

# EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO DE ALBRECHT: UN ENFOQUE AL COMERCIO MÓVIL

Stefanía Arredondo Correa<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Estudiante de VIII Semestre de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. E-mail: sarredondoc@unal.edu.co

---

**Resumen**

Una de las nuevas tendencias del comercio global es aquella que se hace a través de dispositivos móviles, también llamado Comercio Móvil. Las empresas que están atentas al mercado deben tener presente que la manera de prestar un servicio a sus clientes ha cambiado hacia una orientación virtual. Por tal motivo, este artículo pretende darle un enfoque hacia el comercio móvil al Triángulo del Servicio creado en los 80's por Karl Albrecht, el cual se presenta como una ayuda gerencial integral para prestar un servicio de calidad.

**Palabras Clave**

Comercio Móvil, Servicio On-Line, Triangulo del Servicio.

**Abstract**

One of the new trends in global commerce is the one that is performed by means of mobile devices, also called Mobile Commerce. The enterprises aware of the market must consider the fact that offering a service to clients has directed to a virtual orientation. Therefore, this article intends to focus the Triangle of Service (created in the 80's by Karl Albrecht, which is presented as a management tool for providing a quality service) towards the mobile commerce.

**Key Words**

Mobile Commerce (m-Commerce), E-Service, The Triangle of Service.

## Introducción

El Comercio Móvil se presenta actualmente como una tendencia de comercio en el cual ocurren transacciones entre compradores y vendedores a través de teléfonos móviles. Esta forma de comercio ha tenido gran acogida mundialmente gracias a que el teléfono móvil es ubicuo y de fácil uso (Tripathi, 2012: 26), y a que no solamente se incluyen transacciones de productos o servicios, sino negocios y comunicaciones mediante una red inalámbrica (Daud, 2011: 2418).

Desde el punto de vista empresarial, la interacción de la compañía con los clientes ha evolucionado hacia la comunicación vía teléfono móvil (Beck, 2010: 36), lo que obliga a los empresarios a modificar la concepción que se tenía respecto al punto de contacto compañía-cliente. Este punto de contacto, tradicionalmente, se da a través de un modelo llamado *Triángulo del Servicio* propuesto por Karl Albrecht en el año de 1984, el cual presenta un enfoque hacia aquellas organizaciones que, más que tener un área de "servicio al cliente", deben evolucionar a una organización pensada para el cliente; pero dichas organizaciones también han cambiado, con respecto a su estrategia de acercamiento al consumidor, gracias a los avances tecnológicos. Albrecht, actualiza este enfoque de la gerencia del servicio; adaptación que se justifica desde las necesidades del comercio móvil con el fin de ofrecer una mejor experiencia al cliente.

El documento está dividido en tres partes. En la primera parte, se hace una revisión de la literatura en la que se exploran las definiciones acerca del Comercio Móvil. En la segunda, se expone el *Triángulo del Servicio*, un guía gerencial para la prestación de servicios de calidad; y en la última parte, se propone una actualización del *Triángulo del Servicio* hacia la actual tendencia del mercado: el Comercio Móvil.

### 1. Comercio Móvil (Mobile Commerce – mCommerce)

El tema del Comercio Móvil ha sido tratado por diferentes autores en la última década, de los cuales se destacan: Yeo & Huang (2003), Veijalainen et al. (2003), Michael & Salter (2006), O'Donnell (2007), Küpper & Gao (2007), Kao (2009), Abdelkarim & Nasereddin (2010), Daud (2011), Tripathi (2012), entre otros.

Yeo & Huang (2003), citan a los autores Mennecke y Strader quienes en el 2001 definieron el comercio móvil como "la entrega de productos y servicios a través de tecnologías inalámbricas para hacer posible actividades de comercio electrónico en cualquier momento y lugar" (Yeo & Huang, 2003: 313-332). Por su parte Veijalainen et al. (2003), afirman que el comercio móvil "es un subconjunto del comercio electrónico en el que las transacciones se realizan utilizando un terminal móvil y una red inalámbrica" (Veijalainen et al., 2003: 9). Más tarde, Jobodwana (2009), se refiere a la definición de comercio móvil dada por Michael & Salter (2006), como la "compra y venta de bienes y

