

## Procesos administrativos en la fundamentación teórica de la gerencia del servicio al cliente

Enrique Melamed Varela<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Administrador de empresas con énfasis en gestión de la innovación, semillero de investigación del grupo Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar.

Recibido 3 de septiembre de 2015; Aceptado 2 de noviembre de 2015

### Resumen

El siguiente artículo se presenta como una exploración a través de las principales corrientes teóricas que enmarcan la literatura en lo referente a la gerencia del servicio al cliente debido a los diversos casos empresariales que posicionan este factor como elemento de éxito y competitividad, el proceso de investigación presentó como objetivo reflexionar acerca de las teorías existentes en materia de servicio al cliente frente a los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control inherentes a la gestión empresarial, como principal técnica de investigación se empleó la revisión documental en fuentes científicas, se identificaron las corrientes teóricas de la gerencia del servicio al cliente y la incidencia de los procesos administrativos en su marco de referencia histórico.

**Palabras clave:** Gerencia del servicio al cliente, Planeación, Organización, Dirección, Control.

### Abstract

This article is presented as an exploration through the main theoretical framing about literature regarding the customer service management due to many business cases which have placed this element as a factor for success and competitiveness, the research process was aimed to the reflection about existing theories on customer service and management processes of planning, organizing, leading and controlling inherent in business management, the main research technique was the document review in scientific sources, it has been identified the theoretical currents of customer service management and the incidence of management processes in his historical framework.

**Key words:** Customer service management, Planning, Organizing, Leading, Controlling.

### Introducción

El ejercicio de la administración de empresas se materializa en la construcción y ejecución de modelos gerenciales que permitan a las organizaciones desarrollar elementos diferenciadores que faciliten ser sostenibles en el tiempo, a la par que se inhiben los intentos de los competidores por emular dichos modelos, es por ello que diversas perspectivas estratégicas han surgido a lo largo del tiempo en torno a la temática de las acciones gerenciales.

Del marco de los modelos gerenciales, emana la gerencia del servicio al cliente, Serna (2006) afirma que el servicio al cliente se posiciona como una estrategia que facilita a las organizaciones sobrevivir en los mercados del mundo moderno, puede afirmarse entonces que el servicio al cliente representa una competencia distintiva de las organizaciones con una adecuada estrategia de servicio, pues la diferenciación por un servicio al cliente excelente y de alta calidad, puede representar para la organización la gran oportunidad o también el gran desastre, si no se desarrolla de manera adecuada.

En la era moderna, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno donde están obligadas a hacer la diferencia y de esta forma ser competitivas, esto implica la generación de elementos diferenciadores que generen en el cliente la percepción de ser la mejor alternativa, ello con la finalidad de mantener el poder de negociación. Factores como: la flexibilidad, la calidad, los tiempos de entrega, y la innovación; si bien son competencias diferenciadoras y catalizadoras del éxito, han trascendido a una obligación más que un lujo, el servicio al cliente se perfila como una competencia distintiva clave, pues realmente es aquel aspecto que marca la diferencia entre una organización y otra, un buen servicio coadyuva a atraer y fidelizar clientes, a la par que le brinda a las organizaciones la generación de un buen nombre y formar un banco de información en lo referente a los clientes y sus características de consumo.

En el aspecto de la gestión administrativa, Mercado (2002) manifiesta que una gerencia efectiva no implica únicamente generar elementos diferenciadores, también se requiere lograr la productividad eficiente de los diferentes recursos

\*Autor para Correspondencia: emelamed@unisimon.edu.co

(técnicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc.) del modelo gerencial de la empresa, esto se alcanza con la aplicación efectiva de los cuatro procesos administrativos: planeación, organización, dirección y control.

Metodológicamente el ejercicio de la investigación radicó en realizar un análisis descriptivo del marco referencial histórico acerca del fundamento teórico y conceptual que se ha construido de la gerencia del servicio al cliente desde mediados del siglo XX enmarcado en la técnica de revisión documental en fuentes como: libros, artículos y bases de datos cuyos criterios de exploración se cimentaron en la pertinencia teórica, vigencia y afinidad de la literatura con los procesos de la gestión administrativa y los elementos que coadyuvan a la excelencia en la gestión del área del servicio al cliente.

Es entonces relevante para las organizaciones contemplar dentro de su estrategia corporativa y modelo gerencial los diferentes elementos que conforman el servicio en las organizaciones y los diferentes modelos teóricos que ya se han desarrollado como marco de referencia para la apropiación, diseño e implementación de estrategias que fortalezcan el servicio al cliente como oportunidad de mejoramiento del desempeño competitivo.

### Gestión y modelos gerenciales

Las diferentes modalidades de hacer negocios en el mundo a través del tiempo se han ido plasmando en obras, producto de empresarios y académicos que en su momento optaron por socializar su modalidad exitosa de gerenciar organizaciones, es así como surgen los modelos gerenciales definidos como “fórmulas para hallar el éxito empresarial mediante la aplicación de

ciertos métodos que transformaban la concepción organizacional de las compañías”, desde la década de los años 50 hasta la fecha los modelos gerenciales han ido cambiando su enfoque, hasta posicionar al cliente como el centro de la organización. Los diferentes modelos gerenciales desde 1950 hasta el nuevo milenio se resumen en la tabla 1 (Vallejo y Sánchez, 2013).

### Década de los 50

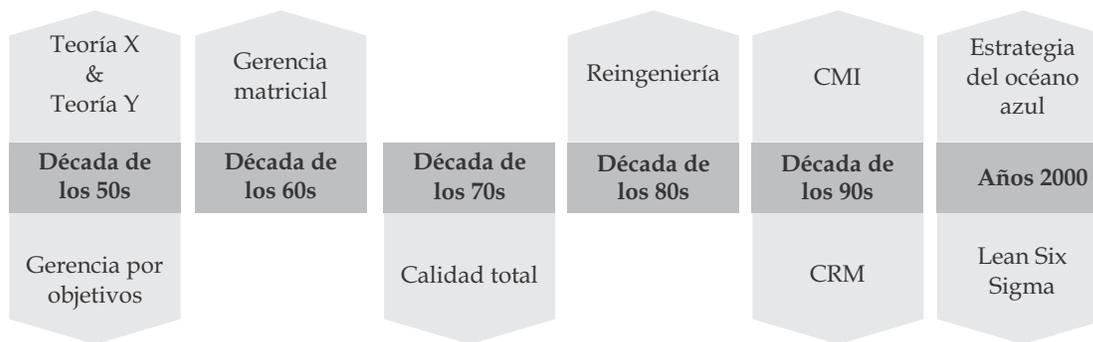
#### Teoría X y teoría Y

McGregor (citado por Vallejo y Sánchez, 2013) afirmaba que la gerencia presenta una disyuntiva a la hora de gestionar el talento humano, un enfoque basado en el control absolutista de las personas (teoría X), optando solo por su remuneración y compensación por la ejecución de sus tareas, ignorando la capacidad de iniciativa y proactividad que poseen las personas en contraparte está el enfoque de ver en los miembros de la organización un aliado dotado de aptitudes y capacidades útiles para la gestión organizacional (teoría Y). En ocasiones donde existe apatía y desinterés hacia las labores, es consecuencia del mismo desgaste de las actividades propias de cada cargo, sin embargo, los gerentes ven en sus colaboradores un conjunto de personas dotadas de talento que coadyuvarán al éxito.

