



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounalvalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Cabana Villca, Segundo Ricardo; Gálvez Vargas, Pía Alejandra; Muñoz Pizarro, Carla Ivonee

VARIABLES CRÍTICAS EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE RESTAURANTES GOURMET, La Serena, Chile

Cuadernos de Administración, vol. 31, núm. 54, julio-diciembre, 2015, pp. 57-67

Universidad del Valle

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225044440007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile

Critical variables in the competitive advantages of gourmet restaurants, La Serena, Chile

Variables critiques dans les avantages concurrentiels de restaurants gourmet, La Serena, Chili

**Segundo Ricardo Cabana Villca**

Investigador Senior, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de la Serena, La Serena, Chile. Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Tarapacá, Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago.

*E-mail:* rcabana@userena.cl

**Pía Alejandra Gálvez Vargas**

Investigador Junior, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de La Serena, La Serena, Chile. Ingeniero Civil Industrial, Universidad de La Serena.

*E-mail:* pgalvez.investigacion.dii.uls@gmail.com

**Carla Ivonee Muñoz Pizarro**

Investigador Junior, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de La Serena, La Serena, Chile. Ingeniera Civil Industrial, Universidad de La Serena.

*E-mail:* cmunoz.investigacion.dii.uls@gmail.com

**Artículo de investigación científica y tecnológica**

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: julio-28-15

Revisado: noviembre-3-15

Aprobado: diciembre-17-15

Clasificación Jel: M3; M31

## Resumen

La investigación se centró en analizar las variables que influyen en el logro de las ventajas competitivas en empresas pertenecientes al mercado gastronómico gourmet en La Serena, Chile. Para esto se construyó un modelo que relaciona la calidad de servicio, satisfacción, lealtad, vínculo relacional y ventaja competitiva, creando hipótesis entre las variables y validándolas con una muestra significativa de clientes. Para contrastar las hipótesis se utilizó el método de modelos estructurales a través del método basado en covarianza (MBC). Concluyendo que la ventaja competitiva en negocios de restaurante gourmet si bien depende significativamente de la lealtad de los clientes, esto mismo provoca que sea relevante que exista una gestión proactiva sistémica, centrada en la calidad de servicio y la satisfacción que se genera. Como consecuencia de lo anterior, además debe lograr un vínculo relacional con el cliente como consecuencia de la lealtad del mismo. Por lo tanto, en esta industria las empresas sólo tendrán un crecimiento sostenible si la lealtad del cliente es un activo que asume un rol de cliente socio que contribuye en la creación de una propuesta de valor innovadora.

**Palabras clave:** La Serena-Chile, restaurante gourmet, variables críticas, ventaja competitiva.

## Abstract

The research centered on analyzing the variables that influence upon achieving competitive advantages in companies in the gourmet gastronomy market in La Serena, Chile. This required the construction of a model to relate service quality, satisfaction, loyalty, relational link, and competitive advantage, creating hypotheses among the variables and validating them with a significant sample of clients. The structural models method was used through the covariance-based method to contrast the hypotheses. It is concluded that competitive advantage in gourmet restaurant businesses, although significantly dependent on client loyalty, makes it relevant for systemic proactive management to exist centered on service quality and the satisfaction generated. In light

of the aforementioned, a relational link must be achieved with client as a consequence of their loyalty. Thereby, in this industry, companies will only accomplish sustainable growth if client loyalty is an asset that assumes a client-partner role that contributes to the creation of an innovative value proposal.

**Keywords:** *La Serena-Chile, gourmet restaurant, critical variables, competitive advantage.*

## Résumé

La recherche porte sur l'analyse des variables en relation avec la réalisation des avantages concurrentiels des entreprises appartenant au marché gastronomique gourmet dans La Serena, Chili. Pour cela on a développé un modèle qui associe la qualité du service, la satisfaction, la fidélité, le lien relationnel et l'avantage concurrentiel, en créant des hypothèses entre les variables et en les validant avec un échantillon important de clients. Pour tester les hypothèses on a utilisé la méthode de modèles structurels basée sur la covariance (MBC). On a conclu que l'avantage concurrentiel dans ce type d'entreprise dépend significativement de la fidélité des clients, ce qui fait nécessaire une gestion proactive systémique, basée sur la qualité du service et la satisfaction générée. En conséquence, il faut atteindre un lien relationnel avec le client. Dans ce domaine, les entreprises seulement pourront développer une croissance soutenable si la fidélité du client est un actif qui assume un rôle de client-associé qui contribue à la création d'une proposition de valeur innovatrice.

**Mots clef:** *La Serena-Chili, restaurant gourmet, variables critiques, avantage concurrentiel.*

## 1. Introducción

La industria gastronómica en Chile es ampliamente dinámica y competitiva, porque constantemente están apareciendo nuevos actores innovadores, sobre todo en restaurantes gourmet y temáticos. El impulso de este sector se ha visto beneficiado directamente por el mayor ingreso de su población (consistente con el aumento del empleo y las remuneraciones), por el vertiginoso cambio en el estilo de vida y por el aumento de los turistas extranjeros que visitan al país. Además, en Chile “este mercado presenta un gran potencial a medida que se percibe importantes cambios culturales” (Pro Ecuador, 2014, p. 4).

“El tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$2.445 millones, ocupando el sexto lugar de América. Quien lidera la lista es EE.UU. con \$421.798 millones, seguido por Brasil, US\$102.253 millones, y en tercer lugar está México con US\$37.033 millones” (Arana, Mallea y Valenzuela, 2013, p. 33).

Por lo tanto, satisfacer las necesidades de un cliente y mantener con ellos una relación a largo plazo se convierte en un elemento diferenciador clave. Lo mismo sucede en particular con los restaurantes gourmet, donde crear, mantener y desarrollar una relación duradera con un clien-

te es esencial para obtener una ventaja competitiva, lo que genera además incrementos en la cuota de mercado, propaga una opinión positiva del restaurante e involucra al cliente en la co-creación de valor. Según López, González y Santos (2013) la actividad de co-creación con los clientes de la empresa ejerce un efecto positivo en los resultados obtenidos con los clientes, porque puede incrementar su satisfacción, lealtad e imagen positiva del servicio y de la empresa. En este sentido, Vargo y Lusch (2010) consideran a todas las partes involucradas en el intercambio como actores, todos ellos haciendo lo mismo: co-creando valor mediante la integración de recursos y la prestación de servicios. Desde la perspectiva de una empresa, la variable más importante que puede fortalecer la lealtad del cliente y disminuir la intención de cambiar de restaurante es la satisfacción del cliente (Jung y Yoon, 2011).