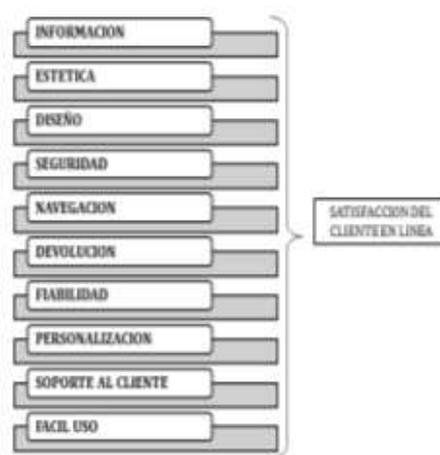
servicios a través de dispositivos de mano, tales como celulares, asistentes digitales personales (PDA's) y computadores inalámbricos" (Jobodwana, 2009: 287). Esta definición es adoptada también por Kao (2009: 225) y Tripathi (2012: 26). O'Donnell et al. (2007), plantean claramente la distinción conceptual entre mCommerce, mEnterprise y mServices, y afirman que, según la *Autoridad Australiana de Comunicaciones* el comercio móvil es, "la capacidad de utilizar dispositivos inalámbricos móviles como un método seguro para comprar bienes, servicios o contenidos digitales" (O'Donnell et al., 2007: 4). Küpper & Gao (2007), hacen un recorrido histórico y de generalidades acerca del término *Comercio Móvil*. Abdelkarim & Nasereddin (2010), definen el comercio móvil como "el uso de dispositivos inalámbricos para comunicar, interactuar y realizar transacciones vía conexión de alta velocidad" (Abdelkarim & Nasereddin, 2010: 51), además, estos autores plantean que el comercio móvil debe tener ciertos atributos para establecer un adecuado contacto con el cliente, los cuales son: ubicuidad, conveniencia, interactividad, personalización y localización. Para el 2011, Daud et al., en su artículo *Factores Clave de Éxito del Comercio Móvil en la Educación Superior en Malasia*, definen el comercio móvil como "la conducta de hacer negocios (comunicar, interactuar y realizar transacciones) a través de un dispositivo inalámbrico móvil" (Daud, 2011: 2418).

## 1.2 E-Service

En la documentación respecto al E-Service, se identifican algunos autores que alcanzan reconocimiento como son: Hündling & Weske (2006), Molina et al. (2008), Chang (2011), Sadeh et al. (2011), Hasan et al. (2012), entre otros.

En el año 2006, Hündling & Weske hablan de la importancia de la tecnología de información en los negocios, plantean un modelo que permite brindar calidad en la prestación de servicios virtuales. Este modelo tiene por base *la información*, que incluye los valores de las propiedades de calidad de un servicio, seguido por la *calidad de las propiedades*, es decir, sus dominios, métricas y escalas (Hündling & Weske, 2006: 43). Más adelante, Molina et al. (2008), hacen referencia a la aceptación que tienen diferentes grupos de consumidores a los servicios virtuales y ratifican que los teléfonos móviles son la nueva frontera entre empresa y consumidores (Molina et al., 2008: 73). Luego, Chang (2011), habla de la percepción de calidad que tienen los usuarios acerca del servicio virtual y explica que los factores de "percepción del riesgo" y "necesidad de interacción con funcionarios" son determinantes para la calidad del servicio virtual (Chang, 2011: 4). En el 2011, Sadeh et al., plantean los vínculos entre los conceptos de *calidad en el servicio virtual, satisfacción del usuario online, confianza, valor percibido por el consumidor y lealtad del usuario online*, además de conjugar dichos factores en un modelo (Sadeh, 2011: 534).

Con respecto a la satisfacción del usuario virtual, Hasan et al. (2012: 237), exponen los factores críticos de éxito de la calidad del servicio online:



**Fuente.** Factores Clave de Éxito en la Satisfacción del Cliente en Línea. Hasan et al. (2012: 237).

## 2. El triángulo del servicio de Albrecht

El triángulo del servicio es un concepto creado en los 80's por el experto y consultor de gerencia del servicio Karl Albrecht, por medio del cual aquellas empresas prestadoras de servicios pueden llegar a maximizar su experiencia con el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 39-42). Dicho prototipo busca prestar un servicio en donde el eje principal es la estructura motivacional del cliente.

