivas en el mercado regional. Partiendo de la necesidad de prestar al cliente un servicio de calidad en un tiempo óptimo, teniendo presente que es de vital importancia esta compostura para una organización, por ende, se debe observar cómo se brinda el primer contacto con el cliente, estar atento a las diferentes solicitudes que presente el usuario y por ello es indispensable realizar la atención y seguimiento correspondiente a las PQRs y todas las variables que perjudiquen el desarrollo óptimo de las actividades para lograr una mejora que perdure dentro de la organización.

La mejora en la atención inicial al cliente en el CDA generará beneficios sustanciales para distintos actores. En primer lugar, los clientes actuales y potenciales experimentarán una atención más eficiente y personalizada, mejorando su experiencia y fortaleciendo la lealtad hacia la empresa.

Además, los clientes corporativos, como aseguradoras, compraventas y consignatarias, se beneficiarán al recuperar la confianza perdida. Esto puede traducirse en la retención de

contratos existentes y la posibilidad de asegurar nuevos negocios, contribuyendo así al crecimiento de la empresa.

El propietario verá impactos positivos en términos financieros al revertir la disminución de clientes y aumentar la probabilidad de atraer nuevos clientes, mejorando la estabilidad financiera y asegurando un crecimiento sostenible.

Los empleados de la empresa también se verán beneficiados, ya que la estabilidad financiera y el crecimiento pueden traducirse en oportunidades laborales mejoradas, seguridad en el empleo y posiblemente la creación de nuevas vacantes. Además, la mejora en la eficiencia operativa puede contribuir a un ambiente de trabajo más saludable, estable y satisfactorio.

En última instancia, la reputación del CDA se verá fortalecida, ya que abordar las preocupaciones expresadas en las PQRs mejorará la imagen en plataformas digitales y generará recomendaciones positivas a través del boca a boca. Estos beneficios colectivos resaltarán la posición del CDA en el mercado regional y contribuirán a su éxito y mejoramiento continuo.

Impactos esperados:

- A corto plazo, se espera lograr mejora perceptible en la experiencia del cliente: Los clientes notarán rápidamente la atención mejorada, lo que puede generar una respuesta positiva y mejorar la percepción de la empresa.
- A corto plazo, se obtendrá un feedback inicial a través de encuestas de satisfacción y comentarios directos, proporcionando información valiosa para ajustar y afinar el proceso de mejora.
- A corto plazo, reconocimiento interno: Los empleados podrían experimentar un aumento en la satisfacción laboral al observar resultados inmediatos de su esfuerzo y del esfuerzo e inversión de la empresa para mejorar los procesos en la atención inicial al cliente.
- A mediano plazo, retención y atracción de clientes: La mejora continua en la atención inicial contribuirá a la retención de clientes existentes y a la atracción de nuevos clientes, consolidando la base de clientes del CDA.

- A mediano plazo, recuperación de clientes corporativos: La confianza perdida con clientes corporativos podría empezar a restablecerse, lo que puede llevar a la recuperación de contratos existentes y la adquisición de nuevos contratos, convenios y negocios.
- A mediano plazo, optimización de procesos internos: La eficiencia operativa mejorada y la optimización de procesos internos podrían empezar a reflejarse en un ambiente laboral más eficaz y en la reducción de costos asociados a problemas operativos.
- A mediano plazo, mejora en otros procesos: La mejora en este proceso se podría adaptar y replicar en otros procesos que puedan estar teniendo fallas dentro de la organización.
- A largo plazo, crecimiento sostenible: La mejora continua en la atención inicial puede contribuir a un crecimiento sostenible a largo plazo, expandiendo la base de clientes y generando ingresos adicionales.
- a largo plazo, reputación Consolidada: A medida que se mantienen altos estándares de atención al cliente, la reputación del CDA se consolidará a largo plazo, atrayendo más clientes y fortaleciendo su posición en el mercado.
- A largo plazo, desarrollo de relaciones comerciales duraderas: La recuperación de clientes corporativos y la satisfacción continua de los clientes individuales pueden traducirse en relaciones comerciales duraderas y beneficios futuros.
- A largo plazo, cultura de mejora continua: El proceso de mejora en la atención inicial puede fomentar una cultura de mejora continua en la empresa, lo que beneficiará no solo la atención al cliente, sino todos los aspectos de la operación del centro de diagnóstico automotor.

