

ESTRATEGIAS PARA GENERAR VALOR A TRAVÉS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Artículo de grado

**YINETH PUELLO
ANGELICA OROZCO**

**DIRECTOR:
JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO
MBA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
2012**

RESUMEN

En el corto, mediano y largo plazo, los mercados y los clientes son y serán cada vez más cambiantes y demandantes por un valor agregado superior, en medio de una competencia que se eleva día a día, por lo que las empresas deberán esmerarse más y de mejores maneras, no solo en desarrollar productos excelentes sino marcar diferencias a través de la prestación del servicio al cliente, para generarle mayor valor, lo que conlleve a forjar ventajas defendibles, sostenibles y proactivas. Tanto es, que desde el mercadeo se trabaja la tendencia llamada: “cultura de servicio”, como gran pilar y que como filosofía busca satisfacer las necesidades de los clientes y organizar todas las actividades en función de brindarles experiencias siempre gratas al recibir el servicio.

La cultura de servicio se había centrado en el pasado solo en las empresas que prestaban servicios, y no aquellas que ofrecían un producto. Sin embargo las mismas han despertado de esa miopía y sean conscientes que contar con una excelente estructura y cultura de servicio permite generar valor y ser mucho más competitivos, atractivos y sostenibles.

ABSTRACT:

In the short, medium and long term, markets and customers are and will increasingly changing and demanding a higher added value amid rising competition every day, so companies must strive more and better ways not only to develop excellent products but make a difference through the provision of customer service, order to generate greater value, which may lead to build defensible advantages, sustainable and proactive. So much, that you work from marketing trend called "service culture", as a great pillar and as philosophy seeks to meet the needs of customers and organize all the activities based on experiences provide always pleasing to receive the service.

The culture of service in the past had focused only on the companies providing services and those offering a product. But the same myopia that has awakened and are conscious that having an excellent structure and culture of service can generate value and be more competitive, attractive and sustainable.

PALABRAS CLAVES:

Cultura de Servicio, generación de valor, competitividad

INTRODUCCION

En el contexto de los profundos cambios en los entornos (mercados, clientes y competencia, lo cultural, social, legal, medio ambiental, tecnología, etc.), las empresas deberán procurar ser más preventivas y proactivas en sus esfuerzos de mercadeo, comerciales y, en especial, del servicio final al cliente, para responder adecuadamente a las exigencias, y así asegurar la sostenibilidad en el largo plazo.

La calidad en el producto dejó de ser una ventaja y pasó a convertirse en un requisito mínimo, por lo cual las empresas deberán explorar diferentes formas de satisfacer necesidades de sus clientes, y esto se logra y logrará, en muchos casos, solo a través de la excelencia en la prestación de servicios. La calidad de la prestación de un excelente servicio va de la mano con la alineación de los procesos en función de satisfacción total de las prioridades y expectativas de los clientes, apalancándose de la cultura de servicio a lo largo y ancho de las organizaciones.

Definitivamente, como dice Rathmell (1974) “Un producto es una cosa y un servicio es un acto. El primero es un objeto, un artículo, un instrumento o un material... mientras que el último es una acción, una realización o un esfuerzo”.

El futuro de los negocios dependerá de la calidad de nuestros servicios, de nuestro espíritu emprendedor de innovar nuevas formas de hacer y de llegar mejor al cliente.

Con el desarrollo del presente artículo, se busca proponer un modelo, con eje en los factores de competitividad y la misión del servicio, que sirva de guía para desarrollar un servicio de excelencia y generador de valor, citando casos reales de empresas que generan valor a través de su enfoque en el servicio al cliente.