Para hablar del triángulo del servicio se deben mencionar las características de un servicio. Según Albrecht un servicio se produce en el instante y se presta en donde se encuentra físicamente el cliente, además, no se puede dar una prueba del servicio con anterioridad. El valor del servicio percibido por el cliente depende de su experiencia personal con la empresa, es decir, depende de ese encuentro único entre el servicio prestado y el cliente. Albrecht aclara que este encuentro requiere interacción humana en algún grado (Albrecht y Zemke, 1988: 36-37). Para él, la excelencia en el servicio se puede alcanzar mediante el *Triángulo del Servicio*, en el cual se integra una *estrategia* bien concebida, es decir, se crea una filosofía del servicio que se imparte a un *personal* adecuado, que es el que tiene contacto con el público y que opera sobre unos *sistemas* amables con el cliente.



**Fuente.** Albrecht, 1988:40.

## 2.1 Elementos del Modelo

### 2.1.1 El cliente

El cliente es el centro del triángulo del servicio. Para Albrecht, tanto la *estrategia* como los *sistemas* y *la gente* deben tener como faro las necesidades del cliente y su estructura motivacional. Desde el punto de vista gerencial existe una gran diferencia entre cómo se cree que el cliente percibe el servicio y cómo efectivamente lo hace; además, se considera que existe rivalidad entre las necesidades reales y las expectativas que el cliente tiene, lo que hace que se pueda generar una imagen deseada o no de la compañía. Esta percepción del cliente es completa, es decir, él ve el panorama completo de la relación entre estrategia, gente y sistemas, no los ve como elementos aislados. Albrecht plantea que el servicio debe prestarse en un nivel justo (sin recargar al cliente) y en todo momento, o mejor dicho cuando el cliente lo desee. Además, hace énfasis en la importancia de una buena impresión a la hora de establecer un contacto entre la empresa y el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 48-62).

### 2.1.2 La estrategia

Representa "la fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real" (Albrecht y Zemke, 1988: 41-42). La estrategia sirve para llevar a la realidad el posicionamiento que desea tener la compañía en el mercado, y tiene como objetivo proporcionar una dirección de la totalidad de la organización hacia la prestación de un servicio de calidad. La estrategia es constituida a partir de la investigación de mercados, que me permite conocer las necesidades del cliente; el diseño de la estrategia permite confrontar la misión del negocio, saber qué se está haciendo y para quién, y además, conjuga los valores de la organización, que son aquellas creencias, filosofía o principios. En la estrategia no deben tenerse en cuenta aquellos elementos mínimos de la competencia como elementos estratégicos, puesto que no proporcionan un valor para el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 63-76).

### 2.1.3 Los sistemas

Los sistemas constituyen "todo mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente" (Albrecht y Zemke, 1988: 41-42). Albrecht insiste en que los sistemas deben ser *amables* para el cliente, de la misma manera en que no debe entorpecer las actividades de los prestadores del servicio.

### 2.1.4 La gente

Es aquel personal que presta el servicio, que tiene el contacto directo con el cliente. Desde el punto de vista gerencial, se hace trascendental manejar los puntos de contacto puesto que, dejarlos al azar entorpece la prestación del servicio. En la *gente*, es donde se deben concentrar los mayores esfuerzos en capacitación y formación para prestar un servicio de calidad, ya que este componente del sistema, gracias a su naturaleza compleja y dinámica, está cargado de gran dificultad, pues no se puede poseer total control sobre él, ni es posible estandarizarlo por completo.

Para Albrecht, son definitivos los dos últimos metros de distancia entre el comprador y la empresa, por lo que los vendedores entran a jugar un papel fundamental en la prestación de un servicio (Albrecht y Zemke, 1988: 31-36). La gente que presta el servicio puede ser clasificada en tres categorías: 1) Gente de servicio primario, que es aquella que tiene un contacto planeado y directo con el cliente. 2) Gente de servicio secundario, que es la que sirve al cliente sin ser visto y que tiene un contacto incidental. 3) Gente de apoyo, que son los demás que no clasifican en los dos primeros ítems (Albrecht y Zemke, 1988: 97-118).