Herramientas de diagnóstico

Implementación diagrama de Ishikawa.

Esta herramienta nos permite ver que el problema de "Atención deficiente al ingreso del cliente" revela varias áreas de mejora en el proceso de atención al cliente. Estas áreas

identificadas proporcionan puntos de partida para abordar y mejorar la atención al cliente, enfocándose en la capacitación del personal, la mejora de las herramientas de comunicación, la definición de procesos claros, la optimización de los movimientos y el uso adecuado de la tecnología y las instalaciones.



Gráfico 1. Diagrama Ishikawa. Fuente: elaboración propia (2024)

Implementación de ciclo PHVA.

PHVA SERVICIO AL CLIENTE EN CDA

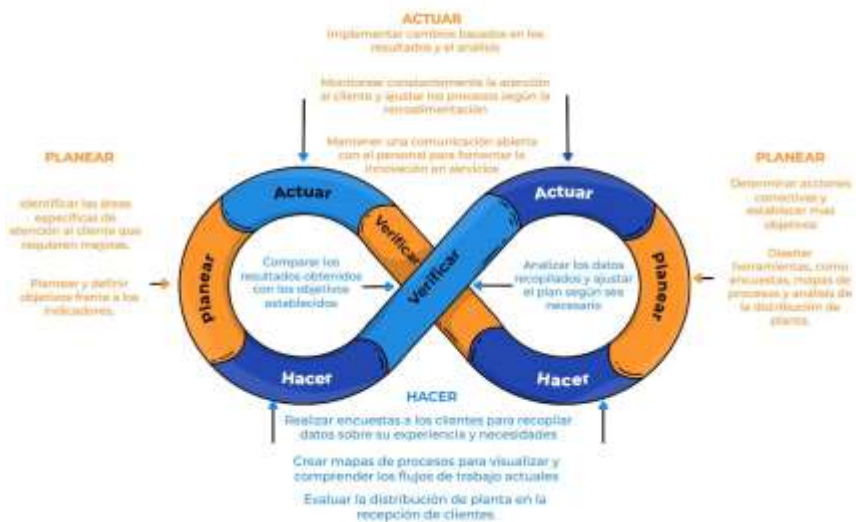


Gráfico 2. Ciclo PHVA. Fuente: elaboración propia (2024)

Implementación matriz DOFA.



Gráfico 3. Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia (2024)

La información obtenida en esta matriz proporciona al CDA una visión integral de su situación actual, identificando y analizando todos los factores que pueden influir en su desempeño y en su posición en el mercado. Esta información es importante para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones con el objetivo de mejorar su competitividad y eficiencia operativa.

Al comprender sus fortalezas, el CDA puede capitalizarlas para mantener su ventaja competitiva, mientras que, al abordar las debilidades identificadas, puede mejorar áreas clave de su operación. Las oportunidades resaltan posibles áreas de crecimiento y desarrollo, permitiendo al CDA implementar estrategias para aprovecharlas. Por otro lado, al ser consciente de las amenazas, la empresa puede anticiparse a posibles desafíos y tomar medidas preventivas para mitigar su impacto. En resumen, esta información brinda al CDA una guía estratégica para optimizar su desempeño, adaptarse a los cambios del entorno y mantener una posición sólida en el mercado del servicio de peritaje automotriz.

Implementación del proyecto.

Fase de Planificación: semana de aplicación 1 y 2

- Revisión detallada de los problemas identificados.
- Evaluación de recursos tangibles e intangibles necesarios para la implementación del plan.
- Desarrollo de estrategias específicas para cada objetivo.

Responsables: gerente de proyectos, gerente financiero, gestor del proyecto.

Fase de Implementación: semana de aplicación 3, 4, 5 y 6

Reducción de tiempos de espera:

- Implementación de nuevas prácticas operativas.
- Capacitación del personal en las nuevas políticas.

Responsables: gestor de proyecto, jefe de operaciones.

Mejora en la comunicación con los clientes:

- Desarrollo y aplicación de protocolos de comunicación.
- Entrenamiento del personal en habilidades de comunicación.

