



PROYECTO DE GRADO

**ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES DE
SERVICIO EN EMPRESAS DE TALLA GLOBAL**

ZULLY ESTRELLA AGUILERA PRINS

GUSTAVO CAMARGO GUTIERREZ

FRANCISCO VERGARA STREINESBERGER

Monografía presentada para la optar al título de Magíster en Administración de Empresas

(MBA)

DIRECTOR: JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ Ph.D.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PROGRAMA MBA

CARTAGENA, OCTUBRE DE 2013

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a Dios por ser el motor que impulsa mi vida, a mi esposo Ricardo por su apoyo y guía, a María y Zuri, por el tiempo que tuvieron que compartir a su mamá con el MBA y a mi madre querida por acompañar a mi familia mientras yo no estaba.

Zully Estrella

A Dios por la sabiduría que me proporciona, a mi esposa Martha Patricia por su especial paciencia, a mis hijas Laura y Karen por darme siempre ánimo.

Gustavo

A mi esposa Olga y a mis hijas Andrea y Laura, por su infinita paciencia y su apoyo incondicional en este difícil proceso.

Francisco

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar sus más sinceros agradecimientos al Dr. Juan Carlos Robledo Fernandez, Ph.D por su incondicional apoyo como asesor de este proyecto y por sus invaluable aportes en la elaboración del mismo.

De igual forma, al Dr. RicardoPerezPh.D (c) por su gran apoyo, asesoría y aportes en el marco metodológico y redacción del documento.

A todas aquellas personas que de una u otra forma influyeron positivamente en la realización de la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1.1. IDEA PRELIMINAR:	10
1.1.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA.....	10
1.1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1.4. OBJETIVOS.....	13
1.1.5. OBJETIVO GENERAL	13
1.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2. RESUMEN	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
3.1.1. DISEÑO METODOLÓGICO	18
4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	20
4.1.1. ANTECEDENTES	20
4.1.2. ASPECTOS TEÓRICOS DEL SERVICIO	21
4.1.3. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ESTRATEGIA	26
4.1.4. LAS ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES EN EL SERVICIO.....	29
4.1.5. EL VALOR EN EL SERVICIO.....	32
4.1.6. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CONEXIÓN EMOCIONAL	38
4.1.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA NO CONVENCIONAL DE SERVICIO	53

5. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS DE SERVICIO QUE CREAN VALOR A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES DE SERVICIO FUNDAMENTADAS EN LA CONEXIÓN EMOCIONAL.....	55
5.1. WALT DISNEY.....	58
5.1.1. Contexto.....	58
5.1.2. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES.....	61
5.1.3. Descripción de su proceso básico de creación de valor.....	64
5.1.4. Estrategias de servicio no convencionales,.....	64
5.1.5. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio.	65
5.2. APPLE.....	66
5.2.1. Contexto.....	66
5.2.2. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES.....	68
5.2.3. Descripción de su proceso básico de creación de valor.....	69
5.2.4. Estrategias de servicio no convencionales.....	70
5.2.5. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio	70
5.3. GOOGLE.....	74
5.3.1. Contexto.....	74

5.3.1.	Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES	77
5.3.2.	Descripción de su proceso básico de creación de valor.....	79
5.3.3.	Estrategias de servicio no convencionales.....	80
5.3.4.	Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio 81	
5.4.	SÍNTESIS.....	81
5.5.	HIPÓTESIS:.....	83
6.	RESULTADOS	85
6.1.	MODELO DE CONEXIÓN EMOCIONAL.....	87
6.1.1.	Eje temático:.....	87
6.1.2.	Contexto:	87
6.1.3.	Variables clave:	88
6.1.4.	Tipo de modelo:.....	88
6.1.5.	Objetivo:.....	88
6.1.6.	Elementos fundamentales del análisis cualitativo:	89
6.1.6.1.	Descripción:	89
6.1.6.2.	Explicación:	91
6.1.6.3.	Análisis:	92
6.1.6.4.	Para qué es útil:.....	92

6.2. MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA A PARTIR DE LA ESTRATEGIA NO CONVENCIONAL.....	94
6.2.1. Eje temático	94
6.2.2. Contexto.....	94
6.2.3. Variables Clave.....	95
6.2.4. Tipo de modelo.....	95
6.2.5. Objetivo	95
6.2.6. Elementos fundamentales del análisis cualitativo	96
6.2.6.1. Descripción	96
6.2.6.1. Explicación	98
6.2.6.2. Análisis	98
6.2.6.3. Para qué es útil	99
7. CONCLUSIONES.....	100
8. BIBLIOGRAFÍA.....	105

INDICE DE ILUSTRACIONES

Fig. 1-1 El dilema entre satisfacción y utilidad	12
fig. 4-1 Modelo SERVQUAL.....	23
Fig. 4-2 Dinámica empresarial para crear valor en un mercado global	37
fig. 4-3 El hombre cliente - usuario	42
fig. 4-4 Las dimensiones de las conexiones emocionales.....	48
fig. 5-1 Ingresos por ventas en Disney - años 2005 al 2012	60
fig. 5-2 Utilidad por acción en Disney años 2005-2012	60
fig. 5-3 Dividendos decretados Disney años 2005-2012	61
fig. 5-4 Ingresos Apple Inc. 2005-2013	67
fig. 5-5 Utilidad por Acción (EPS) Apple Inc. 2005-2013	67
fig. 5-6 Ingresos Google Inc. 2005-2013	76
fig. 5-7 Utilidad por Acción (EPS) Google Inc. 2005-2013	77
fig. 6-1 Modelo de conexión emocional	91
fig. 6-2 Modelo de Ventaja Competitiva a partir de estrategia no convencional	97

1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. IDEAPRELIMINAR:

Estrategias no convencionales de servicio en un marco global

1.1.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA

El sector de los servicios en el marco global, ha venido evolucionando lentamente desde el fin de la revolución industrial, llegando a ocupar el primer lugar en las economías globales. Tanto así que en la actualidad, en Estados Unidos el sector de servicios representa el 80% de su PNB (Frei & Morris, 2012). Este fenómeno ha ocasionado que los diferentes mercados han sido conducidos hacia un entorno altamente competido, y en consecuencia caracterizados por el constante incremento en las expectativas de los clientes, lo que hace que las organizaciones se vean en la necesidad de adoptar estrategias cada vez más agresivas e innovadoras, que permitan reducir la brecha entre los servicios percibidos y esperados por los usuarios (Parasuraman et al, 1985). Sin embargo, proporcionar un servicio de alta calidad implica frecuentemente incurrir en costos de operación elevados, lo cual crea una paradoja económica en la oferta de servicio, pues la satisfacción del cliente es uno de los pilares que enmarcan la rentabilidad (Hallowell, 1985) y por lo tanto la sostenibilidad de las empresas de servicio, pero la satisfacción tiene un costo alto y muchas empresas han fracasado financieramente buscando la perfección en el servicio siguiendo el tradicional precepto de “el cliente siempre tiene la razón”(Albrecht & Zemke,

2000). Esto hace que en el mundo moderno, las estrategias de servicio deban estar fundamentadas desde un punto de vista holístico, teniendo en cuenta aspectos claves como los recursos y capacidades, la calidad del servicio y el desempeño (Mukherjeel, P Nath and M Pal, 2003), además de los necesarios aspectos financieros.

En las organizaciones que desarrollan estrategias de servicios, un aspecto esencial para la gestión es la medición de la calidad del servicio que se está proporcionando, para lo cual tradicionalmente se siguen dos corrientes teóricas: el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985) y el modelo SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), los cuales proponen una medición de la calidad del servicio y el desempeño de los procesos; estos modelos son una aproximación subjetiva basada en expectativas y apreciaciones de los consumidores, aunque no tienen en cuenta los aspectos financieros ni emocionales de la operación. Desde el punto de vista financiero de la calidad del servicio, Rust et al. (1995) proponen una forma de medir el retorno sobre la calidad (ROQ), lo cual permite una mejor aproximación al objetivo financiero de las organizaciones. De igual forma, Fleming et al. (2005) establecen una relación lineal entre la actitud de los empleados, los requerimientos de los clientes y el desempeño financiero.

Con base en los elementos anteriores, el problema que se plantea en la presente investigación es que las organizaciones afrontan un dilema permanente y contradictorio en términos de brindar un excelente servicio, pero a su vez mantener sus costos de operación en niveles que permitan la sostenibilidad y rentabilidad de la operación. Esto obliga a las empresas a buscar estrategias innovadoras que se aparten de los métodos tradicionales con el fin de lograr un factor diferenciador eficiente en términos de resultados financieros y a la vez de satisfacción de los clientes. Para resolver este problema se requiere observar algunos casos de éxito o fracaso en

empresas globales que permitan evidenciar las mejores prácticas que se utilizan en la actualidad y cómo estas han sido determinantes en sus resultados financieros y de esta manera plantear la aproximación a un modelo teórico que pueda agrupar estas tendencias.

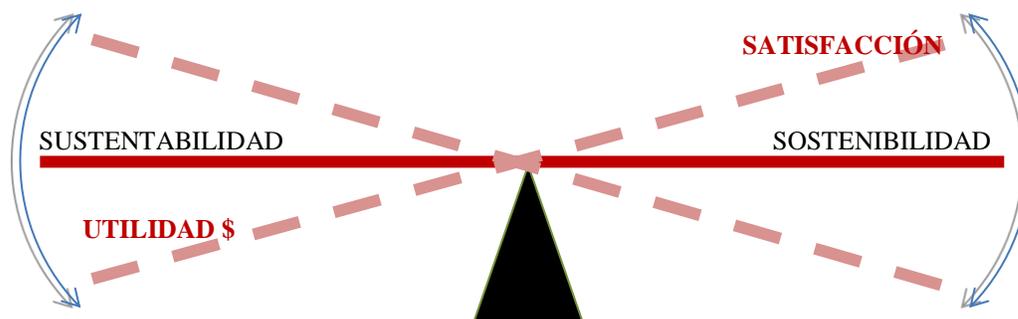


Fig. 1-1 El dilema entre satisfacción y utilidad

(Fuente: Elaboración propia)

1.1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de las premisas descritas en la sección anterior, el objetivo que se persigue en el presente trabajo es el análisis del estado del arte de las estrategias de servicio y la observación de buenas practicas de empresas globales que han sido determinantes en el éxito o fracaso en algunas empresas representativas de servicios globales como aerolíneas, restaurantes, hospitales, hoteles, entre otras, lo cual lleva a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos que caracterizan las estrategias no convencionales de servicio que se utilizan en empresas de talla mundial?

1.1.4. OBJETIVOS

1.1.5. OBJETIVO GENERAL

A partir de la pregunta anterior, el objetivo general de la presente investigación de maestría es caracterizar las estrategias no convencionales de servicio aplicadas en en su diseño, ejecución y creación de valor en empresas de talla global.

1.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el estado del arte de las estrategias de servicio tanto en el marco tradicional, como en el no convencional con el propósito de evidenciar su evolución
- Seleccionar las organizaciones pertinentes con el propósito de caracterizar sus estrategias no convencionales de servicios
- Aproximación a un modelo conceptual para estrategias no convencionales de servicio y su impacto en la creación de valor
- Análisis y reflexión teórica sobre las estrategias no convencionales de servicio

2. RESUMEN

Las empresas existen para crear valor y viven para crear riqueza, sin embargo estos propósitos hoy resultan cada vez más complejos de lograr de manera óptima, en virtud de las dificultades, rivalidad y condiciones limitadas donde operan todas las organizaciones en un mundo cada vez más globalizado. Las personas siguen siendo un fin y un medio para las empresas, en este contexto, el rol de clientes que estos desarrollan, es determinante del margen que obtienen las empresas que producen y prestan servicios para satisfacerlos. Este proceso se encuentra mediado por los gustos, preferencias, cultura, valores, principios y demás elementos que constituyen el perfil de los consumidores reales y potenciales, por lo tanto las empresas han reconocido la importancia de crecimiento hacia fuera, fundamentado en una efectividad productiva que los respalde, una logística externa, marketing, ventas y en especial un servicio diseñado y desarrollado con enfoque diferenciado para un cliente emocionalmente diferente y que posee un esquema complejo de necesidades, coherentes en términos básicos, pero particulares a nivel superior.

En tal contexto surgió la idea y pregunta de investigación que creó la ruta de este proyecto: ¿Cuáles son los elementos que caracterizan las estrategias no convencionales de servicio que se utilizan en empresas de talla mundial?, para tal fin se implementó una metodología que responde a los criterios de una investigación de orden cualitativa, descriptiva y explicativa, tomando en cuenta el análisis en profundidad de tres casos en empresas de alto nivel, tales como: WALT DISNEY, GOOGLE Y APPLE, en virtud de su clasificación entre las empresas de servicio más importantes del mundo, por la revista “Forbes”, estas son mundialmente conocidas y resultan ser un ejemplo significativo de cómo se crea valor a través de la implementación de estrategias

que creen conexión emocional y logren transformar el diseño y desarrollo del servicio con enfoque de crecimiento y sostenibilidad en el mercado. A nivel de conclusión se resalta la construcción de una hipótesis de trabajo que se constituirá en una línea de futuras investigaciones y como tal un gran aporte teórico científico al mundo de los negocios en la región, respaldado lo anterior por un modelo que explica como una empresa de servicio crea un tejido neuronal que crea la sinergia entre los bienes o servicios, que producen o prestan, con la intención de satisfacer las necesidades superiores del hombre, logrando que este perciba un cumplimiento de la promesa de valor que le fue realizada, mediado este proceso por la activación de emociones positivas que dan cuenta de una experiencia satisfactoria, que motiva a la compra creando relaciones comerciales y sociales duraderas, e inspirando al oferente a una mejora continua en el diseño y prestación del servicio”

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación está inspirado en el deseo de indagar al respecto de la caracterización de las estrategias no convencionales de servicio que son utilizadas por empresas de talla mundial. Para tal fin es necesario precisar que existen diferentes categorías y descriptores que resultan útiles de profundizar teóricamente, de tal manera que se logre identificar las principales tesis ideológicas que las sustentan, sus planteamientos, contenidos y fundamentos que nos permitan comprender a mayor detalle su relación con el problema de investigación.

Inicialmente, como maestrantes en administración de empresas, es de gran interés para los autores precisar que el mundo en el que hoy operan las empresas es cada vez más globalizado, las economías más internacionalizadas, lo cual resulta evidente de acuerdo con el comportamiento del comercio global, este tienen como protagonistas a empresas internacionales, multinacionales, transnacionales y globales, quienes desarrollan actividades primarias y secundarias en un entorno en permanente cambio. En este sentido se constituye como una gran preocupación para cualquier empresa en el mundo u organización ser más competitiva. Tomando en cuenta que los escenarios económicos globalizados de hoy, traen consigo una mayor rivalidad y lucha por los mercados, toda empresa diseña, desarrolla e implementa estrategias para tratar de crear valor de manera sostenible y crear riqueza que le permita ser sustentable y financieramente rentable y viable.

Por lo anterior, es necesario establecer como una categoría obligada de estudio la creación de valor, este a su vez nos acerca al descriptor del servicio como variable sustancial para el desarrollo del proyecto, partiendo de la base de lo planteado por Porter (1985) acerca del marco conceptual y teórico, en el que sustentó la construcción de la teoría la creación de valor. El sostiene que este es una magnitud que crece conforme aumenta la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario del servicio y como tal, el negocio de cualquier empresa es el resultado de su cadena de valor. De acuerdo a esta tesis, se puede confirmar la importancia del servicio como actividad primaria determinante potencial de la ventaja competitiva que cualquier organización pueda desarrollar y como tal es una categoría clave para este estudio.

Con lo anterior surge la preocupación investigativa por las estrategias que ayuden a las empresas a desarrollar ventajas competitivas que se logren reflejar en su creación de valor, la generación de un margen que dé cuenta de la creación de riqueza. Es entonces que resulta necesario analizar el modelo y la teoría de valor construida por Porter (1985). En dicha teoría, se plantea que todas las organizaciones desarrollan diferentes actividades, que se pueden clasificar en primarias y secundarias. La importancia de estas radica, en que a través de ellas, crean valor las empresas, por lo tanto la mejora continua en estas, en comparación con los rivales, se constituye, como acciones estratégicamente útiles.

De otra parte es de gran importancia para el campo de la investigación estudiar esta temática pues los modelos teóricos actuales en estrategias modernas de servicio son escasos, creando un vacío de conocimiento en este campo. En este aspecto, se torna evidente la importancia de los casos empresariales y se busca desde allí estudiar buenas prácticas de estrategias no

convencionales de servicio. Así mismo, la aplicabilidad al entorno Colombiano, tanto académico como empresarial proporciona un elemento de valor a la presente investigación. Finalmente es de gran interés para los autores, toda vez que sus respectivos campos disciplinares en psicología, finanzas y servicio proporcionan una combinación muy valiosa para incluir las tres ramas de estudio en una sola investigación.

3.1.1. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología para el desarrollo del siguiente proyecto se plantea en las siguientes fases:

Fase 1: Se comenzará con una revisión bibliográfica acerca del estado del arte de las estrategias de servicio de los últimos 20 años.

Fase 2: Se identificarán algunas de las empresas de talla mundial que desarrollen estrategias de servicios, para luego pasar a investigar acerca de las estrategias de servicio que han implementado. Los criterios de selección son los siguientes:

- Encontrarse en el listado de las 500 mejores empresas de acuerdo a la selección que realiza la revista Forbes 500
- La empresa seleccionada debe tener dentro de su portafolio de productos un alto componente de servicios y a su vez que sean servicios que satisfacen necesidades de orden superior.

- Sumando a los anteriores criterios, se tiene en cuenta la labor propia de un investigador en relación que si lo que se quiere investigar es posible investigarlo, en términos de acceso a la información.
- El número de empresas a seleccionar está dado en función del ejercicio de la investigación, en la medida que se pueda seguir la huella del tema elegido y que se le hace posible investigar con las herramientas que se tiene a nivel de investigación pues no todas las empresas han identificado las emociones como herramientas estratégicas para crear valor.

Fase 3: Con base en el estudio de los casos más representativos, se procederá a realizar un análisis cualitativo de los atributos más determinantes en el éxito de estas organizaciones, soportado en estudios de casos realizados por universidades reconocidas internacionalmente (Harvard, Incae, etc).

