

Estrategias de servicio: elementos para el éxito empresarial

Blanca González y Edith Atencio

Universidad del Zulia. Maracaibo

lilidepuche@yahoo.com - edithsoraida@yahoo.es

Resumen

La investigación base del presente artículo, tuvo como objetivo establecer un marco conceptual para el análisis de las estrategias de servicio. En su desarrollo se describen las principales teorías, clasificaciones de empresas y la influencia en las estrategias que las organizaciones desarrollan para lograr sus objetivos. También incluye las características generales del entorno competitivo empresarial, valorando las estrategias básicas que pueden seguir, para finalmente resaltar el impacto que tiene la globalización en el diseño de las mismas. La metodología utilizada orientada al diseño documental y descriptivo bajo la modalidad de campo. Se aplicó una entrevista estructurada de veinte (20) preguntas a gerentes. Los resultados demuestran que las estrategias son diseñadas según las necesidades y objetivos planificados, existiendo limitaciones para las pymes por no poseer la capacidad financiera para adquirir personal altamente capacitado, así como herramientas tecnológicas que las apoyen en sus procesos productivos, elementos que les dificulta estar a la par con las grandes empresas, y por otro lado, el desconocimiento de alianzas estratégicas entre empresas y apoyo financiero a través de programas que actualmente desarrolla el gobierno nacional. En conclusión se puede decir que los gerentes se deben instruir en todos aquellos asuntos que puedan llevar a la empresa a ser mas productiva y competitiva en el sector servicios, ambas variables, son un gran binomio que permite gestionar procesos y diseñar las estrategias que más se adapten a sus necesidades para lograr el éxito empresarial.

Palabras clave: Estrategias, servicio, empresas, éxito empresarial.

Service Strategies: Elements for Managerial Success

Abstract

The basis of this article was to establish a conceptual framework for analyzing service strategies. It describes the main theories, business classifications and influence on the strategies that organizations develop to achieve their goals. It also includes general features of the competitive business environment, assessing basic strategies that could be followed, and finally, highlighting the impact of globalization on their design. The methodology was oriented to a documentary, descriptive design in the field mode. A structured interview of twenty (20) questions was administered to managers. Results show that strategies are tailored to needs and planned objectives, and limitations exist for SMEs since they lack the financial capacity to acquire highly qualified personnel as well as the technological tools to support them in their production processes, elements that make it difficult for them to be on a par with large companies; on the other hand, there is a lack of strategic alliances between companies and financial support through programs currently developed by the national government. In conclusion, it can be said that managers should be instructed in all matters that could lead the company to be more productive and competitive in the services sector; these two variables form an important combination that permits managing processes and designing strategies that best suit their needs for achieving business success.

Key words: Strategies, service, businesses, business success.

Introducción

Las estrategias de servicio conforman un referencial de gran importancia en la planificación empresarial, para que las organizaciones se mantengan en la dinámica estratégica, en consonancia con los nuevos retos a los que las tecnologías y la propia globalización conllevan. Sin embargo, lo que pocas veces se ve reflejado en los planes son las acciones que se corresponden con el tratamiento sistemático y proyectivo de cada uno de los elementos que constituyen la razón de ser de la organización y los planes que ésta tiene a corto, mediano y largo plazo, ajustándose a los condicionamientos culturales, políticos, sociales y económicos del momento, tanto en el ámbito interno como externo.

Por tal motivo existe la necesidad de que la gerencia estratégica de las empresas estén informadas de las nuevas realidades que impactan al mercado de servicios e investigar a profundidad cuales son las tendencias estrategias y las innovaciones tecnológicas aplicadas, con el propósito de buscar el asesoramiento y capacitación de los involucrados. En tal sentido la planificación constituye el pilar para el diseño e implementación de las estrategias de servicio, acompañadas por la innovación tecnológica, ele-

mentos que generan cambios no sólo en la manera de dirigir las organizaciones, sino también para alcanzar la productividad y competitividad esperada, logrando así sus objetivos organizacionales satisfaciendo a la vez las necesidades de sus clientes.

1. Pensamiento Estratégico

Es importante comprender que si bien la formulación e implementación de la estrategia abarca dos etapas de un mismo proceso; estas requieren de metodologías diferentes así como el uso de procesos mentales y habilidades conductuales distintas. Es necesario, poner en práctica, en primer lugar: pensamiento estratégico, lo cual implica el dominio de herramientas gerenciales, comprensión de los conceptos básicos y sus interrelaciones, entre otros; antes de poder determinar con exactitud la estrategia, se debe poseer conocimientos de mercado y de la organización, ajustados a las exigencias y circunstancias actuales de una empresa del sector servicios.