#### Gerencia por objetivos

Maciarello y Linkletter (2013) manifiestan que Drucker orientó la filosofía de su modelo gerencial en la definición de objetivos y el monitoreo del desempeño de cada individuo y cada unidad de la organización, soportado en la acción conjunta de la gerencia y las personas para la construcción de una estrategia integral que propiciara el cumplimiento de los objetivos en el corto y

Tabla 1. Modelos gerenciales (1950-2000)



Fuente: Elaboración propia a partir de Vallejo y Sánchez (2013)

mediano plazo la clave del modelo propuesto por Drucker radica en la participación de las personas a través de la fijación de metas. El modelo de gerencia por objetivos propicia a los directivos una útil herramienta de evaluación del desempeño, fundamentada en las metas preestablecidas.

El punto crítico de este modelo gerencial radica en que se requiere de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización para su correcta implementación (Vallejo y Sánchez, 2013).

### **Década de los 60**

#### *Gerencia matricial*

El estilo de estructura organizacional referente a gerencia matricial según Vallejo y Sánchez (2013) consiste en:

“Un tipo de organización que combina dos estructuras dentro de la empresa, por una parte, se encuentra el esquema convencional en el cual cada empleado responde a un director de su área, aunado a una segunda formación que se configura de acuerdo con el proyecto a desarrollar. En la práctica, cada empleado responde ante el jefe de un proyecto particular y ante el director del área para la cual desarrolla dicho producto o servicio”. (p. 29)

La principal ventaja que proporciona dicho modelo se fundamenta en la operación que proporciona a la comunicación pues cada equipo de trabajo responde al jefe asignado de cada proyecto, de igual forma los costos operativos se reducen gracias a que se cuenta con un número adecuado de personas para la realización de cada proyecto.

### **Década de los 70**

#### *Calidad total*

La gestión de la calidad total se entiende como “la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización” (James, 1997, p. 33) y según Vallejo y Sánchez (2013) el movimiento de la calidad total originariamente, presentó su núcleo de actividad en los Estados Unidos de América. Sin embargo, los japoneses con el objetivo de reestructurar su economía después de las guerras mundiales, dado que por condiciones territoriales y naturales, la producción de bienes y servicios era muy baja, esta

debilidad generó la necesidad de importar los productos que consumían, debido a estas desventajas los japoneses y sus organizaciones fundamentaron su filosofía gerencial en dos grandes ápices:

- La organización ante todo como ente de satisfacción de necesidades por medio de productos y servicios, presenta dos tipologías de clientes: su cliente externo que consume los bienes que fabrica y el cliente interno que es considerado aquel que forma parte de la organización y busca cumplir sus expectativas de crecimiento, desarrollo y supervivencia en el tiempo.

- Existe una ruta infinita que la empresa debe recorrer: el mejoramiento continuo, que de acuerdo a Ishikawa (citado por Vallejo y Sánchez, 2013) “empieza con la educación y termina con la educación”.

El enfoque de la calidad total en Japón, se difundió en el mundo y entre los muchos aportes, también destaca la filosofía del justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés) desarrollado por Ohno (citado por Vallejo y Sánchez, 2013) que fundamentalmente se basa en la entrega del producto oportuno en el momento que el cliente lo solicita, apalancado en un aparato productivo que optimiza los costos y reduce el exceso de inventarios.

### **Década de los 80**

#### *Reingeniería*

El modelo de la reingeniería fue desarrollado por Hammer y Champy (2009), elementalmente parte de la base de estudiar, rediseñar y modificar el enfoque del proceso que cada empresa lleva, esto implica un reinicio en la totalidad del sistema organizacional, es decir, empezar de cero.

El enfoque fundamental de la reingeniería son los procesos, para generar cambio e innovación en procesos, es recomendable responder a los interrogantes más puntuales a la hora de empezar de cero ¿Qué hacer? ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, estas ideas brindan a los gerentes un marco de referencia apropiado para reingeniar los aspectos de su modelo gerencial (Vallejo y Sánchez, 2013).

### **Década de los 90**

#### *Administración de las relaciones con los clientes*

La administración de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) se define como un

enfoque de negocios holístico y dinámico orientado al estudio, análisis y anticipación de las necesidades del cliente, buscando establecer los cursos de acción que resulten pertinentes para maximizar la oferta de valor ofrecida, buscando además trascender de un enfoque de satisfacción de necesidades (marketing transaccional) hacia uno donde se cosechan relaciones duraderas (marketing relacional) y prolongadas con todos y cada uno de los clientes de la organización (Qualitas hispania, s.f).

El modelo del CRM se apalanca actualmente en el software del mismo nombre, que consiste en un enfoque de negocios basado en el desarrollo de relaciones con los clientes, buscando extraer de cada interacción que se tiene con el cliente, los datos y la información necesaria para diseñar estrategias que permitan anticiparse a sus necesidades y agregarle valor a su propuesta de valor (Vallejo y Sánchez, 2013).

Implementar CRM en las organizaciones puede resultar una ventaja competitiva, sin embargo, el proceso de implantación de la herramienta va mucho más allá de la compra del software, se requiere de acuerdo a Rigby y Ledingham (2004) de una visión estratégica de la organización que apuesta por la generación de valor, el logro de objetivos que representen una ventaja para la compañía a la par que se inhiben los intentos de la competencia por imitar dicho modelo, establecer los puntos álgidos, pues una implementación total no siempre es una buena idea, una implementación escalonada revela posibles nuevas oportunidades de negocio, que sumado a un establecimiento del sentido de la urgencia de la información y la fijación constante de nuevos objetivos constituyen los pasos genéricos para llevar una estrategia de CRM en la dirección correcta.