MARCO TEORICO

Este mundo cambiante a velocidades imprevisibles, trae como consecuencias para la Gestión del Marketing, las ventas y el servicio final al cliente, que los mercados sean cada vez más complejos y los clientes cada vez más exigentes por múltiples factores como:

- el casi ilimitado acceso a la información y el conocimiento, el tener más de donde comparar y más a quienes comprarles, retando en el corto, medio y largo plazo la sostenibilidad de las empresas. Pero, también, es cierto que resulta en una oportunidad de competencia para aquellas empresas que desarrollan estructuras de trabajos proactivas y no reactivas, el nuevo contexto empresarial en los turbulentos entornos del siglo XXI.

Según Michael Porter, la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor.

El valor es la capacidad de satisfacer con las mejores cualidades y especificaciones las necesidades de los clientes, además de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor añadido para sus clientes generando valor agregado económico para ellas. Es por esto que las empresas deben comprender las fuerzas competitivas, en su industria en la cual actúan, las que ofrecen un marco para anticipar e influenciar las respuestas al cliente, como a la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. Las cinco fuerzas de Porter modelan la competencia de un sector definida por cinco actores: *amenazas de nuevos aspirantes o entrantes a un sector, amenaza de productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. - poder de negociación y tendencias de los compradores (clientes), y poder de negociación de los proveedores.* (Porter, 2009).

Así mismo se debe tener en cuenta otras fuerzas del entorno, generales para todas las industrias, representadas en variables como: *económicas, sociales, legales, políticas, tecnológicas, culturales, medio ambientales, -demográficas y, aún, religiosas.*

Todo el conjunto de fuerzas competitivas y factores generales enunciados evolucionan y cambian permanentemente, son referentes y las organizaciones, su servicio, su talento humano, sus productos, y, su cultura, deben adaptarse a las tendencias de dichas fuerzas.

Las empresas deben procurar afianzar sus elementos distintivos y construir verdaderas barreras de entrada, que constituyan ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con nuevos aspirantes, actuales, sustitutos, y, de otro lado, en el sector empresarial, aún los retos de rivalidad competitiva de proveedores y clientes. Estas ventajas pueden ser: *economías de escala por parte de la oferta, la diferenciación del producto, necesidades de capital del rival, desventajas de coste independientes del tamaño para los adversarios, acceso a canales de distribución y la política del gobierno,* entre otras. Defenderse de las fuerzas competitivas y modelarlas en beneficio de la propia empresa, son aspectos cruciales en la estrategia (Porter, 2009), para generar mayor valor añadido a los clientes.

Kotler afirma que un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Armstrong, 2003)

Los mercadólogos deben esforzarse por determinar qué necesidad central intentan satisfacer, recordando que sus productos solo tendrán éxito, si se les entrega valor (el consciente entre beneficios y costos) a los clientes. Aquí empieza a integrarse el concepto y la filosofía del servicio al cliente.

El servicio como factor estratégico y competitivo está tomando fuerza como una mega tendencia del Marketing y de la tarea comercial, ya que se ha convertido en un camino para crear mejor y mayor valor, aumentar las ventas y fidelizar a los clientes.

El servicio al cliente no es una idea optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés y la clave de éxito o fracaso de una empresa. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos (Paz, 2005).

Theodore Levitt dice: 'No existen Industrias de Servicio; existen sólo industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias'.

El departamento de marketing, o de ventas o de servicio, no pueden establecer relaciones redituables con los clientes por sí solos, esa es una tarea que vas más allá del departamento de ventas, del personal de servicio y en el que hace parte de toda la organización, es por eso que las empresas deben tener declarada una misión de servicio que se impregne y que se irrigue en todas sus áreas, personal, procesos y cultura organizacional.

La Misión del servicio de una empresa, debe integrarse al propio marco estratégico del negocio. Esta deriva y es un gran faro que enfocará cada vez más a los negocios en función del cliente, al decantarse desde los principios misionales del negocio, escalarmente, primero con una gran misión corporativa, con foco en el cliente y el mercado, luego una misión de cada unidad de negocio, una misión de cada área y finalmente la gran misión del servicio. (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente)

La misión del servicio, es de gran importancia en la cultura del servicio, ya que define a partir de los factores de competitividad del servicio, los auténticos atributos estratégicos del servicio para el cliente, que es quien pone el valor agregado en cada sector.