En segundo lugar, para la implementación de las estrategias, se destacan grandes dosis de liderazgo y capacidad organizativa en la creación y adecuación de las estrategias

de servicios, que condicionan el compromiso y actuación diaria de cada uno de los implicados de la organización. Esto con la finalidad de definir y clarificar con visión de futuro, el horizonte temporal predeterminado así, la estrategia proyectada debe contener los planes de acción que determinen la actividad y los resultados que se esperan de cada quien en cada momento. Se debe especificar además, cómo cada parte de la organización se vincula con los objetivos estratégicos que existen desde el punto de vista funcional para garantizar los resultados.

De lo anterior se desprende que no basta con que sólo los directivos del primer nivel tengan claridad estratégica y operativa, ésta debe ser conocida por todos los miembros de la organización, para poder asumir lo que les corresponde y comprometerse con su implantación; todo diseño estratégico implica cambios organizacionales que generan no sólo la conocida resistencia al cambio, también la necesidad de desaprender algunas cosas y aprender otras, proceso por demás paulatino, complejo y de rompimiento con las estructuras mentales ya establecidas, creando la sensación de inseguridad y pérdida en las personas, que son el punto fundamental para el éxito de la nueva estrategia.

Por las razones anteriores, el tratamiento adecuado, de las estrategias de servicio no sólo es una necesidad sino una condición necesaria para lograr los resultados esperados.

2. Estrategia empresarial e Innovación tecnológica

Actualmente, para competir y poder sobrevivir en el entorno hostil y turbulento al que se enfrentan las empresas, éstas deben crear nuevos productos, servicios y procesos. Por tanto, la actividad innovadora también debe considerarse en la actualidad como una necesidad y no como una opción estratégica, argumento que de una u otra forma, también lo presentan a lo largo del tiempo, autores como Tushman y Nadler (1986), Ancona (1990), Pinto y Pinto (1990), Fujimoto (1991) y Brown y Eisenhardt (1995).

La innovación puede ser definida como la creación de cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para una unidad de negocio, así lo plantean Tushman y Nadler (1986), siguiendo lo establecido por la OCDE (1992), como “la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social”.

En este sentido se puede decir que la innovación está normalmente asociada con importantes productos o avances en el proceso, la gran mayoría de las innovaciones con éxito se basan en el efecto acumulado de cambios incre-

mentales en productos, procesos y servicios, en otras palabras es una combinación creativa de técnicas, ideas y métodos existentes. En consecuencia, y según lo planteado por Pavitt (1994), el término *innovación* dentro del ámbito empresarial está íntimamente asociado al de *tecnología*, entendiéndolo como tal tanto las informaciones codificadas (que proceden del interior y del exterior de la empresa) pero también se puede ver como informaciones cognitivamente diferenciadas y conocimientos tácitos que han sido acumulados a través de la experiencia adquirida en la solución de problemas.

Por tal razón la integración de ambos conceptos se materializa en el término *innovación tecnológica*, que puede definirse según Morin (1985) como el conjunto de actividades encaminadas a aplicar, determinadas condiciones y alcanzar un propósito preciso, las ciencias, tecnologías y otras reglas fundamentales que permitan concebir y obtener nuevos productos, procesos, métodos de gestión y sistemas de información en la empresa.

2.1. Obstáculos a la innovación

Las pequeñas y medianas empresas son más proclives a la innovación, ya que se les dificulta lograr planes de financiamiento a través de la banca comercial o universal, por presentarse como empresas de alto riesgo, porque quizás no puedan cumplir con los lapsos de pagos, sin embargo son numerosas las posibilidades de apoyo público a la inversión que el gobierno nacional y otras instituciones ofrecen para incentivar el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas, lo que hace pensar es que existe desinformación acerca de dichos incentivos.

Un problema común detectado en todos los sectores es que, aunque existen en el mercado equipos de elevada productividad o nuevos procesos de producción que utilizan las tecnologías más modernas, el pequeño tamaño de estas empresas les impide acceder a ellos. Por un lado, la inversión es demasiado grande y por otro, la capacidad de producción de estos equipos supera las necesidades de la empresa.