Para prestar un servicio personal se necesitan ciertas cualidades que permiten atender de una manera adecuada las necesidades del cliente. Estas cualidades son definidas por la psicología como trabajo emocional y es un conjunto entre un buen nivel de madurez y autoestima, talento social y tolerancia al contacto (Albrecht y Zemke, 1988: 97-118). Aunque se ponen muchas esperanzas y esfuerzos en la gente que atiende al público, existe una dificultad a la hora de medir el desempeño, por lo que se plantea que debe haber un seguimiento para saber en dónde se cometieron errores y dónde hubo aciertos. Asimismo, se propone un proceso de retroinformación, en donde se pretende completar el circuito comunicando lo que se está haciendo bien y lo que no (Albrecht y Zemke, 1988: 97-118).

## 2.2 Relaciones entre elementos del modelo

Cada una de las líneas del triángulo representa una relación y un proceso entre las partes, en donde el centro de todo servicio está enfocado en el cliente. La línea que va desde la estrategia del servicio al cliente refleja la importancia de establecer una estrategia del servicio en torno a la estructura motivacional del cliente. A la inversa, la línea que conecta la estrategia del servicio con el cliente representa la necesidad de comunicar de una manera aceptable la estrategia al mercado con el fin de que se produzca un beneficio a favor de la empresa (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

La línea que une al cliente con la gente que presta el servicio, se traduce como el *punto de contacto*; es decir, es aquel punto en donde se puede brindar o no una buena experiencia al consumidor (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

La línea que conecta al cliente con los sistemas supone que estos últimos deben ayudar a prestar el servicio. Los sistemas incluyen tanto procesos y procedimientos como equipos físicos y deben ser diseñados centrados en el interés del cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

La línea que relaciona la estrategia del servicio con los sistemas sugiere que el diseño y operación de los sistemas físicos y procedimentales deben ser deducidos de la estrategia del servicio (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

La línea que va de los sistemas a la gente manifiesta que los sistemas deben ayudar a desempeñar la labor de quienes prestan el servicio y no debe verse como un obstáculo para quienes tienen el contacto con el público (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

Finalmente, la línea que une la estrategia del servicio con la gente que atiende el público, indica que los empleados necesitan tener una filosofía y un rumbo claramente definido por parte de la gerencia (Albrecht y Zemke, 1988: 40-42).

## 2.3 Problemática

La actual era de las comunicaciones ha modificado la forma de hacer negocios y transacciones. El auge de las conexiones inalámbricas y el uso de dispositivos móviles han hecho que una persona en cualquier lugar del mundo pueda estar conectada a internet, llevando a las empresas a replantearse la manera de abordar al consumidor. En el siglo XX, las industrias podían ser claramente diferenciables entre productoras y prestadoras de servicios; pero en el presente, cada empresa debe tener un factor de servicio que atienda las necesidades del cliente. En ese sentido Albrecht ha planteado *El Triángulo del Servicio*, ya documentado, como una ayuda gerencial integral para la prestación de servicios.

Ahora bien, con el giro del mercado hacia las tecnologías de comunicaciones, las empresas deben cambiar la manera de pensar y ofrecer un servicio con el fin de satisfacer al cliente, o más bien usuario virtual, quien pasa una gran parte de su tiempo en línea, en una situación distinta a la tradicional que lo enfrenta cara a cara con el servidor, lo cual como se verá tiene implicaciones importantes.

### **3. El Triángulo del Servicio: un enfoque hacia el Comercio Móvil**

El Comercio Móvil presenta un crecimiento acelerado en el último lustro. Según indica la Unión Internacional de Comunicaciones, para finales del año 2010 las suscripciones de telefonía móvil en el mundo aumentaron de 4.6 a 5 billones de usuarios (Beck, 2010: 34), además se estima que en el transcurso de unos pocos años más, alrededor del 70% de los celulares tendrán acceso a internet, lo que se convierte en un mercado potencial gigante (Kenjale, 2012: 1). Esto evidencia que las compañías deben estar atentas a las exigencias que tiene el mercado actualmente, incluyendo la prestación de servicio vía plataforma móvil.