#### *Cuadro de mando integral*

Desde la perspectiva de la administración estratégica, para Lana (2008) el desarrollo de un modelo gerencial estratégico se implementa desde el análisis exhaustivo del entorno externo de la organización, el establecimiento de los lineamientos y políticas internas para la definición, formulación e implementación de las estrategias pertinentes que permitan el logro de los objetivos. Finalmente, se establece un estudio de la vulnerabilidad de las acciones y el plan de contingencias a través del monitoreo y seguimiento continuo de los procesos

administrativos.

Kaplan y Norton (2014) desarrollaron un modelo gerencial denominado como el Cuadro de Mando Integral (CMI), este modelo propicia a los directivos empresariales la instrumentación necesaria para un viaje hacia el éxito competitivo. Inicialmente el CMI se presentó como un sistema de indicadores pero no solo representó para los empresarios un mecanismo que facilitaba la comunicación de la estrategia de negocios, sino que también significó una oportunidad para gestionar e implementar dicha estrategia, de esta forma el CMI se ubica como un sistema de gestión estratégica desde el centro de la organización.

El CMI básicamente traduce y desglosa la misión y estrategia de las organizaciones en un conjunto de medidas que facilitan la comprensión de la arquitectura de la estructura que se requiere para establecer un sistema de gestión y monitoreo estratégico (Kaplan y Norton, 2014). Para el desarrollo de un CMI, Niven (2003) manifiesta que se requiere: definir el direccionamiento estratégico al igual que los respectivos indicadores de medición, estos elementos se operan para establecer las relaciones y vínculos de causa-efecto para finalmente establecer las metas a alcanzar y priorizar las iniciativas y acciones pertinentes.

Las cuatro perspectivas elementales del CMI de acuerdo a Kaplan y Norton (2014) son: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, enfocadas en torno a la dimensión estratégica de la organización. Cada una de estas perspectivas de acuerdo a Salgueiro (2001) se operacionaliza en ratios e indicadores específicos que generan y reportan información valiosa para los directivos y permiten establecer el estado actual de la gestión. El CMI en definitiva pretende la integración en un modelo de gestión, las metodologías y herramientas que faciliten un sistema que coadyuve a la generación de valor para la organización (Palacios, 2008).

#### **Años 2000**

##### *Estrategia del océano azul*

Los autores Kim y Mauborgne (2004) desarrollan un nuevo enfoque respecto a la modalidad de actuación de las empresas en el mercado, debido a que generalmente en los empresarios existe el paradigma de vencer a los competidores, un mercado turbio y saturado de competidores forma un océano rojo mientras que la estrategia del océano azul propone todo lo contrario, dejar de

vencer a la competencia, eventualmente, esto no significa dormirse en los laureles, crear un océano azul implica crear en el mercado un espacio no disputado en el cual la competencia se hace irrelevante.

#### *Lean seis sigma*

El lean seis sigma es un modelo gerencial que se conforma por dos principales vertientes: el *lean manufacturing* (manufactura esbelta) que consiste en la filosofía de producción basada en la eliminación de residuos en la producción de bienes con el fin de racionalizar el uso de los recursos, mejorar los tiempos en las escalas de producción y fortalecer la productividad del sistema. Y el seis sigma (6σ) sistema desarrollado en la empresa Motorola y su principal objetivo se fundamenta en alcanzar los 3.4 defectos por millón de oportunidades, una meta ambiciosa que con los esfuerzos necesarios y una gestión gerencial efectiva es factible de alcanzar. La integración del *lean manufacturing* con el modelo seis sigma propicia el resultado de un sistema de manufactura que reduce los desperdicios más comunes, en la medida que también se reducen las no conformidades en los productos este modelo ha sido aplicado con resultados satisfactorios en organizaciones de talla mundial como lo son Motorola o la General Electric (Vallejo y Sánchez, 2013).

A través de la revisión de los diferentes modelos gerenciales en el tiempo, puede afirmarse que dichas metodologías se adaptaron efectivamente al entorno inmediato en las épocas en donde se desarrollaron, pero la principal lección que se evidencia de dichos modelos gerenciales radica en que transcurrieron cerca de 50 años centrar la atención de las empresas en los clientes este principio es de suma relevancia, debido a que actualmente el cliente es el motivo por el cual la organización existe y los demás procesos internos de la empresa (aunque se mantienen relevantes) han trascendido a un plano donde se desarrollan de forma efectiva pero enfocados siempre en el cliente. Bajo este escenario es donde se sustenta la necesidad de planeación, organización, dirección y control sobre las actividades que corresponden al área de servicio al cliente en las empresas.

#### **Gerencia del servicio al cliente**

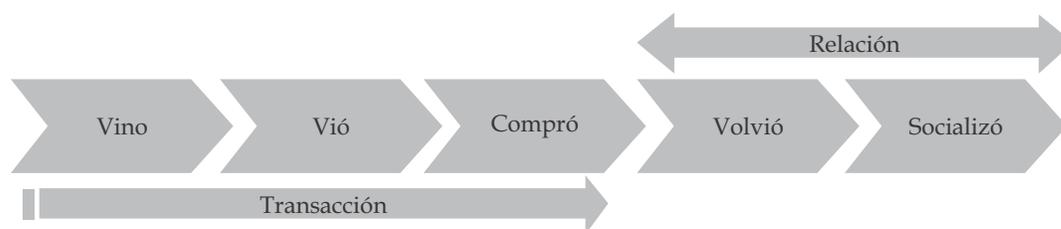
La diversidad empresarial es una realidad innegable en la sociedad de las organizaciones, de

esta situación deriva la sectorización de la economía y dado que existe un sector económico que engloba solamente a las organizaciones prestadoras de servicios, se parte de la idea que existen lineamientos puntuales y específicos de la gerencia de servicios. Albrecht (1999) define la gerencia del servicio como un concepto de carácter global de organizaciones, que genera la calidad del servicio percibida por el cliente, esta es la fuerza básica que impulsa el éxito organizacional. Pero partiendo de las bases conceptuales básicas ¿qué es un servicio?, los mismos autores especializados encuentran disonancia en la definición, pero un acercamiento al concepto de servicio es la de Lehtien, Kotler, Bloom y Gummesson (citados por Grönroos, 1994) que afirman que:

“Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.” (p.27).