El efecto de los beneficios relacionales de los clientes en su satisfacción y en el compromiso que perciba por parte de la organización puede ayudar a la empresa a desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Marzo, Pedraja y Rivera, 2006). Los aportes de los beneficios relacionales al cliente, ya sean sociales y funcionales, debería vincularse con el aporte de rentabilidad a la empresa tanto a medio como a largo plazo. La relevancia de la estrategia empresarial centrada en la retención de clientes a través de su fidelización se debe a la convicción existente de que es más rentable mantener clientes, buscando la rentabilidad en un horizonte de largo plazo, que captar nuevos, ya que la diferencia en términos presupuestarios es significativa.

Según lo expuesto por Marzo *et al.* (2006) no se puede fidelizar a un cliente si éste no está satisfecho, por lo que las políticas encaminadas a mejorar la satisfacción del cliente y su fidelización se convierten en decisiones estratégicas para la mayor parte de las empresas de servicios.

La lealtad del cliente es fundamental para el desempeño de un restaurante, por lo cual es sumamente importante identificar las diferentes variables que influyen de alguna manera en la satisfacción del cliente dentro del restaurante, para así poder hacer los cambios necesarios para lograr esa lealtad tan deseada (Concha, 2010).

En esta investigación se busca analizar las variables que influyen en el logro de ventajas competitivas en empresas pertenecientes al mercado gastronómico gourmet en La Serena, Chile. Para avanzar rigurosamente en el logro del objetivo de esta investigación, el trabajo se articula en tres partes: en la primera, se realiza una revisión del estado del arte focalizado en las relaciones de variables más relevantes; en segundo lugar, se construye y desarrolla la metodología utilizada en la investigación empírica basada en ecuaciones estructurales, así como la evaluación de los resultados obtenidos; finalmente, se exponen las conclusiones más relevantes del trabajo realizado, posibles implicaciones gerenciales y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Relación entre calidad de servicio y satisfacción

Andaleeb y Conway (2006) determinaron tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: calidad de servicio, calidad de producto y precio. En el modelo propuesto se tomará calidad de servicio como elemento principal de la satisfacción del cliente porque la calidad del producto y el precio estarán considerados dentro de los factores con los que se medirá la calidad de servicio y que se explican a continuación.

La experiencia de consumir genera un valor percibido en el cliente y los efectos del valor percibido pueden ser diversos, como la actitud del consumidor (Swait y Sweeney, 2000). Por otra parte, un alto valor percibido influye positivamente sobre la satisfacción, entendida esta como agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra; por último, se hace mención a la influencia positiva del valor percibido sobre la lealtad hacia la marca, el establecimiento, los productos o servicios (Chen y Quester, 2006). Hou Xingqi (2008) propone que la calidad del servicio es una percepción subjetiva del cliente de la evaluación de sus proveedores de servicio después de comparar la brecha entre la calidad del servicio deseado por adelantado y la calidad del servicio recibida.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) establecen el modelo SERVQUAL donde se definen cinco factores utilizados para medir la percepción de un cliente en la calidad de servicio de una empresa: elementos tangibles, fiabilidad del producto y servicio, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Concha (2010) establece que entre mayor sea el nivel de estas cinco variables mayor será la satisfacción del cliente. A través de los años distintos investigadores han retomado la propuesta inicial de Parasuraman, *et al.* (1988) adaptando la encuesta para distintos tipos de empresas. Para esta investigación se utilizará el modelo DINESERV que adapta el modelo SERVQUAL a restaurantes. Guzmán y Cárcamo (2014) adaptaron las definiciones de las dimensiones para los restaurantes, dimensiones inicialmente establecidas por Stevens, Knutson y Patton (1995) (Modelo DINESERV) llegando a lo siguiente:

**Elementos tangibles.** Relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe, tales como el diseño físico del restaurante, la apariencia del personal de contacto y la limpieza del lugar.

**Fiabilidad del producto y servicio.** Implica temas relacionadas con la frescura y temperatura de los alimentos, la facturación precisa y recibir específicamente la comida y bebidas ordenadas por el cliente.

**Capacidad de respuesta (ante las demandas del cliente).** Referente a la asistencia personal con la carta-menú

de alimentos y/o bebidas o la respuesta adecuada y rápida respecto a las necesidades y peticiones de los clientes.

**Seguridad.** Entendido como la capacidad de los clientes en confiar en las recomendaciones del personal de contacto, tener la seguridad de que los alimentos y/o bebidas están preparados sin contaminación alguna, así como poder expresar alguna preocupación inquietud o pregunta sin temor alguno.

**Empatía.** Concerniente a la capacidad de brindar una atención personalizada a los clientes mediante la previsión de necesidades (dietéticas, especiales) o por la disposición del personal de ser comprensivos hacia las necesidades de los clientes.

Hipótesis 1. La calidad de servicio influye positivamente en la satisfacción del consumidor.

### 2.2. Relación entre satisfacción y lealtad

De acuerdo con Oliver (1999), la satisfacción es un paso necesario en la formación de la lealtad. La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas o de largo plazo con esta (Mesén, 2011). La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. Un cliente fiel es aquel que:

- Regularmente compra el producto o utiliza el servicio.
- Le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella.
- Nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio.

Vásquez-Párraga y Alonso (2000), establecen las variables confianza y compromiso como mediadoras o intervinientes en la consecución de relaciones estables y duraderas. Por lo que para medir la lealtad se realizará a través de preguntas asociadas con el compromiso y la confianza del consumidor. Los autores proponen que para adquirir la lealtad del consumidor se requiere un fuerte compromiso, ya sea con la empresa, producto o servicio; además, que el compromiso es gracias a la confianza lograda y que la confianza es generada a través de la satisfacción al consumidor.

Carson (2008) define la satisfacción del cliente como el estado emocional positivo alcanzado por un cliente después de la compra de un producto o servicio. Un cliente satisfecho se genera cuando estos sienten que han recibido por lo menos tanto de una experiencia de compra

como el esfuerzo que ponen en la compra y cuando llegan a la conclusión de que su experiencia de compra era tan buena como ellos creían que sería. Cuanto mejor conozca la empresa a sus clientes actuales, lo más probable es sea capaz de:

- Aumentar su lealtad.
- Abordar los posibles problemas antes de que sean tentados a desertar.
- Atraer y mantener a nuevo clientes.

