

**Máximo Freddy Quisaguano-Calo**  
maxquisaguano@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-2174-6234>  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de  
Esmeraldas, Ecuador

**Marcelo Enrique Reina-Tello**  
marceloreina@utelvt.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-8332-338X>  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres  
de Esmeraldas, Ecuador

**Rosa Isabel Subiaga-Delgado**  
rosa.subiaga@utelvt.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-4089-4534>  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres  
de Esmeraldas, Ecuador

**Carlos Omar Gutiérrez-Ruano**  
gcarlosguter@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6773-5093>  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres  
de Esmeraldas, Ecuador

**Cristhian Eduardo Quiñonez-Guagua**  
cristhian.quinonez.guagua.utelvt.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0008-8149-4247>  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de  
Esmeraldas, Ecuador

## Marketing de servicios: desde la comunicación efectiva

59

Marketing of services: from effective communication

### RESUMEN:

En la actualidad el éxito a nivel organizacional depende de una multiplicidad de factores y complejos en su comprensión, uno de estos factores es la satisfacción del cliente, la cual está influenciada tanto por el producto que ofrezca la empresa, lo cual podría ser un elemento objetivo, pero también influye en él, la calidad del servicio ofrecida por parte de su personal específicamente la comunicación efectiva que se establezca entre el cliente y la organización. El presente ensayo tuvo como objetivo analizar el Marketing de servicios desde la comunicación efectiva. Para el desarrollo se consultaron diversas fuentes bibliográficas y se analizaron de forma crítica. Uno de los aspectos relevantes es evidenciar que los enfoques en los que se ha centrado el marketing es en la identificación de estrategias que puedan ser implementadas en las organizaciones con el objeto de que se alcance el éxito; sin embargo, si en las organizaciones, todos estuvieran conscientes que la calidad es un progreso que de alguna manera asegura la permanencia en el mercado e incrementa las utilidades, puede lograrse que todos conviertan a esta en un estilo de vida, que conlleva en familiarizarse y conocer a los clientes en sus gustos, comodidades, preferencias y lo más importante poder obtener una opinión de ellos para lograr mejoras continuas en la empresa desde los aspectos comunicacionales.

**PALABRAS CLAVE:** Relación, Organización, cliente.

### ABSTRACT:

Currently, success at the organizational level depends on a multiplicity of factors and complex in its understanding, one of these factors is customer satisfaction, which is influenced by the product offered by the company, which could be an objective element But the quality of service offered by its staff, specifically the effective communication established between the client and the organization, also influences it. The objective of this essay was to analyze the Marketing of services from effective communication. For the development, various bibliographic sources were consulted and critically analyzed. One of the relevant aspects is to show that the approaches in which marketing has focused is on the identification of strategies that can be implemented in organizations in order to achieve success; However, if everyone in organizations were aware that quality is a progress that somehow ensures permanence in the market and increases profits, it can be possible for everyone to turn this into a lifestyle, which entails becoming familiar with and Getting to know customers about their tastes, comforts, preferences and most importantly being able to obtain an opinion from them to achieve continuous improvements in the company from communication aspects.

**KEYWORDS:** Relationship, Organization, client.

## Introducción

En un mercado tan competitivo y dinámico como es el que se observa hoy en día, se prevé que aquellas empresas que sean capaces de centrar su atención en el cliente, dispondrán de una ventaja frente a sus competidores, tomando en consideración las últimas tendencias en materia gerencial. Enfocarse en el cliente implica que la empresa debe ser capaz de gestionar de la forma más eficientemente posible, las relaciones que se establecen entre él y cualquier integrante de la organización, tomando en consideración en este proceso relacional, que ésta produce un conocimiento que permite mejorar, tanto el trato con los clientes actuales, como la captura de potenciales futuros clientes. Por tanto, la relación entre el cliente y la organización trasciende del plano eminentemente relacional, convirtiéndose en una estrategia empresarial, que incide en un mejor servicio de atención al cliente, en una mayor rentabilidad para la organización.

