

**EL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS HOTELES ES LA CLAVE
PARA EL NEGOCIO, PERO, ¿SI SE CUMPLE?**

Ensayo presentado por:

JESÚS ALEXIS BARÓN CHIVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA 2014

Introducción

El servicio al cliente se ha convertido al pasar de los años en motivo esencial en la decisión del cliente al escoger donde realizar la compra de algún producto y/o servicio en especial en las empresas en las cuales su naturaleza es la prestación de servicio, como la industria hotelera, todo esto da como resultado que el servicio actualmente sea un factor fundamental en la competitividad en los negocios. Este ensayo se centrará en mostrar que a pesar que en las empresas del sector hotelero lo ubican como factor primordial el cliente no percibe esto.

Para mostrar de una manera coherente en la primera parte se dará inicio exponiendo los conceptos de servicio en sus diferentes contextos, seguido de la evolución de este término y como durante el pasar de los años ha cambiado por las tendencias empresariales. Después se determinara la problemática que existe en las organizaciones alrededor del servicio y las nuevas medidas generadas para mejorar el servicio en las empresas.

Dicho esto se cerrara el ensayo con el enfoque en las empresas de la industria hotelera y turística y mostrando algunas sugerencias o conclusiones finales.

1. Conceptos de servicio

Para ubicarnos en el contexto se citaran conceptos de servicio al cliente, mostrando cómo ha sido la evolución y por qué en la actualidad es parte imprescindible en las empresas, contemplando el servicio al cliente como ventaja competitiva.

“Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” (Duque, 2005, p.65)

Basándose en una definición científica. “Concepto de servicio proviene del latín *servitium*. El mismo hace referencia a la acción servir, sin embargo este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada” (Alvarez, 2005, p.02)

Para continuar, se debe analizar la evolución del significado de servicio. Vecino (2008) afirma:

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

Ciertamente la definición de servicio ha cambiado al pasar de los años, en la actualidad se contempla con una relevancia mayor en el campo empresarial, Por ser un factor que el cliente le brinda mayor importancia, destacando que no solo el concepto de cliente a cambiado también el tipo de cliente ha evolucionado.

Detengámonos, pues, en el concepto de los nuevos clientes Piñero (2011) indica la nueva segmentación que tiene el tipo de cliente y lo poco prudente que es seguir dividiendo los

clientes por edad, sexo, religión, zona geográfica, entre otras. Los clientes actuales se pueden dividir en:

- Bohemios burgueses (Bobos)- Este tipo de clientes corresponden a un estrato social que, si bien gozan de un desahogo económico, les gusta alejarse de la imagen de niño rico, tomando más bien una imagen más desenfadada, casi grunge, algo romántica y bohemia muy alejada normalmente, de su situación social.
- Niños, que quieren ser adultos (Kidults)- son niños que quieren crecer muy deprisa, por eso, toman hábitos de adultos a una edad muy temprana. Es muy claro el ejemplo de la típica niña que se maquilla como su madre. O el niño que se empieza a vestir con el mismo estilo que su padre.
- Doble ingreso, no niños (Dinkies)- Este target define a todas esas parejas en las que las dos partes trabajan, tienen un buen nivel de ingresos pero no tienen niños, la mayoría de las veces debido a que sus trabajos no se lo permiten.
- Adulscientes- Son personas que a pesar de crecer y convertirse en adultos, no han abandonado ni sus gustos ni sus hábitos de adolescentes, por lo que nos podemos encontrar con personas de 30 años que juegan a las videoconsolas casi todos los días al llegar del trabajo o que son ávidos coleccionistas de comics.
- Mujeres Alfa- Es este el grupo de las mujeres que son las que mantienen a sus parejas, o que ganan más dinero que ellos. Son mujeres independientes que quieren demostrar este hecho, que huyen de los estereotipos publicitarios de la mujer que persigue al hombre o que intenta estar en un segundo plano.
- Personas que han decidido vivir solos (Singles)- Son personas sin cargas familiares, que suelen tener dinero disponible para gastar. Por lo tanto, suelen ser grandes usuarios de productos de ocio: viajes, cine, ropa, etc.

Con esto no quedan dichas todas las clasificaciones dadas a los clientes por los diferentes autores que han trabajado en servicio al cliente, pero hago referencia de estas por ser menos comunes que el resto y a mi parecer muestran las tendencias actuales de los clientes en la globalización.

De lo anterior encontramos una posible falla en las organizaciones al no considerar el constante cambio de parecer de los usuarios y no localizar las nuevas tendencias de los mercados, ya que conociendo los gustos del usuario es posible comprender sus necesidades y sobrepasar las expectativas generando momentos inolvidables.

2. Problemas de servicio en las empresas

Para comenzar hablando de los problemas se tendrá en cuenta un artículo de portafolio pertinente (Torres, 2013) “Un momento por favor”, “en unos minutos será atendido”, “lo voy a comunicar con el área encargada”, veinte minutos después y a su queja, reclamo o consulta simplemente no se le ha dado respuesta y eso que existen casos extremos donde la persona realiza todo el día una serie de llamadas (que contabilizadas pueden romper un record guinness) en donde se escucha solo el repiquetear del tono del teléfono.

En este artículo se encuentran, solo algunos de los casos que mas suceden cuando se habla de la prestación del servicio al cliente, pero todo esto debe ser contemplado dentro de la falta de efectividad de las empresas para contrarrestar estas situaciones.