Es a los factores de competitividad del servicio a los que cada negocio debe responder y buscar, en ellos, caminos para obtener ventajas competitivas y mejores desempeños que sus rivales en el mercado. La misión es lo que requieren los clientes de una empresa con la que tienen negocios, compran o consumen, esta se declara con base en sus prioridades y principales necesidades. Las prioridades puntuales del servicio que esperan, es decir para lo que la empresa tiene que serles muy útil, es un conjunto evocado de lo que se debe cubrir y significar para el cliente en el servicio final, con excelencia y con la maximización de sus niveles de satisfacción a través de la entrega consistente de soluciones integrales a sus expectativas. (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente).

La cultura de servicio al cliente está constituida por elementos que representan valor en el desempeño que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente, debe ser definida de manera armónica y coherente, basada en ambientes de credibilidad y confianza que le permite a los empleados actuar y decidir por si mismos en el momento oportuno para el cliente. (Electroriente).

Uno de los ejes más estratégicos para el direccionamiento de las empresas y el de su marketing, comercialización y servicio son los Factores de la Competitividad del servicio o servicios finales al cliente, que representan los elementos medulares a tener en cuenta dentro del contexto del proceso de formulación de las estrategias empresariales y de marketing como comerciales (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente).

Los factores de competitividad del servicio evolucionan de acuerdo con la dinámica de los mercados:

-Industriales, comerciales, de instituciones, sector oficial o público y mercado de consumo masivo o usuarios finales. Y de otros agentes detonantes como: la competencia, la tecnología, etc. (Vanegas, Factores competitividad servicio al cliente)

Gracias a los factores de competitividad del servicio y con base en cadena de valor de las empresas, la mejor gestionada y con el aseguramiento de sus procesos, más una gran cultura de cliente y un talento humano altamente empoderado y superior, hoy en día, no solo podrán garantizar mucho más su permanencia en el tiempo actual, sino su vigencia a largo plazo.

Expertos mercadólogos han escapado de la miopía del marketing, y han identificado que a través del servicio pueden generar grandes ventajas competitivas, que le permiten no solo atraer nuevos clientes sino retenerlos.

Para sorprender a nuestros clientes, hay que aplicar ingeniería de servicios enfocados a mejorar e innovar los procesos para propiciar servicios diferenciadores, enfocado a la generación de valor. (Martinez, 1991).

Según Gabriel Vallejo, el cliente solo quiere tres cosas: claridad en lo que le dicen cuando le dicen que no, comunicación oportuna y reparación de los daños. (portafolio, 2011)

Para vivir en épocas de un consumidor exigente, es clave seguir algunos mandamientos: *gánese mi confianza, inspíreme, simplifíquelo, déjeme a cargo, guíeme, 6.- 24/7(acceso a cualquier hora y desde cualquier lugar), conózcame, exceda mis expectativas, compéñseme y quédese conmigo.* (Kelly Mooney)

Es necesaria la participación de todos los miembros de la empresa para conocer las necesidades de los clientes; para que puedan prestar un mejor servicio. (L., 1996)

En definitiva en Ambientes tan competitivos, hay que seguir el lema “una vez cliente, siempre amigo”. (Mitchele, Abraze a sus clientes).

DESARROLLO DEL TEMA

“*El valor del servicio está en la experiencia del cliente*” Mario Morales, Innovare, Gerente General.

Actualmente, la calidad y la funcionalidad de los productos/servicios es algo que ya el cliente da por hecho, digamos que son el *requisito mínimo* para la satisfacción del cliente, por lo que han dejado de ser elementos diferenciadores y generadores de valor. Por ello, en el último tiempo, muchas empresas han enfocado sus esfuerzos en la prestación de un alto nivel de servicio al cliente, en busca de crear un valor ampliado del producto (tangible e intangible), que en realidad sea percibido como tal, mejorando la relación cliente – empresa al reducir las distancias entre el servicio que se presta (el real) y el que las empresas quisieran que percibieran los clientes (el esperado).