A lo anterior se le adiciona los comentarios realizados a los gerentes entrevistados los cuales señalan como obstáculos a la innovación los problemas financieros, las carencias técnicas u organizativas y las deficiencias de los locales, considerando de mayor relevancia los problemas financieros, prefieren la compra de nuevas maquinarias para el proceso productivo como la principal vía de innovación, en vez de realizar desarrollos de carrera dentro de sus empresas, compartiendo ideas con sus pares o creando una plataforma tecnológica común para apoyarse, ser productivas y alcanzar el éxito esperado.

3. Hacia una clasificación de los servicios

La conceptualización de servicio tiene un significado tan amplio que es difícil acotar; esto lleva a ubicar previamente algún factor que permita distinguir entre distintos bloques de actividades, según ciertas connotaciones de naturaleza estratégica. Con el fin de encontrar el elemento diferenciador, se parte de la idea que todos los conocimientos y herramientas, las cuales deberían ser aplicables a todas las industrias de servicio existentes.

Autores como Fitzsimmons y Fitzsimmons (2004) afirman que la unificación conceptual permitirá la clasificación asertiva de las empresas sin importar si es de servicio o producción, ayudando a organizar la terminología y romper las barreras de las diferentes industrias, con el fin de unificar el conocimiento que se tiene sobre las operaciones.

En consecuencia, se asume por empresas de servicio aquellas organizaciones cuya actividad principal es la prestación del mismo, para lo cual se requiere un alto grado de interacción con el cliente. Dentro de las empresas, se puede distinguir inicialmente, dos tipos fundamentales de operaciones de servicio que desarrollan un papel completamente distinto en el contexto de la organización, siendo éstos:

– Servicios Suministrados en instalaciones: en los cuales el cliente ha de acudir directamente al sitio que lo provee para obtenerlo, y a domicilio, los cuales se llevan a cabo en el lugar donde está situado el cliente.

– Servicios Internos: son aquellos propios de la organización y que sirven de apoyo a una actividad productiva de bienes. Estos incluyen funciones tales como la contabilidad, administración, mantenimiento, entre otros. Los clientes son, en este caso, los departamentos internos de la organización que lo prestan.

En otro orden de ideas Kotler (1999) clasifica los servicios según el tipo de activo sobre el que desarrolla su actividad productiva. De esta manera, distinguen entre:

- Actividades de servicios, basados en Inmovilizado (Líneas Aéreas y Hoteles).
- Servicios basados en personas (servicios de reparación de bienes y servicios de consultoría).

Por su parte, Maister y Lovelock (2005) lo clasifican en cuatro tipos: Factoría, Taller, Masa y Profesionales. A partir de este momento surgen en la literatura una serie de taxonomías basadas en esta clasificación a las que añaden nuevas dimensiones.

De manera que en una organización enfocada hacia el producto, las prioridades competitivas se enfatizan hacia lo que compra el cliente, mientras que en una organización enfocada hacia el proceso el énfasis es hacia cómo compra el cliente.

Por ello, la necesidad de contacto entre cliente y proveedor del servicio hace que sean las actividades de cara al cliente (*front-office activities*) donde surge la posibilidad de generar una fuente de diferenciación. Es en ese lapso de tiempo, el “momento de la verdad”, donde el cliente percibe aquellos factores (trato del personal, comodidad de instalaciones, intercambio de información con otros clientes), que le van a impulsar a contratar el servicio o a marcharse. Es justo aquí, cuando la gerencia debe diseñar los procesos de formulación e implantación de la estrategia que ha de considerarse de manera prioritaria.

4. Estrategias en las empresas de servicio

Aspectos que son referidos por Porter (2006), tales como identificación de la marca, reputación y relaciones personales con el cliente crean barreras de diferenciación que fuerzan a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para conseguir una cierta lealtad del cliente. La diferenciación surge entonces como un mecanismo de defensa. De modo que permite no sólo la búsqueda de la fácil identificación e incluso lealtad del cliente, sino, además, la posibilidad de elevar el precio. También la estrategia es objeto de estudio, se analiza en profundidad, cuáles son las debilidades y fortalezas que servirán de base para la posterior búsqueda de soluciones que permitan decidir los cambios necesarios que deben operarse como garantía de la implementación adecuada de la estrategia, cooperación con otras empresas e instituciones lo cual se avala con Fernández (1993) y Lapiedra (1998).

Las ventajas que proporcionan estas alianzas son diversas, destacando la consecución de economías de alcance, vinculadas con la explotación conjunta de algún activo fijo y el acceso a la tecnología.