La lealtad se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, porque un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización; toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización (Mesén, 2011).

**Hipótesis 2.** La satisfacción de un consumidor está relacionada positivamente con su lealtad.

### 2.3. Relación entre satisfacción y vínculo relacional

Según Oliver (1997) la satisfacción es la respuesta a la realización del consumidor. Es un juicio a las características de un producto o servicio o al producto o servicio en sí, proporcionando un nivel de satisfacción relacionados con el consumo, incluyendo niveles de sub o sobre realización.

La satisfacción y lealtad del comprador se convierten en los elementos claves para los proveedores y junto con la rentabilidad, garantizan el interés relacional mutuo y su continuidad temporal (Cambra y Polo, 2005). La orientación a largo plazo de las relaciones representa el camino más atractivo para atraer y mantener satisfecha a la otra parte, siendo tanto más importante cuando mayor valor se genere para ambos agentes. Según Gómez (2010), el nivel de satisfacción incide sobre el vínculo emocional del cliente con lo que está comprando y por tanto con la marca, es decir con su agencia. Los vínculos emocionales positivos permiten ayudar a construir relaciones de largo plazo. Sólo un cliente que está satisfecho con la calidad de un servicio recibido repetirá compra y será leal a la empresa. La satisfacción del cliente es la base para la construcción de lealtad, confianza y relaciones a largo plazo con los clientes. Clientes leales son por otro lado, la base para el éxito (Dukic y Kijevcanin, 2012).

Establecer una relación con un cliente es un proceso a largo plazo. Diversos autores (Gruen, Summers y Acito, 2000; Grayson y Amber, 1999; Hibbard, Frederic, Rajiv y Dawn, 2001; Selnas y Sallis, 2003) señalan que las relaciones entre la empresa y sus clientes cambian a lo largo del tiempo y que se produce una disminución progresiva

de los beneficios del marketing relacional a medida que la relación se prolonga.

**Hipótesis 3.** La satisfacción de un consumidor está relacionada positivamente con su vínculo relacional.

### 2.4. Relación entre lealtad y vínculo relacional

Para que una relación sea exitosa se requiere no solo una transacción monetaria entre las partes, sino otro tipo de factores que contribuyan a alcanzar un vínculo sostenible a lo largo del tiempo (Ganesan, 1994). Según Grönroos (1993), incluso si la retención de clientes es importante, la empresa debe esforzarse por mantener a los clientes adecuados de desertar. La empresa no debe retener a los clientes equivocados, es decir, a los clientes que no son y no se les puede esperar a ser rentable.

Así pues, respecto al proceso de formación del éxito de la relación, diferentes antecedentes han sido propuestos y analizados empíricamente. Se considera que los esfuerzos en la solución de conflictos, la influencia que una parte ejerce sobre otra o la valoración de los resultados en comparación con otras relaciones presentes o pasadas son variables que contribuyen al éxito de la relación. Por una parte, existe una influencia significativa de la confianza y el compromiso que adquiere el restaurante con sus clientes sobre el éxito de la relación a largo plazo (Fuentes-Blasco y Moliner-Velázquez, 2013).

Yao Dan (2011) propone que independientemente de la evaluación global o multidimensional, la connotación de la lealtad del cliente debe no sólo reflejar las características de comportamiento de compra del cliente, sino también las características emocionales de su lealtad, asociados con el vínculo o afecto del cliente con los productos o servicios de una empresa que debe ser positiva, activa y sostenible.

Se debe considerar que en el largo plazo, la confianza y el compromiso disminuyen, de allí que es clave potenciar la lealtad continuamente, de lo contrario aparece una actitud de insatisfacción (Gruen *et al.*, 2000), el cliente se vuelve más sensible y considera que la confianza que ha depositado en la empresa se ha vuelto en su contra, porque esta se aprovecha de ello (Grayson y Amber, 1999).

Cambra y Polo (2005) hacen mención en que la lealtad y la satisfacción del cliente de la mano de la rentabilidad para los proveedores, garantizan el interés relacional mutuo y su continuidad temporal. Partiendo de esta premisa, la búsqueda y el mantenimiento de una relación exitosa requiere una inversión en tiempo y esfuerzo, pero resulta esencial para aumentar la lealtad, la cuota de mercado y los beneficios de la empresa (Williams, 2012).

Las empresas deben entonces, además de penetrar nuevos mercados, expandir los existentes, inicialmente persuadiendo a los clientes existentes para que repitan

sus compras y luego lograr crear un vínculo con ellos. Una vez que se logra una masa de clientes fieles, es importante alimentarlos y consentirlos, pues son el mejor método de mercadeo vivencial que una empresa puede tener. Estos clientes serán los defensores naturales de la compañía y se encargarán de promoverla entre todo su círculo familiar y social, generando un efecto publicitario exponencial. Dentro de la cadena de lealtad es importante recordar que existen algunos tipos de clientes a los cuales les interesa, estructuralmente, establecer relaciones estables y de larga duración (Valencia, 2008).

**Hipótesis 4.** La lealtad de un consumidor está relacionada positivamente con su vínculo relacional.

## 2.5. Relación entre lealtad y ventajas competitivas

Uno de los rasgos característicos del panorama empresarial actual es el aumento de la intensidad de la competencia en casi todos los sectores de actividad. Como consecuencia del aumento de la competencia, existen pocos sectores donde todos los participantes tengan asegurada una rentabilidad a largo plazo; por tanto, poseer ventajas competitivas se revela como requisito fundamental para sobrevivir y alcanzar una rentabilidad superior a la de los competidores. Al hablar de ventaja competitiva, nos referimos al hecho de que ciertas características de la empresa pueden permitir diferenciarla de sus competidores y dejarla en una posición de superioridad con respecto a ellos (Martín, 2011).

La importancia de la lealtad de los clientes radica en que se considera como una de las principales fuentes de ventajas competitivas (Marzo *et al.*, 2006). Los clientes comparan sus percepciones de la entrega de servicio con sus puntos de referencia cuando evalúan la calidad de servicio y por lo tanto, saber lo que esperan los clientes es fundamental en la obtención de ventajas competitivas (Zeithaml y Bitner, 2003).