En este orden de ideas Grönroos (1994) propone cuatro características que identifican y caracterizan a cualquier servicio, la primera es que todo servicio es en promedio intangible, segunda, todo servicio cuenta con un orden de actividades lógico y serial que a su vez se traduce en un ciclo, tercera, la prestación del servicio hasta cierto punto implica una realización y consumo en el mismo tiempo y espacio, donde también el cliente es participe, siendo esta última la característica final, la especificidad de los servicios. Ante estas características particulares, surgen los intentos por establecer metodologías puntuales y estratégicas que permitan adoptar los cursos de acción necesarios para la correcta gerencia del servicio.

Los servicios como cualquier actividad económica están enmarcados en una función comercial que se soporta en los procesos de marketing que según Kotler y Armstrong (2003) radican en las diferentes estrategias definidas por las empresas para vender sus productos al cliente final. Gummesson (2002) afirma que el paradigma general del marketing se orienta únicamente a la mezcla de las cuatro variables del mercadeo:



**Figura 1.** Ciclo perfecto del marketing. Fuente: Elaboración propia.

producto, precio, plaza y promoción, con la finalidad de garantizar la transacción comercial con el cliente final, este enfoque es conocido como marketing transaccional, es decir los esfuerzos de mercadeo tienen por objetivo ejecutar la venta del bien o servicio. El concepto de marketing transaccional con el tiempo ha perdido vigencia debido a los nuevos conceptos de marketing que han concentrado sus esfuerzos en resaltar la importancia que las estrategias de mercadeo propendan por la creación de relaciones con los clientes (Córdoba, 2009).

Es donde surge una nueva perspectiva denominada marketing relacional que de acuerdo a Christopher, Payne y Ballantyne (1994) se posiciona como un enfoque que integra los esfuerzos de marketing, el servicio al cliente y la calidad del sistema con la finalidad de la creación de la fidelidad y lealtad del cliente, este intercambio relacional para las empresas representa una ventaja competitiva sostenible (Küster, 2002).

Un ciclo de marketing perfecto será entonces aquel que logre conservar las relaciones con el cliente, en lugar de solo centrarse en la transacción comercial, a continuación la figura 1 presenta un esquema aproximado a este principio, contemplando los escenarios normales de servicio de una empresa, donde el cliente accede al establecimiento comercial e interactúa con los diferentes componentes con la finalidad de satisfacer una necesidad.

Es importante entonces destacar que la gerencia del servicio al cliente propicia la oportunidad de generar una percepción de un servicio calidad, para ello se posicionan dos elementos: las expectativas del cliente y el servicio aplicado, la brecha entre estos dos elementos, definirá la percepción del cliente. En este sentido, para alcanzar una percepción positiva, el servicio aplicado debe alcanzar o superar las expectativas del cliente.

El concepto propio de gerencia de servicio busca evidentemente la satisfacción de las necesidades

del cliente, el enfoque tradicional de hacer negocios de acuerdo a Vallejo y Sánchez (2011) se orientaba a solo la satisfacción de necesidades, sin embargo, los modelos gerenciales a través del tiempo han concebido al cliente como la razón de ser de la organización, trascendiendo un enfoque de un marketing transaccional al marketing relacional, propendiendo siempre por la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente donde un factor importante según Ishikawa (citado por Vallejo y Sánchez, 2011) radica en que "la calidad empieza con la educación y termina con la educación" de igual forma que Camino (citado por Vallejo y Sánchez, 2013) manifiesta que "el éxito implica justamente el fracaso, el aprendizaje está siempre en el error" estas premisas indican claramente que la gerencia implica un círculo continuo de aprendizaje y mejoramiento pues la hoja de ruta que demarca el éxito está justamente en el conocimiento.

### Escuelas de la gerencia del servicio

El desarrollo de investigación en torno a la gerencia del servicio al cliente en el tiempo ha consolidado un cúmulo de literatura y conocimientos generalmente aceptados, entre estos fundamentos y enfoques teóricos según Duque (2005) sobresalen la escuela nórdica y la escuela americana que recopilan gran parte de escritos académicos y conocimientos aplicados en lo referente al servicio al cliente.

En primera instancia la escuela nórdica también conocida como el modelo de la imagen, sustenta su postura teórica en la relación manifiesta entre las percepciones del cliente (calidad percibida) y la forma en la que las empresas crean escenarios para la excelencia del servicio al cliente (calidad funcional), el cómputo entre estas dos dimensiones es determinante de la generación de una imagen corporativa favorable o desfavorable en la percepción del cliente; por otro lado, la escuela americana concentra sus esfuerzos en la medición sobre la calidad percibida por los

clientes en el servicio y resultado de los esfuerzos por la cuantificación de la percepción de calidad en el servicio, surge el modelo denominado SERVQUAL (Duque, 2005). A continuación la tabla 2, presenta un análisis comparativo entre las escuelas nórdica y americana.

Es evidente que en el desarrollo de la fundamentación teórica que corresponde al servicio al cliente, los marcos de referencia que representan las escuelas nórdica y americana han tomado como base principal a la calidad cabe destacar que la calidad se logra a través de una gestión administrativa que propicie la productividad en el uso de los recursos y que propenda por el óptimo cumplimiento de metas y objetivos.

### Planeación del servicio al cliente

La planeación se ubica como la primera función gerencial, esto obedece a que los gerentes en primera instancia definen los objetivos clave en el corto, mediano y largo plazo, así mismo establecen y desarrollan las estrategias pertinentes para su consecución (Mercado, 2002). De acuerdo a Sallenave (2002) la planeación siempre estará ligada con la estrategia y de acuerdo a las organizaciones tiende a variar la centralización del proceso de planeación estratégica, pero generalmente este proceso administrativo se desarrolla a nivel empresa (estrategia corporativa), a nivel división (tácticas por departamento) y a nivel funcional (actividades específicas).

En la gerencia del servicio al cliente la planeación efectiva del servicio implica la arquitectura del horizonte estratégico que enmarca a la empresa, el servicio y la calidad percibida por el cliente, esto implica identificar los elementos clave y los momentos críticos del servicio.

#### *Identificar el servicio central y servicios complementarios*

La gestión estratégica de los servicios está en la superación de las expectativas del cliente, es por

ello que debe desarrollarse una innovadora mezcla de servicio, buscando alinear efectivamente el servicio central que representa el núcleo del negocio (*core business*) y los servicios complementarios que apoyan al desarrollo del servicio central (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Por ejemplo, en una universidad el servicio central corresponde a la educación ofrecida a sus estudiantes, entonces la cafetería, baños, parqueadero y demás se perfilan como servicios complementarios. En un aeropuerto su principal servicio es el transporte entre un destino y otro, los restaurantes, cafeterías, tiendas o servicio de taxi corresponden a servicios complementarios al principal.