Fase 4: Plantear la aproximación a un modelo teórico de estrategia no convencional de servicios que agrupe las variables más relevantes del análisis anterior, junto con la teoría escrita previamente analizada. Para verificar la validez de dicho modelo se plantea la comparación con otras empresas del mercado global.

Fase 5: Por último se finalizará el proyecto revisando nuevamente la bibliografía, ajustando tanto el modelo como el marco teórico según los hallazgos encontrados y realizando el informe final, esto para evidenciar las brechas existentes entre las estrategias de servicio seguidas por las organizaciones modernas y la bibliografía relativa a este tema.

4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1.1. ANTECEDENTES

La literatura especializada relacionada con las estrategias de servicio es relativamente reciente, encontrándose que se comienza a hablar de servicio a nivel de gestión a finales de la década de los 70 (Passer, Olsen y Wickoff 1978, Gronross 1982, Lehtinen y Lehtinen 1982, Lewis y Booms 1983) cuando el servicio empieza a tomar importancia en el mercado global como valor agregado de las organizaciones, trascendiendo a la misma calidad de los productos ofrecidos, pues hasta ese entonces, la literatura hablaba independientemente de calidad, de estrategia o de servicio, pero como temas no relacionados.

De otra parte, la literatura relacionada con la calidad se había enfocado históricamente desde un punto de vista de los productos, con las teorías clásicas de Deming (1950) que dieron inicio a la cultura mundial de la calidad. Si bien se encuentra en la bibliografía algunos escritos alrededor de la descripción de los servicios ya desde finales de la década de los 70's (Baterson 1977, Shostak 1977, Berry 1980, Lovelock 1981), Uno de los primeros escritos modernos relacionados con modelos de gestión de la calidad del servicio lo plantearon Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) a través del modelo SERVQUAL y Cronin y Taylor (1992) con el modelo SERVPERF. Más reciente es el modelo del triángulo del servicio planteado por Albrecht y Zemke (2003).

A nivel de documentos de investigación, particularmente tesis de grado relacionadas con estrategias de servicio, en la base de datos de la UTB a la fecha del se encuentra solamente un

título bajo esta categoría, (Narváez y Otero, 2009), mientras que en el área de servicio y/o servicio al cliente se encuentra en la base de datos de la UTB 43 publicaciones relacionadas a nivel de trabajos de grado en temas varios, algunos de los cuales no guardan relación con la gestión o el servicio. Este resultado permite concluir de una manera preliminar que existe un vacío de conocimiento alrededor de las estrategias no convencionales de servicio, lo que permite añadir este punto adicional a la justificación del presente trabajo.

4.1.2. ASPECTOS TEÓRICOS DEL SERVICIO

Para realizar una primera aproximación a la calidad del servicio, es necesario entender tres de sus conceptos básicos: las características de *intangible, heterogéneo e inseparable* (Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1985). La primera característica del servicio es que es intangible, es decir que no se puede tocar ni almacenar. Se produce justo en el momento en el que se entrega y normalmente es producido y entregado por seres humanos (salvo excepciones como un cajero automático), lo cual conlleva a la segunda característica de heterogeneidad, es decir que el servicio producido y entregado puede variar de un día a otro, de una persona a otra, de un cliente a otro pues aunque se hayan trazado métodos y estándares de producción del servicio, este es inherente al ser humano y por consiguiente está sujeto a sus propias emociones, las cuales pueden variar dependiendo del día, hora, condiciones, interacciones, etc. Finalmente, el servicio es inseparable de su fuente; esto quiere decir que se produce en el mismo instante en que se consume, por lo tanto no se pueden fabricar en masa o en ninguna línea de producción, aun cuando se pueda producir a través de máquinas, como en el ejemplo anterior de un cajero

automático, una máquina de pago automático, una página de Internet, etc., lo cual refuerza su primera característica de intangibilidad.

De aquí que la calidad del servicio se produce en el mismo instante de su entrega, normalmente con la interacción entre la persona (o la máquina) que lo produce y la que lo recibe. Esto significa necesariamente que el cliente o consumidor siempre va a estar presente en la producción del servicio y por lo tanto puede afectar directamente la calidad del mismo a través de su interacción y por supuesto de su disposición en ese instante, lo cual afecta su propia percepción de calidad. Precisamente, el modelo SERVQUAL se basa en la diferencia o brecha (gap) entre la percepción de calidad por parte del usuario y su propia expectativa en relación con la calidad del servicio, basada en antecedentes de comunicación, necesidades personales y experiencias previas. Propone así un método para identificar diferencias en varias etapas de la producción del servicio (ver lafig. 4-1). Entonces la calidad del servicio entra a definirse como la diferencia que existe entre la expectativa del usuario y la percepción que el mismo se forma respecto al servicio entregado (definido como el gap 5 en la figura 1), el cual a su vez depende de varios “gaps” individuales definidos a lo largo del proceso de concepción y generación del servicio (gaps 1 al 4 en lafig. 4-1).

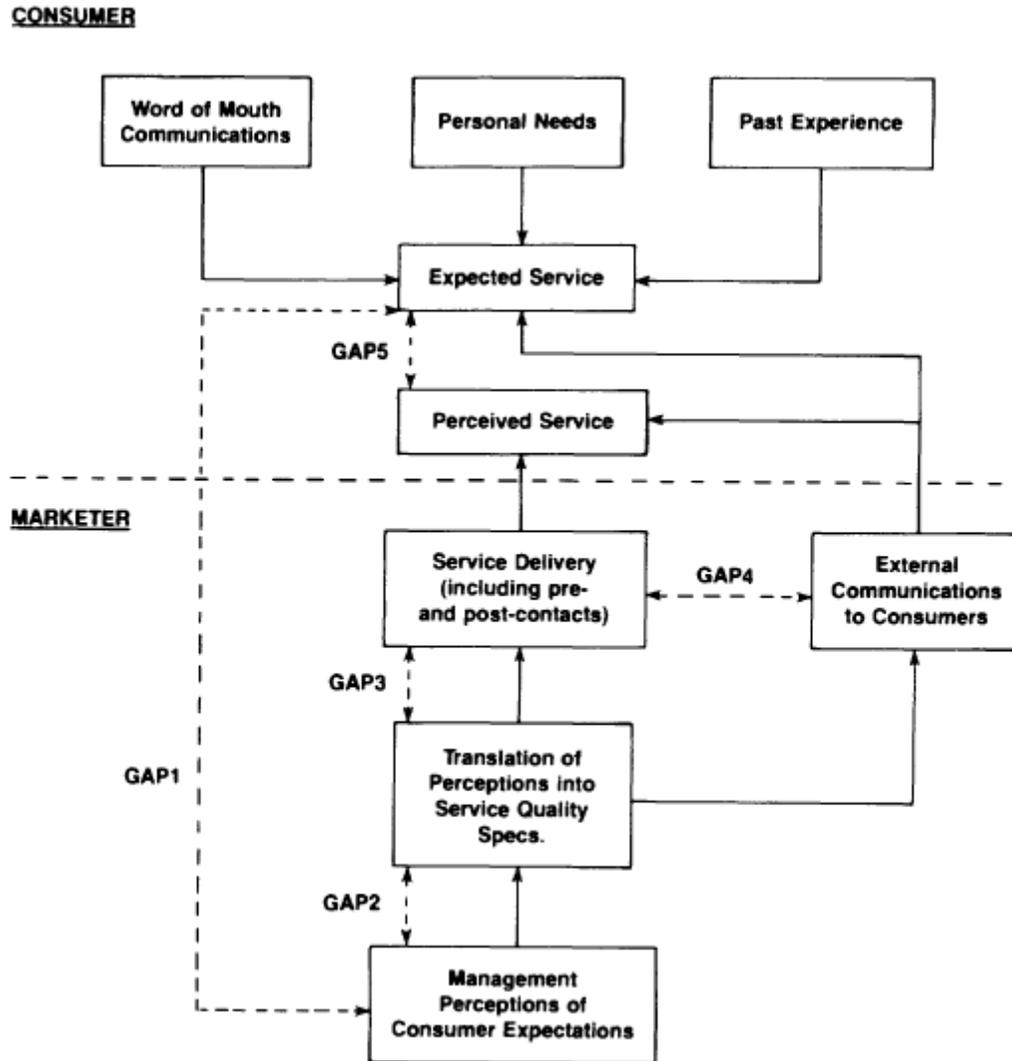


fig. 4-1 Modelo SERVQUAL

Fuente: (A.Parasuraman, 1985)

Bajo las premisas de este modelo, el servicio se puede calificar como bueno cuando el servicio entregado cumple con las expectativas del usuario. Además se puede lograr el calificativo de excelente, cuando el servicio entregado logra exceder las expectativas del usuario. Por ejemplo en un servicio de reparación técnica, el técnico no solamente puede arreglar el problema del aparato, sino ir más allá y explicarle al cliente las razones por las que pudo haber ocurrido un

fallo y qué puede hacer el usuario para evitar futuros daños o para corregirlos el mismo. Sin embargo esto depende mucho de la disposición del personal de servicio a “ir mas allá”, lo cual hace del servicio una actividad difícil de ejecutar de acuerdo a los estándares definidos por una organización.

Por su parte, el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) se enfoca hacia la medición de la calidad del servicio basada en el desempeño y en el cual se argumenta que la medida de la diferencia entre desempeño y expectativas es una base inapropiada en la medición de la calidad del servicio, en contraposición al modelo SERVQUAL. Su estudio sugiere que la calidad del servicio debe ser medida como una actitud, puesto que si bien la calidad del servicio es un antecedente para la satisfacción del cliente y que esta a su vez ejerce una influencia más fuerte en las intenciones de compra que la misma calidad del servicio. Complementariamente existen otros factores que influyen en las intenciones de compra como la conveniencia, precio o disponibilidad, factores que son independientes de la calidad del servicio.

Paralelamente, Bolton y Drew (1991) definen dos conceptos separados: Satisfacción y Actitud. La Satisfacción se refiere a la evaluación del cliente basada en su experiencia posterior al servicio, mientras que la Actitud se refiere a la evaluación global de la oferta del servicio, incluyendo las expectativas previas a la ejecución. También definen la percepción residual como la imagen mental de la evaluación del cliente hacia la oferta de servicio, que puede permanecer en su memoria durante algunos meses, afectando las actitudes futuras hacia el mismo servicio. En su investigación comprobaron la existencia de un vínculo entre la calidad del servicio, en términos de atributos específicos, y la actitud del cliente hacia dicho servicio y que dicha actitud

es una función tanto de la percepción residual como de su nivel de satisfacción o insatisfacción por el desempeño actual del servicio, de tal forma que un cambio en los niveles o atributos del servicio tendrán un efecto de más largo plazo en el impacto sobre la satisfacción de los clientes, debido a que también se encuentra fuertemente influenciada por el efecto residual de experiencias previas, ya sean positivas o negativas, que proporciona un efecto de corto plazo en las actitudes de los usuarios en experiencias futuras. Por lo tanto en el diseño de una nueva estrategia de servicio o en el ajuste de una ya existente deberá considerarse que su impacto sobre las actitudes de los clientes se logrará solamente en el mediano o largo plazo, debido al efecto residual de experiencias previas en la percepción de los clientes.

Lovelock et. al (2004) plantean que los servicios incluyen a menudo elementos tangibles, como la cama del hotel, la máquina del gimnasio, el repuesto utilizado para reparar un equipo, etc. Sin embargo es el desempeño del servicio lo que le da su principal característica de intangible. Por su parte, Kotler (1997) define cinco categorías para diferenciar un producto de un servicio el cual puede ser un elemento mayor o menor dentro de la oferta total:

- Bien puramente tangible (como jabón, sal, crema dental), en el cual ningún servicio acompaña al producto.
- Bien tangible con servicios que lo acompañan (por ejemplo automóviles o computadoras). En estos, los servicios asociados (entrega, reparaciones, mantenimiento, capacitación, garantía, etc.) ayudan a hacer más atractivo el producto.
- Híbrido (por ejemplo un restaurante), que combina partes iguales de bienes y servicios y el impacto de ambos es igual de importante en la experiencia y valor entregado al cliente.

- Servicio fundamental con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo un viaje aéreo, en la que el bien principal es un avión pero el beneficio fundamental es un servicio, y también incluye bienes y servicios de apoyo como la comida a bordo, revistas, etc.)
- Servicio puro (por ejemplo el cuidado de niños, masaje o la psicoterapia). En estos no existe ningún producto asociado, mas allá del espacio físico donde se ejecuta el servicio.

Existen también servicios con mucho o poco contacto, tanto del personal de servicio con el cliente como entre clientes, por ejemplo en un autobús o un estadio deportivo en donde la experiencia del cliente depende a su vez del comportamiento de los demás clientes. En la medida en que el contacto personal sea más frecuente, el objetivo de llegar a la satisfacción se vuelve cada vez más retador y complejo. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

4.1.3. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia ha estado en las organizaciones desde tiempos milenarios, y tiene su cuna principalmente en la guerra (SunTsu). Según Porter (1996), a nivel corporativo, la estrategia se basa en crear una diferencia respecto a sus rivales que pueda ser sostenible en el tiempo. Esto significa que la organización debe decidir qué hacer y qué no hacer. Así mismo, la esencia de la estrategia está en escoger la ejecución de actividades de manera diferente a como lo hacen los rivales.

Uno de los errores estratégicos más comunes es pretender competir con sus rivales en sus mismas dimensiones y tratando de abarcar todas las dimensiones del negocio. Por ejemplo pretender tener el mejor producto con el mejor servicio, la mejor cadena de valor y el mejor modelo de soporte muy probablemente llevará a que la organización sea mediocre en todas estas dimensiones. Todo depende de las necesidades que se pretendan cubrir y en el mundo moderno resulta imposible ser el mejor tratando de servir todas las necesidades de todos los clientes. Por este motivo, la estrategia moderna debe estar enfocada no en competir para ser el mejor sino para ser único, respondiendo esencialmente a la pregunta: ¿Cómo se crea valor único al grupo de clientes objetivo?

De esta forma la estrategia se basa en cuatro pilares fundamentales:

Actividades únicas: Decidir qué hacer. Según Porter (1996), la estrategia se trata acerca de ser diferente (no necesariamente mejor que los demás). Un ejemplo de esto son las aerolíneas de bajo costo tales como Southwest, en las que su estrategia está centrada en ofrecer a los clientes los pasajes más baratos del mercado, en trayectos cortos, entre ciudades intermedias, con altas frecuencias y utilizando aeropuertos secundarios. Esta estrategia está dirigida a satisfacer las necesidades de cierto segmento de clientes que son altamente sensibles al precio y que de otra forma se transportarían por tierra u otros medios. Según Porter (1996), *“Las posiciones estratégicas pueden estar basadas en necesidades de los clientes, en accesibilidad de los clientes o en la variedad de los productos o servicios de la compañía”*

Compensación: Decidir qué no hacer. Por ejemplo: Para lograr su diferenciación en precios, Southwest, no puede prestar el mismo servicio de las aerolíneas clásicas, como transferencia de equipaje, servicio a bordo, conexiones, entre otros. Southwest no vuela grandes distancias ni utiliza aeropuertos principales. Según Porter (1996), *“Las compensaciones son esenciales para la estrategia. Ellas crean la necesidad de escoger y a propósito limitan lo que la compañía ofrece”*

Alineación: Para poder brindar un servicio diferenciador, todas las personas de la organización deben estar alineadas con la estrategia, es decir deben “remar todos en sincronía y en el mismo sentido”. Esta premisa cobra mayor valor en las empresas de servicio puesto que son los mismos empleados que realizan la producción del servicio y una sincronización deficiente producirá indudablemente un deterioro en la calidad y por supuesto en la ventaja competitiva de la organización.

Ajuste o Encaje: Se trata de cómo se engranan las diferentes actividades dentro del proceso para crear sinergias en vez de conflictos. Más allá de la eficiencia operacional individual, lo que debe garantizar una buena estrategia es que *“involucre un completo sistema de actividades, no una colección de partes”* (Porter, 1996). Southwest logra esto eliminando actividades que generan retrasos tales como la comida a bordo, asignación de sillas y transferencia de equipajes. De esta manera logra minimizar el tiempo de permanencia en plataforma y mantener sus aviones más tiempo en el aire, logrando así un mayor provecho de la infraestructura y por lo tanto minimizar los costos.

Porter (1998) también definió tres tipos de estrategias genéricas: Diferenciación, Liderazgo en costos y enfoque o alta segmentación. Estas estrategias genéricas son todavía muy válidas en el época actual, sin embargo definen lo que las organizaciones deben hacer en términos de su relación con la industria y con el mercado, pero hace falta entrar más en detalle de lo que las organizaciones deben hacer en sus estrategias y procesos internos con el fin de lograr la ventaja competitiva que la lleve a la creación sostenible de valor

4.1.4. LAS ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES EN EL SERVICIO

En su libro “UncommonService”, Frey & Morris (2012) sintetizan el servicio no convencional en cuatro vectores principales:

No se puede ser bueno en todo. Al buscar la diferenciación, la organización debe aceptar la idea de realizar el sacrificio de ser mala en alguna dimensión para poder ser realmente buena en otra, que es donde realmente estará el foco de la estrategia y donde realmente se puede agregar valor. Por ejemplo, los parques de Disney concentran la conexión emocional de sus clientes en la experiencia con las atracciones y su “puesta en escena”, sin embargo el servicio de alimentos dentro del parque es bastante limitado tanto en variedad como en calidad. Lo importante es concentrar la atención de los usuarios en la magia de las atracciones y no en la comida.

Alguien tiene que pagar. Cuando se habla de servicio no convencional, sea cual sea la estrategia, habrá un costo involucrado, que se verá reflejado, ya sea en aspectos que se excluyen de la ecuación (como el caso de southwest, en el que no ofrecen servicio a bordo, transferencia

de equipaje, etc) como en aquellos casos en los que el cliente forma parte del proceso (por ejemplo en un auto servicio) y debe el mismo trabajar para obtener lo que se ofrece. Por ejemplo, en Starbucks un café puede costar 8 veces más que su valor real en cualquier otro sitio, pero el cliente allí no va a comprar solamente un café sino toda una experiencia que se puede vivir alrededor de una taza de café.

No es culpa de sus empleados. Los empleados de una empresa de servicios son los que finalmente están entregándoles el servicio a los clientes y son ellos quienes en definitiva van a producir un buen o mal servicio. Sin embargo el buen o mal servicio que se entregue al cliente será el reflejo de la solidez de la estrategia y cómo esta sea desplegada en el interior de la organización, especialmente en las personas, así como del mismo trato que se les dé a los empleados de la organización por parte de sus directivos y mandos medios.