En este sentido, en el mercado actual tiene un nuevo consumidor denominado cliente selectivo con un grado de exigencia mayor que en décadas pasadas Guña et al., (2017), lo que indica que el dinamismo de la innovación dentro de las organizaciones debe ser constante para considerarse una empresa competitiva, por lo tanto, mantener relaciones estrechas con los clientes para entender sus gustos, deseos y necesidades ya que es quien determina el rumbo de la empresa (Gómez y Uribe, 2017).

Se ha determinado que, en la actualidad, retener clientes es un gran desafío, por lo que las empresas investigan, analizan y construyen herramientas que ayuden a permanecer en el mercado sin dejar que los competidores debiliten u oscurezcan (García y Gastulo, 2018).

Por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta el desafío de toda empresa que desee convertirse en una organización innovadora, que desee permanecer en el tiempo y es centrarse en asegurar de forma creativa e innovadora una atención al cliente de calidad. Tomando en cuenta también que la lealtad de los clientes cobra una vigencia cada vez mayor en los mercados actuales, caracterizados por una creciente integración internacional y competencia a nivel mundial (Andrade, 2016).

El presente ensayo tiene como finalidad analizar desde diferentes perspectivas la importancia de la comunicación efectiva como estrategia del Marketing Ecuador desde la comunicación efectiva .

## Desarrollo

Uno de los elementos primordiales para el éxito organizacional es la reinención de la organización en cuanto a la forma cómo ofrece sus clientes sus productos y logra que éstos los adquieran, en todo caso no se trata que el cliente compre lo que la empresa quiere que compre, sino que el cliente obtenga de ésta lo que espera, lo que necesita; es decir asegurar que no exista divergencia de expectativas. Dicho de otra manera, se debe facilitar al cliente el hacer negocios con la empresa (Delgado, 2018).

Este proceso de redefinición de expectativas implica que la organización sea capaz de obtener de los clientes cierta información que permita construir relaciones de largo plazo para conocerlo y aprender a servirlo, que se le ofrezcan productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades alcanzándose con ello una cierta fidelidad o compromiso. En cuanto a los aspectos relacionales generalmente se ha considerado que el cliente busca una experiencia positiva y personalizada cada vez que interactúa con la empresa , independientemente de las formas empleadas para generar la comunicación, ya sea por teléfono, a través del correo electrónico o de la Web, lo ideal es que esta sea efectiva y de calidad.

Lo antes señalado puede ser identificado con el servicio definido por Jiménez, Bellido y García. (2018)"como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". El servicio viene del verbo servir lo que implica el encontrarse a disposición del otro; también puede relacionarse al servicio con un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Como lo afirman los investigadores Hernández, (2015) los principales factores que determinan la calidad de los servicios son: La capacidad del personal, referida a si el personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes. La cortesía y la amabilidad, del personal y la a credibilidad: referida a si la empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes.

En atención a lo anterior, Contreras & Garibay, (2020) consideran la empresa, sobre todo aquellas de carácter privado (en virtud de la libertad que posee para organizar su sistema gerencial), debe procurar seleccionar adecuadamente las formas relacionales que establece con sus clientes y que éstas marquen la diferencia en relación a sus competidores; es decir, que distingan la oferta de la empresa de otras organizaciones. Claro está, que el servicio de atención al cliente, no es la única herramienta de diferenciación que debe considerar la organización, también debe ocuparse de la calidad del producto, el prestigio de la marca, precios atractivos, canal de distribución etc. pero estos últimos a la larga son posibles de imitar, en cambio la calidad del servicio de atención obtenida a partir de una filosofía pro-cliente es un factor más singular y más difícil de imitar

Partiendo de lo antes señalado se tiene que el Marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Díaz, Granados, & Padilla (2017) se entiende por intercambio "el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio". Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones 1. Debe haber al menos dos partes. 2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra. 3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar. 4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Estas condiciones implican por parte de la organización, reconocer que posee aspectos valiosos los cuales deben ser reconocidos por cada integrante de la empresa y que éstos deben ser puestos a disposición de los clientes. Así como también implica que ambas partes sean capaces de comunicar sus preferencias, intereses y expectativas y por tanto tienen el derecho de aceptar o rechazar lo que se le ofrece.

