



## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

### *Quality in service as a competitive advantage*

### *A qualidade do serviço como uma vantagem competitiva*

<sup>1</sup>Hernán O. Arellano-Díaz  
[harellano@esPOCH.edu.ec](mailto:harellano@esPOCH.edu.ec)

**Recibido:** 26 de enero de 2017 \* **Corregido:** 23 de marzo de 2017 \* **Aceptado:** 15 mayo de 2017

<sup>1</sup>Master en Dirección de Empresas, Diplomado en Estadística Informática Aplicada a la Educación, Diplomado Superior en Inteligencia Emocional y Desarrollo del Pensamiento, Especialista en Computación Aplicada al Ejercicio Docente, Ingeniero de Empresas, Docente de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, Riobamba, Ecuador.

---

## Resumen

La subsistencia de las empresas en el mercado, está relacionada con su capacidad para captar y fidelizar clientes. Una empresa presenta ventaja competitiva si cuenta con una mejor posición que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas. De este modo, la calidad del servicio es entonces un elemento estratégico que aporta ventaja competitiva. El presente artículo se propone analizar la relación existente entre calidad en el servicio y ventaja competitiva, para organizaciones de grandes dimensiones en el mercado.

**Palabras clave:** calidad en el servicio; ventaja competitiva; empresa.

## Abstract

The subsistence of companies in the market is related to their ability to attract and retain customers. A company has a competitive advantage if it has a better position than its rivals, both to secure customers and to defend against competitive forces. In this way, service quality is then a strategic element that brings competitive advantage. This article aims to analyze the relationship between service quality and competitive advantage for large organizations in the market.

**Keywords:** quality in service; competitive advantage; business.

## Resumo

Manter as empresas no mercado, que está relacionada à sua capacidade de atrair e reter clientes. A empresa tem vantagem competitiva se você tiver uma posição melhor do que seus rivais, tanto para garantir aos clientes para se defender contra as forças competitivas. Assim, a qualidade do serviço é, portanto, um elemento estratégico que traz vantagem competitiva. Este artigo analisa a relação entre a qualidade do serviço e vantagem competitiva para as grandes organizações no mercado.

**Palavras chave:** qualidade de serviço; vantagem competitiva; empresa.

## Introducción

El entorno actual está marcado por un mercado cada vez más competitivo, de ahí que constituya un elemento indispensable en toda empresa el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y los productos que ofrece, como una de las garantías que le asegure el incremento o sostenibilidad de su ventaja competitiva.

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6).

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas.

Con la globalización, la calidad en el servicio se ha convertido en un requisito imprescindible para competir entre organizaciones industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, pues el impacto que tiene en los resultados (tanto en el corto como en el largo plazo), es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones involucradas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente.

El presente artículo tiene como finalidad analizar la relación que existe entre la calidad en el servicio y la ventaja competitiva para organizaciones de grandes dimensiones en el mercado.

### **Desarrollo**

La permanencia de las empresas en el mercado depende de su capacidad para captar y fidelizar a su cliente y esto, en relación con la competencia, se torna cada vez más difícil.

Actualmente, la herramienta más eficaz y usada por las organizaciones para lograr la diferenciación y así separarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente.

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

El servicio al cliente es aquel servicio que otorga toda compañía en soporte al producto principal. El servicio al cliente incluye frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y tal vez hacer citas para mantenimiento y reparación.

Cook y Rohit (2002), coinciden en que la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de éste sobre el servicio. Atendiendo a estos dos aspectos, los autores destacan que los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

Un servicio de excelencia es lo que hace que las empresas creen lealtad en los clientes y preferencia en los consumidores potenciales con el fin de retenerlos. Las partes básicas que conforman el buen desempeño del servicio son: la organización, el servicio y el cliente. La interacción de estas partes y su comportamiento dentro del desempeño de un servicio es lo que determinará si triunfa o quiebra una empresa (Finance Week, 2004).