García (2000) propone que la fidelidad a la marca supone para la empresa un activo estratégico muy valioso. Sin embargo, en numerosos casos, no se le confiere el valor que tiene, fijándose en las ventas a corto plazo, sin tener en cuenta que el éxito radica en conseguir consumidores leales que garanticen unos ingresos constantes. Para ello, es necesario tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes.

El posicionamiento de una empresa o una marca con respecto a sus competidores es ampliamente considerado como un factor clave del éxito competitivo de una estrategia comercial. Asimismo, se reconoce la importancia de una cartera de clientes fieles a la marca o empresa como base de la rentabilidad a

largo plazo (Hartmann, Apaolaza y Forcada, 2002).

Mesén (2011) dice que el principal beneficio de la fidelización de clientes es la mejora en la rentabilidad de la empresa, derivada de:

- Incremento de las ventas de repetición.
- Incremento de las ventas cruzadas.
- Creación de referencias hacia otros clientes.
- Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas "expectativas").
- Disminución de los costos de adquisición de clientes.
- Disminución de los costos de servir (aprendizaje).

En mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización es la única forma de sobrevivencia para las empresas. El mantener relaciones de larga duración y conservar a los clientes genera una ventaja importante en costos, pues en la mayoría de los negocios los gastos de un cliente tienden a acelerarse con el tiempo. Las compras reiterativas por parte de clientes leales requieren menos esfuerzos de mercadeo que las realizadas por clientes nuevos porque la inversión requerida es considerablemente menor (Valencia, 2008).

**Hipótesis 5.** La lealtad del consumidor influye positivamente en las ventajas competitivas de la empresa.

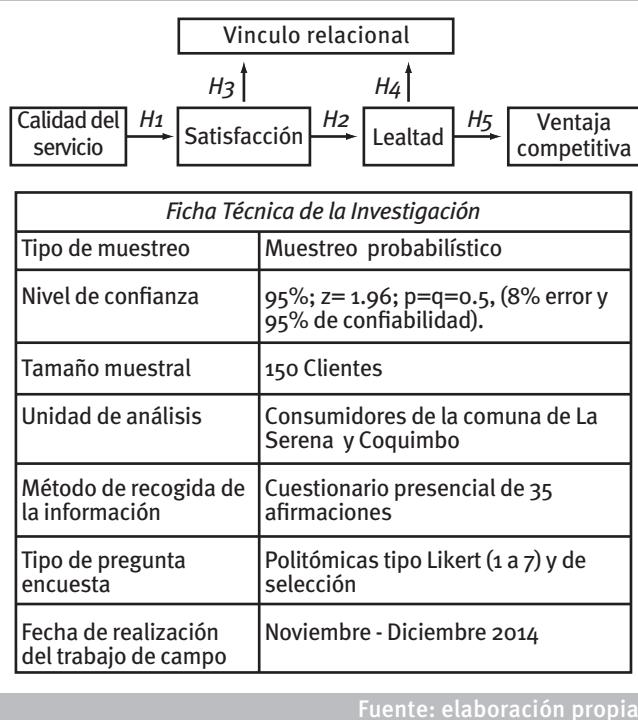
Considerando toda las relaciones anteriores, se construyó un modelo causal que busca identificar las variables que influyen en la lealtad de los consumidores de los centros gastronómicos de la ciudad de La Serena, Chile y cómo esta lealtad genera ventajas competitivas para las empresas de la industria (Figura 1).

## 3. Metodología

El objetivo de esta investigación es analizar las variables que influyen en el logro de ventajas competitivas en empresas pertenecientes al mercado gastronómico gourmet en La Serena, Chile, además, de comprobar las hipótesis antes planteadas.

La investigación empírica consideró familias pertenecientes al grupo socioeconómico ABC<sup>1</sup> (con un ingreso promedio mensual de US\$6.149) y C<sup>2</sup> (ingreso promedio mensual de US\$2.096) de la ciudad de La Serena y Coquimbo, segmento compuesto de 4.378 familias, cuyo perfil representa a clientes preferentes de los restaurantes gourmets y además pertenecen a la provincia de Elqui, Chile, donde se concentra 79% de los restaurantes de la región (FEDETUR, 2014). El método empleado para recoger la información es de carácter cuantitativo basado en una encuesta estructurada aplicado a clientes con experiencia en este tipo de servicios de alimentación. Además del nivel de ingreso promedio, la muestra estaba

Figura 1: Modelo Causal propuesto



Fuente: elaboración propia.

compuesta por 56,2% de personas menores a 41 años y en total 61,4% de hombres. La Ficha Técnica de la investigación se presenta en Tabla 1.

La construcción del instrumento de evaluación está basada en el estudio de Guzmán y Cárcamo (2014) quien adaptó el cuestionario inicialmente propuesto en el modelo SERVQUAL a los restaurantes para medir la calidad de servicio percibida por los clientes; para la realización de este instrumento se adaptaron y redujeron el número de preguntas iniciales propuestas por Guzmán y Cárcamo (2014). Las preguntas relacionadas con lealtad y satisfacción, están basadas en el trabajo de Jung y Yoon (2011) y las preguntas ligadas con las variables vínculo relational y ventaja competitiva que fueron propuestas por los autores de esta investigación.

### 3.1. Análisis de Fiabilidad

#### 3.1.1. Fiabilidad Individual de los Indicadores

Para determinar la fiabilidad individual de los indicadores fue necesario calcular las cargas factoriales de cada uno, lo que es ejecutable pues el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que para cada uno de los constructos fue superior a 0,50 y la prueba de esfericidad de Bartlett (PEB) debe ser significativa ( $p < 0,05$ ), según Williams, Brown, Onsman (2012) y Méndez y Rondón (2012). Para esto se utilizó el software SPSS Statistics versión 20 utilizando el método de extracción de máxima verosimilitud y el método de rotación PROMAX, el cual entregó los resultados observados en la Tabla 2. Para aceptar un indicador como integrante de un constructo se consideró las cargas factoriales con valores superiores a 0,4 sugerido por Hair, Black, Babin y Anderson, (2009), considerando que la evaluación no debería ser tan rígida en sus etapas iniciales. En este proceso no se aceptaron los indicadores CS7, CS8, CS10, CS11, CS13 y S22 (Tabla 2).