Responsables: departamento de gestión humana, gestor del proyecto, asesor externo (habilidades de comunicación asertiva)

Personalización de servicios:

- Diseño de un sistema flexible para adaptar servicios.
- Capacitación del personal en la personalización de servicios.

Responsables: gerente de proyectos, departamento de ingeniería, gestor de proyecto, departamento de gestión humana, asesor externo (fortalecimiento en atención al cliente)

Solución de problemas tecnológicos:

- Evaluación y actualización de sistemas informáticos.

- Capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías.

Responsables: departamento de tecnología, gestor de proyecto, jefe de operaciones.

Optimización del diseño del centro de inspección:

- Evaluación y rediseño del diseño de planta.
- Implementación de cambios estructurales según el nuevo diseño.

Responsables: gestor de proyecto, departamento de compras, departamento de infraestructura, departamento de ingeniería.

Fase de Evaluación y Ajuste: semana de aplicación 7 y 8

- Recopilación de datos sobre la eficacia de las nuevas medidas.
- Evaluación de la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
- Ajuste de estrategias según los resultados obtenidos.

Responsables: gestor de proyecto, jefe de operaciones, gerente de proyectos.

Fase de Monitoreo Continuo: luego de aplicado el proyecto

- Implementación de sistemas de monitoreo continuo de la satisfacción del cliente.
- Recopilación regular de datos operativos y ajustes según sea necesario (mejora continua).

Responsables: gestor de proyecto, jefe de operaciones, gerente de proyectos.

Conclusiones

En conclusión, el pensamiento sistémico permite dentro de este proyecto considerar todos los elementos dentro de un mismo sistema y su interconexión entre los mismos para así poder analizar las interacciones entre los componentes del proyecto como por ejemplo la atención al cliente, los tiempos de espera y la distribución de planta, entre otros esto permite puntualizar los componentes que puedan estar afectando el sistema para desarrollar planes de acción con el fin de generar un impacto positivo, duradero y de calidad al sistema es decir al aplicar el pensamiento sistémico en este proyecto permitirá abordar los desafíos desde una perspectiva más amplia y estratégica, considerando no solo los síntomas visibles, sino también las causas subyacentes y las conexiones entre diferentes aspectos del sistema.

También se puede inferir que el pensamiento sistémico propone la utilización de diversas herramientas para la recolectar y analizar información con el fin de generar estrategias que permitan la resolución de problemas de manera más efectiva, vale la pena recalcar que estas herramientas no son propias del modelo del pensamiento sistémico si no que son producto de otros métodos que han sido eficaces frente a la administración correcta de las organizaciones, la utilización de estas herramientas proporciona habilidades y enfoques que son esenciales para sobresalir en el campo de la ingeniería industrial y contribuir de manera significativa al desarrollo y optimización de sistemas complejos.

Referencias

- Alarcón Mendoza, V., Sarmiento Campo, W., Mejía Quiñones, J., Castaño Álvarez, Álvaro, & Troncoso Palacio, A. (2020). Análisis de causas de ineficiencias en servicio al cliente. *Boletín De Innovación, Logística Y Operaciones*, 2(1), 55–59.
- Campines Barría, F. (2023). El servicio al cliente como estrategia de marketing para impulsar el desarrollo empresarial. *Visión Antataura*, 7(2), 189–205.
- De la Llana-Pérez, E. ., & Valenzuela-Velasco, C. A. . (2022). Estrategias de marketing de servicios para la fidelización de los clientes de la empresa aje, ubicada en la ciudad de guayaquil. *Prohominum*, 4(2), 177–206.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2008). *Gestión de Servicios: Operaciones, Estrategia, Tecnología de la Información* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Marketing de Servicios*. Pearson.
- Martínez, F. L., & Londoño, J. E. (2012). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43-65.
- McCole, P., Ramsey, E., & Williams, J. (2010). Trust considerations on attitudes towards online purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns. *Journal of Business Research*, 63(9), 1018-1024.
- Moya Gómez, M. G. (2004). *Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico*.
- Smith, J. (2017). *Excelencia en el servicio al cliente*. Editorial Prensa Empresarial.
- Taylor, S. A., & Cronin, J. J. (1994). Modeling Patient Satisfaction and Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 14(1), 34-44.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Servicios: Integrando el Enfoque al Cliente en Toda la Empresa*. McGraw-Hill.