Varias organizaciones han tenido éxito en sus estrategias de implantación e implementación de un servicio al cliente que genere valor. Por ejemplo, recientemente en un estudio realizado por E- Banking News, se buscó comparar el servicio que ofrecen los bancos líderes en Colombia a las pymes: Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Helm Bank, Banco BBVA y Davivienda. La metodología del estudio fue la de realizar visitas incógnitas a las sucursales de estos bancos. Los resultados del estudio colocaron a Helm Bank por encima del resto gracias a la importancia que le ha dado el banco al hecho de crear una *nueva experiencia* a los clientes cuando van a consultar o a adquirir un producto/servicio bancario, a través de la adecuación del ambiente de las oficinas y de las estaciones de trabajo, lo que es percibido por el cliente como dinámico y agradable. Asimismo, el trato preferencial entregado a sus clientes, reales y potenciales, por parte de los asesores; uso de un lenguaje apropiado al sector empresarial, dominio de los productos y servicios, así como de asesoría en inversiones y soluciones financieras integrales; son elementos que hacen que el cliente perciba un gran valor y de manera superior.

Se trata de una opción donde, normalmente tiene experiencias negativas en otros bancos. En palabras de su presidenta, Carmiña Ferro: *“El logro más importante es que hemos venido logrando posicionar el concepto de que somos un banco que no parece un banco, y hemos tenido una gran acogida. En estos dos años logramos no solo posicionar una nueva imagen: también implementamos unos valores corporativos que se orientan a hacerles la vida a nuestros clientes más fácil y descomplicada”.* (portafolio 2011))

El servicio como factor de competitividad empresarial que permite diferenciación y generación de valor, se ha convertido en una tendencia. No obstante, para que el servicio prestado sea considerado por parte del cliente como excelente, debe empezar por ser planificado, formalizado y controlado. Una buena forma de planificar el servicio al cliente es a través de la definición o del diseño de un modelo de servicio que pueda ser integrado a toda la organización para que se genere en su gente una cultura de alto nivel de servicio y que además, tenga como fundamento, para su elaboración, la misión del servicio y la experiencia del cliente.

Es necesario que la dirección del marketing apoye en todo momento a la gerencia de clientes a desarrollar los pilares sobre los cuales se va a implementar un adecuado sistema de atención al cliente, orientado a una experiencia como eje en la búsqueda de la diferenciación, que genere valor y que logre la fidelización:

1. Caracterizar a los clientes
2. Establecer los casos en los que sea necesario individualizar
3. Definir el nivel de servicio
4. Adecuar las herramientas de atención al cliente
5. Declarar la Misión del Servicio
6. Definir los protocolos de atención
7. Crear cultura de servicio

Caracterizar a los clientes; no es más que segmentar, dividir o clasificar clientes en grupos que tengan características, deseos y posibilidades semejantes. Esto se hace para facilitar y hacer más precisas las labores del marketing en cuanto al diseño de las estrategias que permitan ofrecer el servicio adecuado a cada segmento según el sector en el que se encuentre el negocio. Clasificar a los clientes, no es fácil, pero existen diferentes métodos para lograrlo; como por ejemplo, análisis ABC, análisis de cluster (o conglomerados), análisis de discriminación y análisis factorial. (Gomez, Martha)

Luego de la clasificación de los clientes, debemos establecer los casos en los que sea necesario *individualizar*; si la empresa tiene clientes complejos, o puede llegar a tenerlos, es necesario conocerlos profundamente y crear estrategias particulares para cada uno de ellos ya que estos normalmente son los más rentables, pero también los más exigentes. Este grupo de clientes complejos, presenta por lo general las siguientes características:

1. Son menos numerosos, pero más grandes
2. La relación cliente- proveedor es más estrecha
3. Están más concentrados geográficamente
4. Su demanda es poco elástica al precio
5. Los agentes de compra son capacitados y deben seguir requisitos para la compra
6. Participación de más personas que influyen en la decisión de compra
7. Regularmente se presentan comités de compras, integrados por expertos
8. Involucran montos elevados de compra
9. Tienen alto poder de negociación

Por ejemplo, la empresa de telefonía Telefónica ha clasificado sus clientes en dos grupos:

- los clientes masivos y
- empresariales

Para estos últimos aplica estrategias de diferenciación por la vía de las personas y de los procesos, ya que la necesidad de los clientes de este segmento apunta a conseguir un proveedor confiable, en el que puedan descargar la responsabilidad de las telecomunicaciones y que garantice una calidad de servicio acorde a sus necesidades y al menor costo posible.

El *nivel de servicio*; El nivel de servicio al cliente proporcionado por una compañía es parte de la mezcla de mercadeo. En algunos casos, una empresa ofrece un nivel excepcionalmente alto de servicio al cliente como el medio principal de diferenciarse de sus competidores. Para establecer los niveles de servicio, se deben identificar los aspectos, que son importantes para el comprador en cuanto a cantidad y calidad, además de analizar la cadena de suministros interna para determinar la rentabilidad del servicio. (Quirarte, Fabián (1010)).



Figura1. Escala de los Niveles del Servicio

Fuente: Presentación Gerencia del Servicio, Jorge E. Vanegas Osorio, diap.59

Según el nivel de servicio proyectado, *adecuar las herramientas* de atención al cliente; que no son más que los puntos de contacto que ayudan al cliente a facilitar su acceso a la compañía.

Estos pueden ser, dependiendo del tipo de negocio: Cajas, Plataforma física, Call Center, Mensajería, Sitio Web. Estos a su vez, en la medida de lo posible, deben estar enlazados a un sistema de gestión de clientes, CRM –customer relationship management o administración de relaciones con el cliente-que permita a la empresa recopilar información del cliente cuando entra en contacto con la empresa y gestionar esa información para aumentar el conocimiento del cliente. Cabe anotar que muchas empresas tienen la visión equivocada de que están prestando un servicio de excelencia solo con implementar eficientes herramientas para la atención de clientes; lo que es relativo, pues la experiencia de acceder a los puntos de contacto no necesariamente es positiva, sobre todo si la empresa no da soluciones adecuadas y rápidas. No es el hecho de atender en sí, sino el cómo se atiende lo que puede crear valor a través de esa atención y para ello hay que desarrollar guías de atención y capacitar permanentemente.

Después de haber hecho la segmentación de clientes y determinado las necesidades específicas de servicio para cada grupo de clientes, debemos definir la *Misión del Servicio* en base al cómo se van a satisfacer dichas necesidades a partir de los elementos clave en la percepción de valor y experiencia del servicio: Capacidad de respuesta, disponibilidad, garantía, ambiente físico, fiabilidad, accesibilidad, etc. Ésta es una promesa de servicio que la empresa se compromete a cumplirle abiertamente al cliente, por ejemplo la empresa del sector financiero, el Grupo HELM declara su misión así: “*Ofrecer una nueva experiencia financiera, eficiente y simple, que haga las cosas descomplicadas para nuestros clientes y usuarios*”.

Al descomponerla, se detecta fácilmente el conocimiento que tiene HELM del cliente cuando usa la palabra *descomplicar* y en base a ello busca diferenciarse en un sector donde, tradicionalmente, los trámites financieros son muy complejos e ineficientes según la percepción de los usuarios.

Crear una *cultura de servicio al cliente*; implica implantar una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y de la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo (Vecino José, 2007). Para direccionar un cambio hacia la cultura de servicio al cliente, es necesario; diagnosticar la cultura actual, identificar los comportamientos deseados, definir los cambios culturales, desarrollar programas para generar compromisos de la gente, nombrar los líderes agentes de cambio y alinear sistemas y procesos (Ernesto Yturralde & Asociados, 2010).