Se debe gestionar a sus clientes. Cuando se habla de organizaciones de servicios, los clientes frecuentemente están en el centro del proceso. De esta manera ellos también afectan la producción y por lo tanto se debe desplegar una buena gestión alrededor de ellos, en términos no solamente de mantenerlos libres de problemas sino de cómo pueden jugar un papel activo en la producción del servicio, por lo tanto requieren capacitación, guiado y hasta equipo de seguridad. Por ejemplo, en un hotel, el descanso que buscan algunos clientes puede verse afectado por la diversión que busquen otros, lo cual afecta la tranquilidad del lugar, lo cual puede escaparse del alcance de los elementos estratégicos que se hayan planteado.

Finalmente, el diseño de la estrategia por sí solo no garantiza el resultado. Se debe lograr interiorizar la estrategia dentro de la cultura organizacional. Slywotzky & Weber (2012) argumentan que uno de los factores que más influye en el éxito de la ejecución estratégica del servicio y en la sostenibilidad del negocio es que en la entrega del servicio se pueda llegar a crear una “*conexión emocional*” o “*magnetismo*” con los clientes. Tradicionalmente, la métrica de las organizaciones de servicio está basada en la medición de los niveles de satisfacción de sus clientes, sin embargo, según Slywotzky & Weber (2012), refiriéndose a un estudio que realizaron en una cadena de supermercados, afirman que: “*no todos los clientes sumamente satisfechos son iguales. Aquellos que además tienen una conexión emocional fuerte visitaron la cadena un 32% más veces y gastaron un 46% más dinero que aquellos sin vínculo emocional*”. Es entonces en este vínculo emocional que las empresas líderes de servicio están encontrando un inmenso valor agregado.

Para lograr esto, la organización debe profundizar en el estudio de la psicología de sus clientes, qué es lo que ellos quieren y qué factores son los que logran crear este vínculo. Por ejemplo, Procter & Gamble descubrió estos vínculos a través de la experiencia “*living It*”, en la cual se sumergió en la vida cotidiana de sus clientes, y a través de la observación directa de sus actividades cotidianas lograron descifrar necesidades, motivadores y emociones ligadas al uso de sus productos, lo que les proporcionó información invaluable para el diseño de sus siguientes generaciones de productos (Charam, 2009)

4.1.5. EL VALOR EN EL SERVICIO

En el contexto dinámico mundial las empresas y sociedad en general están inmersas en el fenómeno conocido como globalización, hay un mercado global en donde las fronteras cada vez son más difusas es imperioso para una empresa ser más competitivas en estos entornos. Hay una lucha feroz por los mercados, en donde se encuentran clientes con alto poder de conocimiento sobre productos y/o servicios similares o mejores que los que está usando actualmente. Como lo sustenta García S (2003) el objetivo financiero es la Creación de Valor sostenible, situación que nos respalda el logro de los objetivos de los diferentes públicos de interés de una compañía.

Porter (1985) define el concepto valor como la suma de los beneficios que recibe un cliente menos el coste que ha supuesto al cliente adquirir el producto o servicio. En este contexto, ha resultado convencional para las empresas realizar esfuerzos e implementar estrategias, que responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos ofrecer al cliente algo mejor que los competidores?, La solución a esta pregunta se puede abordar desde las tres estrategias genéricas convencionales definidas por el mismo Porter: Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

De otra parte Ma, Wang, Xu, & Wu (2013) plantean dos tipos de valor relacionados con el servicio: el primero es el que se refiere al valor generado cuando el proveedor de servicios transfiere “cosas” específicas al cliente, tales como información, dinero o el derecho al uso de recursos; el segundo se refiere a los valores generados en la medida en que se mejoren ciertos estados como físicos, espirituales o estados de posesiones en los receptores del servicio (clientes). Desde el punto de vista semántico, corresponde a la mejora en el estado o grado de

aspectos específicos del participante (cliente o proveedor de servicios) luego de la ejecución de los servicios.

En las compañías en general cada área funcional tiene sus propios objetivos, mercadeo, gestión humana, producción, financieros, logísticos, etc. Lo fundamental es que estos estén integrados y cooperen entre sí. Tradicionalmente el objetivo financiero era la obtención de utilidades, concepto con una visión de corto plazo, pues si estas se reparten a los accionistas es posible que muy pronto salga del mercado. El objetivo financiero es el incremento del patrimonio de los accionistas, en armonía con los objetivos establecidos con clientes, proveedores, empleados y demás personas o instituciones que forman parte de sus grupos de interés, lo que se conoce como Creación de Valor (García, 2009). Este concepto nos señala que si los accionistas se le incrementan su patrimonio es porque se están logrando el resto de los objetivos empresariales. Sostiene García que las evidencias siguieren que las empresas que generan valor para los accionistas disfrutan de climas organizacionales excelentes y alta satisfacción de los clientes, valores fundamentales en la competitividad de las compañías.

Según García (2009) una empresa cumple con la creación de valor cuando su flujo de caja generado le permite:

- Reponer el Capital de Trabajo
- Atender el Servicio de la Deuda
- Comprar nuevos activos fijos (o reponerlos)
- Repartir utilidades a los socios.

Teniendo en cuenta la definición de estrategia no convencional de servicio que se plantea en el numeral 4.1.7 y su relación estrecha con la conexión emocional y las necesidades de orden superior, las empresas que se analizarán en el capítulo 5 centran su enfoque en cómo encontrar esos vínculos del cliente con los servicios, que son los que crean las emociones que “apasionan” a un cliente por una marca; bajo esta perspectiva la presente investigación se enfoca en la aproximación a descubrir esas conexiones y apuntan a la creación de valor en términos de lograr mayores ingresos a partir de la maximización del precio del servicio, toda vez que en este nivel superior de necesidades y emociones, los precios de los servicios no lo proporcionan los costos, si no lo que el mercado (clientes) está dispuesto a pagar a cambio del servicio. Es bien claro que al hablar de creación de valor se deba relacionar definitivamente el uso eficiente de recursos y la optimización de costos, pero las compañías que se analizarán operan con el concepto de mayores ingresos tocando las emociones del cliente. Ellas están orientadas a obtener mayores ingresos derivados de sus estrategias no convencionales de servicio (alto valor agregado) acompañados del uso eficiente de los recursos y la optimización del costo como elementos críticos en la creación de valor.

En el contexto dinámico mundial las empresas y sociedad en general están inmersas en el fenómeno conocido como globalización, hay un mercado global en donde las fronteras cada vez son más difusas es imperioso para una empresa ser más competitivas en estos entornos.

Sabiendo la conexión que existe entre creación de valor y ventaja competitivas, es necesario que se analicen las estrategias que se deben desarrollar dentro de cada organización basados en sus recursos y capacidades. Según Porter (1985) todas las organizaciones desarrollan diferentes

actividades, que se pueden clasificar en primarias y secundarias. La importancia de estas radica, en que a través de ellas, crean valor de las empresas, por lo tanto la mejora continua en estas, en comparación con los rivales, se constituye en acciones estratégicamente bien útiles.

Inicialmente las empresas pensaron en ofrecer un mejor costo y por esto se concentraron en estrategias de crecimiento tanto hacia atrás como adelante, definidas por la optimización de la relación con los proveedores, mejorando la efectividad productiva, el mejoramiento en las áreas de Investigación, Tecnologías y Desarrollo, Talento Humano y en toda la infraestructura organizacional, al igual que en la optimización de los canales de distribución. Estas estrategias se concentraron en el producto y en el proceso logístico, más no en superar las expectativas del cliente, quien es al final quien compra el producto o servicio. Este énfasis orientado a la producción, coloca a la empresa en una posición comparativa fácil de imitar y por poco tiempo. Este tipo de estrategias se enmarcan dentro de lo que para el alcance de esta investigación se consideran convencionales, quedando claro que las estrategias no convencionales de servicio están ligadas hacia la diferenciación.

Levisnson (1985) anota que el Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto en una base regular. Esta definición ya coloca como relevante el cliente.

En un mundo cada más globalizado la importancia del marketing es fundamental en la competitividad de una empresa, hoy las empresas están orientadas hacia los mercados, en donde la gestión comercial, la promoción, el precio, ganan preponderancia en la creación de valor de una compañía. La fuerte competencia y la búsqueda permanente de las ventajas competitivas

fundamentadas en el marketing, ha ganado un espacio muy importante entre los planificadores y estrategias de compañías de talla mundial, por lo tanto estos deben diseñar e implementar innovadoras estrategias fundamentadas en el servicio, coherente con la tendencia del mercado de conocer las necesidades y sentimientos de cada cliente.

Desde el punto de vista convencional de la estrategia, las empresas de servicio encuentran en la teoría de M. Porter (1985), la posibilidad de identificar sus factores críticos de éxito, en la medida que diagnostiquen sus actividades primarias y secundarias, comparando sus fortalezas y debilidades con las de sus competidores o rivales, es así como logran identificar los eslabones más débiles en toda su cadena de valor, de tal forma que obtienen la información sobre la cual desarrollar procesos estratégicos de intervención y de cambio, orientados a mejorar su integración hacia adelante, con el cliente y los usuarios de sus servicios. En especial tratando de conocerlos, teniendo claridad sobre sus necesidades, como estas son clasificadas por sus ellos y satisfechas a través de los servicios que las empresas le prestan.

Toda empresa que produce o presta servicios, sabe que existe para crear valor, pero que se sostiene, si resulta ser sustentable al crear riqueza. En este sentido los ingresos que se obtienen producto de las ventas de sus servicios, son un factor determinante de dicho proceso, el cual sumado a los costos en los que tuvo que incurrir con la intención de desarrollar el portafolio de servicios para satisfacer las necesidades de sus usuarios o clientes, se logran constituir en determinantes del margen que da cuenta de los resultados financieros del negocio (ver Fig. 4-2).



Fig. 4-2 Dinámica empresarial para crear valor en un mercado global

(Fuente: Elaboración propia)

Este esquema indica que existe un elemento transversal – la persona- como eje fundamental de la comprensión de la significancia de la creación de valor. Por tanto las empresas requieren investigar el mercado para obtener información relacionada con las necesidades, los gustos, las preferencias, los hábitos, la cultura, las costumbres, los deseos, las emociones, y demás aspectos intangibles que solo define el consumidor y que muchas veces el mercado no revela con facilidad, sin embargo son muy importantes, al influir en su conducta como demandante de un bien o servicio. La ventaja para una empresa que realiza una excelente lectura del mercado y del entorno, resulta estar asociada a la facilidad para desarrollar nuevas ideas que mejoren la efectividad productiva, la calidad del producto o el servicio, que gracias a la invención, se conviertan en nuevos modelos, diseños y prototipos, que con gran innovación, se constituyen en respuestas novedosas a las necesidades básicas y superiores de los individuos, de tal forma que

signifiquen desarrollos estratégicamente útiles, propiciando así el auge de actividades primarias que permitan obtener un producto o prestar servicios de alto nivel para los clientes cada vez más exigentes por la gran oferta de información y de productos o servicios similares que hay en los mercados. Por lo tanto resulta crítico estudiar, analizar y establecer las necesidades de los consumidores y el conjunto de intangibles que inciden en su decisión de compra, en especial para caracterizar el proceso de construcción de conexiones emocionales que se tejen dentro de los usuarios o clientes con la marca, el producto o en especial el servicio que reciben.

4.1.6. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CONEXIÓN EMOCIONAL

Los seres humanos, desde la perspectiva socioeconómica, tienen una razón de ser caracterizada por los intereses de satisfacer sus necesidades. Por lo regular de manera individual es imposible hacerlo y por lo tanto se organizan y relacionan con empresas, para obtener las condiciones y los bienes o servicios que utilizan como instrumento, para satisfacer sus necesidades. Sin embargo es importante aclarar que algunas necesidades van más allá de lo tangible y como tal son los servicios los medios. Entonces resulta importante entender las necesidades, su clasificación y en particular como esta información es clave para el diseño del servicio, con fines de comercialización, cuyos resultados, que son la creación de valor, las ventas y la satisfacción del consumidor, se encuentran mediados por conexiones emocionales que se construyen en la mente del consumidor con respecto al bien o al servicio.

Hablar de necesidades, implica traer a colación el marco conceptual propuesto por Maslow (1954) en sus diferentes trabajos, en especial la jerarquización que realizó de estas. Este en sus

estudios con monos en laboratorios norteamericanos, se percató que existen necesidades más importantes que otras, lo cual implica la prioridad de ser satisfecho y como tal el orden estratégico de actividades para lograrlo. En otros casos estableció que el contexto, el entorno y las condiciones del individuo que intenta satisfacer sus necesidades, también resulta influir en la importancia clasificación que este realice con respecto a ellas. Recogiendo textualmente lo expresado por Maslow para contextualizar su postulado, nos permitimos citar uno de sus más celebres ejemplos:

“Si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades. ¡Aceptémoslo, no nos vamos a morir si no lo conseguimos!”

Boeree (2006), afirma que Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa “jerarquía de necesidades”. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización el sí mismo; en este orden. Logrando compartir y socializar sus teorías en diferentes sus obras, entre las cuales se destacan: *Toward a Psychology of Being* (1968), *Motivation and Personality* (first edition, 1954, and second edition, 1970), and *The Further Reaches of Human Nature* (1971)

Finalmente, hay muchos artículos escritos por Maslow, especialmente en el *Journal of Humanistic Psychology*, de la que fue co-fundador.

Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior. Es precisamente estos postulados un punto de partida conceptual clave para el desarrollo de este estudio, en el cual pretendemos formular una hipótesis que conceptualmente categoriza las necesidades en básicas y superiores, pero que al mismo tiempo cree, que el mundo globalizado de hoy, tiene como protagonistas empresas preocupadas más por atender las necesidades superiores, para lo cual resulta clave comprender las emociones y las conexiones emocionales que estratégicamente empresas de talla global, estudian, con la intención de construir ventajas competitivas que se reflejen en su creación de valor por lo tanto en lo sustentable, sostenible y la creación de riqueza de la dicha organización, a partir de la optimización del diseño y del servicio que se preste, luego de conocer emocionalmente a sus consumidores.

El escalón básico de Maslow (1956), es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Confirma Boeree (2006), que una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. En este sentido surge la pregunta: ¿qué empresas atienden estas necesidades y que importancia tienen las emociones a la hora de diseñar los bienes o los servicios con que logran o intentan satisfacer dichas necesidades? Estos

cuestionamientos son un poco lo que permite en esta investigación reflexionar, sobre la forma en que empresas globales resuelven esta situación.

Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden. En este contexto se encuentra de manera transversal presente una relación entre las necesidades superiores y las emociones, tomando en cuenta que estas últimas a nivel Conductual, sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson, 1994).

Si se trata de analizar cómo funciona esta relación, entre las necesidades, las emociones y los servicios o bienes que las empresas generan, lograremos identificar, lo que hemos entendido como una conexión emocional, que en la medida que las compañías las estudien, entiendan, se informen de ellas y logren construir e implementar estrategias no convencionales que las optimicen, estarán tejiendo factores críticos de éxito o simplemente ventajas competitivas que crean valor. Por ejemplo podemos encontrar empresas de talla mundial, reconocidas así por la revista “forbes”, que nos permiten comprender a nivel empírico lo planteado: La **Coca-Cola** no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El **Mercedes Benz** trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social. **Apple**, no produce computadores, distribuye tecnología, presta servicios informáticos,

simplemente vende prestigio, comprende que genera estatus, condición social que facilita entrar y mantenerse en cierto círculo de la sociedad.

Contextualizadas en términos generales las principales categorías y descriptores objeto de estudio, a continuación se presenta un enfoque gráfico de estas, para luego presentar un marco de la delas principales teorías que lo sustenta y en especial cual es el punto de partida o la posición teórica que se adoptara alrededor de ellas, para sobre esta base cimentar teórica y conceptualmente el desarrollo del proyecto en cuestión (ver fig. 4-3).



fig. 4-3El hombre cliente - usuario

(Fuente: Elaboración propia).

Un individuo siente, las manifestaciones de su cuerpo, pero no todas las da a conocer, sin embargo, las toma como base, para adaptarse al entorno, actuar y relacionarse con el sistema

que el integra, conformado por una gran diversidad de elementos y factores. Por ejemplo, al sentir hambre, usted ordena sus pensamientos y sistemáticamente realiza un conjunto de actividades en respuesta a los impulsos u órdenes que su cerebro procesa y articula, con sus emociones, para influir en sus actuaciones, todas motivadas por aspectos positivos o negativos, pero directamente relacionados con sus necesidades y los instrumentos que puede utilizar, desea utilizar, encuentra, tiene acceso, pero sobre todos aquellos que sus percepciones, gustos, preferencias, cultura, principios, valores y emociones le ordenan.

Cuando el hombre intenta satisfacer sus necesidades, su cerebro le ordena revisar su entorno, sin embargo, ¿que buscar?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿para qué hacerlo?, ¿con quién hacerlo?, ¿porque hacerlo?, estará inicialmente, mediada dichas respuestas por intangibles que solo están en la mente del individuo. Resulta fácil concluir que ciertos individuos en el mundo presentan mayores o menores dificultades para satisfacer sus necesidades, lo cual obedece a su condición limitada, desde la perspectiva meramente económica, significando esto, que los hombres experimenten problemas económicos, cada vez que intentan satisfacer sus necesidades. Sin embargo son estos problemas objeto de estudio obligado de las organizaciones que tienen como propósito ayudar a que los individuos cuenten con los medios para satisfacer sus necesidades, para tal fin producen bienes o prestan servicios (verfig. 4-3).

Con el esquema anterior se ratifica la importancia de las necesidades, de las cuales es substancial mencionar que la real académica española, considera que dicho termino tiene múltiples usos y significados, sin embargo propone que una necesidad surge cuando existe un impulso imposible de controlar que lleva a que los esfuerzos individuales se encaminen en cierta dirección. Por

ejemplo, cuando un individuo es fiel a un producto o un servicio, o simplemente lo compra, existen razones que claramente están relacionadas con sus necesidades y estas mediadas por sus emociones. Así mismo, otros autores sostienen que el concepto de necesidad se puede emplear en ciertas circunstancias, para describir la falta de objetivos o efectos de índole emocional, que son imprescindibles para subsistir o la carencia de productos o servicios de orden básico o superior y que a su vez se categorizan en los ámbitos económicos, sociales o humanos.