En consecuencia a lo antes señalado, se presentan las estrategias desarrolladas por Porter (2006), manejadas por casi todas las empresas sin distinción del sector industrial o tamaño al cual pertenezca. El referido autor desarrolló las siguientes adaptaciones de las estrategias a las empresas de servicios considerando las prioridades necesarias para su consecución, lo que se plantea a continuación:

- Estrategia de Liderazgo en costes: Este tipo de estrategia supone para la empresa de servicios una serie de requisitos tales como: instalaciones productivas eficientes en escala, disminución progresiva de los costes de prestación del servicio, control de los mismos y optimización y mejora continua de las tecnologías de prestación del servicio. El desarrollo de este tipo de estrategia se puede basar en las siguientes prioridades:

- Búsqueda de clientes de bajo coste: Existen determinados segmentos de clientes a los cuales es posible prestar el servicio a un coste menor.
- Estandarización: Estas reduce costes, al permitir el aprovechamiento de economías de escala y alcance.
- Reducción de personal a cambio de implantar nuevas tecnologías de proceso: La sustitución de mano de obra por tecnología permite la reducción de la variabilidad en el proceso (pues genera estandarización en el proceso y, por lo tanto, previsibilidad) además de mejorar la eficiencia. Todo ello supone importantes reducciones de costes.
- Maximizar el número de operaciones de servicios en las que no es necesaria la presencia del cliente: El contacto directo con el cliente genera variabilidad en el proceso, aumento en el tiempo de proceso y aumento en los costes.
- Estrategias de Diferenciación: La esencia de la diferenciación se basa en la búsqueda de que el servicio sea percibido como único, por parte de los clientes. Esta percepción se puede conseguir a través de diversas vías tales como la imagen de marca, la tecnología, determinadas características diferenciadoras del paquete de servicios, servicios adicionales al cliente, red extensa de servicio. Esta estrategia busca principalmente la lealtad de aquel cliente dispuesto a pagar algo más a cambio de una serie de atributos diferenciadores.

Prioridades para la consecución de esta estrategia son:

- Hacer lo intangible tangible: El aumento de ciertos atributos extrínsecos al servicio en forma de bienes tangibles consigue que el cliente pueda conservar algún recuerdo físico del servicio que le fue prestado. Esto genera diferenciación en la medida en que el cliente puede asociar el bien tangible con el servicio prestado.
- Personalización del servicio: Una de las fuentes de diferenciación del servicio proviene de su adaptación a las necesidades o gustos del cliente.
- Reducción del riesgo percibido: Otra fuente de diferenciación es la imagen de confianza. Una manera de conseguir esta imagen se basa simplemente en informar al cliente sobre la evolución y el resultado del servicio.
- Formación del personal: conlleva una mejora en la calidad de servicio que además, es una ventaja competitiva difícil de imitar.
- Control de calidad: es uno de los grandes retos de la Gestión de la Calidad en las empresas de servicios consiste en disminuir la brecha existente entre las

expectativas del cliente y el servicio finalmente prestado.

- Estrategias de enfoque: consiste en la aplicación agregada de la estrategia de liderazgo en coste o diferenciación en un segmento particular de mercado. Esta estrategia consiste en dirigir los esfuerzos hacia la prestación del servicio a un determinado núcleo o mercado objetivo con unas necesidades específicas.

Según Torres y Gutiérrez (2007), el logro de la misma descansa en la premisa que la empresa preste el servicio a su pequeño nicho de mercado de manera más eficiente que el resto de empresas cuyo objetivo es un mercado más amplio. Así, la empresa consigue una diferenciación en su nicho de mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes de manera más eficaz y a un coste menor.

- Estrategias de crecimiento y expansión

Al respecto Carman y Langeard (1980) plantean que las empresas de servicios se ven obligadas, en muchos casos, a crecer debido a la presión del mercado potencial y al deseo de proteger el concepto de servicio de las empresas competidoras mediante el alzamiento de barreras a la entrada.

A continuación se analizaron cada una de estas estrategias junto a los riesgos que conllevan, y suponen implicaciones para la dirección:

– Servicio Enfocado: Normalmente, la innovación de un servicio comienza en una sola localización con un concepto inicial del mismo. Este se centra en una visión de un servicio nuevo y único, siendo posible mediante el enfoque hacia capacidades internas, segmentos de consumidores o regiones geográficas. Los riesgos producto de la localización única provienen principalmente de la vulnerabilidad que conlleva la competencia que puede fácilmente introducirse en el mercado, sin embargo, la gestión y el control de la empresa se realizan de manera mucho más simple que en el caso de otras estrategias de crecimiento.