#### 3.1.2. Fiabilidad del constructo

Para evaluar la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, se ha analizado la fiabilidad del constructo por medio del Alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta. Se usa el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach para verificar la fiabilidad de cada constructo de la escala, porque permite comprobar si los indicadores de la escala son homogéneos y por tanto, si están midiendo la misma variable latente (Carrilero, 2011). El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70, (Celina y Campo, 2005), los valores obtenidos para cada uno de los constructos son superiores a 0,7, por lo que cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida y existe una consistencia interna de cada uno de los ítems que componen los constructos (Tabla 3).

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Constructo	Indicador	Ítem	Carga Factorial	Constructo	Indicador	Ítem	Carga Factorial
<b>Calidad de Servicio</b>  KMO= 0,803 PEB=0,00 ( $p < 0,05$ )	CS1	Instalaciones atractivas	0,646	<b>Satisfacción</b>  KMO= 0,81 PEB=0,00 ( $p < 0,05$ )	S22	Excede expectativas	-
	CS2	Áreas amplias	0,646		S23	Visita agradable	0,674
	CS3	Personal limpio	0,452		S24	Conforme atención	0,757
	CS4	Decoración acorde	0,517		S25	Disfruta estadía	1,028
	CS5	Carta fácil de leer	0,692		S26	Satisfecho por la experiencia	0,822
	CS6	Baños limpios	0,459		L27	Mantener relación	0,632
	CS7	Tiempo exacto	-		L28	Propagar opinión positiva	0,732
	CS8	Personal corrige error	-		L29	Marca primera opción	0,724
	CS9	Confiable	0,461				

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> US\$ = 636\$ (07/06/2015)

Tabla 2. Cargas factoriales por cada indicador

Constructo	Indicador	Ítem	Carga Factorial	Constructo	Indicador	Ítem	Carga Factorial
	CS10	Cuenta precisa	-		L30	Recomendación amigos	0,765
	CS11	Pedido exacto	-		VR31	Afectado por críticas	0,733
	CS12	Trabajo colaborativo	0,411		VR32	Éxitos los siente propio	0,846
	CS13	Servicio oportuno	-		VR33	Interés en lo que la gente piense	0,914
	CS14	Peticiones especiales	0,670		VC34	Diferenciación respecto a competidores	1,044
	CS15	Personal capacitado	0,603		VC35	Mejora continua respecto a competidores	0,681
	CS16	Información platos	0,456				
	CS17	Seguridad producto	0,699				
	CS18	Personal empático	0,959				
	CS19	Atención personalizada	0,586				
	CS20	Anticipación necesidades	0,721				
	CS21	Personal atento	0,655				

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Fiabilidad y Validez por Constructo

Constructo	Alfa de Cronbach	CR	AVE	MSV	ASV
Calidad de Servicio	0,851	0,88	0,54	0,1	0,05
Satisfacción	0,902	0,91	0,71	0,49	0,13
Lealtad	0,809	0,82	0,55	0,49	0,13
Vínculo Relacional	0,872	0,88	0,71	0,27	0,08
Ventajas Competitivas	0,855	0,88	0,78	0,27	0,10

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Validez convergente y discriminante

Para el cálculo de los indicadores necesarios para la comprobación de la validez convergente y discriminante de los constructos se utilizó el software AMOS 20 para obtener la tabla de correlaciones y de pesos de regresión estandarizados y Excel para la obtención final de los índices, llegando a lo siguiente:

La validez convergente se comprueba a través de la varianza extraída media (AVE) de los constructos. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0,50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Todos los constructos entregan un AVE superior a 0,5 por lo que se comprueba la validez convergente de estos.

La validez discriminante se produce o es aceptada cuando la varianza máxima compartida (MSV) y la varianza media compartida (ASV) es menor al valor obtenido del AVE individual de cada factor. A través de los resultados obtenidos se acepta la validez discriminante de los constructos indicando que estos están correlacionados debidamente con los indicadores (Tabla 3) (validez convergente y discriminante), los valores obtenidos para MSV y ASV son menores en cada una de las variables al valor del AVE correspondiente.

## 4. Resultados y Discusión

### 4.1. Modelos estructurales

Según los índices de bondad observados en la Tabla 4 se concluye que el modelo global planteado posee un buen ajuste lo que sugiere que la red nomológica de relaciones se ajusta a los datos obtenidos en el estudio y que todas las variables son válidas para llevar a cabo el método de modelos estructurales. Luego, se utilizó el método de modelos estructurales a través del método basado en covarianza (MBC) para contrastar las hipótesis planteadas para el modelo de relaciones propuesto (Figura 1). Se utilizó el MBC porque está orientado a la estimación de parámetros, trabaja con indicadores reflectivos y además es el que mejor se ajusta a las características del modelo; al tener menos de 100 indicadores se considera un modelo de complejidad pequeña.

#### 4.1.1. Análisis de relaciones causales y contraste de hipótesis

Se obtuvieron resultados para cada una de las relaciones existentes entre los constructos, obteniéndose lo siguiente:

Los resultados indican la existencia de relaciones causales significativas y positivas entregadas por el coeficiente estandarizado y por t-value de los constructos superiores a 1,96 en las hipótesis planteadas inicialmente, por lo que se comprueban y aceptan las cinco hipótesis propuestas (Tabla 4).

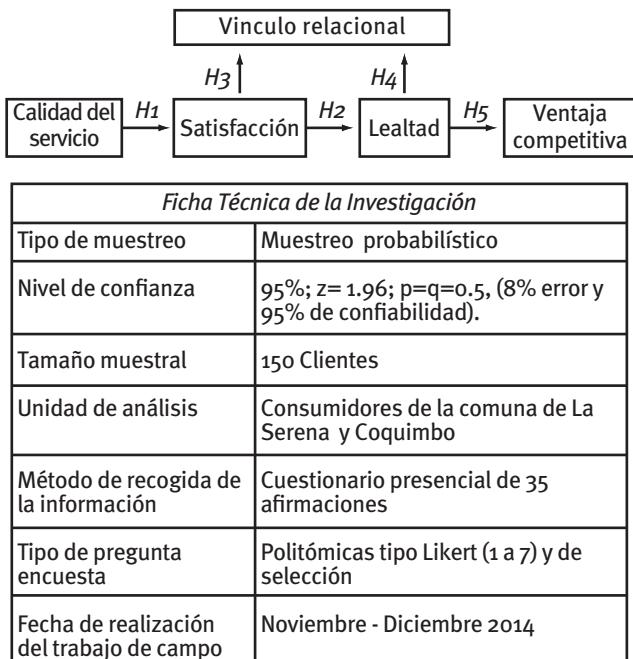
Tras la estimación del modelo y el contraste de las hipótesis, se pueden extraer varios aportes de relevancia:

El primer aporte relevante de esta investigación, es que ratifica la existencia de una influencia significativa de la calidad de servicio en la satisfacción del consumidor, lo que además influye significativamente en su lealtad con

Tabla 4. Modelo de Ecuaciones Estructurales: análisis de relaciones causales y contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación Estructural	Coeficiente Estandarizado	Ratio Crítico (t-value)	Contraste
H1	Calidad servicio --> Satisfacción	0,055	3,082**	Acepta
H2	Satisfacción --> Lealtad	0,767	8,068**	Acepta
H3	Satisfacción --> Vínculo Relacional	0,063	2,550**	Acepta
H4	Lealtad --> Vínculo Relacional	0,067	4,288**	Acepta
H5	Lealtad --> Ventajas Competitivas	0,126	3,053**	Acepta
Bondad de Ajuste	Chi <sup>2</sup> Sat. (430.) = 999,065; RMSEA=,049; GFI = 0,811 ; NFI=0,789 ; CFI=0,931 RMSEA < 0,05 (MacCallum, Browne and Sugawara ,1996), considerándose este como un buen ajuste, GFI próximo a 1 (Herrero, 2010), NFI cercano a 0,9 (Hair et al.,2009) y finalmente un CFI > 0,9(Hu and Bentler, 1999).			Fuente: elaboración propia.

Figura 1: Modelo Causal propuesto



Fuente: elaboración propia.

el restaurante gourmet que frecuenta periódicamente, resultados que están en la línea expuesta por Marzo *et al.* (2006), Concha (2010), Jung y Yoon (2011) y Durán, García y Gutiérrez (2013), por lo que no se puede fidelizar a un cliente si este no está satisfecho y con ello las estrategias centradas en mejorar la satisfacción del cliente y su fidelización se convierten en decisiones estratégicas para la mayor parte de las empresas de servicios gastronómicos. Lo anterior, además demuestra que los empresarios del mercado gastronómico gourmet, están tomando decisiones operativas y estratégicas pertinentes a la sostenida mejora en poder adquisitivo y cambios en el estilo de vida de los cliente en la Región de Coquimbo, Chile, donde asumen cada vez un mayor poder de voto, con estímulos para experimentar nuevos servicios, por lo que la fidelización es un desafío altamente complejo y requiere que la gestión evolucione de un *marketing* centrado en el corto plazo a un *marketing* con un enfoque estratégico (Cabrera, 2013).

En esta posición de poder las empresas deben invertir para formar desde consumidores esporádicos, a clientes frecuentes y convertirse en clientes fidelizados (Cabrera, 2013).

Como segundo aporte, el modelo causal también evidencia una influencia positiva y significativa estadísticamente de la lealtad y la satisfacción de un cliente con el vínculo relacional, concluyéndose que la lealtad influye más significativamente que la satisfacción en la creación de un vínculo relacional con el consumidor, validado con los resultados obtenidos por los coeficientes estandarizados calculados (Tabla 4). El impacto de estas dos variables permite que los restaurantes gourmet construyan un vínculo relacional sostenible con 79,7% de su mercado objetivo perteneciente al grupo socioeconómico ABC1. Partiendo de esta premisa, la búsqueda y el mantenimiento de una relación exitosa requieren una inversión en tiempo y esfuerzo, pero resulta esencial para aumentar la lealtad, la cuota de mercado y los beneficios de la empresa según Williams (2012) y Dukic y Kijevcanin (2012).

Otro aporte del modelo propuesto y de los resultados obtenidos, es que se evidencia la existencia de una influencia positiva y significativa estadísticamente de la lealtad del cliente y el logro de ventaja competitiva de un restaurante gourmet, como además es afirmado por Marzo *et al.* (2006); la importancia de lealtad de los clientes radica en que es considerada como una de las principales fuentes de ventajas competitivas.

Los resultados empíricos evidencian que los clientes leales manifiestan que 86,3% de los restaurantes gourmet se diferencian de sus competidores y que 96% realizan innovaciones para fidelizar a los clientes, los que son indicadores de logros de competitividad, como lo afirma Mesén (2011). Con la fidelización se desplaza a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio por el valor agregado que perciba el cliente, que produce como consecuencia una lealtad de conducta y lealtad de actitud y/o emocional (Yao Dan, 2011).

## 5. Conclusiones

Esta investigación cumplió integralmente su objetivo al identificar y analizar las variables que influyen en el

logro de ventajas competitivas en empresas pertenecientes al mercado gastronómico gourmet en La Serena, Chile. Se concluye que la obtención de ventajas competitivas en los restaurantes gourmet, depende significativamente de la lealtad que se genera con los clientes y de un plan de decisiones alineadas para provocar la satisfacción en los consumidores con la entrega de una calidad de servicio diferenciador que cumpla con las expectativas requeridas, lo que implica también dar relevancia tanto a la gestión de los activos tangibles como a los servicios intangibles de un restaurante, en línea con Moon (2013). Además, es necesario gestionar la fidelidad para crear vínculos relationales con los clientes, condición determinante para que un restaurante gourmet logre ventajas competitivas en su industria.

Lo anterior, representa un paradigma empresarial que se justifica desde esta investigación y que es una contribución significativa para los gerentes de la industria gourmet, pues entender cómo se genera la lealtad durante la gestión operativa de un restaurante, es un conocimiento de valor para implementar mejores estrategias para lograr fidelidad en su mercado y fortalecer sus ventajas competitivas, lo que es consistente con lo planteado por Zamora, Vásquez y Díaz (2011).