Las necesidades están asociadas a las carencias que el hombre percibe, y como tal han sido clasificadas desde diferentes perspectivas. En este sentido Maslow habla de las básicas y superiores, Herzberg (2009) establece dos tipos de necesidades, las de orden inferior y las superiores, concentrando sus trabajos en los ámbitos laborales y en especial en el marco de las relaciones empleado – empleador. otras perspectivas categorizan las necesidades en esenciales y ocasionales, complementarias, Primarias y secundarias (naturales y sociales), presentes y futuras, ocasionales e intermitentes, elásticas e inelásticas, individuales comunes y colectivas y otros tipos desarrollados por innumerables autores, sin embargo en este proyecto se parte principalmente de los postulados de Maslow, cuando se refiere a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de interacción social y de amor, de estima y autorrealización y especialmente resulta interesante desarrollar las denominadas necesidades emocionales.

Cuando se hace referencia a una necesidad emocional, es necesario pensar en todo lo que resulta vital o indispensable para un individuo. En este sentido los bienes o servicios que el hombre utiliza para intentar satisfacer sus necesidades, le generan sensaciones y percepciones, que lo hacen sentirse a gusto o no con el instrumento utilizado y su entorno, donde por supuesto se

encuentran las empresas que produjeron el bien o prestaron el servicio. Para entender este planteamiento con mayor profundidad es necesario presentar las teorías que permiten entender que es una emoción, sus elementos descriptivos, clases, importancia y en especial su relación con las necesidades, hasta desarrollar lo que conocemos como una necesidad emocional, las cuales varían en función de diferentes variables y condiciones propias de los seres humanos, tales como la edad.

Las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson, 1994). Según este importante autor, las emociones son determinantes de las relaciones interpersonales y con las organizaciones o redes, a las que incluso conforman las personas, por lo tanto son claves a la hora de satisfacer sus necesidades, dado que para hacerlo por naturaleza, al ser el hombre un ser social, necesita y recurre a otros, entre los que se encuentran las empresas que generan los bienes o prestan los servicios que se utilizan.

Etimológicamente, según la real academia española, el término emoción viene del latín *emotio*, que significa "movimiento o impulso", "aquello que te mueve hacia". Este planteamiento nos ratifica la importancia de las emociones y más aun en los ámbitos socioeconómicos, por ejemplo, todos los humanos tienen necesidades que satisfacer, pero en algunos casos existen diferencias, entre lo que se desea y lo que se tiene posibilidad de adquirir, entre los bienes o servicios que se quieren y los que existen disponibles para ser adquiridos. En fin, es normal

encontrar que las necesidades no son más que estas situaciones de desequilibrio, que se desencadenan en carencias percibidas por el hombre. Es en este contexto que en el cerebro surgen las emociones, en el marco de la realidad económica, social, política, cultural, religiosa y de acuerdo con el entorno en el que se mueve. De tal manera que se generan los impulsos adaptativos o que simplemente lo motivan a actuar o reaccionar ante el contacto percibido a través de los órganos de los sentidos.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del hombre cuando ve algo o una persona importante para ellos. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria. Al respecto Janelle Barlow, Dianna Maul y Michael Edwardson (2002), en su obra *valor emocional*, consideran que las emociones son siempre motivadoras de la acción – la acción de comprar, por ejemplo. Frecuentemente, los consumidores explican su decisión de comprar con frases como “lo quería”, “lo necesitaba”, sentí que “lo merecía”, etc.

Mariano Chóliz Montañés (2005), en su artículo denominado la “psicología de las emociones”, nos comparte lo siguiente: "*Casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla. En ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla*" (Wenger, Jones y Jones, 1962, pg. 3). La psicología de la emoción es una de las áreas de la psicología en la que existe una muy buena cantidad de estudios, sin embargo él considera que habitualmente se entiende por emoción una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo. Este planteamiento coincide

con el modelo tridimensional de la ansiedad propuesto por Lang (1968). Quizá, entre las diferentes propuestas y tesis, la más conocida sea la de teoría tridimensional del sentimiento de Wundt (1896), que defiende que éstos se pueden analizar en función de tres dimensiones: agrado-desagrado; tensión-relajación y excitación-calma. Cada una de las emociones puede entenderse como una combinación específica de las dimensiones mencionadas. No obstante, las únicas que son aceptadas por prácticamente todos los autores, son la dimensión agrado-desagrado y la intensidad de la reacción, la cual se concentra en los ámbitos de lo conductual y expresivo. Así, una emoción podría definirse como una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo.

De acuerdo con el valioso aporte de Choliz (2012), anteriormente citado y extraído de su obra, la psicología de las emociones, resulta pertinente traer a colación el contexto teórico práctico de estos planteamientos, es por ello que nos permitimos aportar los siguientes ejemplos: existen hombres que tienen deseos de ser aceptados, amados, apreciados y para tal fin sus emociones evidencian impulsos que a su vez se reflejan en sus conductas adaptativas, reactivas o simplemente en sus actuaciones en pro de satisfacer sus necesidades, hasta tal punto que son atraídos por bienes o por aquellos servicios con los cuales se logran conectar emocionalmente, es decir, los instrumentos que además de satisfacer sus necesidades básicas, logran ser coherentes con las superiores, de tal manera que se crea una sinergia entre sus intereses emocionales y los servicios que les prestan (ver fig. 4-4).

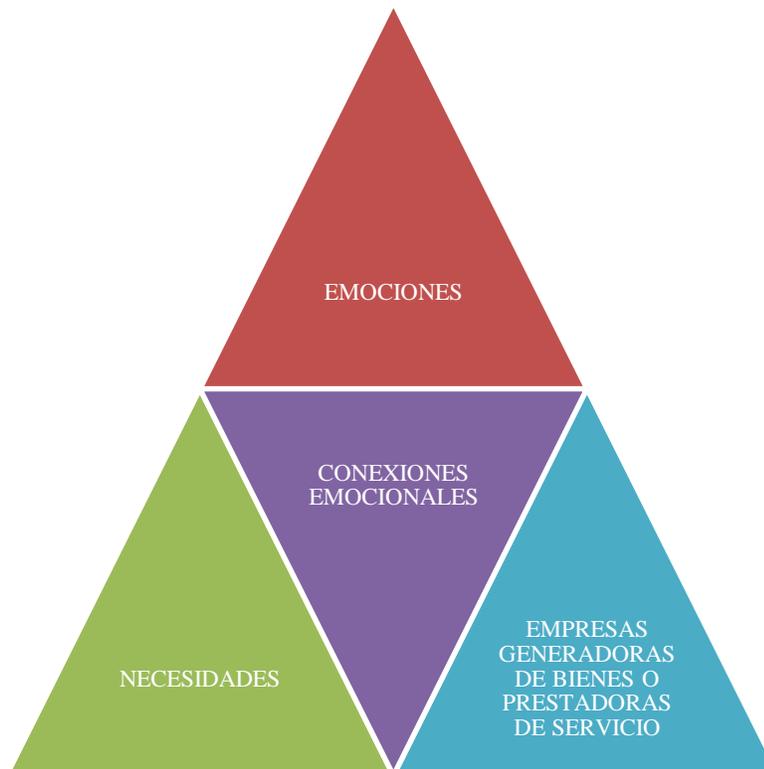


fig. 4-4 Las dimensiones de las conexiones emocionales

Fuente: Elaboración propia.

Es oportuno entonces argumentar teóricamente, lo que hemos llamado conexiones emocionales, en especial , dada su importancia tanto para los consumidores como para los productores o prestadores de un servicio, los cuales interactúan en los mercados y por lo tanto son los más interesados en sacar la máxima ventaja de esa relación, específicamente, desde la perspectiva del cliente, al obtener o recibir bienes o servicios, con la mejor función costo beneficio, y desde la posición de la empresa, satisfacer las necesidades de sus demandantes, creando el mayor valor y margen posible, que se refleje en riqueza, sostenibilidad y sustentabilidad.

Con el propósito de abordar conceptualmente las conexiones emocionales, inicialmente se recuerda a Janelle Barlow, Dianna Maul y Michael Edwardson (2000), en su obra *Valor emocional*, quienes lograron sustentar, que las emociones suministran información muy importante, indicando por ejemplo: Qué le importa al cliente, Cómo se relaciona el cliente con el proveedor de servicio, Cómo se comporta el cliente. Así mismo afirmó que para poder lidiar efectivamente con las emociones, es importante que tanto quienes vendan como quienes compren, estén conscientes de su propio rango emocional. Si una persona no conoce bien qué está sucediendo consigo mismo, tanto física como emocionalmente, entonces bajo estrés, el sistema puede reversarse hacia comportamiento hostil. Esta hostilidad puede conllevar a que los empleados culpen a los clientes, y los clientes a los empleados. Si usted conoce sus propios sentimientos, puede tomar mejores decisiones; además puede aprender a aceptar su estado de ánimo, en lugar de cambiarlos; especialmente si decide que éste es el mejor para afrontar las circunstancias.

Adicionalmente, su mayor aporte fue precisar que las empresas de servicio, no pueden conformarse con la satisfacción que reporta en sus clientes sus productos o servicios, adicionalmente deben ser conscientes de que el cliente debe tener una experiencia satisfactoria, para ello es necesario entender el rol y el poder de las emociones en su negocio y crear conciencia entre sus empleados.

“El valor emocional es literalmente el valor económico de los sentimientos”, Janelle Barlow (2000). Definitivamente las emociones están relacionadas con las necesidades y en especial con el deseo de alcanzar cierto producto o tener acceso a servicios, en este sentido cualquier empresa

trabajara por activar, estimular y provocar dichas necesidades, hasta tal punto que logre conectarse emocionalmente con sus potenciales o habituales clientes. Por ejemplo, si un individuo tiene emociones positivas alrededor de sus deseos de ser Exitoso, importante, incluido, independiente o sencillamente notado, podrá identificarse y como tal sus emociones generale impulsos que lo lleven a adquirir ciertos bienes o comprar servicios, a través de los cuales logre vivir una experiencia de satisfacción emocional. En este contexto la empresa venderá y como tal se sustenta el valor económico de las emociones.

Según Reeve (2009), la emoción tiene tres funciones principales: Funciones adaptativas, Funciones sociales, Funciones motivacionales, en este enfoque podemos encontrar con mucha claridad, como la emoción prepara al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales. Resulta evidente que la función adaptativa de una emoción, obliga a las empresas que desean conectarse con ellas a identificar qué tipo de producto o servicio prestan, establecer que necesidades satisfacen y si con ello le facilitan o no al hombre su adaptación con el entorno donde habita, de tal manera que este logre movilizar la energía necesaria para ello, dirigiendo su conducta inconscientemente (acercándolo o alejándolo del bien o el servicio), ver Plutchik (1980).

En cuanto a la función social de las emociones, Reeve (2009)eIzard(1989), sostienen que la función principal de ellas es facilitar la aparición de las conductas apropiadas, las expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas. En este sentido estudiar las emociones desde esta perspectiva social, nos ayuda a entender y proyectar las conductas y las decisiones de tipo interpersonal que toman los individuos. Este

postulado invita a las empresas interesadas en conectarse emocionalmente con sus clientes, a investigar sus emociones, las cuales se pueden hacer visibles en el marco de sus relaciones sociales. Por otro lado Reeve (2009) plantea el escenario donde este proyecto encuentra gran justificación y las hipótesis, objetivos y conjeturas, de donde se parten, comienza hacer más claras. Este autor investiga la relación íntima entre emoción y motivación, considerando que la conducta del hombre tiene dirección e intensidad, lo cual se lo da o determina, precisamente sus emociones en función a su motivación. Entonces concluye que la emoción energiza la conducta motivada, logrando que el hombre que intenta satisfacer sus necesidades, tome una o varias decisiones de forma más vigorosa.

Es importante aclarar que las emociones pueden ser positivas o negativas y en ambas condiciones, resultan para un consumidor y por su puesto para el ofertante de un bien o servicio, clave su identificación. Es este sentido la investigadora Bárbara Fredrickson ha abierto una línea de investigación (Fredrickson, 1998, 2000b, 2001, 2003; Fredrickson y Branigan, 2000). Recientemente ha planteado la Teoría abierta y construida de las emociones positivas (Broaden and buildtheory of positive emotions) (Fredrickson, 1998, 2001), que sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas.

En cuanto a las emociones negativas, son importantes porque solucionan problemas de supervivencia inmediata (Malatesta y Wilson, 1988) porque tienen asociadas tendencias de respuesta específicas (la ira, por ejemplo, prepara para el ataque; el asco provoca rechazo,

vómito; el miedo prepara para la huida), sin embargo lo que para este estudio se considera trascendentalmente destacable es lo que Fredrickson aporta en cuanto a las funciones de estas emociones negativas y positivas, Las primeras propician formas de pensar que reducen el rango de respuestas posibles y las segundas propician formas de pensar que lo amplían. Considera entonces que las emociones positivas son agradables y generan beneficios tanto de corto plazo, como duraderos, por ejemplo: cuando una empresa logra conectarse emocionalmente con sus clientes y en especial, creando una sinergia con sus emociones positivas, lo más probable es que la relación comercial tienda a ser duradera, dado que le inspira confianza, ya sabe que recibirá y por lo tanto su decisión de compra suele mantenerse fiel a la marca. Reduciendo así los pensamientos que lleven al cliente a explorar nuevas alternativas. Caso contrario es cuando un servicio no se conecta emocionalmente con un cliente, o si lo hace, pero activando en él sus emociones negativas, las cuales logran reducir su pensamiento, haciéndolo menos abierto y flexible. Y lo más probable, es que lo lleven a desconectarse emocionalmente de es bien o servicio con el cual no se identifica.

Abordados destacados aportes teóricos sobre las necesidades, las emociones y sus diferentes perspectivas, funciones y dimensiones, se considera oportuno introducir la posición de los autores de este proyecto en cuanto a las conexiones emocionales se refiere. Partiendo de la base, de que en un mundo globalizado los cambios son parte del día a día y quienes no evolucione a su ritmo, lo cambiaran sus clientes, en este sentido conectarse emocionalmente se ha convertido para algunas empresas de talla mundial una verdadera estrategia no convencional que hoy explica su creación de valor, de riqueza, su posición en el mercado e inclusive su continuo crecimiento y expansión, logrando activar las necesidades de miles y millones de nuevos

usuarios que encuentran en los servicios que les prestan, no solo instrumentos para satisfacer sus necesidades, sino también una forma de vivir una maravillosa y satisfactoria experiencia.

A partir de los conceptos teóricos planteados, se propone la siguiente definición de **Conexión Emocional**:

“Las conexiones emocionales representan el tejido neuronal que crea la sinergia entre los bienes o servicios, que producen o prestan las empresas con la intención de satisfacer las necesidades superiores del hombre, logrando que este perciba un cumplimiento de la promesa de valor que le fue realizada, mediado este proceso por la activación de emociones positivas que dan cuenta de de una experiencia satisfactoria, que motiva a la compra creando relaciones comerciales y sociales duraderas, e inspirando al oferente a una mejora continua en el diseño y prestación del servicio”

4.1.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA NO CONVENCIONAL DE SERVICIO

Al unir los conceptos de estrategia, creación de valor y conexión emocional, vemos que cobra gran importancia estratégica el proceso de conocer a los clientes. El profesor emérito de Harvard Gerald Zaltman, afirma que: *“Conocer por qué los clientes hacen lo que hacen, piensan lo que piensan y por qué gustan o no de un producto provee una base mucho más sólida para la construcción de la estrategia que comprar resmas de datos demográficos”* (Gary, 2004).

De esta forma, teniendo en cuenta los antecedentes bibliográficos estudiados, se propone a continuación una definición para el concepto de Estrategia no convencional de servicio:

“Es aquella que busca agregar valor a través de la creación de una conexión emocional en los clientes por medio de un esquema o proceso innovador o con un grado muy alto de diferenciación respecto de la industria en la que se encuentra, siendo este esquema de difícil imitación de tal forma que se logra crear una ventaja competitiva.”

Se observa que esta definición se soporta en dos variables que son la creación de valor y la conexión emocional que va ser factores críticos en los análisis de esta investigación.

5. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS DE SERVICIO QUE CREAN VALOR A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES DE SERVICIO FUNDAMENTADAS EN LA CONEXIÓN EMOCIONAL.

En el mundo existen millones de empresas, sin embargo pocas logran ser catalogadas como empresas de talla mundial, esta es una categoría que solo se le da a las mejores del mundo en diferentes indicadores tales como: calidad, ventas, servicio, margen, entre otras variables. En este sentido la revista “**FORBES**”, utiliza los siguientes criterios a la hora de conformar el listado mundialmente famoso de las 500 empresas más importantes del mundo:

1. Ingresos Operacionales
2. Beneficio Neto
3. Activos, Pasivos y Patrimonio
4. Numero de Empleados
5. Rentabilidad del Inversionista

Son precisamente estos criterios, la aceptación mundial y la credibilidad que esta organización tiene en el mundo de los negocios, el principal factor que permitió definir que la muestra de empresas que se analizarían, deberían pertenecer a este prestigioso listado, además en el existen una gran variedad de empresas que se caracterizan por clasificarse como organizaciones que desarrollan actividades económicas agropecuarias, industriales o de servicio. Al reconocer que

en el sector servicio se concentran más del 80% de las empresas que operan en la ciudad de Cartagena, según datos de cámara de comercio (Cartagena en cifras junio 2013), y con el objetivo de desarrollar una investigación cuyos resultados sean útiles para la mayoría de las organizaciones que operan en el mercado local y de la región caribe, entonces se encuentra la necesidad de tomar como referencia empresas que tengan en su estrategia un alto componente en servicio. Esta precisión permitió filtrar el potencial de empresas que se encuentran reseñadas por la revista “**FORBES**”.

Un segundo criterio de selección se centró en el ranking de las mejores marcas globales definido por Interbrand, quienes en su metodología de clasificación tienen en cuenta las diferentes maneras en que una marca afecta o beneficia a la organización, desde el momento de atraer y retener talentos hasta la entrega del servicio y satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de tres aspectos que contribuyen a la evaluación:

- **Análisis financiero**, mide la utilidad operacional después de impuestos menos un cargo por el capital utilizado para generar los ingresos y márgenes de la marca, basada en la plataforma de creación de valor.
- **Papel de la marca en el proceso de decisión de compra**, mide la porción de la decisión de compra que es atribuible a la marca, relativo a otros factores tales como precio, conveniencia o características del producto.
- **Fortaleza de la marca**, que mide la habilidad de la marca para crear lealtad y así mantener la generación de demanda y utilidad en el futuro, basada en la evaluación de diez factores clave.