#### *Definir elementos clave*

Una de las claves de la gerencia del servicio radica en la correcta programación de las actividades relacionadas con el servicio como tal buscando una perfecta sinergia entre los diferentes elementos que interactúan en la prestación del servicio, en este orden de ideas, Albrecht (1999) desarrolló un modelo donde confluyen cuatro importantes elementos que son claves en la gerencia del servicio, dicha teoría se denomina triángulo del servicio que elementalmente consiste en la alineación de la visión estratégica del servicio, los diferentes sistemas que interactúan y las personas que facilitan su desarrollo (Figura 3).

El primer elemento consiste en la estrategia del servicio que se posiciona como el curso de acción de la organización para generar un servicio competitivo junto con una visión de largo plazo. Tschohl (2008) manifiesta que una gran parte de las empresas no asimilan el impacto financiero y el poder que propicia una adecuada estrategia de servicio, pues casos de éxito en servicio al cliente tales como Amazon, Dell o Southwest Airlines, evidencian que su estrategia de servicio se ve impulsada por: propender por la excelencia en el servicio al cliente, la definición de directrices afables con el cliente, gestionar el talento humano, permitir el empoderamiento y la iniciativa del cliente interno, fomentar la capacitación y el

**Tabla 2.** Escuelas teóricas de la gerencia del servicio.

	<b>Escuela nórdica</b>	<b>Escuela americana</b>
<b>Exponentes</b>	Grönroos	Parasuraman, Zeithalm y Berry
<b>Énfasis</b>	Imagen corporativa	Medición de la calidad percibida
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida y calidad funcional</li> <li>• Relación del servicio esperado vs percepción del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones para la medición de la calidad percibida</li> <li>• Modelo SERVQUAL</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Duque (2005).

aprendizaje del arte del servicio y conocer el impacto de la excelencia del servicio en su sistema de utilidades.

El segundo elemento orientado a los sistemas que conforman el servicio, hace referencia el componente técnico y tecnológico enfocándose en aspectos como la infraestructura, los recursos físicos y las herramientas de comunicación y soporte, la principal característica del elemento sistémico está en que dichos deben ser de tacto (agradables) al cliente pues la primera impresión del servicio, casi siempre se da por medio de los sentidos; y finalmente el tercer elemento son las personas que interactúan en el servicio, cabe destacar que el componente humanístico incluye también la cultura propia del servicio y la comunicación desde la perspectiva del servicio.

Albrecht (citado en Diago, 2005) propone que de igual forma existen elementos que en conjunto coadyuvan a que el servicio al cliente interno se desarrolle de una forma concreta y correcta, dichos elementos (Figura 2) empiezan con la cultura organizacional, que se concibe como aquel sistema de ideas, concepciones y creencias compartidos entre los miembros de una organización, fruto de la interacción y convivencia desarrollada a la largo del tiempo (Abravanel, citado en González y Michelena, 2000), como segundo elemento se establece el liderazgo, resumido en las diferentes habilidades gerenciales para influir en las demás personas y orientar sus esfuerzos a la consecución de metas, Maxwell (2012) afirma que “el verdadero liderazgo no puede conferirse como premio, nombramiento o asignación. Solo surge de la influencia.” En este sentido el liderazgo no es un factor que todas las personas posean. Y finalmente la misma organización también es un elemento para el servicio al cliente interno, puesto que los diferentes actores y elementos que la componen inciden directamente en la percepción del cliente

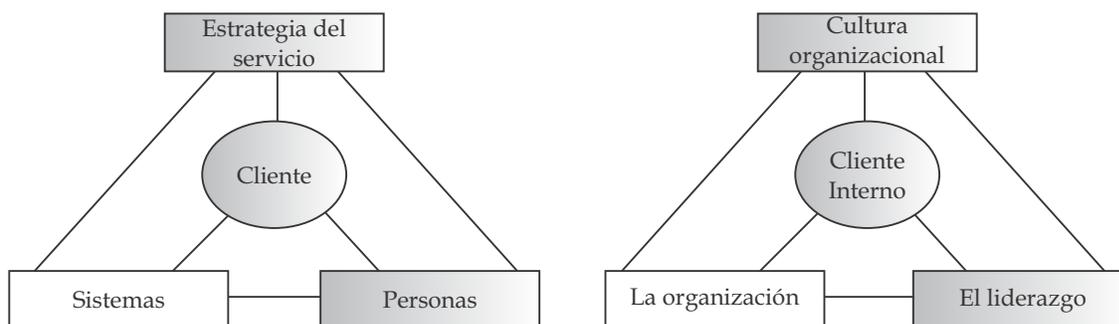
interno.

Comprender la estructura del servicio en elementos clave que representa para las organizaciones un marco de referencia que propicia la determinación de áreas clave de gestión que propicien el fortalecimiento de la propuesta de valor ofrecida al cliente. Enfatizando en esta última noción de contribución al valor, Johnson, Christensen y Kagermann (2008) señalan que una empresa es exitosa cuando encuentra un camino para crear y ofrecer más valor a sus clientes, este camino no es más que la alternativa bajo la cual partiendo de un problema de los clientes (necesidades), la empresa puede ofrecer soluciones (satisfacción de las necesidades), es por ello que afirman también que la propuesta de valor debe ser uno de los factores críticos, no solo en la gerencia del servicio, también en la creación de modelos de negocio.

### Organización del servicio al cliente

Robbins (2005) define el proceso administrativo de la organización como la generación de una estructura que permite adecuar los diferentes elementos para el correcto funcionamiento y desempeño, Mercado (2002) también manifiesta que la organización implica definir políticas, funciones y cargos que en conjunto forman la estructura organizacional y el impacto que estos últimos elementos presentan sobre la conducta de las personas en las organizaciones es lo conocido como comportamiento organizacional (Robbins, 2004).

Organizar el servicio al cliente entonces puede definirse como el diseño estratégico de los diferentes elementos que integran al servicio de tal forma que la percepción del cliente supere las expectativas del servicio. La base de toda organización es la calidad cuyo principal fundamento es la norma ISO 9001:2008 que



**Figura 2.** Triángulos del servicio al cliente externo e interno. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Albrecht (1992) y Diago (2005).

plantea los lineamientos para documentar e implementar un sistema de gestión de calidad, el estándar ISO 9001:2008 plantea unos principios básicos para gestionar la calidad, los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejoramiento continuo, toma de decisiones basadas en hechos y relaciones de mutuo beneficio con los proveedores. Puede afirmarse entonces que en la gerencia del servicio al cliente resulta importante el principio de la calidad como cimiento de la estructura de la organización, en especial lo referente a conservar un enfoque hacia el cliente.