Los resultados permiten inferir que la mantención y desarrollo del cliente con altas tasas de lealtad, debe generar un mayor vínculo relacional con el cliente, estado que provocará que este cliente leal y relacionado con la empresa, asuma un rol que denominamos cliente-socio; contribuyendo a la diferenciación de una empresa respecto a la competencia (Durán *et al.*, 2013). Además genera y provee información que es utilizada como conocimiento aplicado por la empresa en el desarrollo de nuevos productos o procesos, es decir aporta en la innovación con valor y en la co-creación de negocios. Consistente con lo expresado por Gruner y Homburg (2000), la cooperación con los clientes puede ser lo que asegure a la empresa acceder a la información que le permita orientarse hacia la satisfacción de sus clientes .

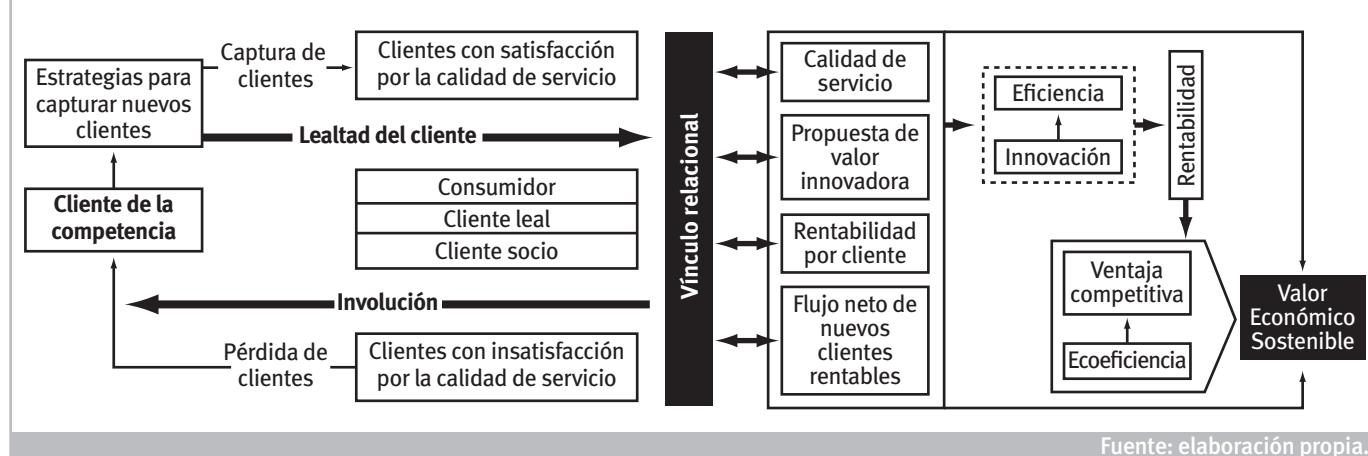
Por lo tanto, es imprescindible que estas organizacio-

nes de gastronomía gourmet integren planificadamente al cliente en la co-creación de innovaciones en los servicios, asumiendo el mencionado rol de cliente-socio. Los gerentes que logran entender cómo se forma la lealtad hacia el servicio de restaurantes tendrán una mejor base para mejorar sus políticas para generar fidelidad en su clientela (Zamora *et al.*, 2011). Por ello, en futuras investigaciones un tema relevante es integrar el *design thinking* como una filosofía empresarial permanente y no como una moda, en la gestión y desarrollo de cliente y desde allí en el logro de ventajas competitivas. Tal como lo expresan Calabretta, Montana e Iglesias (2008), Candi (2010), Hoegg, Alba y Dahl (2010) y Vergantini (2009), las organizaciones están viendo a la orientación en diseño como una oportunidad de diferenciación y últimamente como una fuente de ventaja competitiva y éxito de mercado.

Además, esta investigación entrega conclusiones relevantes para continuar mejorando la gestión de restaurantes gourmet, que a nivel mundial sólo tendrán un crecimiento sostenible si la lealtad del cliente es un activo, asumiendo un rol de cliente-socio que contribuye en la creación de una propuesta de valor innovadora, capturando, manteniendo y desarrollando cliente que aporten en su ciclo de vida mayor rentabilidad para la empresa y aporten a consolidar la ventaja competitiva de la empresa, lo que está en línea de Hernández (2012).

Los empresarios que fueron parte de este estudio y la muestra analizada, identifican otro desafío relacionado con la gestión de un restaurante gourmet para lograr ventajas competitivas sostenidas en el largo plazo, el de asumir prácticas ambientales de ecoeficiencia y de ecoinnovación, consistente con lo expresado por Inda y Vargas-Hernández (2012) y Velázquez y Vargas (2015). Esto permitió deducir un modelo que será la base en una futura investigación que debe demostrar específicamente la existencia de una correlación sistémica entre calidad de servicio, fidelización, práctica ambiental y valor económico sostenible (Figura 2), lo que es consistente en parte de la línea de investigación de Du y Tang (2014), Yao Dan (2011), Dukic y Kijevcanin (2012), Inda y

**Figura 2. Calidad de Servicio, Cliente socio y Valor económico sostenible**



Vargas-Hernández (2012) y Velázquez y Vargas (2015).

Este estudio se limitó a plantear la interrogante de qué variables son importantes para generar ventajas competitivas en una empresa gastronómica para poder diferenciarse de la competencia, destacando que el mercado gastronómico gourmet de la ciudad de La Serena, Chile es altamente competitivo, donde marcar la diferencia es un factor estratégico. Es por esto que basados en teorías existentes y estudios previos se utilizaron las variables influyentes en la obtención de ventajas competitivas, utilizando autores como Parasuraman *et al.* (1988), Vásquez-Párraga y Alonso (2000), Cambra y Polo (2005), Williams (2012), Marzo *et al.* (2006), Oliver (1997-1999), Grönroos (1993) y Zeithaml y Bitner (2003).

## 6. Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo de la Universidad de La Serena, para la realización de esta investigación.