Ahora bien, esta tendencia indica un cambio en la forma de ver la prestación de un servicio, tal como lo dice Chang (2011) cuando afirma:

La industria de servicio tradicional hace contacto con el cliente mediante el establecimiento de un local que presta el servicio frente a frente. Sin embargo, el e-Service crea relaciones entre cliente y máquina, en lugar de la típica interacción entre humanos (Chang, 2011: 5).

Por tal motivo, nació la idea de hacer una intervención al modelo de Albrecht, de manera que se considere la nueva situación de relación entre cliente y servidor, derivada de la transformación que en las transacciones, ha originado el uso de la comunicación móvil para hacer en los negocios, en donde el punto de contacto antes mencionado, entre la compañía y el cliente, que era *la gente*, es reemplazado por el servicio on-line.

Desde esta nueva perspectiva el modelo podría representarse de la siguiente manera:



**Fuente.** Albrecht, 1984: 40.



**Fuente.** Elaboración propia

Desde esta nueva representación es posible una nueva interpretación y documentación de algunos de los elementos y algunas de sus relaciones:

### 3.1 Elementos del Modelo

#### 3.1.1 El cliente

En la nueva representación del *modelo*, de la misma manera como se mencionó, tanto la *estrategia* como los *sistemas* y la *gente* deben tener como faro las necesidades del cliente y su estructura motivacional, siendo muy distintas a las de un cliente tradicional o presencial. Según Reza & Khosravi (2013), el usuario on-line hace uso del comercio móvil gracias a factores como imagen de la marca, características del servicio, costos de transacción, confianza, satisfacción del cliente, calidad del servicio on-line y compromiso. Algunos elementos que inhiben al consumidor virtual son las barreras económicas y financieras, culturales y sociales, de seguridad y privacidad y finalmente técnicas y tecnológicas (Reza & Khosravi, 2013: 246).

La satisfacción del cliente en línea, que es lo que en últimas se busca al prestar un servicio on-line, depende, según Hasan et al. (2012), de la información que tenga el portal web, ya sea página o aplicación, o ambas; de su diseño, estética y personalización;

de su seguridad; facilidad de navegación y fácil uso; su capacidad de devolución y soporte al cliente, y de su fiabilidad (Hasan et al., 2012: 237).

### **3.1.2 La estrategia**

*La estrategia* juega el mismo papel de orientadora en la prestación de un servicio; en ésta, se fijan las metas y objetivos que se quieren lograr al momento de prestar el servicio e igualmente el camino que se debe seguir para alcanzarlos. Desde el punto de vista organizacional, la estrategia puede diseñarse en una de dos situaciones: la primera para anticiparse a cambios en el entorno, la segunda en respuesta a una crisis. Respecto al comercio móvil, las empresas que practican este tipo de negocio se anticiparon a cambios en el entorno, pero vemos cómo esta tendencia cada día toma más fuerza, por lo que algunas ya han adoptado este modelo de negocio en respuesta a una crisis, como es el caso de las antiguas agencias de viajes. La estrategia entonces debe ser orientada a las necesidades de información, utilidad y seguridad del portal web mencionadas por Hasan et al (2012: 237).

### **3.1.3 Los sistemas**

*Los sistemas* conforman el soporte técnico y tecnológico que se necesita para la efectiva, eficaz y eficiente prestación del servicio en el comercio móvil. Estos incluyen todo el diseño del portal web, su mantenimiento y actualización y por supuesto su plataforma. Con unos sistemas adecuados, la prestación de servicio on-line será efectiva, y la satisfacción del cliente será mayor, puesto que éste es participe activo de los inconvenientes que se tengan respeto a este elemento. Las compañías, deben pensar en la capacidad que este elemento debe tener, puesto que es la base de la comunicación entre la compañía y el mercado objetivo.

### **3.1.4 El Servicio On-Line**

Por último, el elemento que antes era *la gente*, se reemplaza por el *Servicio On-Line*, el cual es el nuevo punto de contacto entre la compañía y el cliente. En primera instancia, la *gente de servicio primario*, que es la que tiene un contacto planeado y directo con el cliente, ya no estaría incluida en el *Triángulo del Servicio*.