La definición de los *protocolos de atención*, se realizan y formalizan, dependiendo del tipo de contacto con el cliente (personal, telefónica o vía electrónica). No obstante, independientemente de la forma de contacto, en general toda atención sigue una secuencia lógica:

- Apertura; cuyo objetivo es el primer acercamiento para iniciar la comunicación, se debe realizar de forma tal que el cliente sienta confianza para expresar sus necesidades o exponer sus inquietudes.
- Análisis y Comprensión, es la parte donde se escucha atentamente al cliente y se debe realizar el máximo esfuerzo por comprenderlo. Los gestos durante el silencio deben ser de entendimiento y/o asentimiento para generar confianza.
- Intervención y Solución; es aquí donde el agente de contacto debe tener cuidado en conocer a profundidad los servicios prestados, en el caso que no sea así se debe contar con accesibilidad inmediata a la información para poder brindársela al cliente. Realizar consultas lo más brevemente posible y siempre dar una respuesta a los requerimientos es esencial para la buena experiencia de cliente.

- Despedida; ya resuelta la inquietud o concretado la solución de la necesidad, el agente debe estar dispuesto a atender cualquier otra inquietud o necesidad, si no las hay entonces se realiza la despedida de manera cordial.

Planificar, diseñar y formalizar la atención al cliente, es digamos lo básico, en cuanto a esfuerzos que debe realizar una empresa enfocada al servicio. Lo que finalmente importa es la experiencia del cliente -entendida como su percepción de la realidad- es decir, cómo el cliente vive, interpreta y recuerda la interacción. De modo que no basta con planificar, optimizar y controlar nuestros procesos para mejorar los tiempos de respuesta u otros parámetros, es necesario que el cliente perciba que sus experiencias son mejores; causando recordación positiva, fidelizando y creando, posteriormente, un vínculo afectivo con la empresa difícil de romper por parte de la competencia.

Las empresas con enfoque al servicio, necesariamente tienen que gestionar la experiencia del cliente y por ende involucrarse afectivamente con ellos, razón por la que serían bastante adecuadas, para esas empresas, las herramientas del Marketing Relacional, como el CRM por ejemplo, con la finalidad de conocer profundamente los *deseos del corazón*. Y es que conectándonos con los sentimientos de los clientes, tanto como con sus deseos de atención, en términos afectivos, a la hora de brindarles una experiencia de compra y/o post-compra, es la clave secreta en estos tiempos para lograr la fidelización; aunque en muchos casos suene ilógico, pero... es que acaso es lógico pensar en, por ejemplo... ¿ un banco que no parece un banco y que además, nos hace las cosas sencillas y descomplicadas? ¿Probadores virtuales, con espejos mágicos, en tiendas de ropa para no tener que probarse prendas físicamente (intel, Bloomingdale's)? ¿Vuelos aéreos cómodos y divertidos (Virgin)?

Y todo eso, se alcanza con la coherencia total en el entendimiento del cliente, diseño y entrega integral de productos, precios, canales, ventas, promoción y servicio final a los Clientes.