#### *Fabricar el servicio: enfoque de la Servucción*

Según Eigler y Langeard (citados por Arnoletto, 2007) la Servucción es la "organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados" (p. 28).

La servucción es un enfoque fundamentado en la teoría de sistemas y presenta su énfasis en la forma de producción de los servicios, por lo que Eigler y Langeard (1999) proponen que la estructura del servicio depende de una serie de elementos que articulados sinérgicamente crean la prestación del servicio, este teorema es paralelo al concepto del triángulo del servicio de Albrecht no obstante los elementos de la servucción se enfocan más a la visión del servicio como sistema, estos elementos son: el soporte físico, el personal de contacto, el sistema de organización interna y el cliente.

Esto indica que la servucción es el proceso que se lleva a cabo para brindar un servicio, desde la planeación hasta la satisfacción del cliente; lo cual requiere de una organización del talento humano, capacitación, creación de soluciones, contar con los implementos necesarios, estrategias de ejecución y un lugar óptimo; todo esto se complementa de forma armoniosa a través del trabajo en equipo, con la finalidad de brindarle al cliente una gran experiencia y lograr fidelizarlos.

#### *Momentos de verdad*

Aerolíneas, restaurantes, bancos, gimnasios, transporte, etc. Son tan heterogéneos los servicios en la época contemporánea que representa un reto la gestión de un modelo gerencial que se adapte a cada uno, no obstante, autores como Albrecht (1992) ha desarrollado un conglomerado de

conocimientos que componen una de las principales teorías del servicio. De igual forma Carlzon (1991) fruto de la experiencia en la aerolínea escandinava (SAS, por sus siglas en inglés) desarrolló uno de los principales conceptos en la gerencia del servicio, conocidos como los momentos de verdad, definidos por Albrecht (1992) como cualquier momento donde el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, resultado de dicha interacción se emite un juicio sobre la calidad percibida del servicio. Conocer los momentos de verdad es una de las principales tareas que amerita la gerencia de servicios, pues como lo afirma Carlzon (1991) los momentos de verdad son determinantes para el éxito o el fracaso de cualquier organización y constituyen la oportunidad de la empresa de convencer al cliente que son la mejor opción.

Siguiendo esta premisa, cabe destacar que los momentos de la verdad no necesariamente implican un contacto físico, la tecnología ha facilitado que el cliente conozca aspectos de la organización sin desplazarse a ella, por ejemplo a través de anuncios electrónicos o vía telefónica donde también existen momentos de verdad y las organizaciones deben elaborar los cursos de acción necesarios para que los mismos no trasciendan a una percepción negativa del servicio, tal como lo afirman Vallejo y Sánchez (2011) en una empresa durante un día pueden existir hasta más de 50.000 momentos de verdad y la gran parte no suceden bajo condiciones aleatorias, muchas veces siguen un ordenamiento secuencial que responde directamente al ciclo del servicio de la empresa que no es más que la interrelación coherente de los diferentes momentos de verdad que vivencia un cliente desde el inicio del servicio hasta su final. Esta imagen del servicio representa una útil herramienta para determinar qué momentos son críticos en la percepción del cliente y facilita su correcta intervención.

#### *Sistemas como parte del servicio*

La tecnología de la información es definida por Suárez y Alonso (2010) como la línea de investigación científica concentrada en las modalidades de las técnicas, metodologías y procedimientos para el tratamiento de datos y su procesamiento en información útil, relevante y pertinente. Las tecnologías de la información han marcado un antes y después en las formas de hacer negocios, por lo que las organizaciones deben

adoptar un enfoque en su modelo de negocio hacia la gestión de la tecnología (Ballesteros, 2010).

Albrecht (1999) expone en su teoría del triángulo del servicio que los sistemas constituyen un eje articular del servicio al cliente, concibiendo a los sistemas como los diferentes componentes técnicos y tecnológicos que conforman al servicio en su totalidad. En este sentido es relevante el componente tecnológico de las organizaciones y su impacto en la estrategia del servicio al cliente, pues Berry (2003) manifiesta que el uso de la tecnología facilita la agilización del servicio mediante la automatización de algunos procesos de cara al cliente de esta forma se eliminan rudimentarios sistemas manuales, esto permite a la organización optimizar calidad, costes e innovación, mientras que para el cliente representa flexibilidad de acceso y facilita la comunicación con la organización.

Para la organización del servicio al cliente es relevante entonces la creación de una arquitectura tecnológica que facilite el intercambio de información entre cliente y empresa, así como para la gerencia es importante una plataforma de gestión de la información que propicie la toma de decisiones fundamentada en hechos e información real.

### **Dirección del servicio al cliente**

El proceso administrativo de la dirección implica la ejecución de los diferentes elementos definidos en la planeación y organización, de igual forma los líderes de área concentran sus esfuerzos para coordinar acciones y cumplir las políticas de la organización (Mercado, 2002).

#### *Liderazgo influyente y gestión del cambio*

Blanchard (2007) manifiesta que liderar es un aspecto clave de la gerencia, este principio presenta dos principales aristas: la visión y la ejecución, pues un líder define el rumbo y comunica la estrategia a sus colaboradores con la finalidad del logro de los objetivos de la organización. Dada la necesidad permanente de mejorar, un líder no representa solo un guía, también se ubica como un facilitador de conocimientos que coadyuven al desempeño efectivo para ello es necesario que existan una serie de elementos como: la definición de una visión concreta y clara que representa las metas trazadas y por las cuales se estructura la organización, mientras que en el proceso de

convivencia debe existir interacción, responsabilidades, cordialidad y respeto (Román y Fernández, 2008).

Puede afirmarse entonces que liderar el servicio al cliente implica una serie de premisas básicas como:

#### *-Comunicación*

La comunicación a nivel interno facilita un nivel óptimo de información necesaria para que todos y cada uno de los miembros de la organización cuente con la capacidad de colaboración a nivel intrínseco y la transmisión efectiva frente al cliente externo.

#### *-Capacitación*

El continuo adiestramiento facilita estar a la vanguardia con los conocimientos pertinentes de la situación actual de la compañía, permitiendo contar con las herramientas adecuadas que permitan gestionar modelos gerenciales innovadores.

#### *-Empoderamiento*

El nivel estratégico de las organizaciones requiere elaborar e implementar los cursos de acción necesarios para garantizar el compromiso de sus colaboradores, de forma que el desarrollo de sus actividades resulten efectivas.