– Red Enfocada: Se aplica en aquellas empresas de servicios que deseen ser accesibles a sus clientes, ha de considerar la necesidad de localizarse en múltiples lugares manteniendo el control y la consistencia del servicio en todos ellos. De esta manera es posible explotar las relaciones entre los negocios, lo cual conlleva mejores resultados.

Para Grönroos (2005) la estrategia de expansión que permite la conjunción de ambos factores es la Red Enfocada. Incluso para aquellas empresas de servicio con un concepto previamente definido del propio servicio y que pretendan introducirse en un mercado de masas, este tipo de estrategia es la adecuada, pues permite protegerse de la imitación de los competidores localizándose en puntos estratégicos de las diferentes áreas geográficas, siendo necesaria, de esta manera, una adaptación a las diferentes condiciones del entorno.

El concepto de servicio ha de tener en cuenta este enfoque, de manera que sea fácilmente duplicable manteniendo un riguroso control de la calidad del servicio y de los costes. Es aquí donde la franquicia, como empresas de servicios, juega un papel primordial a la hora de alcanzar el objetivo de un crecimiento rápido, compartiendo los costes de capital con los franquiciados, quienes se convierten en operadores independientes con un alto grado de motivación, pues dirigen, en parte, su propio negocio.

– Servicio Aglomerado: Las empresas de servicio con grandes instalaciones de carácter fijo deciden, en ocasiones, maximizar su potencial mediante la diversificación del servicio que prestan. El principal riesgo de la diversificación del servicio es la pérdida potencial de enfoque y la disminución del concepto central del servicio principal que se presta.

La gestión de las instalaciones se vuelve extremadamente compleja cuando se intenta prestar servicio a más de un segmento de mercado a la vez. Para evitar esa pérdida de enfoque, Carman y Langeard (1980) proponen el concepto de “Diversificación Concéntrica”, el cual, aplicado a los servicios, supone la limitación de la expansión a servicios auxiliares que permitan el establecimiento de sinergias con el servicio principal.

Este tipo de diversificación crea economías de escala, pues los servicios adicionales suponen sólo incrementos marginales en los costes variables. La traducción de esta estrategia a las empresas de servicios se denomina Servicios Aglomerados.

– Red Diversificada: Las empresas de servicio que crecen a través de adquisiciones se encuentra en muchos casos, con el hecho de que han de combinar tanto la estrategia de multilocalización como la estrategia multiservicio, lo cual conlleva una gestión altamente compleja. Esto es lo que se entiende como Red Diversificada. Los riesgos de este tipo de estrategia son los mismos que trae una estrategia de multilocalización más los de una estrategia multiservicio, aunque considerando que la participación en diferentes áreas geográficas disminuye el riesgo proveniente de las variaciones en los resultados Buhner (1987); Caves (1982); Miller y Pras (2000).

Esta manera de competir debe ser percibida como necesaria por los propios empresarios y directivos. Es en este contexto donde se deben insertar programas con la intención de fomentar la innovación de las empresas locales para aprovechar así un valioso potencial endógeno. Los objetivos del citado programa se concretan, en consecuencia, en la transferencia de tecnología a las pequeñas empresas locales a través del Parque Tecnológico, pero dirigida desde la demanda que ellas realicen, y con el asesora-

miento de organismos de ciencia y tecnologías, y en último término crear una red local de innovación.

Consideraciones Finales

En conclusión, en este trabajo se estableció un marco conceptual que trata de recoger a modo de síntesis, las principales aportaciones teóricas de las estrategias de servicio, tocando ciertos rasgos sobre la innovación tecnológica en la empresa, así como las interrelaciones y complementariedades entre ellas. Con este marco de análisis se trata de poner de manifiesto el papel de la estrategia como eslabón entre la empresa y su entorno: la principal tarea de la estrategia empresarial consiste en determinar de qué modo la empresa hará uso de sus recursos dentro de su entorno para lograr sus objetivos a largo plazo.

En consecuencia, para que una estrategia conduzca al éxito debe explotar las oportunidades que existan en el sector para obtener ventajas competitivas, y al mismo tiempo los recursos necesarios para desarrollar esa estrategia las cuales deben ser accesibles para la empresa, considerando el papel que juega la tecnología en la competencia.