A diferencia de la gerencia del servicio tradicional, el *Servicio On-Line* cumple la función que antes desempeñaban seres humanos, a los cuales, como específica Chang (2011), se les podía observar físicamente, así como captar sus actitudes y comportamientos (Chang, 2011: 5). En el Comercio Móvil, por el contrario, el ámbito virtual nos elimina las percepciones anteriormente descritas, limitándonos a los elementos que una pantalla pueda ofrecernos y despreocupándonos por cualidades humanas como temperamento, simpatía, tolerancia y demás. De la misma manera que anteriormente *la gente* nos

generaba una percepción de la calidad del servicio que nos presta cierta compañía, el *Servicio On-Line* debe cumplir con ciertos criterios para poder brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente, los cuales son: información, diseño, estética, personalización, seguridad, facilidad de navegación, fácil uso, capacidad de devolución, soporte al cliente y fiabilidad (Hasan et al., 2012: 238).

Respecto a la evaluación, los portales web ofrecen una facilidad en cuanto a la medición de las percepciones del cliente, puesto que variables como el número de visitas, el número de compras, el número de clicks en un enlace, o los comentarios y calificaciones pueden proporcionar mucha información, sin necesidad de una encuesta de satisfacción.

Finalmente, aunque la era del Comercio Móvil reduce el factor *gente* en el triángulo del servicio, no se debe dejar atrás del todo la prestación del servicio tradicional, puesto que como lo afirma Beck (2010), "hay ciertas peticiones en donde tienes que hablar con alguien [...] necesitas la empatía y la comunicación entre seres humanos", además, "hay un gran conjunto de los consumidores que desean tener asistencia tradicional. Ellos quieren escuchar una voz y que alguien los guíe paso a paso" (Beck, 2010: 38).

### 3.2 Relaciones entre elementos del modelo

El cliente, que es el centro del triángulo, presenta unas necesidades de información del portal web, acompañado de su diseño, estética y personalización, de su facilidad de navegación y fácil uso, su capacidad de devolución y soporte al cliente y de su fiabilidad (Hasan et al., 2012: 237).

La línea que conecta el cliente con *la estrategia*, indica que la compañía debe orientar la estrategia de captación del mercado objetivo hacia estas necesidades del cliente virtual, lo que implica pensar una estrategia completamente dinámica y contingente, puesto que este medio cambia con gran velocidad y es muy volátil; además que pueda hacerse efectiva por medios electrónicos; por ejemplo, el tema de la publicidad también ha cambiado y el hecho de bombardear al usuario con avisos puede dejar de ser beneficioso para la empresa (Banerjee & Dholakia, 2008: 73).

La línea que muestra la relación entre *el cliente* y el *servicio on-line*, es ahora el *punto de contacto* entre la compañía y el mercado objetivo. Ésta interacción que, tradicionalmente se hace de manera presencial en el comercio móvil, se hace de manera virtual, por lo que resulta necesario articular las necesidades del cliente a los servicios prestados por medio de la web.

La línea que conecta al *cliente* con *los sistemas*, supone que estos últimos deben ayudar a prestar el *servicio on-line*. Los sistemas en gran medida son los causantes de molestias

en los usuarios, por lo que invertir en la optimización y buen funcionamiento de éstos es esencial.

La línea que relaciona *la estrategia* del servicio con *los sistemas*, sugiere que el diseño y operación de las plataformas virtuales, deben ser producto de la estrategia del servicio orientada al usuario on-line.

La línea que va de *los sistemas* al *servicio on-line* gente, manifiesta que los sistemas deben ser efectivos en la comunicación virtual, ayudando a prestar el servicio.

Finalmente, la línea que une *la estrategia* del servicio con *el servicio on-line*, indica que los esfuerzos en implementar este tipo de servicios deben ir alineados a cierta estrategia empresarial, no deben ser aislados de los objetivos de la empresa.

### **Conclusiones**

Se puede concluir que, la era de las comunicaciones ha hecho que la forma de hacer negocios cambie, así como la forma de prestar servicios. Las empresas, para poder atender las actuales demandas del mercado, se ven en la necesidad de incursionar en el ámbito virtual, cambiando notablemente la manera de abordar al cliente. Las implicaciones de este cambio, se ven reflejadas en que, la disminución del contacto presencial entre usuarios de la compañía y los clientes, hace que muchos de los factores que influían en la prestación de un servicio desaparezcan, como la actitud de las personas, su apariencia, su comportamiento, su motivación y su carácter.