Como disciplina científica, el mismo autor señala que el marketing posee un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca ganar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. Para Mercy, (2019). Es la orientación con la que se administra la comercialización dentro de una organización, buscando fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posicionar en la mente del consumidor un producto, marca. Una de las características fundamentales del Marketing, es que parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora de la organización, tal como se ha señalado en los párrafos anteriores.

En la actualidad esta disciplina ha venido ganando espacios al ir evolucionando desde su concepción original sobre la finalidad de las organizaciones, hasta actualmente clarificar estrategias específicas para que a organización sea exitosa. En tal sentido, la historia sobre la forma de realizar

comercialización, señala que en los tiempos posteriores a la revolución industrial, las empresas que se consideraban como competitivas, eran aquellas que lograban alcanzar producciones seriadas en máquinas estándares; es decir altos volúmenes en el menor tiempo posible, haciendo que los costos de esta producción fuesen menores y por tanto más competitivas. Con el transitar del tiempo, y con él los avances científicos y las tecnologías, el objetivo de ser más competitivo se lograba cuando la organización era capaz de conocer los mercados, los procesos, su optimización, convirtiendo al “know how” como el nuevo responsable de los menores costos. Hoy en día el enfoque es holístico, donde se toma en consideración todos los elementos de la organización y su entorno y fija su mirada fundamentalmente en el cliente.

Puede reconocerse entonces que, según Oyarvide, Reyes, & Montaña, (2017) en el devenir del tiempo las organizaciones han avanzado en cuanto a la forma de direccionar su comercio, y dentro de esto, el marketing ha empleado diferentes orientaciones o enfoques para facilitar la posibilidad de negociar. Se menciona por ejemplo, aquellas organizaciones cuya orientación está dirigida al producto, la empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

El segundo enfoque es la orientación a las ventas, fenómeno que se origina cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. El tercer enfoque es el Marketing de orientación al mercado, cuya característica es que las empresas tratan de conocer los gustos de los posibles compradores para adaptar los productos a sus necesidades y por tanto la producción se diversifica. Esto sucede cuando el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto presente en el mercado, por tanto el enfoque de la comercialización cambia. La orientación a la producción, cuya característica es que los consumidores seleccionan productos que estén fácilmente disponibles y a bajo coste. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

Las tendencias actuales señalan que después de un marketing orientado al mercado, algunos autores prefieren la orientación al marketing social, mientras que otros autores demuestran un cambio paradigmático, surgiendo otras orientaciones como por ejemplo: marketing social, marketing relacional (Alet, Barroso y Martín), marketing 1x1 (Rogers, y Peppers), marketing, marketing holístico (Kotler), entre otras.

Sobre este particular, el Marketing relacional ha sido considerado por el investigador para su análisis en el presente artículo y cuya orientación resalta la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc. Este tipo de Marketing fue incluido en un nuevo enfoque que Roque, Lobo, & Campos, (2017) denominaron como Marketing holístico, cuya orientación incluye el marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional. Autores Titang, (2016) señala que la base fundamental sobre la cual debe girar el marketing son los clientes: La gente estará dispuesta a pagar por productos o servicios que se adecúen a sus necesidades. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

Para otros autores como Contreras & Garibay, (2020) el objeto de estudio del Marketing son en primera instancia las personas que trabajan en la empresa, tomando en cuenta que éstos son los que aseguran los procesos que permiten el éxito organizacional, por tanto, buscar la satisfacción del

personal es tarea fundamental en las organizaciones, en este caso particular aquellas de carácter privado localizadas en el Ecuador. Del mismo modo menciona a los accionistas, quienes son los que toman el riesgo y deben ver recompensados sus esfuerzos Hernández, (2015). Una buena estrategia de mercadotecnia debe lograr que la empresa genere utilidades para sus propietarios. Por otra parte está la sociedad, quién debe percibir los beneficios que ofrece la organización. Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

Partiendo de lo planteado sobre el enfoque del Marketing relacional, específicamente es necesario señalar que las formas de servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, tomando en cuenta que el hombre es un ser social, que se relaciona con otros desde el mismo momento de la concepción y que incluso, cuando surgieron las primeras formas de comercio, éstas fueron impulsadas por la capacidad creadora del hombre de establecer una comunicación eficaz y por tanto capaz de establecer una base de confianza que facilitaron las negociaciones (Castro:2012)

Es por ello que hay que reconocer la existencia “elementos relacionales” en el servicio al cliente que le servirá a la organización como de herramientas para impulsar no sólo las negociaciones, sino que más a lo interno de la organización, favorecerá un clima adecuado en la empresa que redundará en la propia labor de los empleados. Uno de estos elementos es el contacto Cara a Cara, en esta dimensión del Marketing se debe garantizar que se le ofrezca al cliente respeto, conductas gestuales que denoten amabilidad y ayuda desinteresada Casas, 2007).