Por otro lado, los recursos necesarios para desarrollar una innovación dependen de la etapa en la que se encuentra el sector sea en las primeras etapas del ciclo de vida del sector o se trata de competir para conseguir una posición tecnológica inicial, pero cuando emerge un diseño dominante, la competencia se desplaza a otras dimensiones (precio, calidad, imagen de marca, entre otras). El conjunto de ambos aspectos es, por tanto, clave para el éxito de una estrategia tecnológica. Si se recorre cada uno de los soportes de las estrategias empresariales aquí expuestos se observa no sólo su importancia sino el vínculo estrecho entre ellos, lo que refuerza la idea inicial de que no basta con un magnífico diseño estratégico si no se asegura su implementación.

Las investigaciones en este aspecto son escasas y con un alto componente sectorial debido a la heterogeneidad de la industria. Los retos a los que en la actualidad se enfrentan este tipo de empresas, especialmente en el ámbito nacional, les obligan a definir claramente su estrategia de cara al cliente y a enfrentar la opción del crecimiento y expansión respecto al mantenimiento de la calidad del servicio. Probablemente, es en este punto donde las empresas de servicios encuentran las mayores dificultades para el logro de una ventaja competitiva, pues a medida que aumenta el número de servicios prestados, mayor es la necesidad de formar y concienciar a los empleados para que los clientes reciban de manera consistente el servicio que esperan.

Muchos de los nuevos dirigentes empresariales están preparados para asumir la competitividad, para entender la globalización y saber el significado de la innovación. No solo se trata de herederos de empresas de tradición nacional, que han sabido aprovechar las experiencias exitosas de su propia gerencia familiar para proyectarse y crecer, sino de nuevos emprendedores que gracias a ideas originales y a un manejo gerencial proactivo, han logrado insertarse exitosamente en el mercado, e incluso, competir con eficiencia en otros países.

Referencias

- ANCONA, Deborah G.; CALDWELL, David F. (1990). "Improving the performance of new product teams", **Research Technology Management**, vol. 33, pp. 25-29.
- BROWN, Shona; EISENHARDT, Kathleen (1995). "Product development research, present findings, and future directions", **Academy of Management Review**, vol. 20, Pp. 343-378.
- BUHNER, Rolf (1987). "Assesing International Diversification of West German corporations", **Strategic Management Journal**, No. 8, pp. 5-37.
- CARMAN, James; LANGEARD, Eric (1980). "Growth Strategies for Service Firms", **Strategic Management Journal**, Vol. 1, No.1, pp. 7-22.
- CAVES, Richard E. (1982). **Multinational Enterprise and Economic Analysis**, Cambridge University Press, Cambridge.
- CHAVES, R. (1996). "La lógica de la cooperación entre agentes independientes", **CIRIEC-España**, 22, julio, 185-216.
- FERNÁNDEZ, Esteban (1993). **Alianzas estratégicas**, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- FITZSIMMONS, James y FITZSIMMONS, Mona (2004). "Service Management" de James A., Cuarta Edición. Editado por Irwin/Mc Graw Hill.
- FUJIMOTO, Takahiro (1991). **Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry**, Harvard Business School Press.
- GRÖNROOS, Christian (2005). **Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad**.
- KOTLER, Phillip (1999). **Marketing Management: The Millennium Edition**. Prentice Hall.
- LAPIEDRA, Rafael (1998). "El desarrollo de alianzas: una opción estratégica para las PYMES", **Dirección y Organización (Revista de CEPADE)**, 21, septiembre.
- MAISTER, David H. y LOVELOCK, Christopher (2005). "Managing Facilitator Services", **Sloan Management Review**, Pp. 19-31.
- MILLER, Drake, Pras Je (2000). **FJ Marketing research: intelligence and management**. Strantona: São Paulo: Atlas.
- MORIN, Jacques (1985). **L'excellence technologique**, Public Union, Paris.
- OCDE (1992). **Frascati Manual**, NESTI, version Main text, DSTI/STII/STP/NESTI (92), marzo, Paris.
- PAVITT, K. (1994). "What do we really know about innovation dynamics?", **EUNETIC Conference**, vol. 2.
- PINTO, Mary Beth; PINTO, Jeffrey K. (1990). "Project team communication and cross-functional cooperation in new program development", **Journal of Product Innovation Management**, vol. 7, nº 4, pp. 200-212.
- PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive ... Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter...", The Free Press, New York.
- TORRES, Thomas y GUTIÉRREZ, L. (2007). "La percepción de la necesidad de un cambio estratégico". Universidad de la Rioja. España.
- TUSMAN, Michael L.; NADLER, David A. (1986). "Organizing for Innovation", **California Management Review**, spring, vol. 28, nº 3, pp. 74-92.