William B. Martín manifiesta que, para poder servir al cliente, es imprescindible:

1. Conocer sus necesidades.- El cliente que elige un servicio necesita sentir que se está comunicando en forma efectiva, que se le comprende perfectamente, además, impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener con nuestro servicio.

2. Recibirlo lo mejor posible.- Ningún cliente que se sienta como un extraño, regresará. El cliente necesita sentir que el "asesor" se alegra de verlo.

3. Hacerle sentir que su presencia es muy importante.- El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todo cliente le gusta sentirse importante; por ello, cualquier cosa que se haga para hacer que se sienta como un invitado especial será un paso en la mejora de la calidad en el servicio al cliente.

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

4. Brindarle comodidad durante su presencia en la organización.- Los clientes necesitan un lugar donde esperar con comodidad, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que serán atendidos en forma adecuada, con la confianza de que la organización podrá satisfacer sus necesidades.

5. Ofrecerle un servicio rápido.- El cliente que acude a una organización no dispone de "todo el tiempo del mundo", por ello es necesario atenderlo y solucionarle su problema a la brevedad, en el mínimo de tiempo posible, pero sin descuidar ninguno de los puntos anteriores.

La relación que hay entre la calidad del servicio y el cliente arroja diferentes resultados de acuerdo con la evaluación que los últimos puedan hacer sobre el primero, además de ser tomada en cuenta para compararla con la creciente competencia. Brady y Cronin (2001), expresan que comúnmente las empresas de servicios, se orientan al cliente con base en las percepciones que dicha firma tiene de los mismos. Sin embargo, este es un aspecto que debe ser evaluado a la inversa, siempre que las empresas de servicios quieran estar orientadas al cliente, deben basar sus servicios en las perspectivas que tienen los clientes acerca de éste y no en la perspectiva que tiene la empresa del cliente.

Por otra parte, los autores destacan que de manera colectiva las empresas que tienen una orientación hacia el cliente son vistas como más exitosas que las demás en cuanto a la forma en que ejecutan sus estrategias de mercado. De acuerdo a esto, afirman entonces que la empresa del siglo XXI, debe convertirse en una organización de aprendizaje y con ello crear conocimiento que permita implementar planes de mejora continua con mayor rapidez y eficiencia, que se esfuercen constantemente para obtener beneficios y así tener una orientación superior para el cliente, haciéndolo sentirse satisfecho (Brady y Cronin, 2001, p. 248).

La calidad del servicio se identifica entonces con la satisfacción del cliente. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Sin embargo, al estar determinada esta satisfacción por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, lo que hace necesario a las organizaciones el retroalimentarse en forma constante con la percepción de los clientes respecto a su servicio.

Un nivel alto de calidad en el servicio proporciona a las organizaciones considerables beneficios en cuanto a su participación en el mercado, productividad, costos, motivación de su personal, distinción

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

frente a la competencia, así como lealtad y generación de nuevos clientes, entre otras ventajas. Como resultado de esto, la gestión de la calidad en el servicio debe convertirse en una estrategia prioritaria de cada empresa.

La calidad en el servicio reporta sustanciales beneficios a la empresa, que se toma como baluarte de su estrategia comercial pudiendo lograr con esto:

- Mayor rentabilidad en sus ventas. En la venta puntual, la calidad en el servicio permite precios más elevados como consecuencia que el cliente vincula lo que paga respecto de lo que recibe y la calidad en el servicio representa un valor que hace pequeño el costo y más, cuando las diferencias comparativas con la competencia no son sustanciales. En términos de volumen, el buen servicio "hace" a la repetición en la compra, lo que conduce, a un mayor nivel de facturación.
- Fidelidad. El cliente vuelve cuando es tratado como a él le gusta. Esto permite lograr posicionamiento, valor de marca y distanciamiento de la competencia.
- Venta de nuevos productos al mismo cliente. Independientemente de la repetición de compra antes mencionada, La calidad en el servicio le permite a la empresa crear un manto de seguridad y confianza en todo lo que esta ofrezca. Así, se facilita la oferta de nuevos productos dado que el cliente extiende el nivel de satisfacción obtenido en las compras anteriores a todo lo que provenga de la firma y esto genera un mayor volumen de venta dentro de la misma cartera.
- Generación de nuevos clientes. El cliente satisfecho comenta su "buena experiencia" a su grupo y esta promoción de "boca en boca" desarrolla una mayor demanda de nuevos clientes que se acercan con la confianza que le da vínculo personal de referencia, lo que allana enormemente la venta e incrementa la participación total en el mercado.
- Reducción de quejas y reclamos. Es imposible brindar un servicio perfecto, no obstante, si no se lo busca, jamás podrá alcanzarse un alto nivel al respecto. Una buena política de calidad en el servicio reduce notablemente las quejas y reclamos y esto lleva a una reducción en los costos y en las acciones de marketing tendientes a compensar esta merma en las ventas y en la imagen institucional y de marca.
- Posicionamiento y valor de marca/empresa. El mayor activo de una empresa no se registra en un rubro contable ya que es la "cartera de clientes". Esta le da "valor" a la empresa incrementando

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

sustancialmente el "precio" de esta. Esto es la consecuencia del posicionamiento logrado en la mente del consumidor y mercado en general. Así, las empresas líderes tienen un valor de marca/empresa que va más allá de su facturación o la sumatoria de sus activos.

Ventaja competitiva. La calidad en el servicio dada la impronta que cada compañía puede darle a su política resulta un elemento de alta diferenciación respecto de la competencia a tal punto, que se convierte en una ventaja competitiva por encima de aspectos tecnológicos y operativos.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso o servicio tradicional de la organización, lo que da una ventaja exponencial sobre cualquiera de los competidores. Esto puede ser en precio, forma de operar, atributos adicionales, entre otros. Lo más importante es hacer algo tan diferente que proporcione alguna ventaja sobre la competencia, aunque sea un cambio pequeño. Si año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la organización crecerá hasta que a los competidores les sea difícil alcanzarla.

La ventaja competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado. La lista de ventajas competitivas potenciales es larga, sin embargo, en un mercado tan cambiante es difícil de mantener durante largo tiempo; por ello, una organización debe estar siempre alerta y ser lo suficientemente ágil para encontrar siempre una ventaja competitiva que la distinga de las demás. La ventaja competitiva es un indicador de gestión, de ahí su gran importancia. Puede manifestarse de diversas formas, ya sea por su buena imagen, una ubicación privilegiada o un precio menor al de sus rivales. Cabe recalcar que no se trata simplemente de ser diferente a las demás, sino debe ser mejor en un ámbito donde el juez es el cliente, pues una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja sobre la competencia.

La ventaja competitiva permite a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal. Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a pagar o por una reducción de costos.

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

Michael Porter, propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

1. Liderazgo en costos: La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
2. Diferenciación: Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
3. Enfoque: Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

Lo cierto es que la "calidad en el servicio al cliente" ya ha dejado de ser una opción o un agregado a fin de adicionar valor; hoy es un todo con el producto que se ofrece y en relación a esto deben definirse 6 puntos vitales.

### **1. La calidad de servicio como herramienta estratégica.**

La calidad de servicio al cliente es parte de la oferta y en gran medida, es la base de la ventaja competitiva de la organización.

De no tener una concepción clara por parte de la empresa de esta máxima, el servicio será acartonado y falta de conexión con la oferta. Se debe sentir y vivir este concepto y esto comienza en las máximas autoridades para terminar en el último de los empleados; incluso, debe impregnarse de este "valor" a los servicios tercerizados que se vinculan con el cliente.

### **2. Servicio a prestar.**

Estos deben vincularse a las necesidades del cliente y dado que estas se encuentran cambiando permanentemente, debe ajustarse a igual velocidad.