#### *-Motivación*

La motivación representa un importante eje que coadyuva a la prestación de un servicio con calidad, pues incide en el compromiso que tiene el cliente interno con la organización, se trata de lograr una alineación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que liderar representa un reto para los directivos, en ocasiones se hace mención al liderazgo como una habilidad innata de las personas, no obstante según Vásquez (2005) los líderes también requieren de formación, experiencia y cualidades que permitan influir en sus colaboradores. Monarth (2013) manifiesta que la influencia del líder en las personas presenta una serie de barreras normalmente fundamentadas en facultades mentales como: la razón, la lógica, la percepción de los hechos y las emociones, esto obedece a que las personas normalmente viven en su zona de confort y tienden a rechazar cualquier idea de cambio, al igual que las percepciones de las personas están fuertemente influidas por sus creencias particulares.

Un líder para vencer las barreras y guiar la organización hacia sus objetivos debe propender

por gestionar el cambio, Kotter (citado en Cohen, 2007) sustenta que para vencer las resistencias y liderar el cambio en las organizaciones es necesario: establecer un sentido de la urgencia, formar una coalición, establecer una visión clara y comunicarla, eliminar obstáculos que garanticen victorias tempranas y finalmente se trata de construir sobre el mismo cambio y hacerlo parte de la identidad organizacional.

Es entonces importante para los líderes en la gerencia del servicio al cliente comprender que los colaboradores representan el puente que comunica al cliente con la empresa, por lo que resulta relevante y pertinente comprender las premisas básicas de liderazgo y gestión del cambio como parte de la dirección en el servicio al cliente.

#### *Medios sociales para el servicio al cliente*

La era de la información ha generado un nuevo enfoque en la modalidad de comunicación con los clientes, es normal que hoy en día las empresas concentren esfuerzos en el uso de las herramientas tecnológicas pertinentes con la finalidad de dar a conocer sus ideas y conceptos en el mercado de sus clientes actuales y potenciales.

Por ello es normal apreciar en el servicio conceptos como el *networking*, dicho anglicismo hace referencia a la modalidad de trabajo a través de las redes, sean estas de información o en tiempos modernos redes sociales (Calvo y Rojas, 2009), el concepto en sus inicios radicaba en la interacción de las personas en comunidades, sin embargo, la era de la información ha dinamizado más el proceso y con el surgimiento de las redes sociales es más común la digitalización de las redes de trabajo (Alastruey, 2010), es por dichas razones que Dutta (2010) manifiesta que “La participación activa en los medios sociales puede ser una herramienta poderosa” siempre y cuando se cuente con la debida autenticidad, dedicación, retroalimentación y continuidad que dicha estrategia exige.

#### *Pecados en el servicio al cliente*

El servicio al cliente presenta la característica de ser variable dadas las condiciones del entorno y los diferentes clientes a los cuales se dirige, por ello resulta difícil estandarizar las dimensiones que conforman al servicio al cliente, en este orden de ideas Albrecht (citado en Mejía, 2006) desarrolla una teoría basada en el origen de las quejas y reclamos del cliente, determinando que las inconformidades del cliente provienen de siete aspectos que en múltiples ocasiones el personal de contacto incurre, denominados los pecados del servicio, la tabla 3 expone dichos pecados; incurrir en dichos pecados es una situación que retrata debilidades en la gestión del servicio al cliente, pues de una atención al cliente frágil es donde se derivan momentos de verdad negativos, juicios de valor que catalogan mal al servicio, deserción de clientes y una mala imagen en el mercado.

Evitar incurrir en los denominados pecados del servicio coadyuva a la correcta dirección del servicio hacia buenos indicadores en el factor de la calidad percibida por el cliente.

#### **Control del servicio al cliente**

El control representa el proceso administrativo donde se procede a la evaluación de los resultados y su relación con los objetivos y metas planeados inicialmente, puede ser de forma parcial o total, pretende establecer la efectividad del uso de recursos y el cumplimiento con la finalidad de exaltar los logros y establecer las medidas de mejoramiento para los siguientes periodos (Mercado, 2002). En la gerencia del servicio al cliente el control del servicio se orienta en su mayor proporción a la medición de la calidad en el proceso del servicio y las respectivas medidas de monitoreo y seguimiento de la experiencia del cliente.

#### *Dimensiones de la calidad en los servicios*

**Tabla 3.** Siete pecados del servicio.

<b>PECADO</b>	<b>CONTEXTO</b>
Apatía	Actitud irrelevante hacia la opinión del cliente.
Desaire	Desconocer al cliente, intentar deshacerse de él, ignorar sus necesidades.
Frialdad	Atención fría, distante, hostil.
Superioridad	Ver al cliente como algo insignificante.
Robotismo	Actuar de forma mecánica, ajustarse a una rutina estandarizada.
Reglamento	Ceñirse a las normas y reglas, desconsiderar la insatisfacción del cliente.
Evasivas	Eludir los intereses, considerar que no es su responsabilidad.

Fuente: Adaptado de Mejía (2006, p. 17).

La razón de ser de las organizaciones está dada a la generación de productos, estos pueden ser de diversa forma como bienes o servicios, ambas clases presentan claras diferencias; enfocándonos especialmente a los servicios estos se caracterizan por ser intangibles, intransferibles y cuya producción, distribución y utilización generalmente se da en el mismo tiempo, espacio y es recibido directamente por el cliente, son estas características las que nos llevan a plantearnos que para gestionar y evaluar la calidad de un servicio, debe tenerse un enfoque diferente al de un bien tangible.

Es así, como debido a la diferencia de organizaciones y a la diferencia entre los bienes y servicios, también existe la diferencia entre la calidad de un bien y la calidad de un servicio, Nel y Pitt (citados en James, 1997) afirman que “si un servicio de calidad va a ser una fuente de ventaja competitiva y diferenciación, debe ser cuidadosamente gestionado”, es por ello que la concepción de calidad del servicio es difusa, pero con un adecuado trabajo se puede desarrollar eficientemente.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) proponen cinco dimensiones de la calidad del servicio expuestas a continuación en la tabla 4.

El control de la calidad en el servicio al cliente de acuerdo a Pérez (2006) implica una serie de etapas que comienzan con la definición de los objetivos y procesos estratégicos del servicio al cliente, de igual forma la aplicación de planes, seguimiento y evaluación y finalmente la retroalimentación del sistema. Es importante de igual forma el establecimiento de una serie de indicadores que propicien la medición y el monitoreo de las diferentes dimensiones del servicio, de esta forma se conoce el cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias definidas. Algunos indicadores de servicio al cliente pueden ser: porcentaje de devoluciones, antigüedad de clientes, índice de satisfacción, índice de rotación de clientes, entre otros.