Aspecto contrario sería actitudes emocionales negativas como la osadía con el cliente, o el favoritismo las cuales alejan el compromiso que pudiese establecerse entre la organización y el cliente afirma que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente. El mejoramiento de este contacto no puede conseguirse aisladamente. Se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara ya que el cliente se comunica con el no cliente.

Por otra parte, es necesario que a nivel organizacional se aseguren procesos de formación destinado a la atención a clientes difíciles e incluso aquellos que poseen capacidades especiales, en tal sentido, considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que en su labor deba tratar con diferentes caracteres y necesidades y debe cultivar el arte de ser persona Díaz, Granados, & Padilla (2017). Estos elementos pueden ser subsanados al asegurarse la empresa, a través de su oficina de recursos humanos o talento humano como actualmente se denomina, de contar con un plan de formación continua bien sea de marketing general o incluso, más específicamente siendo capaz de indagar en sus usuarios el nivel de satisfacción e incidir en éstos de forma sistemática.

Otro de los elementos a tener en cuenta es la posibilidad de establecer una relación de servicios a través del contacto telefónico y Call Center, en relación a esto, Mercy, (2019) señala, que la atención de calidad y en ella la comunicación efectiva como parte del Marketing, pasa también por las habilidades relacionales que el empleado posee y que debe ponerla al servicio del cliente. Si uno de los mecanismos que posee la organización es realizar contacto telefónico o mediante un Call Center, en todo caso se debe garantizar que el modo de atención por teléfono, hasta el tiempo en que se debe establecer la comunicación, el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física, tal es el caso de los mensajes telefónicos. En cada uno de estos casos, las actitudes positivas de “servir al cliente “para que el individuo que recibe o

emite un mensaje quede consiente que fue comprendido deben ser aseguradas. Este mismo autor señala que “un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa”

Lo antes señalado implica que la empresa debe tomar conciencia de que la decisión de un cliente de ser leal o no, es la sumatoria de muchas instancias de interacción entre ellos (cara a cara, a través de Web, correo electrónico, correspondencia tradicional, teléfono, catálogos, etc. Oyarvide, Reyes, & Montaña, (2017) por tanto, si esta interacción no se cuida activa y conscientemente el problema de la lealtad, se hace cada vez peor. Y la realidad indica que ninguna empresa, organización o institución subsiste si no dispone de "clientes" (sea cual sea el nombre que éstos reciban: compradores, pacientes, contribuyentes, abonados, usuarios, etc.).

Por tanto ha de reconocerse que las empresas, en especial, sólo existen por y para sus clientes, es tal la importancia de la calidad de la comunicación como estrategia de Marketing que existen evidencias en las que al preguntarle al cliente sobre las razones por las cuales dejaron de adquirir un producto el 16% de los clientes manifestó que se debió a la calidad del producto; el 15% debido al precio y el 20% debido a falta de contacto y atención personal (es decir, falta de conocimiento de la verdadera “necesidad” del cliente) y un 49% debido a la baja calidad del servicio. En otras palabras, el 16 % de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15 % respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones; el 20 % se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuada. Y el 49 % indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores, era de ínfima calidad (Alcaide, 2002).

## Conclusiones

La Calidad del Servicio al Cliente mediada por el Marketing es un factor cualitativo dentro de la empresa privada, es por ello es necesario medirla para poder incidir favorablemente en aquellos elementos que tanto objetivamente como subjetivamente pueden estar incidiendo en el éxito organización. , al no evaluarla puede generar pérdidas cuantiosas de dinero y genera aspectos negativos en los objetivos que se desean lograr a nivel empresarial.