CONCLUSIONES

- Hoy en día, las empresas deben centrar su atención en el servicio al cliente, incorporándole a éste, estrategias y técnicas del marketing relacional que le permitan acceder a un mayor conocimiento del cliente y adecuar su oferta de valor a las reales necesidades tanto funcionales como emocionales del cliente para fidelizarlo. Se trata de un foco en los clientes más estratégicos del negocio como los pilares en el ensamblaje de las políticas de servicio.
- Con la homogenización de la calidad y funcionalidad de los productos (tangibles e intangibles) en el último tiempo, las estrategias de diferenciación de las empresas están más enfocadas hacia la ampliación de valor a través de un servicio al cliente orientado a mejorar la experiencia del cliente cuando interactúa con la empresa.
- La implantación de una cultura de servicio, siempre debe iniciar con el compromiso y el ejemplo de las directivas para guiar adecuadamente, a través; de la declaración de la Misión del Servicio, políticas y procedimientos; a todos los empleados, generando un cambio de actitud y aptitud hacia el servicio.
- Cabe resaltar que aunque una empresa cuente con una estrategia de CRM, así como con un modelo de servicio al cliente planificado y diferentes puntos de interacción (personal, telefónico, virtual, etc.), no se puede garantizar que el cliente obtenga una experiencia de consulta/compra que cumpla o exceda sus expectativas. Por eso es que toda esta planificación e implementación final del servicio al cliente, debe ir acompañada con un enfoque real de su fuerza laboral hacia el servicio y una Misión de Servicio orientada a mejorar la experiencia del cliente desde el punto de vista de lo percibido y lo emocional para fidelizarlo.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Rathmell, J. (1974). "Marketing in the services sector". Winthrop Publisher Inc. Cambridge.
- Kotler, Ph. (1972). Dirección de mercadotecnia. 2da edición. Editorial Diana. México.
- Levitt, Ted. (2006). *Los mejores artículos de Ted Levit sobre marketing*. Editorial Deusto.
- Kotler, P. (2003). *Dirección del Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación,.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Paz, Renata. (2006) "Atención al cliente". Editorial: Ideas propias".
- Vanegas, J. (2011) *Factores de competitividad, para el marketing, las ventas y el servicio*.
- Venegas, J (2010). *Trabajo de asesoría para la empresa Electroriente*.
- Manrique Picazo, Luis e Ingeniería de Servicios para Fabián Martínez Villegas (1991). "*Crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*". México Editorial McGraw-Hill.
- Vallejo, Gabriel. (2011). "Servicio al cliente, de la teoría a la práctica". Extraído del texto web: <http://www.portafolio.co/negocios/servicio-al-cliente-la-teoria-la-practica>
- Mooney Kelly, Bergheim (2003) "*Los 10 mandamientos para la gestión de clientes*" Ediciones Deusto.
- Jack Mitchell – 2008. "*Abrace a sus clientes*". Editorial Norma
- Morales, Mari. "*Innovación en Servicios* " extraído del texto web: <http://www.monografias.com/trabajos81/innovacion-en-servicios/innovacion-en-servicios2.shtml>
- Portafolio, (2011). "Helm: el mayor logro es no parecer un banco" Extraído del texto web: <http://www.portafolio.co/negocios/helm-el-mayor-logro-es-no-parecer-un-banco>
- Quirarte, Fabián (1010). "*La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial*" Extraído de la web: <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/la-cultura-del-servicio-cliente-como-estrategia-gerencial/50520>).

- Vecino, José. (2009). La cultura de servicio al cliente como estrategia gerencial”. Extraído del texto web: <http://planeacion.uniminuto.edu/index.php/publicaciones/el-minuto-de-planeacion/por-categoria/162-la-cultura-del-servicio-al-cliente-como-estrategia-gerencial?catid=65%3Agestion-de-la-calidad>.
- Ernesto Yturalde & Asociados, (2010) “*Cultura de servicio*” Extraído del texto web: <http://servicio.culturacorporativa.com>.
- Magenta, Consultora “Comunicación y técnicas de atención en las Oirs”. Extraído de documento web: <http://www.slideshare.net/solracgb/protocolo-atencion>
- Policía Nacional, “*Manual para atención y protocolo para la atención y servicio al ciudadano en la policía Nacional*” Extraído del documento web: <http://www.servicioalciudadano.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=ghcn7n9lh9Q%3D&tabid=79&language=es-CO>
- Quirarte, Fabián (2010). Extraído del texto web: <http://mktdelmarketing.blogspot.com/2010/11/distribucion-fisica-niveles-de-servicio.html>
- Gómez, Martha, “*Diseño del Servicio al Cliente*” Edición: Logespro. Extraído del texto web: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/disenoserviciocliente/default2.asp