El tercer criterio se encuentra ligado a un principio lógico que responde a la necesidad que la investigación sea “investigable”, es decir que se tenga acceso a la suficiente información casuística de empresas que se encuentran en los lugares protagónicos en relación al primer y segundo criterio.

De acuerdo con los anteriores criterios se seleccionaron las siguientes tres empresas de talla mundial: WALT DISNEY, GOOGLE Y APPLE, y para cada caso se establecieron el conjunto de atributos que las caracterizan como empresas de servicio que crean valor por intermedio de la implementación de estrategias no convencionales fundamentadas en la conexión emocional. La estructura del análisis y la presentación de los resultados están enmarcados en los siguientes criterios y aspectos analizados:

1. Contexto: Nombre de la empresa, años de existencia, evolución histórica.
2. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista **FORBES**.
3. Descripción de su proceso básico de creación de valor. (Concepción e importancia de las emociones de sus clientes en dicho proceso).
4. Estrategias de servicio no convencionales, que siendo fundamentadas en la conexión emocional, implementa y que resultados ha generado a nivel de sus principales indicadores financieros (evolución del margen que dé cuenta de la creación de valor y otros indicadores).
5. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio.

5.1. WALT DISNEY

5.1.1. Contexto.

La famosa Walt Disney, o The Walt Disney Company" es uno de las compañías de medios de comunicación y entretenimiento más grandes del mundo. Fué fundada el 16 de octubre de 1923 por Walt Disney y Roy Disney , al paso del tiempo se convertiría en uno de los estudios de Hollywood, es operador y licenciatario de parques temáticos, y diversos canales de televisión abierta y por cable, como ABC , ESPN. Las oficinas coporativas se encuentran concentradas principalmente en The Walt Disney Studios en Burbank, California.

Disney se ha consolidado como la mayor empresa de entretenimiento en el mundo, de acuerdo a su ranking en Forbes 500, encontrándose hoy en el puesto 248 con ventas y utilidades de 42,3 y 5,7 billones de dólares respectivamente. Junto con sus empresas afiliadas y subsidiarias se cataloga como una empresa de medios y entretenimiento familiar con cinco segmentos de negocio: Redes de medios de comunicación, parques y resorts, estudios de entretenimiento, productos de consumo y medios interactivos (The Walt Disney Company, 2013). Ha sido galardonada con varios premios en su historia dentro de los cuales se destacan el CR ReportingAward, FSTE4Good, KLD Indexes y Dow Jones sustainability indexes sustainability leader 2012.

En la Tabla 5-1 Indicadores financieros Disney años 2005-2012 Tabla 5-1 se presentan los principales indicadores financieros de esta empresa. Sus ventas desde el año 2005 al 2012 han presentado una tendencia creciente como se observa en la fig. 5-1. De igual forma, la evolución de la utilidad por acción (EPS), que es otro indicador de la creación de valor financiero, muestra un comportamiento similar, como se aprecia en la fig. 5-2, al igual que los dividendos cuyo comportamiento histórico se muestra en la fig. 5-3.

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos (Revenues)	31.944	34285	35510	36367	36149	38063	40893	42278
EPS (utilidad por acción)	1,22	1,64	2,25	1,85	1,76	2,03	2,52	3,13
Dividendos	0,24	0,27	0,309	0,35	0,35	0,35	0,4	0,6

Tabla 5-1 Indicadores financieros Disney años 2005-2012

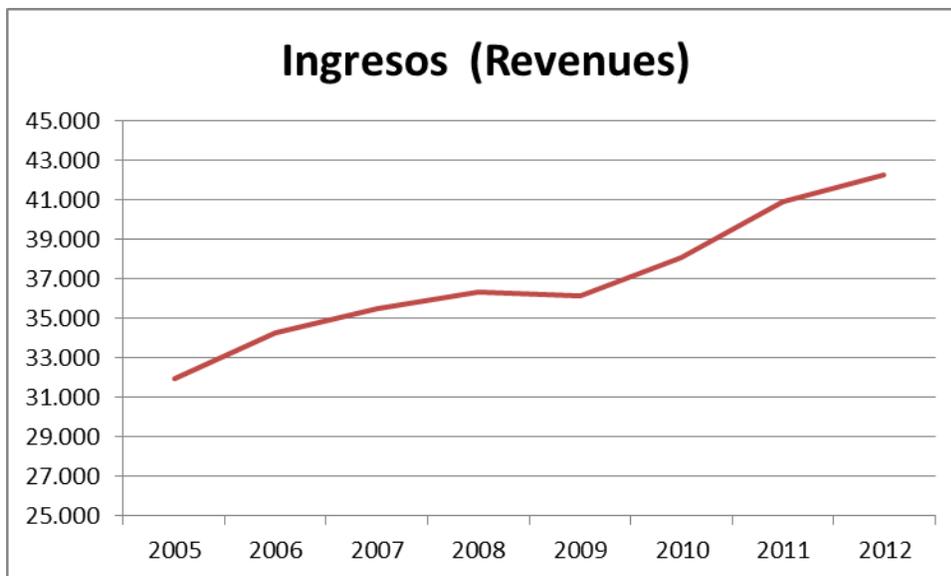


fig. 5-1 Ingresos por ventas en Disney - años 2005 al 2012

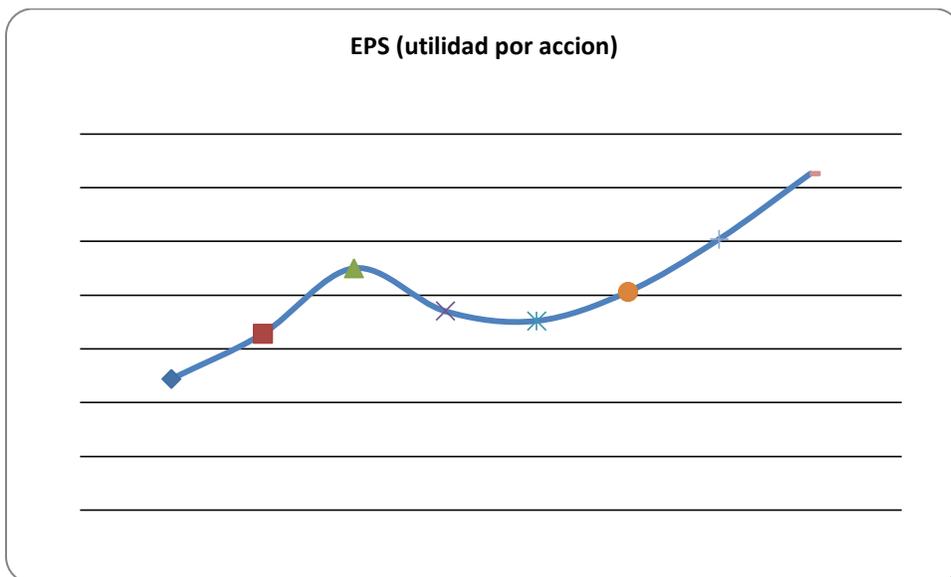


fig. 5-2 Utilidad por acción en Disney años 2005-2012

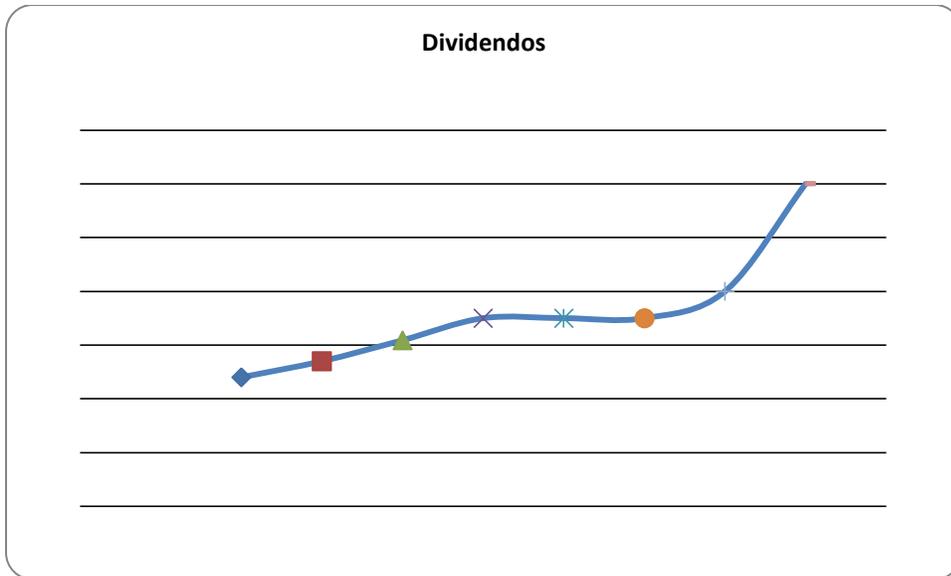


fig. 5-3 Dividendos decretados Disney años 2005-2012

5.1.2. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES.

Año	2010	2011	2012	2013
Ranking	197	226	249	248

Tabla 5-2 Ranking de Disney en Forbes 500

Disney es mucho más que películas. Disney es mucho más que parques temáticos. Disney es mucho más que la suma de sus partes. “Disney es la Diversión”, y la marca es consciente de su influencia en el mundo infantil, en la percepción “holística” (Reino Mágico) que de ella se tiene.

La empresa ha anunciado su apuesta por la alimentación sana, que afectará tanto a sus parques temáticos como a los productos que utilizan sus licencias. De los parques se eliminarán las grasas transaturadas, y se ofrecerán leche desnatada o zumos además de bebidas gaseosas, y compota de manzana o zanahorias además de patatas fritas.

En cuanto a las licencias, se eliminarán gradualmente aquellos productos que no cumplan unas estrictas reglas de salud, limitando las calorías, grasas y azúcar”. “La experiencia de Diversión Disney tiene que ser positiva y beneficiosa para los niños, que son nuestra razón de ser”, explican (Alcaide, 2008).

En la misma dirección “holística”, se comprueba que la “relación” que Disney quiere tener con “su razón de ser, los niños” es experiencial, pero rentable. Un mundo Disney completo. Así, por ejemplo, poco después de que Movistar hubiese lanzado junto con Imaginarium un móvil pensado para los más pequeños, Vodafone España y The Walt Disney Company Iberia se han aliado para lanzar juntos Vodafone Mini, un producto que ya había sido lanzado en Italia, en 2006, con éxito.

Disney es, pues, un mundo mágico, repleto de “cosas”. En el web oficial de Disney (hay docenas de webs específicas con productos específicos, relativas a personajes, y a películas, etc., a fecha de hoy se reconocen cuarenta webs oficiales, con cincuenta millones de usuarios habituales), podemos hacernos una idea de sus actividades, todas ellas en torno a la diversión infantil, pero sin que falten guiños a los padres, de una parte, y a los niños y niñas (especialmente), algo más crecidos con productos y servicios como los denominados Witch (ver Tabla 5-3).

	<i>Productos</i>	<i>Áreas</i>
1	Películas	Películas para el cine Películas para el hogar
2	TV	Disney Channel Playhouse DisneyToon Disney
3	Juegos	Juegos Pirates
4	Aprendizaje	Little Einstein
5	Vacaciones	Disneyland, EE.UU. Disneyland Resort Paris
6	Cruceros	Disney posee dos buques: Disney Magic Disney Wonder
7	Tiendas	Disneyland Resort Paris Revistas Disney Disney Store
8	Diversión	Zona de Impresión Tarjetas Disney
9	Personajes	Disney Princesas W.I.T.C.H.

Tabla 5-3 Portafolio de servicios en Disney

5.1.3. Descripción de su proceso básico de creación de valor.

Definitivamente los resultados económicos registrados por esta compañía durante los últimos años le permiten estar rankeadas dentro de las 500 empresas de Forbes, indicando la creación de valor para los accionistas de forma continua y permanente. La forma de explicar estos indicadores en momentos tan diferentes de la economía es por la percepción o pasión que tienen los clientes a sobre esta marca, especialmente en Norteamérica en donde la actividad que se vive en los parques temáticos es una clara demostración de los íconos de la cultura norteamericana. Esa conexión emocional con la marca Disney ha venido pasando de generación en generación a través de un proceso cultural basado en la excelencia en los servicios, innovación, relaciones humanas, etc, creando un prestigio en el uso de esta marca

5.1.4. Estrategias de servicio no convencionales,

La estrategia de Disney está centrada en crear una conexión emocional con sus clientes a través de hacer realidad sus sueños, transportándolos a un mundo de fantasías en donde la escenografía juega un papel muy importante, y a su vez esta se encuentra basada en la enorme atención a los detalles. Son estos detalles que hacen la gran diferencia. Disney llega a incorporar los más minúsculos detalles en los lugares más insospechados tales como las tapas de las alcantarillas, las cuales son elementos en los que casi nadie centra su atención (Gans, 2012).

Al ir a una película de Disney, el contenido tiene un mensaje tanto para los niños como para los padres, creando una relación que apoya a la conexión emocional porque no excluye a ninguna

parte del público objetivo (la familia), apuntando a que estos momentos de entretenimiento en familia ayuden a fortalecer y mantener la conexión emocional dentro de las familias y de estos con la marca.

5.1.5. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio.

El Disney Institute ha identificado que uno de los principales factores que influyen en la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio es el reconocimiento “genuino” a los colaboradores. Tanto el líder del equipo como los pares tienen una responsabilidad en este elemento, puesto que las investigaciones demuestran que un reconocimiento genuino al esfuerzo de un colaborador es un catalizador poderoso para lograr un incremento en el compromiso, lo que se traduce en la conexión emocional del colaborador con la empresa. En la medida que haya un reconocimiento genuino y un cuidado especial a los empleados, ellos cuidarán de la misma manera a los clientes, extendiendo dicha conexión emocional hacia ellos (Jones, 2013).

5.2. APPLE

5.2.1. Contexto

Apple fue fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak y ha llegado a ser la compañía de tecnología más grande del mundo. A través de sus productos y servicios ha revolucionado la industria de la música, las comunicaciones y los medios. En la actualidad registra ventas por un valor de 156,5 billones de dólares y una utilidad de 41,7 billones de dólares

Año	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Ingresos (Revenues)	13.931,0 0	19.315,0 0	24.006,0 0	32.479,0 0	42.905,0 0	65.225,0 0	108.249,0 0	156.508,0 0	133.438,0 0
EPS (utilidad por acción)	1,56	2,27	3,93	5,36	9,08	9,08	27,08	44,15	31,44
Dividendos								5,3	8,75

Tabla 5-4 Indicadores financieros Apple Inc, 2005-2013

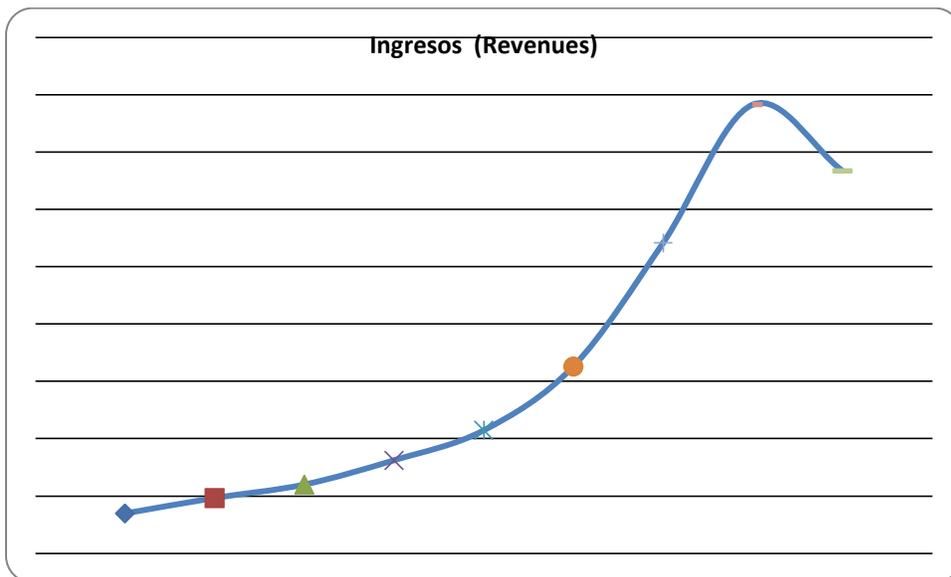


fig. 5-4 Ingresos Apple Inc. 2005-2013

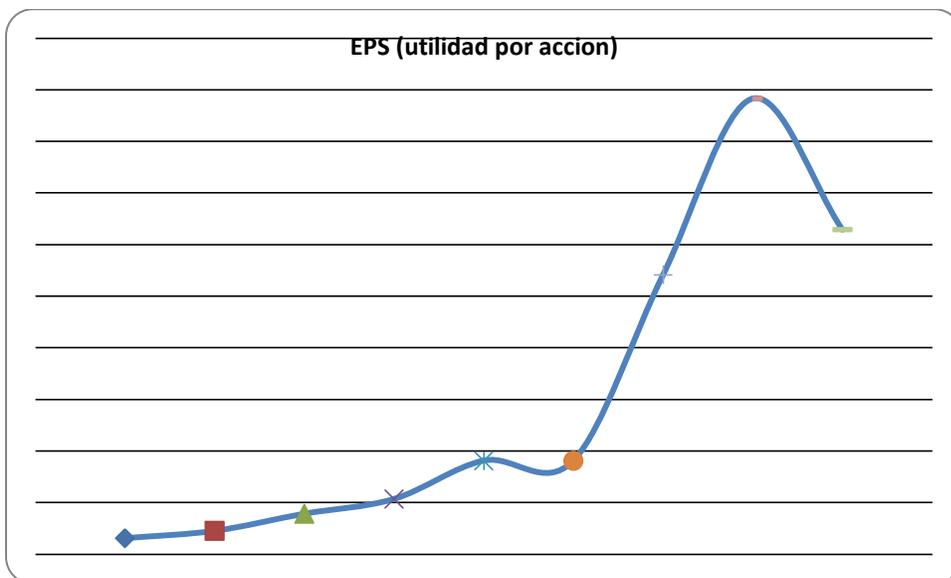


fig. 5-5 Utilidad por Acción (EPS) Apple Inc. 2005-2013

5.2.2. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES

El portafolio de productos y servicios de Apple está compuesto por los siguientes:

	<i>Productos</i>	<i>Áreas</i>
1	MAC	Computadores de escritorio y portátiles (6 categorías)
2	iPod	Reproductor de música (6 categorías)
3	iPhone	Teléfonos celulares inteligentes (2 categorías)
4	iPad	Tabletas electrónicas (2 categorías)
5	iTunes	Música en el dispositivo o en línea
6	iCloud	Servicio de información en la nube
7	App Store	Tienda virtual de aplicaciones móviles
8	Retail	Puntos de venta minorista
9	iTunes Store	Venta de música, videos, libros y otros.