Aun así, debe tenerse presente que si el servicio ofrecido -aunque sea excelente- es igual al de la competencia no demarcará diferencia alguna, por ende, el consumidor no se verá motivado a elegir a la empresa o permanecer en ella.



La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

### **3. Ajustar el servicio a la demanda concreta.**

La falta de servicio es tan perjudicial a la propuesta comercial como el exceso del mismo. Cada cliente tiene su "particular" necesidad y el servicio debe estar adecuado a la misma. Para ello, se requiere estar atento y preguntar a su mercado.

### **4. ¿Cómo se llevará a cabo la prestación del servicio?**

Los canales por los cuales se realizará el servicio deberá seleccionarse según la mejor forma de llegar al cliente y al cómo este pueda percibir la alta calidad del mismo y esto, dependerá de la estrategia de ventas, las características de cada cliente, la moda impuesta en el mercado, etc.

Brindar un servicio de elevada prestación pero que no es percibido por el cliente, sencillamente, es desperdiciar la única oportunidad que tiene la empresa por distinguirse y generar fidelidad.

### **5. Capacitación y culturalización.**

Las acciones tendientes a la calidad en el servicio al cliente tienden a decaer por obra de la rutina y falta de comprensión de la importancia de esta en la estrategia de la firma y su proyección futura.

El personal de la firma va rotando, la natural fluctuación de los estados de ánimo, los factores externos negativos, la errada concepción que el "servir con calidad" se asemeja a una actitud "servil", etc., van minando el nivel de prestación a nivel individual (de cada empleado).

A fin de compensar esta merma y energizar la política impuesta se requiere de un programa de capacitación constante y una acción continua tendiente a formar una verdadera "cultura organizacional" en este sentido.

Cada integrante y los terceros involucrados deben saber que la supervivencia de la empresa depende del servicio y no del producto que se produce y vende.

### **6. Cliente interno.**

Resulta casi imposible prestar un buen servicio cuando la gente que lo debe brindar no se siente bien.

## La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

El primer cliente que debe elegir a la empresa es su propio personal y este jamás lo hará si no hay una política y acciones dirigidas con dicho fin. El personal resulta la base del éxito y, por ende, deben ser tratados en función del valor que tenga este.

Por último, es importante tener presente que, a mayor competencia, mayor es la necesidad de mostrar la empresa como única, para generar una relación "monopólica" para con el cliente, en este sentido la calidad en el servicio al cliente es la herramienta principal.

### **Conclusiones**

Al diseñar cualquier producto, es importante dirigir primero la atención al mercado y al segmento de consumidores a los que va dirigido el servicio. Antes que cualquier proceso productivo y administrativo pueda diseñarse o innovarse, su propósito debe analizarse en función a su orientación hacia las necesidades y decidir con que ventajas se puede competir.

Conocer a los clientes y sus necesidades, además de contar con el personal adecuado para atenderlos, son premisas que llevan a la empresa al éxito. Atendiendo a esto toda empresa debe velar porque la prioridad principal sea el cliente. Para esto es importante que las estrategias de la organización estén enfocadas a cómo satisfacer al cliente pues la satisfacción de un cliente a mediano y largo plazo genera mayores utilidades siempre y con esto grandes ventajas competitivas.

### **Referencias bibliográficas**

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1985): "Problems and strategies in services marketing", Journal of Marketing, Volumen 49.

Hitt M., Ireland, A., Duane y Hoskisson R. (2003). Administración Estratégica. Editorial Thomson. México.

Cook S. y Rohit V. (2002). Exploring the linkages between quality systems, service quality and performance excellence: Service providers' perspectives. Quality Management Journal. Vol. 9, No 2.

Finance Week. Definitions within the term service. National Service Delight. 30 de junio de 2004. p. 6.

La calidad en el servicio como ventaja competitiva

---

Martín William B.; Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo. Editorial Trillas; México, 1991; p. 37.

Brady, K. y Cronin J. (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*. Vol. 3, pp. 241- 251.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.