## 7. Conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

## 8. Referencias

- Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3-11.
- Arana, P. D., Mallea, N. M., y Valenzuela, E. A. (2013). *Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile*. (Tesis Pregrado). Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios: Santiago de Chile, Chile.
- Cabrera, S. (2013). La Fidelización del Cliente en Negocios de Restauración. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45(1), 155-164.
- Calabretta, G., Montana, J., & Iglesias, O. (2008). A cross-cultural assessment of leading values in design-oriented companies. *Cross Cultural Management. International Journal*, 15(4), 379-398.
- Cambra, F. J., y Polo, R. Y. (2005). Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores: Un análisis empírico en el contexto del sector vinícola español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(15), 11-26.
- Candi, M. (2006). Design as an element of innovation: Evaluating design emphasis in technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*, 10(4), 351- 374.
- Carrilero, C. A. (2011). *Ánalisis de un Modelo de Diferenciación Efectiva en base a la Optimización de la Lealtad de Clientes en el Sector Turístico*. (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas: Valencia, España.
- Carson, T. (2008). *Customer Satisfaction and the Success of Your Organization*. Baltimore, USA: Carson Research Consulting Ing.
- Celina, O. H., y Campo, A. A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Chen, S., & Quester, P. (2006). Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice. *Journal of Services Marketing*, 20(3), 188-198.
- Concha, V. J. (2010, noviembre). *Satisfacción del Cliente en Empresas de Servicio: El Caso de la Industria de Restaurantes*. Presentado en el Primer Simposio Brasileño de Ciencias de los Servicios, Universidad Icesi, Brasilia, Brasil.
- Du, Y., & Tang, Y. (2014). A Literature Review on the Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty. *Business and Management Research*, 3(3), 27-33.
- Dukic, S., & Kijevcanin, V. (2012). Service Quality as Determinant of Customer Satisfaction. *Economics and Organization*, 9(3), 311-325.
- Durán, F., García, E., y Gutiérrez, M. (2013). Plan de Mejoramiento del servicio al Cliente en el Country International Hotel. *Revista dimensión Empresarial*, 11(11), 92- 102.
- FEDETUR (2014). *Desarrollo de la industria del turismo en la Región de Coquimbo, Santiago de Chile*. Santiago, Chile: Federación de Empresas de Turismo de Chile.
- Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuentes-Blasco, M., y Moliner-Velázquez, B. (2013). Antecedentes del Éxito de la Relación entre Restaurantes y sus Clientes. *Innovar*, 24(53), 99-112.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term orientation in buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- García, R. M. (2000). La Importancia de Mantener la Fidelidad de los Clientes como Activo Estratégico de Gran Valor para la Marca. *Esic Market*, 30(2)37-53.
- Gómez, R. C. (2010). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criteria Libre*, 8(12), 117-141.
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Grönroos, C. (1993). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- Gruen, T., Summers, J., & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviours in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14.
- Guzmán, L. A., y Cárcamo, S. M. (2014). La Evaluación de la Calidad en el Servicio: Caso de Estudio "Restaurant Familiar Los Fresnos". *Acta Universitaria*, 24(3), 35- 49.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (5<sup>a</sup>. edi.). Madrid, España: Prentice Hall España.
- Hartmann, P., Apaolaza, I. V., y Forcada, S. F. (2002). El Efecto del Posicionamiento en la Lealtad del Cliente: Un análisis empírico para el caso del berdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118.
- Hernández, A. (2012). El Valor Percibido por el consumidor: Conceptualización y Variables Relacionadas. Camino para el Éxito de un Negocio. *Revista de Investigación*, (4), 17-32.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el Estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: un Ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 289- 300.
- Hibbard, D., Frederic, B., Rajiv, D., & Dawn, L. (2001). Does Re-

- lationship Marketing Age Well? *Business Strategy Review*, 12(4), 29-35.
- Hoegg, J., Alba, W., & Dahl, W. (2010). The good, the bad, and the ugly: Influence of aesthetics on product feature judgments. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 419-430.
- Hou, X. (2008). *The Study on Service Quality Customer Satisfaction and Loyalty*. Shandong, China: Shandong University.
- Hu, L., & Bentler, M. P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. Multidisciplinary Journal*, 4(1), 1-55.
- Inda, T. C., y Vargas-Hernández, J. G. (2012). Ecoeficiencia y Competitividad: Tendencias y Estrategias con metas comunes. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 11(1), 33-40.
- Jung, S. H., & Yoon, H. H. (2011). Why do Satisfied Customers Switch? Focus on the Restaurant patron Variety-seeking Orientation and Purchase Decision involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 875-884.
- López, S. J., González, M. C., y Santos, V. M. (2013). Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(2), 79-102.
- MacCallum, C. R., Browne, W. M., & Sugawara, M. H. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Martín, S. C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercados: Valladolid, España.
- Marzo, N. M., Pedraja, I. M., y Rivera, T. P. (2006). Valoración de los resultados organizacionales derivados del Marketing Relacional atendiendo a las características del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 151-166.
- Méndez, M. C., y Rondón, S. M. (2012). Introducción al Análisis Factorial Exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Mesén, F. V. (2011). Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.
- Moon, Y. (2013). The Tangibility and Intangibility of e-Service Quality. *International Journal of Smart Home*, 7(5), 91-102.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(1), 33-40.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pro Ecuador. (2014). *Estudio de viabilidad en chile para implementar un restaurante de gastronomía ecuatoriana*. Santiago de Chile, Chile: Oficina Comercial de Ecuador.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-96.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Journal of Retailing*, 36(2), 55-60.
- Swait, J., & Sweeney, J. C. (2000). Perceived value and its impact on choice behavior in a retail setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 77-88.
- Valencia, G. J. (2008). Fidelización y Lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. *El Cuaderno*, 2(3), 11-22.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vásquez-Párraga, A. Z., & Alonso, S. (2000). Antecedents of customer loyalty for strategic intent, Marketing theory and applications. *American Marketing Association*, 10(1), 82-89.
- Velázquez, C. J., y Vargas, M. E. (2015). *La ecoinnovación y su contribución a la sustentabilidad del sector turístico*. Recuperado 15/01/2015 de [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/953.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/953.pdf)
- Vergantini, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Williams, B., Brown, T., & Onsman, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13.
- Williams, C. K. (2012). Core Qualities of Successful Marketing Relationships. *Journal of Management and Marketing Research*, 1(1), 1-29.
- Yao, D. (2011). *Empirical Research of Perceived Value as a Mediator between Group-buying Service Quality and Customer loyalty in Catering Industry*. Nanjing, China: Nanjing University.
- Zamora, J., Vásquez, A., y Díaz, R. (2011). Hacia la comprensión de la Lealtad del cliente de Restaurantes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 563-583.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York, USA: McGraw-Hill.



Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle  
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.  
 Edición Vol. 31 N° 54 (julio - diciembre de 2015)  
 Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile / Segundo R. Cabana Villca,  
 Pía A. Gálvez Vargas, Carla I. Muñoz Pizarro