Tabla 5-5 Portafolio de productos Apple

En el 2010 y por tercer años consecutivo esta empresa ha sido seleccionada como la empresa más admirada del mundo, según la revista Forbes.

Año	2010	2011	2012	2013
Ranking	199	111	55	19

Tabla 5-6 Ranking de Apple en la revista Forbes 500

TheEconomist mostró el lanzamiento del iPad en la portada de su revista con Jobs presentado como una figura bíblica y señaló que “el entusiasmo de los fieles de Apple puede ser exagerado, pero el historial de Sr Jobs sugiere que, cuando el bendice un mercado este despegará” (Marín Ximenez & Sanz, 2013). Los clientes de Apple son fanáticos de la marca

5.2.3. Descripción de su proceso básico de creación de valor.

El diseño de los productos de Apple es uno de los aspectos fundamentales de la marca, sus productos son muy atractivos y a su vez son admirados por su funcionalidad, son diseñados pensando en la persona que le va dar uso, innovando de manera que el centro de inspiración sean las personas, los productos Apple tienen las siguientes características:

- **Usabilidad:** es la facilidad con que las personas puedan usar una herramienta con el fin de alcanzar un objetivo concreto, de forma sencilla y agradable. Ejemplo de estos son los programas iPhoto, iMovie, GarageBand y el iWeb. Con GarageBand el usuario puede aprender a tocar la guitarra o el piano de forma sencilla.

- **Accesibilidad:** Todo el mundo tiene derecho a usar un equipo, usando una tecnología pensada para el acceso a las personas discapacitadas.

5.2.4. Estrategias de servicio no convencionales

Apple logró un posicionamiento de marca a través de la innovación y una fuerte comunicación por la pasión que sienten sus creadores por lo que hacen, haciendo que los productos sean muy agradables y fáciles de usar.

Apple, al contrario que Google, siguió una estrategia similar a la de Henry Ford, en el sentido que no tenía en cuenta las necesidades de sus clientes sino que a través de sus productos y servicios innovadores creó nuevas necesidades que los usuarios no tenían en su mente.

5.2.5. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio

Podemos analizar mejor la conexión emocional de Apple con sus clientes observando como fue la experiencia en el lanzamiento reciente del iPhone y el iPad, que crearon una revolución en el mercado de tecnologías móviles.

Cuando esta compañía va a lanzar un producto, llega antecedido por un despliegue publicitario con el fin de producir mucha expectativa en el mercado. Esta compañía se puede decir que la entrada de un producto la puede dividir en: Rumor, Presentación, Deseo, Uso y Fidelización.

Rumor: antes de lanzar el iPhone se hicieron adrede muchos rumores sobre este, lo mismo sucedió con el iPad, lo que generó entre el público alto nivel de expectativas a través de redes sociales, blogs y otros medios.

Presentación: Después de la fase de rumor, Apple prepara sus presentaciones como si fuera el evento del año. Para el lanzamiento del iPad se eligió el 27 de enero de 2010, este fue un evento de talla internacional.

Deseo: cuando Apple hace público el lanzamiento de un nuevo producto muchas veces los usuarios se frustran porque no están disponibles de forma mundial. Para el caso del iPad la presentación fue el 27 de enero de 2010, pero solo hasta 3 de abril estaba disponible en el mercado norteamericano. Este lapso de fecha le permite a Apple tomar apuntes interesantes de la reacción del público. Las cifras son contundentes: el primer día de venta se vendieron 300.000 unidades en Estados Unidos. Lo mismo paso con iPhone: La marca anunció este producto antes de ponerlo a la venta, de tal forma que congeló el mercado de telefonía móvil durante unos meses.

Compra: la experiencia de compra de un producto Apple va más allá de una transacción económica, con una experiencia de compra única e inolvidable es una estrategia de fidelización,

USO: la experiencia de uso incluso antes de sacarlos de la caja, son sencillos y cuidan el detalle de todos los elementos que interactúan.

FIDELIZACION: es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto de forma continua o periódica.

PRESTIGIO: Cuando una persona utiliza los productos y servicios de Apple está adquiriendo no solo un producto sino algo que hace sentir emociones que lo diferencian de su grupo social como un elemento único y especial.

El centro de la conexión emocional de Apple con sus seguidores está en la filosofía de romper esquemas, pensar diferente, creer y comunicar lo que cree y por qué lo cree, antes que centrarse en describir las características o bondades de sus productos(Sinek, 2009).

En Apple la conexión emocional no está basada en identificar las necesidades de los usuarios sino más bien en desafiar la manera tradicional de hacer las cosas, pensar diferente. Steve Jobs apostó a lo que querían sus clientes, y prácticamente siempre acertó y estuvo en lo correcto. TheEconomist mostro el lanzamiento del iPad en la portada de su revista con Jobs presentado como una figura bíblica y señaló que “el entusiasmo de los fieles de Apple puede ser exagerado, pero el historial de Sr Jobs sugiere que, cuando el bendice un mercado este despegará”

Apple, al igual que Disney, le da mucha importancia a los detalles en sus productos y servicios. Un buen ejemplo de esto es que para el Apple TV, se desarrolló un pegante especial resistente al calor para un adhesivo con el logo de la empresa que va en el interior del producto y no será visto nunca por ningún usuario. El objetivo es hacer que todo lo que producen sea no solamente con un diseño hermoso sino que sea agradable y fácil de usar. Apple predica sus emociones, su pasión y su gran esfuerzo en el diseño cuando anuncia no solo sus productos sino también sus

servicios. El servicio de música iTunes, aunque nació como un medio para reproducir música y sincronizarla entre el computador y el iPod, dio origen al iTunes Store, que pronto se convirtió en el mayor servicio de venta en línea de música, cambiando por completo la industria discográfica. iTunes Store también provee el servicio de alquiler y venta de películas y libros. Desde el 2006, se viene realizando el festival de música iTunes Festival y para la versión 2013 se transmitió de forma gratuita a más de 100 países y para el evento de 30 noches en vivo en el “Round House” en Londres, 20 millones de personas aplicaron para solicitud de entradas (Apple, 2013).

Apple ha sabido forjar una relación humana con los clientes y ha creado un trato casi de culto con su marca, la compañía tiene unas características visuales únicas y significados únicos, que se ven reflejados en el diseño de sus productos, la arquitectura de sus tiendas, sus empaques, todo lo diseñan para que sean claramente reconocibles desde lejos. Según Marc Gobe “Apple ha establecido una conexión sentimental con sus clientes”, los diseños de Apple hacen que la gente piense que fueron únicamente diseñados para ellos. Los Seguidores y fieles de Apple siempre han existido: los de toda la vida y los que han adquirido los productos últimamente.

Algo que llama la atención sobre esta marca es el hecho de estar colocada en los últimos años dentro del top 20 de la lista comparado con empresas de alto uso de capital del sector de los “comodities”, como las petroleras. De igual forma se resalta la multitud de amantes de la marca en internet, y esto se ve expresado en la cantidad de blogs en las que se consignan testimonios interesantes sobre esta marca. Este “amor” por Apple se demuestra en la calle, al ver la cantidad

de vehículos con adhesivos de esta marca, al igual que ver personas haciendo filas de varios días en las tiendas de Apple previo al inicio de ventas de cualquier nuevo producto de la marca.

5.3. GOOGLE

5.3.1. Contexto

La misión de Google es organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo (Google Inc., 2013).

La necesidad de servicios de búsqueda ha crecido con la expansión de internet. Yahoo fue uno de los primeros que prestaron este servicio de búsquedas. Luego vinieron otros buscadores como Altavista quien inventó la tecnología de los crawlers (gusanos rastreadores), luego vinieron una serie de actualizaciones como Inktomi que ofrecían mayor rapidez en la búsqueda. En 1998 Sergey Brin y Larry Page abordaron este problema como estudiantes de postgrado de Stanford, y crearon un algoritmo llamado PageRank que favorecía a las páginas referenciadas por otras páginas web. En Junio de 1999 Brin y Page anunciaron la primera ronda de financiamiento para su nueva empresa Google. Un año después, el índice de mil millones de páginas de Google superó a todos los competidores, logrando que este buscador remplazara a Inktomi. En ese entonces esta compañía se dedicaba exclusivamente a la búsqueda algorítmica; ya a finales de diciembre de 1999 los ingresos de Google provenían únicamente de las licencias que había otorgado a Yahoo y a otras compañías a usar su tecnología de búsqueda. Hacia el 2003 el

negocio de la búsqueda en la web se volcó sobre “los enlaces patrocinados” o los click sobre los anuncios.

En el 2001 Google era el noveno sitio más grande en internet con 24.5 millones de visitantes únicos por mes. En el año 2004 su participación en el mercado de buscadores fue mayor que la de Yahoo, y siguió incrementándose en el 2007, llegando a 58.4%, luego en el 2009 se situó en el 65.6%. Para el año 2012 la participación de Google en el mercado de los buscadores paso el tope del 90%.

Google basa su filosofía corporativa en 10 principios fundamentales, que denomina “las diez cosas que sabemos”:

1. Enfócate en el usuario y el resto se hará solo.
2. Es mejor hacer una cosa realmente bien
3. Rápido es mejor que lento
4. La democracia en la Web funciona
5. No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta
6. Puedes ganar dinero sin hacer el mal
7. Siempre hay más información allá afuera
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras
9. Se puede ser serio sin usar corbata
10. Genial no es suficiente.

En la Tabla 5-7 se muestran los principales indicadores financieros de Google Inc en los últimos 8 años (2005-2012), incluyendo el primer semestre de 2013.

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos (Revenues)	6.138	10604	16593	21795	23651	29321	37905	20175	28074
EPS (utilidadporaccion)	5,02	9,94	13,29	13,31	20,41	26,31	29,76	32,31	19,48

Tabla 5-7 Indicadores financieros Google Inc. 2005-2013

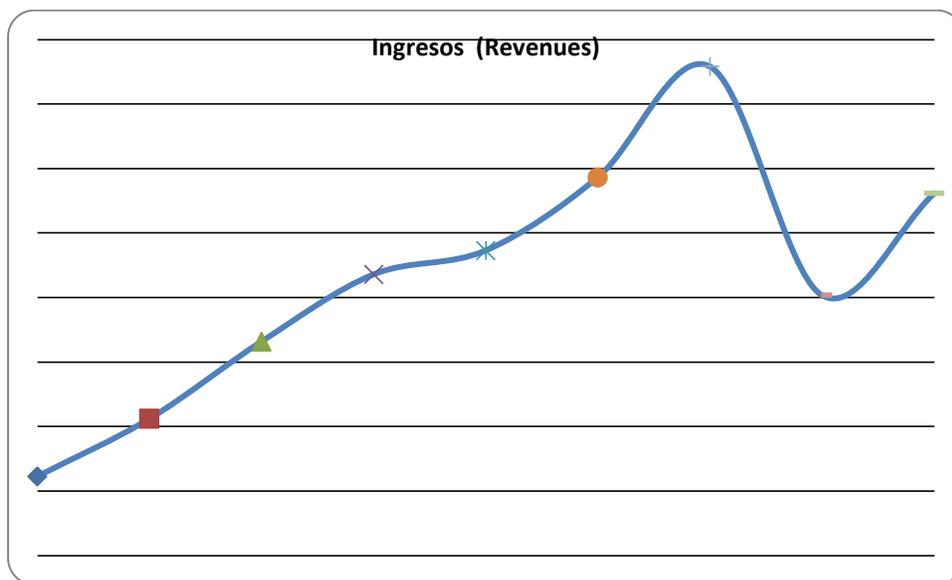


fig. 5-6 Ingresos Google Inc. 2005-2013

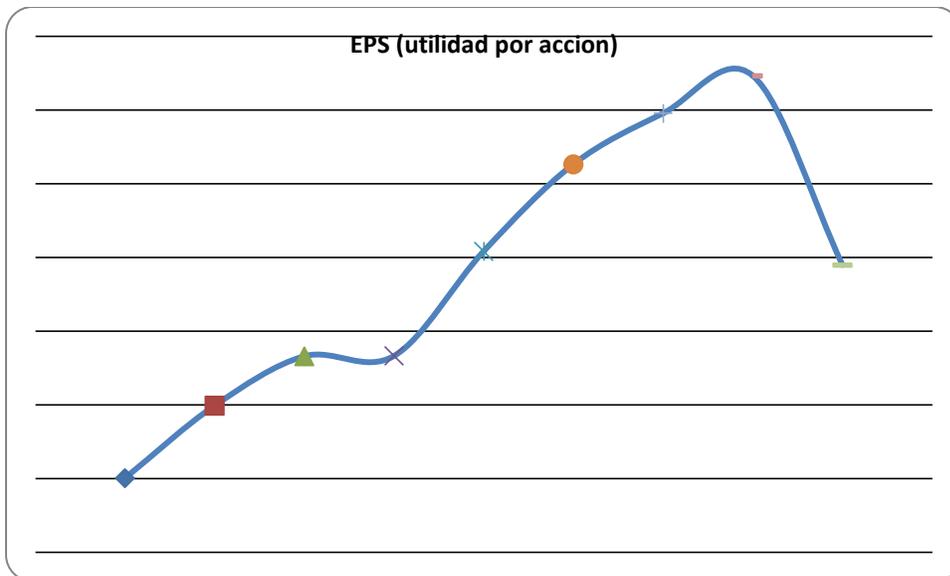


fig. 5-7 Utilidad por Acción (EPS) Google Inc. 2005-2013

5.3.1. Servicios que presta, clientes y su perfil, posición en el mercado y ubicación en la clasificación de la revista FORBES

El portafolio de servicios que presta Google está basado no solamente en los servicios de búsqueda de información sino que se ha integrado horizontalmente en servicios de tecnologías de información, abarcando áreas como las aplicaciones móviles, mapas (, redes sociales, información académica especializada, correo electrónico, hasta desarrollos de alta innovación tecnológica en el área de la realidad aumentada.

<i>Productos</i>		<i>Áreas</i>
1	Búsqueda	Búsqueda de información general
2	Imágenes	Búsqueda especializada de imágenes
3	Play	Tienda virtual de aplicaciones móviles
4	YouTube	Red social de compartir videos
5	Noticias	Canal de noticias
6	Gmail	Servicio de correo electrónico
7	Drive	Almacenamiento de información en la nube
8	Calendario	Gestión de actividades personales
9	Traductor	Servicio de traducción en línea 72 idiomas
10	Libros	Biblioteca virtual
11	Blogger	Red social de compartir opiniones
12	Videos	Búsqueda especializada de videos
13	Google Chrome	Navegador de internet
14	Google Earth	Vista satelital del mundo y otros planetas
15	Google Maps	Mapas del mundo
16	Google Docs	Documentos en línea para compartir

17	Google Académico	Busqueda especializada de documentos académicos
18	Hangouts	Chat en línea
19	Alertas de Google	Servicio de alertas de temas seleccionados
20	Wallet	Sistema de pagosvirtuales
21	Android	Sistema operative para dispositivos móviles
22	Nexus	Teléfono celular

Tabla 5-8 Portafolio de productos de Google

Año	2010	2011	2012	2013
Ranking	355	248	277	189

Tabla 5-9 Ranking de Google en Forbes 500

5.3.2. Descripción de su proceso básico de creación de valor.

La creación de valor en Google está fundamentada en su posición de “top of mind” de tal manera que hoy, más del 90% de las personas que buscan información, automáticamente piensan en Google como su única fuente de búsqueda y esto se ve reflejado en la expansión que han tenido en servicios complementarios en el área de las TICs. La creación de valor la logra cuando logra colocar publicidad o promociones referenciadas al tema en el cual el usuario está buscando

información. Esa conexión que existe entre lo que se está buscando y la promoción sobre productos o servicios que complementan en lo que se indaga hacen que cada día muchas más personas encuentren en este buscador la solución a sus problemas de búsqueda de información (Edelman & Eisenman, 2010).

5.3.3. Estrategias de servicio no convencionales

Cada día las necesidades de búsqueda de información crecen en el mundo entero, traspasando fronteras, culturas, razas y credos. Sumado a esto, el fenómeno de la globalización y las tecnologías de la información han producido la necesidad de la inmediatez. Google entendió que este fenómeno y se preparó con el desarrollo de algoritmos que permiten encontrar la información que buscan de una manera que sea relevante e inmediata. Una búsqueda promedio se procesa en los servidores en un tiempo de 300 milisegundos, mientras que toda la búsqueda, incluyendo la digitación (9 segundos en promedio), análisis de resultados y conexión hacia la página externa ronda en promedio los 24 segundos (Díaz, 2011). Adicionalmente despliega información de productos o servicios que son fuertemente ligados a la búsqueda que se está ejecutando, permitiendo que el usuario sepa que en este portal encuentra la información que estaba buscando. Siguiendo el primero de sus diez principios, al enfocarse en el usuario y sus necesidades, trata que el usuario encuentre la información que requiere de una manera rápida y sencilla en este mismo portal sin necesidad de salirse de él, en un tiempo promedio de 24 segundos.

5.3.4. Relación de la concepción de las emociones con el diseño e implementación del servicio

Con los 10 principios descritos en el contexto han logrado una presentación de su página limpia y agradable al usuario, mostrando únicamente información relevante y útil, lo cual hace que la experiencia de buscar información sea mucho más sencilla y efectiva. Esto crea una conexión emocional principalmente de **confianza**, lo que hace que los usuarios entre más lo usan, más confían que en este sitio van a encontrar cualquier información que necesiten. Esta confianza ha generado tanta popularidad en google que su sitio se convirtió en un verbo (¿no sabes que es? Googléalo!)

5.4. SÍNTESIS

De acuerdo a toda la información precisada, a través del cual se tienen por objeto caracterizar las estrategias no convencionales de servicio aplicadas por compañías de talla mundial y que les han permitido crear valor con criterios de sostenibilidad, continuación se presenta un resumen de estas con una visión comparativa, que a su vez permite encontrar elementos distintivos de este tipo de empresas, a la hora de que implementen estrategias no convencionales fundamentadas en la detallada y explicada conexión emocional.