#### *Auditoría del servicio*

Los servicios requieren continuo monitoreo de la calidad, esto se debe a que a diferencia de un producto tangible, las diferentes variables y atributos que lo componen son muy diferentes, es por ello que se realiza la auditoría del servicio, que consiste en tener en cuenta las opiniones, juicios y manifiestos del cliente, con la finalidad de esclarecer sus expectativas y necesidades, brindando de esta forma un marco de referencia, que junto a una evaluación del desempeño, análisis de indicadores y asentamiento de la situación, se generen las estrategias, programas y actividades pertinentes que conlleven a un mejor diseño, sistematización y prestación del servicio (Vargas y Aldana, 2007).

#### *Técnica del cliente incógnito*

De acuerdo a Berry (2003) existen diversas técnicas para la medición de la calidad del servicio, uno de los más empleados es la encuesta transaccional, consistente en un cuestionario que evalúa la satisfacción del cliente teniendo en cuenta ciertos aspectos, no obstante como línea alternativa existe la técnica denominada cliente incógnito que consiste en determinar una serie de investigadores que asumen el rol de compradores del servicio, con la finalidad de evaluar los aspectos relacionados con la calidad en el servicio, los participantes en la evaluación suelen emplear derroteros de acuerdo a los aspectos que serán evaluados durante la materialización de la auditoría, un caso empresarial que ha empleado dicha técnica con resultados satisfactorios es Hard Rock Café, de acuerdo a palabras de Powers (citado en Berry, 2003) “los informes de los compradores son benéficos porque le indican al personal en que forma los clientes perciben su servicio” (p. 51).

La técnica del cliente incógnito puede afirmarse que es una de las más completas pues propicia resultados que en medida no presentan datos influidos por variables del entorno, generando un resultado que retrata la forma en la que se

**Tabla 4.** Dimensiones de la calidad en los servicios.

DIMENSIÓN	CONTEXTO
Elementos tangibles	Instalaciones, infraestructura sofisticada
Fiabilidad	Cumplimiento, oportunidad, resolución de problemas
Capacidad de respuesta	Personal comunicativo, colaborador, informado.
Seguridad	Capacitación, confianza, asertividad.
Empatía	Comprensión, atención, interés en el cliente.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991).

manifiesta el servicio, la mayor desventaja de dicha mecánica radica en que está sujeta al criterio propio del analista, y en múltiples ocasiones dos personas diferentes no perciben de igual forma el mismo servicio.

## Conclusión

Teniendo en cuenta la exploración de literatura en lo referente a la gerencia del servicio al cliente, en contraste con la administración y los procesos administrativos, puede afirmarse que existe un fundamento teórico sólido que contempla diferentes perspectivas, siendo la calidad la base de toda la gestión de las organizaciones por ende los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control han de aterrizar al área específica de servicio al cliente para que las empresas sean generadoras de experiencias satisfactorias en la percepción de los clientes. Se evidenció un cúmulo de literatura desde diferentes enfoques en relación a los procesos gerenciales y del servicio al cliente que permiten resaltar la influencia del pensamiento administrativo en las diferentes corrientes teóricas del servicio al cliente.

Es relevante y pertinente entonces que dentro de los procesos administrativos de las empresas coexista el paradigma de ubicar al cliente como el epicentro de los esfuerzos organizacionales e incorporar al direccionamiento estratégico la debida planeación, organización, dirección y control de la gerencia del servicio al cliente como estrategia de fortalecimiento y desempeño competitivo en el sector.

## Literatura citada

Alastruey, R. (2010). *El Networking*. Barcelona: Editorial UOC.

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno, como solucionar la crisis de liderazgo de la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós Empresa 7

Albrecht, K. (1999). *Gerencia del servicio: ¿Cómo hacer negocios en la nueva economía?* Bogotá: 3R Editores.

Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007b/299/](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/)

Ballesteros, B. (2010). La empresa red: tecnología de la información y la comunicación, productividad y competitividad. *Cuadernos de información y comunicación*. 15. pp. 324-325.

Berry, L. (2003). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios para un servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Calvo, M. y Rojas, C. (2009). *Networking: uso práctico de las redes sociales*. Madrid: ESIC Editorial.

Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio: una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona: DEUSTO.

Córdoba, J.F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*. 5(1). pp. 6-17.

Diago, F. (2005). *Fundamentos de servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*. pp. 64-80.

Dutta, S. (2010). ¿Cuál es su estrategia personal para los medios sociales? *Harvard Business Review*. 88 (10). pp. 111-115.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1999). *Servucción: El marketing de servicios*. España: McGraw-Hill.

González, A. y Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión de la calidad total. *Ensayos e ciencia*. 4(003). pp. 99-114

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de santos S.A.

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hammer, M. y Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifiesto for business revolution*. Nueva York: Harper Collins.

James, P. (1997). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.

Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. pp. 57-68.

Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press.

Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*. pp. 69-80.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6a edición). México: Pearson Educación

Küster, I. (2002). *La venta relacional*. Madrid: ESIC Ed.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores.

Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de futuro*. 9(1). pp. 1-20.

Maciariello, J. y Linkletter, K. (2013). *Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Thomas Nelson Inc.

Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y*

- el control interno de empresas de salud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada*. México D.F: Ed. Limusa.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Sistema de gestión de calidad – Requisitos*. Norma internacional ISO 9001:2008. (4ª. Ed). Ginebra: ISO.
- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la información*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1991): Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. 67 (4) pp. 420-450.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia del servicio*. Vigo: Ideaspropias ed. S.L.
- Qualitas hispania (s.f). *Cómo implantar con éxito una estrategia CRM*. Disponible en: <http://goo.gl/qBVzpe>
- Rigby, D. y Ledingham, D. (2004). CRM a la manera correcta. *Harvard Business Review*. pp. 3-12.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª edición). México: Pearson Educación
- Robbins, S. (2005). *Administración*. (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Román, J. D. y Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. EE.UU.: LibrosEnRed.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. Bogotá: 3R Editores.
- Suarez y Alonso, R. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación*. España: Ideas propias Ed. S.L.
- Tschohl, J. (2008). *Como conservar clientes con un buen servicio*. México: Ed. PAX.
- Vallejo, G. y Sánchez, F. (2011). *Servicio con pasión: Siete casos exitosos de servicio al cliente en América latina*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Vallejo, G. y Sánchez, F. (2013). *Un paso adelante, como lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Grupo editorial norma.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2007). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo: Ideas propias Ed. S.L.