Es importante considerar que el marketing es una disciplina científica que tiene como fin último diseñar estrategias de acción que lleven a una empresa independientemente del tipo que esta sea, a alcanzar sus objetivos organizacionales. Uno de estos elementos o enfoques del marketing está referida a los aspectos relaciones y específicamente a la comunicación efectiva.

Al tener en cuenta que al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, la organización ha de reinventarse continuamente de tal forma que pueda dar respuesta a las exigencias cambiantes de los clientes; así como también considerar que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.

Por otra parte, no todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que las empresas privadas en el Ecuador han de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita. Por último, la calidez, seguridad, confianza, cercanía, respeto, son claves en los procesos de servicio al cliente y por tanto son pieza clave a ser tomada en cuenta cuando de Marketing se trata.

## Referencias bibliográficas:

- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (80), 59-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20645903005.pdf>
- Casas, Mar (2007) Guía de atención al cliente, Cámara oficial de comercio, industria y Navegación de Cartagena. España, LOYGA, Artes Gráficas.
- Castro, R., (2012) Cómo enfrentar problemas en la atención al cliente, Municipalidad de Cunco, recuperado el 21 de Junio, 2013 de <http://rolando.bligoo.com/atencion-al-cliente-municipalidad-de-cunco> Denton, K., (1991). “Calidad en el servicio a los clientes: cómo compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio del cliente”. Madrid: Díaz de Santos.
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)
- Delgado De La Mata, B. (2018). Programa demarketing experiencial para mejorar la fidelización de clientes de un supermercado en el distrito de San Isidro, Lima 2018. (Tesis de Licenciatura). Universidad Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwien.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2633/TESES%20De%20Belena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, E., Granados, S., & Padilla, M. (2017). LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PYMES. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia : [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5979/1/2017\\_comunicacion\\_mejora\\_pymes.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5979/1/2017_comunicacion_mejora_pymes.pdf)
- Fundación Latinoamericana para la calidad, [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
- García, T., & Gastulo, D. (2018). Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor para la marca Metro – Chiclayo. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1039>
- Gómez, L., & Uribe, J. (2017). Diagnóstico sobre las estrategias relacionales que implementan las pequeñas y medianas empresas del Sector Turismo. *Revista ESPACIOS*, 38(36), 28. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n36/a17v38n36p28.pdf>
- Guaña, E., Quinatoa, E., & Pérez, M. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181550959002.pdf>
- Hernández, L. P. (2015). Marketing sensorial: Unamirada desde Hultén, Broweus y Van Dijk: Caso Petunia. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20004/HernandezLondonoLilianaPaola2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, G., Bellido – Pérez, E., y García – Medina, I. (2018). Retail, diseño y comunicación en el punto de venta. Recuperado de: [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76236/Pages%20from%20CMD\\_12\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76236/Pages%20from%20CMD_12_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maqueda L., Francisco Javier, Marketing, innovación y nuevos negocios, Esic editorial, Madrid
- Mercy, O. (2019). Internal Communication strategies and competitiveness of commercial bank of Africa in Kenya [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/107704/Akinyi\\_Internal%20Communication%20Strategies%20And%20Competitiveness%20Of%20Commercial%20Bank%20Of%20Africa%20In%20Kenya.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/107704/Akinyi_Internal%20Communication%20Strategies%20And%20Competitiveness%20Of%20Commercial%20Bank%20Of%20Africa%20In%20Kenya.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica dominio de la ciencia*, 14.
- Rey, M. (1999). “Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones: teoría y casos”. Sevilla: CEADE
- Roque, D., Lobo, J., & Campos, R. (2017). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. Obtenido de *Comunicação nas Organizações*: <http://exedra.esec.pt/docs/s-CO/03-55-78.pdf>
- Sánchez Rodríguez, A. D., Mina Quiñónez, T. I., & Sánchez Rodríguez, D. C. (2022). Marketing digital un mix de estrategias y tácticas para conseguir buenos resultados. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 261–268. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.468>
- Titang, F. (2016). El impacto de la comunicación interna en el desempeño de los empleados en una organización. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2865675](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2865675)