EMPRESA	SERVICIOS	ESTRATEGIAS NO CONVENCIONALES	CONEXIÓN EMOCIONAL	RESULTADOS	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
WALT DISNEY	Entretenimiento	Emoción a través de experiencias relacionadas con los sueños (donde los sueños se hacen realidad)	Pasión por la marca	Crecimiento promedio de 16,1% en el EPS en los últimos 6 años	Interpretación de las emociones del grupo familiar
GOOGLE	Organización y búsqueda de información on-line y servicios asociados	Relevancia de las búsquedas y disminución del tiempo de respuesta	confianza	Crecimiento promedio de 33,7% en el EPS en los últimos 6 años	Relevancia de los resultados de la búsqueda, tiempos mínimos de resultado y ausencia de publicidad en los resultados
APPLE	Tecnología y entretenimiento	Innovación mas allá de las necesidades del cliente	Reconocimiento y status social dentro del grupo (pertenencia)	Crecimiento promedio de 69,4% en el EPS en los últimos 6 años	Anticipación a las necesidades del cliente a través de la innovación

Tabla 5-10 características de las empresas de servicio que implementan estrategias no convencionales fundamentadas en la conexión emocional.

(Fuente: elaboración propia).

Al analizar la información que se comparte en la Tabla 5-10 es posible resaltar los siguientes aspectos:

1. Son empresas que han posicionado su valor pensando en las emociones del cliente, ya sea identificando sus necesidades o creando nuevas necesidades.

2. Son empresas que le prestan gran atención a los detalles desde el diseño hasta la entrega de los servicios
3. Son empresas que operan que realizan actividades económicas muy diferentes , pero que sus concentran en su operación un alto componente de servicios y convergen en la parte emocional de los mismos.

Todo el análisis realizado nos permite teóricamente tener una aproximación empírica a la realidad del mundo competitivo que hoy enfrentan las empresas en el mundo, y en especial resulta destacable comprender, que gran parte del éxito de tan importantes empresas de talla mundial, ha recaído no en la implementación de las denominadas estrategias convencionales, sino por el contrario en la exploración de un ámbito poco explotado, que les ha permitido identificar las necesidades superiores de sus clientes reales y potenciales, sumado a aquellas emociones que hoy determinan de manera significativa la conducta de compra y de identificación con la marca, que trasciende a relaciones comerciales más duraderas, estables y diferenciadas, lo cual les permite a las empresas que las utilizan, conectarse emocionalmente con sus clientes, logrando así una diferenciada y estratégica ventaja competitiva, que sin lugar a dudas se refleja directamente en su margen, creación de valor y de riqueza con sostenibilidad.

5.5. HIPÓTESIS:

Por lo anterior se considera trascendental en este proyecto formular la siguiente hipótesis de trabajo, la cual tiene como objetivo inspirar a los empresarios, gerentes, emprendedores e investigadores, a la realización de próximas investigaciones científicas de carácter significativo y

metodológicamente experimentales, que se delimiten espacialmente a empresas de servicio de la ciudad de Cartagena, la región caribe o el país, de tal forma que se identifiquen y caractericen en ellas, la implementación de estrategias no convencionales de servicio fundamentadas en la conexión emocional en pro de la optimización de sus ventajas competitivas para la maximización de la creación de valor y el margen:

La conexión emocional en el servicio es un elemento generador de valor puesto que provoca en el cliente un incremento en la fidelidad, devoción, mayor cantidad de compras y referidos.

En el marco de esta ruta, procederemos a continuación a presentar una propuesta de modelo que tiene como objetivo explicar el proceso de creación de valor, en empresas que reconocen la necesidad de crear sinergias entre las necesidades superiores que tienen sus clientes actuales y potenciales, el perfil socioeconómico de estos, incluyendo sus emociones y como esta información puede ser aprovechada estratégicamente por una empresa de servicio en pro de construir conexiones emocionales que fundamenten sus ventajas competitivas, que a su vez les permitan crear valor y riqueza con sostenibilidad.

6. RESULTADOS

Luego de realizar un análisis de tres de las más importantes empresas del mundo que soportan un alto componente de su creación de valor en el servicio, según el listado de la revista “Forbes”, previo estudio en profundidad del marco conceptual, teórico y referencial que sustentan las diferentes tesis ideológicas que han abordado el núcleo problémico de las emociones, desde la perspectiva empresarial y financiera, en el marco de los intereses por preservar la clientela y mejorar la posición en el mercado a partir de ventajas competitivas que permitan un aumento de los consumidores potenciales y reales, con criterios de sostenibilidad y sustentabilidad, se logró entonces, formular una hipótesis de trabajo fundamentada en el estudio de las conexiones emocionales, como fuente de información, base para el diseño y desarrollo de servicios innovadores y que se califiquen dentro de los ámbitos de las estrategias no convencionales de servicio. Por lo tanto a continuación se pretende realizar una abstracción teórica del mundo real de las empresas de talla mundial analizadas, con la firme intención de construir y presentar un modelo que reduzca la complejidad técnica del tema abordado y sus múltiples dimensiones. Así mismo que ayude a docentes, investigadores y científicos a realizar predicciones concretas que dirijan u orienten los estudios empíricos que se inspiren en estos postulados.

La posición conceptual en la cual se cimienta la construcción de esta propuesta de modelo, parte de la convicción de este constituye un bosquejo que representa una realidad construida de variables y postulados ideológicos y que tiene como objetivo describir, explicar, analizar y comprender la realidad del fenómeno de las conexiones emocionales como elemento nuclear en las estrategias no convencionales de servicio, que para este caso se hace más útil en virtud de la

enorme dificultad para estudiar la realidad de las emociones en sí mismas, desde la perspectiva física y en la intangibilidad de las conexiones emocionales que se tejen a nivel neuronal, producto de las sinergias creadas entre los servicios recibidos por los usuarios o clientes.

De acuerdo con el tipo de ciencia en la cual el investigador se ubique, se puede encontrar a nivel teórico diferentes clasificaciones de los modelos: Verbales, de simulación, analíticos, el numérico, el matemático, el físico entre otros, sin embargo, tomando en cuenta el construido y que se socializará en este capítulo, corresponde este a un modelo científico, que se caracteriza por su enfoque abstracto de la realidad, partiendo de un marco conceptual que se intenta sintetizar, liberándolo de encrucijadas y presentándolo en un lenguaje gráfico, visual de acuerdo con la dimensión cualitativa o cuantitativa que este tenga.

En relación a los tipos de modelos que se tomaron como base, se encuentran los de orden cualitativo, los cuales sirven o intentan determinar las relaciones entre diferentes variables o factores que integran un sistema. En este caso en particular, es importante recordar que se sustentó en el sistema que representa el proceso, por medio del cual las organizaciones formulan e implementan estrategias no convencionales de servicio, generadoras de una ventaja competitiva, fundamentadas en la relación entre necesidades superiores, los bienes o servicios, mediada esta relación por las emociones a partir de lo cual se generan conexiones emocionales positivas o negativas. Los modelo cualitativos no cuantifican dichas relaciones, solamente facilitan su entendimiento. Es decir, ayudaría a entender la sinergia entre las variables, la forma en la que estas se relacionan, por lo tanto es vital para comprender la conexión emocional, que precisamente da cuenta del proceso específico de interés.

La construcción de este tipo de modelos, exigen gran creatividad, y suelen ser de muy oportunos para explicar relaciones que parten desde planteamientos sencillos, pero que conforme se desarrollan, crecen en variables, dimensiones que se pueden involucrar con facilidad. Es esta cualidad, lo que los hace interesantes y altamente útiles.

Tomando en cuenta los elementos anteriormente expuestos a continuación se presentan dos modelos construidos a partir del análisis realizado a las empresas de talla mundial que han reconocido la importancia de las emociones como mediadoras de la relación existente entre las necesidades superiores y los bienes y servicios que producen o prestan estas empresas:

6.1. MODELO DE CONEXIÓN EMOCIONAL

6.1.1. Eje temático:

Conexiones emocionales como fuente de ventaja competitiva en las estrategias de servicio

6.1.2. Contexto:

Este modelo es el producto de un análisis de empresas de talla mundial en la búsqueda de codificar cómo ellas crean valor a través de estrategias no convencionales basadas en las conexiones emocionales con sus clientes a través del servicio.

6.1.3. Variables clave:

Conexión emocional, creación de valor, proceso emocional, proceso racional, razón, emoción, el triángulo de necesidades de Maslow, necesidades básicas y superiores, emociones (pasión, pertenencia, reconocimiento, confianza, aspiraciones), Fidelidad, devoción, mayores compras y referidos, ventajas comparativas y competitivas, estrategia convencional y estrategia no convencional.

6.1.4. Tipo de modelo:

El tipo de modelo se ajusta a la categoría de un modelo científico de orden cualitativo, gráfico y visual, que pretende describir una abstracción teórica de una realidad de las empresas analizadas. Es puramente cualitativo en la medida que las emociones son un concepto puramente intangible contra las variables económicas que pueden ser plasmadas en resultados financieros.

6.1.5. Objetivo:

Es un punto de partida para contextualizar e inspirar a otras investigaciones que traten de aproximarse a una conceptualización de estrategias basadas en variables de tipo emocional correlacionadas con variables socioeconómicas. Teniendo en cuenta que el 80% de las empresas de Cartagena pertenecen al sector de servicios y necesitan encontrar información sobre la cual construir nuevas estrategias para mejorar su posición en el mercado e incrementar la creación de valor. Este proyecto se convierte también en un punto de partida con el propósito de inspirar a

investigadores regionales para que puedan diseñar, construir e implementar modelos para contextualizar las estrategias no convencionales de servicio en los mercados locales o regionales de Colombia.

6.1.6. Elementos fundamentales del análisis cualitativo:

6.1.6.1. Descripción:

El modelo de conexión emocional parte de relación estrecha que existe entre creación de valor y ventaja competitiva, y la creación de valor se da cuando el cliente adquiere un servicio, este se traduce en flujos de caja que permitan a una empresa mantenerse, crecer y lograr la sostenibilidad. Sin duda el cliente es en donde se origina la creación de valor, es por tanto indispensable entender por qué una persona decide por una compra, cuáles son sus motivos, sus expectativas, sus convicciones, lo que espera del servicio. El ser humano al ser un individuo biopsicosocial, tiene unas necesidades básicas y superiores que satisface cuando adquiere el servicio. Se ha encontrado que los servicios que una persona consume para la satisfacción de sus necesidades básicas crean en el individuo unos hábitos de consumo racionales que lo convierten en un comprador racional que está enmarcado por atributos como la fidelidad, devoción, referidos y la necesidad de compras de más servicio. Para las compañías, estos clientes le reportan ventajas comparativas, que son fáciles de imitar y son de poca duración.

Pero los individuos son seres dinámicos y evolucionan hacia estilos de vida diferentes; cuando una persona ya ha satisfecho sus necesidades básicas, apunta a cubrir sus necesidades superiores,

esas necesidades van más de la mano a estatus de reconocimiento social y autorrealización, por lo tanto sus decisiones sobre el servicio a consumir ya no dependen de su razón, sino es complementada con sus emociones, siendo estas últimas las de mayor importancia que las de la razón, adquiere un servicio es para sentirse bien. El modelo lo que pretende explicar a las empresa es este comportamiento del cliente y sabiendo esto, los clientes de mis servicios están en una dinámica de permanente monitoreo en donde hay que visualizar necesidades, procesos racionales, emociones y decisión de compra. La espiral en el modelo (ver fig. 6-1) representa el proceso de creación de la conexión emocional, el cual no se da de manera inmediata sino que parte de una serie de detalles (proceso racional) que provocan una reacción emocional en el individuo y esta a su vez se retroalimenta y se amplifica en la medida que la experiencia haya sido positiva y que la sucesión de eventos racionales sigan reafirmando ese proceso de amplificación de las emociones hacia la organización, hasta llegar a crear un vínculo suficientemente sólido que despierte la pasión por la empresa o por la marca que representa un estado de logros superior. A partir de estas conjeturas se propone el siguiente modelo conceptual que describe en forma gráfica el fenómeno de vinculación de las emociones con la decisión de compra (verfig. 6-1)

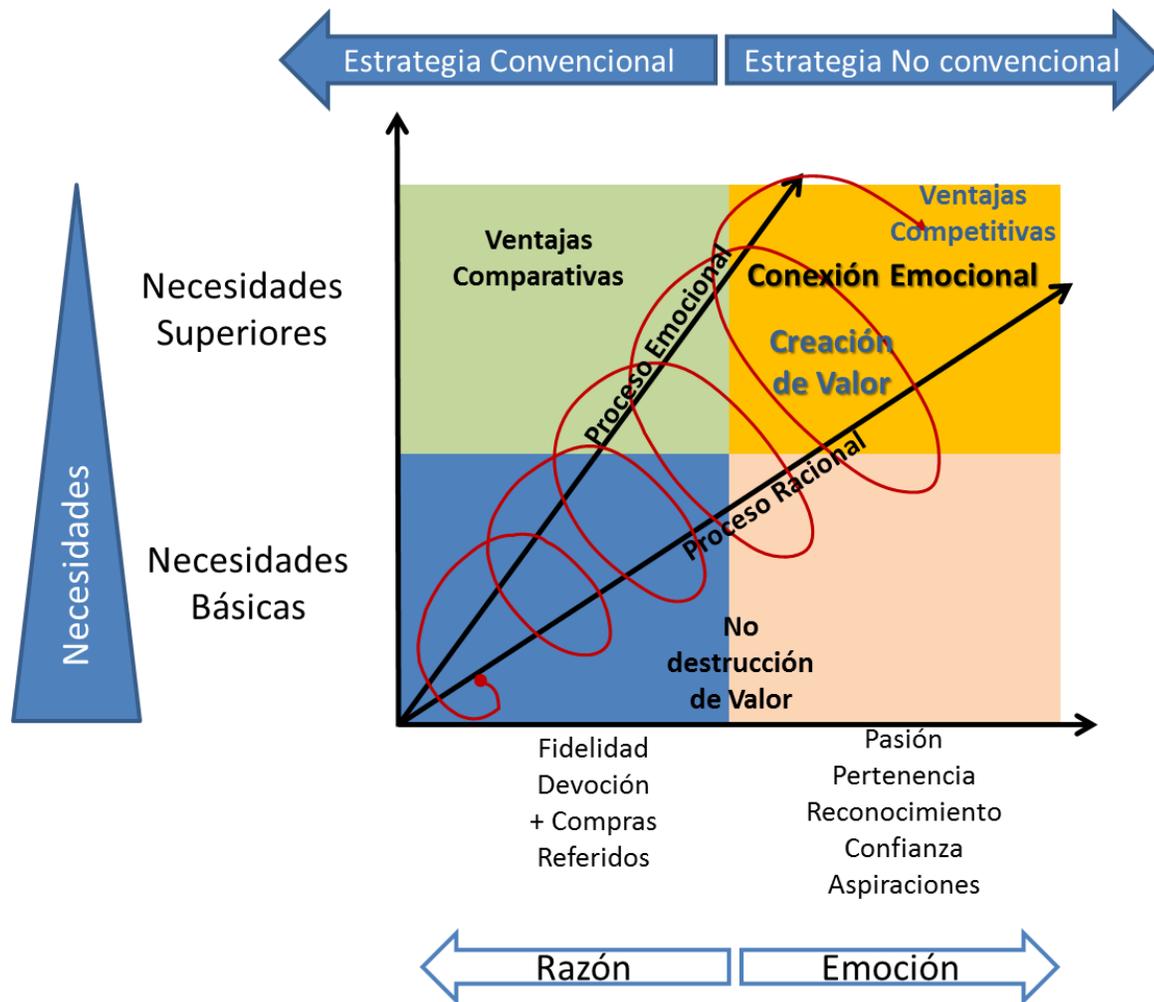


fig. 6-1 Modelo de conexión emocional

(Fuente: Elaboración propia)

6.1.6.2. Explicación:

Ese estado que genera las emociones de pasión, pertenencia, reconocimiento, confianza y aspiraciones se ha identificado como la base de las estrategias no convencionales en el servicio.

Si la empresa, a través de la ejecución del servicio, logra establecer estos vínculos emocionales que permitan mediante la adquisición de dicho servicio satisfacer las necesidades superiores, logrará una ventaja competitiva en su mercado. Estos vínculos son los que hacen que un cliente adquiera el servicio de forma no racional sino por pasión, aspiración, confianza, pertenencia o reconocimiento hacia el mismo.

6.1.6.3. Análisis:

Cumplir con las expectativas del cliente no es suficiente sino que se debe lograr esa conexión emocional que se describe en el modelo. Esta no se da de manera inmediata sino a través de experiencias previas positivas en el servicio recibido, los detalles racionales que van creando un proceso emocional de manera repetitiva y cíclica tal como se muestra en la espiral de la fig. 6-1. Al repetirse estas experiencias positivas se va afianzando la conexión emocional, se entra en la generación de confianza del cliente hacia la organización y a medida que crece este proceso emocional se incrementa la fidelidad y devoción del cliente hacia la empresa lo cual se traducirá en compras repetidas y en referenciación hacia otros clientes potenciales. De esta forma se producirá la ventaja competitiva que indudablemente llevará a la creación de valor.

6.1.6.4. Para qué es útil:

La utilidad de este modelo se fundamenta en el supuesto que, de la hipótesis planteada puede surgir un proyecto de investigación como base para aceptar o rechazar dicha hipótesis en un

contexto de mercado local como el de la ciudad de Cartagena, para poder desarrollar futuras investigaciones de tipo cuantitativo.

Se puede clasificar la utilidad de la aplicación de este modelo en tres dimensiones del conocimiento aplicado: la dimensión económica, la social y la tecnológica.

Desde el punto de vista de la dimensión económica, la utilidad de este modelo es lamás evidente puesto que el mundo globalizado de hoy exige a las organizaciones la constante búsqueda de herramientas que les permitan lograr una posición de ventaja competitiva en su sector. El hecho de que este modelo inspire a los empresarios a explorar este tema bajo la concepción de conexiones emocionales como estrategia no convencional de servicio con el fin de mejorar la experiencia del cliente y que esta se vea reflejada en la creación de valor y en las condiciones financieras de la organización, reafirma la importancia del modelopuesto que el fin último de las organizaciones es la creación de valor como fuente de sustentabilidad.