Además, desde el punto de vista gerencial, la medición de este factor, *Servicio On-Line*, es mucho más fácil que la medición del factor *Gente* en la prestación de servicios tradicionales, por lo tanto se facilita el control.

Por otro lado, en temas estratégicos aumenta la discusión acerca de si prestar un servicio en línea genera por si solo valor al cliente y diferenciación a la compañía, lo que pone en juego la creatividad de los desarrolladores de este tipo de servicios y la velocidad con que puedan adaptarse a los cambios.

## Referencias

- ABDELKARIM, A. & NASEREDDIN, H. (2010). Mobile Commerce. *Journal of Mathematics and Technology*, 4, 51-55.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. (1988). Gerencia del Servicio. *Bogotá, Colombia: Legis Editores*
- BANERJEE, S. & DHOLAKIA, R. (Diciembre de 2008). Mobile advertising: Does location-based advertising work? *International Journal of Mobile Marketing*, 3 (2). 68-74.
- BECK, K. (Noviembre-Diciembre, 2010). *Changing the Mobile Channel. Customer Relationship Management*, 34-38.
- CHANG, C. (Julio de 2011). The Influence of User's Trait on Public e-Service Usage: A Self-Service Technology Perspective. *Canadian Center of Science and Education*, 7 (7), 3-11.
- DAUD, N.; NIZAM, M.; BAKAR, A. & OSMAN, A. (Diciembre de 2011). Critical Success Factors of Mobile Commerce Usage in Higher Learning Institution in Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (12), 2416-2423.
- HASAN, M.; RAHMANI-NEJAD, L. & HASANHOSSEINI, S. (Septiembre de 2012). The Effects Of E-Service Quality Dimensions On Online Customer Satisfaction Case Study in Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9), 236-241.
- HÜNDLING, J. & WESKE, M. (2006). Modeling Quality of Services in Service-Oriented Environments. *Society for Design and Process Science*, 10 (4), 35-45.
- JOBODWANA, N. (2009). E-Commerce and Mobile Commerce in South Africa: Regulatory Challenges. *Journal of International Commercial Law and Technology*, 4 (4), 287-298.
- KAO, D. (Abril de 2009). The impact of Transaction Trust on Consumer's Intentions to Adopt M-Commerce: A Cross-Cultural Investigation. *CyberPsychology & Behavior*, 12 (2), 225-229.
- KENJALE, S. (Abril de 2012). Transition From E-Commerce To M-Commerce. *Golden Research Thoughts*, 1, 1-4.
- KÜPPER, A. & GAO, J. (Agosto de 2007). Special Issue on M-Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2 (2), i-ii.

- MOLINA-CASTILLO F.; LÓPEZ-NICOLÁS, C.; BOUWMAN, H. (Noviembre de 2008). Explaining mobile commerce services adoption by different type of customers. *Systemics, Cybernetics and Informatics*, 6 (6), 73-79.
- O'DONNELL J.; JACKSON M.; SHELLY, M. & LIGERTWOOD J. (Agosto de 2007). Australian Case Studies in Mobile Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2 (2), 1-18.
- REZA, G. & KHOSRAVI, H. (Enero de 2013). The effective factors and barriers of E-services customer's loyalty. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(1), 246-258.
- SADEH, E.; MOUSAVI, L.; GARKAZ, M. & SADEH, S. (Marzo de 2011). The Structural Model of E-service Quality, E-customer Satisfaction, Trust, Customer Perceived Value and E-loyalty. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (3), 532-538.
- TRIPATHI, K. (Julio de 2012). M – Commerce: A Recent Trend In Business And Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3 (4), 25-28.
- VEIJALAINEN, J.; YAMAKAWA,P.; MARKKULA, J.; TSALGATIDOU, A.; HADJIEFTHYMIADES, S. & MATSUMOTO M. (Diciembre de 2003). On Requirements for Mobile Commerce. *Esan-cuadernos de difusión*, año 8, (15), 7-22.
- YEO, J. & HUANG, W. (Junio de 2003). Mobile E-Commerce Outlook. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2 (2), 313-332.