Desde la dimensión tecnológica la utilidad de esta propuesta de modelo es la de estar aportando la posibilidad de crearun nuevo conocimiento que se hizo a partir de otros postulados académicos desde el punto de vista de conexiones emocionalesdonde se reconocieron unas variables y se creó un nuevo postulado que deja abiertas muchas posibilidades de investigación sobre el tema en cuanto a la relación que hay entre las emociones y la creación de valor en las organizaciones.

Desde la dimensión de la utilidad social, el hecho que este modelo inspire a empresas y académicos a investigar las emociones y eso sirva como base para rediseñar los servicios que les permitan vivir experiencias satisfactorias, hace que quien más esté interesada es la sociedad misma, receptora de esos servicios porque van a satisfacer sus necesidades de orden superior, y se va a generar una posición no de resistencia sino de agrado, satisfacción, confianza, pertenencia y aspiraciones. De esta manera el modelo puede ser de utilidad para mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad como clientes de las organizaciones donde este pueda ser aplicado.

6.2. MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA A PARTIR DE LA ESTRATEGIA NO CONVENCIONAL

6.2.1. Eje temático

Conexiones emocionales como fuente de ventaja competitiva en las estrategias de servicio

6.2.2. Contexto

Este modelo se construyó como complemento al anterior, teniendo en cuenta no solamente el proceso de creación de la conexión emocional sino con una visión holística de como la conexión emocional puede ser aprovechada por la organización, generando retroalimentación, aprendizaje y de esta manera innovando en el servicio para llegar a la creación de valor

6.2.3. Variables Clave

Cliente, Necesidades básicas y superiores, diseño del servicio, servicio entregado, estrategia no convencional de servicio, recursos y capacidades, servicio percibido, feedback, aprendizaje, fidelidad, devoción, +compras, referidos, innovación, creación de valor, ventaja competitiva.

6.2.4. Tipo de modelo

Al igual que el modelo anterior, el tipo de modelo se ajusta a la categoría de un modelo científico de orden cualitativo, gráfico y visual, que pretende describir una abstracción teórica de una realidad de las empresas analizadas. Es puramente cualitativo en la medida que las emociones son un concepto puramente intangible contra las variables económicas que pueden ser plasmadas en resultados financieros.

6.2.5. Objetivo

Este modelo se propone como complemento al modelo de conexión emocional, resaltando la importancia que tiene la retroalimentación hacia la estrategia de la organización en la medida que se vaya logrando la conexión emocional y se puedan identificar cuáles son los elementos que la constituyen con el fin de, a través del proceso de aprendizaje organizacional, llegar a realizar los ajustes estratégicos necesarios con el fin que el resultado se amplifique y permita llegar a la creación de valor que de origen a la ventaja competitiva.

6.2.6. Elementos fundamentales del análisis cualitativo

6.2.6.1. Descripción

A continuación se presenta el modelo de ventaja competitiva a partir de la estrategia no convencional, planteado desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, en el cual, la estrategia debe nacer a partir de la detección de las necesidades del cliente, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización; a partir de estos se diseña el servicio en todos sus detalles el cual va a ser presentado al cliente en forma de proceso, atributos, detalles, libretos, etc. El cliente al recibir el servicio tendrá una percepción de valor que es donde se genera el proceso emocional (positivo o negativo). En el caso que esta reacción emocional sea positiva, esta conllevará a la fidelidad, devoción y más compras, además de los referidos. Siendo así se genera un feedback o retroalimentación hacia la empresa que, de ser adecuadamente gestionada a través de proceso de gestión del conocimiento, se da cabida al aprendizaje necesario para capitalizar esto en una innovación la cual hacia el cliente afianzará su conexión emocional a un nivel superior de reconocimiento, pasión, confianza, aspiraciones y pertenencia, mientras que hacia la organización esto redundará en creación de valor y ventaja competitiva, tal como se expresa en el segundo modelo planteado en la fig. 6-2.



fig. 6-2 Modelo de Ventaja Competitiva a partir de estrategia no convencional

(Fuente: Elaboración propia)

6.2.6.1. Explicación

Es importante anotar que debe haber una visión holística para entender que la conexión emocional abarca a todas las dimensiones de la organización y la relación con su entorno, haciendo de esto un proceso dinámico, que se retroalimenta y a la vez se amplifica a través del aprendizaje, gestión del conocimiento e innovación (Robledo % Del Rio, 2012) para llegar finalmente a la creación de valor sustentable que lleve a la organización a obtener su ventaja competitiva.

6.2.6.2. Análisis

Tanto este modelo como el anterior fueron inspirados en el análisis en profundidad de las empresas de talla mundial seleccionadas, tomando como referencia su experiencia positiva en cuanto a la construcción e implementación de estrategias no convencionales de servicio, que han generado objetivos intermedios, tales como la ventaja competitiva, por medio de la cual han logrado crear valor y riqueza, reflejada en el margen producto de las operaciones y viceversa. En ese orden de ideas resulta pertinente traer a colación los principales elementos que han hecho de estas empresas proveedoras no solo de bienes que satisfacen necesidades, sino que adicionalmente quienes los consumen logran vivir una experiencia satisfactoria. Por lo anterior, se procede de manera inmediata a socializar las principales conclusiones construidas, en virtud de la situación problemática de donde se partió y en especial los objetivos que fueron la ruta de inspiración, por lo tanto se pretende dar cuenta de los aspectos positivos y negativos directamente relacionados con estos.

6.2.6.3. Para qué es útil

Al ser este modelo un complemento al anterior, la utilidad de ambos cobra dimensiones similares que ya fueron expuestas en la pág. 92, por lo tanto se hace referencia a la misma utilidad. Es de resaltar que el modelo puede servir de referencia para las empresas nacionales que quieran observar la creación de valor a través de la conexión emocional de sus servicios con sus clientes y desde esta perspectiva encontrar nuevas oportunidades para ajustar sus estrategias y así encaminarse a una nueva dimensión en el servicio que les permita incrementar su creación de valor.

Estas estrategias y modelos son de particular interés hacia el sector público en algunas regiones de Colombia, las cuales adolecen de una cultura ciudadana que tenga una conexión emocional no solo con su ciudad sino con sus instituciones, generando una cultura de desprecio e irrespeto por su propio lugar donde habitan. Su aplicabilidad va desde instituciones de educación como colegios y universidades, entidades de salud, hasta entidades de gobierno como alcaldías, gobernaciones, organismos descentralizados, etc.

7. CONCLUSIONES

A continuación se plantean las principales conclusiones derivadas de la presente investigación, teniendo en cuenta la pregunta de investigación, la metodología aplicada, el análisis realizado sobre las empresas en estudio y los resultados encontrados. Cabe anotar que estas conclusiones se plantean como punto de partida para futuras investigaciones que pretendan profundizar en el ámbito de las conexiones emocionales y su relación con las estrategias no convencionales de servicio.

La humanidad crece a un ritmo positivo, sin embargo los recursos disponibles para satisfacer sus necesidades, son cada vez más limitadas y escasas, dificultando su capacidad para tener acceso a bienes y servicios que generan las empresas que ellos crean, conforman y gestionan. Estas condiciones y situaciones les significan a muchos individuos problemas económicos a la hora de intentar satisfacer sus necesidades, y a las organizaciones serias dificultades para mantener sus clientes y su posición en el mercado, pero mucho más difícil es cautivar nuevos consumidores. A esta situación hay que sumarle las nuevas tendencias y dinámicas de los mercados, en donde hoy no solo se tienen competidores locales, dado la apertura económica de los países y la globalización, la cual trae consigo mayor cantidad de rivales, por lo tanto más alternativas, favoreciendo a los usuarios o demandantes, quienes ante esta condición de mercado premian el liderazgo en precio y el servicio.

Es precisamente el contexto descrito en medio del cual surgió la idea de investigación que se constituyó en una verdadera fuente de motivación, para emprender una búsqueda e indagación,

sobre la cual abordar una de las preocupaciones más importantes de las empresas de hoy, ¿Cómo lograr mantener la posición en el mercado que poseen?, ¿Cómo mejorar la posición en el mercado?, ¿Cómo crear valor?, ¿Cómo crear riqueza con criterios de sostenibilidad?, ¿cómo enfrentar a los rivales y competidores?, muchas de estas preguntas contribuyeron a formular una inquietud que despertó el interés por lo innovador del mundo de los negocios y especialmente en las empresas de servicio que están preocupadas por optimizar su condición y resultados financieros, para lo cual comprenden que es necesario formular, ejecutar e implementar estrategias, que más allá de lo convencional contribuyan a la creación de ventajas competitivas sostenibles, que conduzcan a la organización hacia sus objetivos. Fue entonces donde como se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que caracterizan las estrategias no convencionales de servicio que se utilizan en empresas de talla mundial?.

Con la intención de dar respuesta a este núcleo problémico, se estableció como objetivo caracterizar las estrategias no convencionales de servicio aplicadas en el diseño, ejecución y creación de valor en empresas de talla global. Considerando que al alcanzar este resultados se contaría con suficientes elementos para dar respuesta a la pregunta de investigación. Al respecto, inicialmente en este proyecto se realizó un estado del arte a través del cual se construyó un marco teórico conceptual y referencial, analizando en profundidad las variables o categorías fundamentales tales como: las necesidades superiores, las emociones, la conexión emocional y las estrategias no convencionales.

Al comienzo de la investigación, se tenía un enfoque más operativo del servicio, sin embargo al revisar el estado del arte se fue descubriendo el protagonismo y la gran importancia que cobra la

conexión emocional en el servicio lo cual provocó un giro importante en la investigación y llevó a sus autores a contemplar nuevos aspectos no conocidos previamente, generando un gran interés por continuar y plantear investigaciones futuras relacionadas con el tema.

Desde el punto de vista del análisis realizado a las empresas, se constata que todas ellas comparten unos elementos comunes relacionados con la conexión emocional, independiente de sus actividades económicas y la apuesta por esta estrategia les ha significado el aumento consistente en la creación de valor.

Una vez realizado el estado del arte que se planteó en el presente trabajo, se logró caracterizar las estrategias no convencionales de servicio en aspectos como la conexión emocional, la relación cíclica entre los procesos racionales y emocionales, los aspectos psicológicos de las interacciones humanas, la importancia de las relaciones del empleador con el personal de contacto. Estas conexiones emocionales están íntimamente ligadas a suplir las necesidades de orden superior de los clientes. Las decisiones de compra de los clientes están vinculadas de una manera más cercana a las emociones que a lo racional, cuando se trata de suplir necesidades de orden superior.

En línea con los objetivos, se logró construir un modelo que precisamente tiene la intención de constituirse como una aproximación conceptual al proceso de generación de estrategias no convencionales de servicio, que describe gráficamente sus elementos constitutivos y su impacto en la creación de valor, destacándose la conexión emocional como protagonista, y los procesos racionales y emocionales como vehículo para llegar a construir dicha conexión. De igual forma

se planteó un segundo modelo complementario teniendo en cuenta la retroalimentación y la amplificación que se logra a través de esta conexión emocional cuando se gestiona a través del aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, se construyó una hipótesis de trabajo la cual se utilizó como no solamente como guía de trabajo sino que se deja planteada como punto de partida para futuras investigaciones que darán cuenta de su validez y relevancia.

Desde el punto de vista académico y particularmente en el campo de la administración, se invita a los investigadores interesados en este tema de trascendental importancia para la industria nacional, ampliar la presente investigación hacia dimensiones de tipo cuantitativo, con el fin de definir la métrica de las conexiones emocionales y cuantificar la correlación de la creación de valor respecto a las conexiones emocionales y de esta manera suplir la falta de conocimiento que existe en Colombia alrededor de estos tópicos.

Cualquier investigación que tenga que ver con la creación de valor, la sustentabilidad y las ventajas competitivas deben ser vistas a través de las conexiones emocionales como punto crítico en la relación que existe entre los productos y servicios con la creación de valor.

Finalmente es importante concluir que los gerentes de hoy, son ejecutivos que deben tener el mundo en sus mentes, planificadores, proactivos y con gran capacidad para asumir la responsabilidad general de gestionar los recursos, los ingresos y costos de la empresa, para tal fin lo más probable es que en el marco de sus responsabilidades de mercadeo, ventas y servicios,

a nivel estratégico, pueda entonces encontrar en las conexiones emocionales, el contexto ideal sobre el cual fundamentar el diseño e implementación de estrategias y servicios no convencionales, creadores de valor, ventajas competitivas y posición óptima en el mercado con resultados financieros adecuados y sostenibles, a partir de las relaciones comerciales más fuertes y duraderas que le significan a tanto el consumidor como el productor o prestador del servicio, vivir experiencias significativamente satisfactorias.

8. BIBLIOGRAFÍA

Google Inc. (2013). Recuperado el 10 de 9 de 2013, de <https://www.google.com.co/intl/es-419/about/>

The 500 Largest Companies in the World. (09 de 09 de 2013). Recuperado el 03 de 09 de 2013, de CNN Money:

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/?iid=G500_fl_header

The Walt Disney Company. (9 de 9 de 2013). Recuperado el 9 de 9 de 2013, de

<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>

A.Parasuraman, V. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research. *Journal of Marketing*, Vol 49, No.4, 41-50.

Albrecht, K., & Zemke, R. (2000). *Gerencia del Servicio: Cómo hacer negocios en la Nueva Economía*. Bogotá: 3R Editores.

Alcaide, J. C. (22 de 02 de 2008). *El caso Walt Disney: ¿¿un modelo de calidad, servicio y experiencia??* Recuperado el 06 de 09 de 2013, de MDS Servicio, Fidelización, Marketing y Ventas: <http://www.marketingdeservicios.com/blog/fidelizacion-de-clientes/el-caso-walt-disney-%C2%BF%C2%BFun-modelo-de-calidad-servicio-y-experiencia/>

Al-Dweeri, R. M. (2011). *La Calidad en los Servicios Electrónicos como Estrategia Competitiva. Modelo de Análisis de sus Componentes y Efectos sobre la Satisfacción y la Lealtad (Tesis Doctoral)*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

- Apple inc.* (s.f.). Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://www.apple.com/apple-events/september-2013/>
- Barlow, J., Maul, D., & Edwarson, M. (2000). *Valor Emocional: Creando lazos fuertes con sus clientes*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Boeree, G. (2006). *Abraham Maslow*. Recuperado el 07 de 09 de 2013, de Personality Theories: <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing* 55, 1-9.
- Bonchek, M. (16 de 05 de 2012). Putting Facebook in Perspective. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business Review Blog.
- Braidot, N. (2006). *Neuromarketing: Neuroeconomía y Negocios*. Nestor Braidot.
- Charam, R. &. (2009). *Cambio de Juego*. Bogotá: Norma.
- Chóliz, M. (2012). *Psicología de la Motivación y Emoción*. Recuperado el 07 de 09 de 2013, de Página de Mariano Chóliz Montañés: <http://www.uv.es/=cholz/indicemotivacion2011.htm>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Damasio, A. (1999). *El Error de Descartes: La Razón de las Emociones*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Díaz, L. (29 de 05 de 2011). *Google se reinventa: reduce el tiempo de búsqueda y crea su propia computadora*. Recuperado el 12 de 09 de 2013, de Perfil.com: <http://www.perfil.com/ediciones/ciencia/-20115-576-0065.html>

- Edelman, B., & Eisenman, T. (12 de Febrero de 2010). Google Inc. *Caso 910-S15*. Boston: Harvard Business School.
- Elster, J. (2002). *Alquimias de la mente: La racionalidad y las emociones*.
- Fleming, J., Coffman, C., & Harter, J. (Jul-Ago 1995). Manage Your Human Sigma. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C., & Larkin, G. (2003). What Good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States of September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.
- Frei, F. &. (2012). *Uncommon Service*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gans, J. (26 de 03 de 2012). *Disney Nailed Attention to Detail Long Before Apple*. Recuperado el 09 de 09 de 2013, de Harvard Business Review Blog Network: http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_mouse_on_the_manhole.html
- García, O. (2009). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones, 4 ed.* Cali: Prensa Moderna.
- Garrido Moreno, A. (2008). *La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como Estrategia de Negofio: Desarrollo de un Modelo de Éxito y Análisis Empírico en el Sector Hotelero Español (tesis doctoral)*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Gary, L. (2004). The Science - and poetry- of Knowing Customers. *Harvard Management Update*.

- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, 27-42.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2009). *The Motivation to Work*. Washington: Library of Congress.
- Interbrand. (s.f.). Recuperado el 10 de 9 de 2013, de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>
- Join R. Tauser and Kenneth J, W. (1982). Dynamic Analysis of Consumer Response to marketing strategies. *management science* Vol 28, No 5, 455-486.
- Jones, B. (10 de 9 de 2013). *3 FORMS OF GENUINE CARE THAT MAKE ALL THE DIFFERENCE*. Recuperado el 11 de 9 de 2013, de Disney Institute: http://disneyinstitute.com/blog/blog_posting.aspx?bid=197
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Levenson, R. (1994). *Human Emotion: A Functional View*. Oxford: PG Davinson, RJ.
- Lopez, B. (2006). *Publicidad Emocional, Estrategias Creativas*. Madrid: ESIC .
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Lusch, R. &. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Ma, C., Wang, Z., Xu, X., & Wu, Q. (2013, 6). Measuring Service Value Based on Service Semantics. *Journal of Service Science and Management*, 56-68.

- Marín Ximenez, N., & Sanz, L. (Julio de 2013). Apple Incorporated. *INCAE Business School*.
Alajuela, Costa Rica.
- Martinez Coll, J. (2001). *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow*. Recuperado el 05 de 09 de 2013, de eumed.net:
http://www.eumed.net/coursecon/2/necesidades_sociales.htm
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*.
Glencoe, Il: Free Press.
- Reeve, J. (2009). *Understanding Motivation and Emotion*. Washington: Library of Congress.
- Robledo, J., & Del Rio, J. (2012). *Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica. Estrategia de Competitividad Empresarial*. Turbaco: Jorge del Rio.
- Scott, R., Brand, C., & Lenz, V. (2001). *Márketing Emocional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. New York: Penguin Books.
- Slywotzky, A., & Weber, K. (2012). *Demanda: Crear lo que las personas desean antes de que sepan qué quieren*. Bogotá: Buena Semilla.
- Thomson, K., & Tarodo, A. (2000). *El Capital Emocional: Cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y la comunicación interna*.ESIC.