¿A quién no le ha sucedido esto?.. Se puede decir que ha mas del 99,9 % de la población colombiana, sin distinción de clase social, porque ojo, no hay millones que valgan el buen servicio al cliente. Y claro, los perjudicados son los usuarios, que aparte de hacen perder tiempo valioso, logran desestabilizar a cualquier cliente faltas de paciencia y con razón, es entendible la poca comprensión a tan deficiente atención.

El servicio al cliente es el pilar fundamental de una empresa, es la base para conquistar al público, es el medidor que determina cuando ésta es social y humanamente responsable o si es mediocre en este aspecto, porque es muy diferente la parte financiera en donde hay empresas que generan grandes ganancias y arrojan utilidades magnificas, debido a la brillantez de un gerente que solo se preocupa por generar ganancias y nada más, pero que pasaría si esa brillantez también fuera puesta al servicio del usuario?.. Tendrían una empresa integral, que obviamente conquistaría más usuarios y recibirían de parte de estos una muy buena gratitud y me refiero gratitud a todo el sentido de la palabra. Pero no, lamentablemente en nuestro país la filosofía es ganar y ganar dinero sin importar lo que al

usuario o cliente le preocupa y sin nada más que hacer a nosotros los clientes nos toca aguantarnos, sin la posibilidad de elegir a donde querer ir, porque para mal de nosotros no existe otra alternativa o las que existen prestan igual o peor el servicio al cliente.

Pero el problema radica en algo muy simple, en la estrategia que utiliza la empresa o entidad y el valor agregado que se le da a esta área tan particular como lo es el servicio al cliente. En general, una empresa debe “ponerse” en los zapatos del usuario, “meterse” generar empatía en el rol de éste e identificar que satisface sus necesidades y que prioridades tiene al momento de hacer pública su preocupación en el determinado caso, la idea en que debe centrarse la empresa es hacer sentir al cliente “como en casa”, que a pesar de la distancia o la utilización de los diferentes canales de comunicación éste se sienta a gusto, no hay nada más gratificante para el cliente que se le haya brindado una buena atención y para la empresa haber recibido un buen comentario de satisfacción, en donde el resultado sea de eterna complacencia entre las dos partes.

Por su parte en Europa el asunto cambia, ya las empresas se dieron cuenta que la forma de atraer a más clientes y evitar que huyan es mejorando la atención al cliente, inclusive mientras una empresa invierta más y le dedique mucho más presupuesto a esta área, mas retribuciones va a tener y esto se va a ver reflejado en las ganancias, puesto que estas indiscutiblemente aumentaran, igualmente ya es una tendencia marcada en el viejo continente que las personas consideren pagar más dinero, si se le brinda una excelente atención y prefieren antes que nada una atención física que una virtual o telefónica.

Mientras tanto en nuestro país nos conformamos con una pésima atención, porque sencillamente nos cansamos de las mismas respuestas, ignoramos la atención que se nos da o lamentablemente no existe otra alternativa que no sea la resignación.

Si es necesario, bastaría asistir a un banco para encontrar las múltiples fallas de servicio posibles, el simple hecho de las filas es un ejemplo palpable, y más cuando usted llega en la hora de almuerzo, me refiero a las hora de las 12:00 pm a las 02:30 pm, ya que encontramos a varios de los señores de la caja almorzando a esa hora también; pero no debería ser al contrario, ósea que en esas horas pico, digo yo esté todo el personal en su puesto de trabajo.

Según un artículo del señor Bill Lipton (2013) sobre los 4 problemas más comunes en el servicio de servicio al cliente son:

- Carencia de una visión y misión común en la organización.

El liderazgo principal no ha articulado el propósito, visión o misión de la organización. Por ello, los empleados están confundidos respecto a qué dirección tomar o cómo brindar un excelente servicio al cliente o como ayudar a la organización a avanzar.

Si por casualidad existiera por escrito una visión y misión organizacionales, he encontrado muy frecuentemente que esta es obsoleta, está mal escrita y no posee ningún elemento que contribuya a crear una cultura de excelencia en el servicio.

La única forma de solucionar este problema es reunirse con el equipo directivo y crear la filosofía de servicio (visión, misión y estándares del servicio) para la organización.

- Falta de Alineación en el Liderazgo.

Los líderes usualmente tienen definiciones muy variadas acerca de lo que es o debe ser la excelencia en sus organizaciones. Debido a que ellos no han invertido el tiempo en definir sinérgicamente el propósito de la organización, cada líder, departamento y empleado es dejado a su suerte para que determinen este asunto.

El resultado es que si mucho en una o dos áreas de la organización se enfatiza en este punto porque los líderes continuamente promueven la excelencia en el servicio; mientras que en otras áreas de la organización los líderes no están interesados en el concepto de excelencia en el servicio y no es una prioridad para ellos. Esto provoca “una excelencia de bolsillo”, inconsistencia en el servicio y disgusto y frustración entre los empleados.

Para solucionar este problema, una vez haya sido establecida la filosofía del servicio, cada líder dentro de la organización debe comprometerse con ella. No debe haber falta de compromiso.

- La excelencia en el Servicio no está ligada a la estrategia del Negocio o a las Metas

Cuando no se mide la excelencia en el servicio, no se encuentra estratégicamente ligada a los logros de las metas del negocio. Cuando la excelencia en el servicio no hace parte del plan estratégico, ésta sale del radar luego de 2 o 3 meses. Los líderes comienzan a enfocarse en las últimas tendencias en tecnología, y usualmente suelen descuidar los aspectos humanos del buen servicio al cliente.

Para superar esta situación, haga que la excelencia en el servicio sea uno de los indicadores clave del plan estratégico. Igualmente, coloque la excelencia en el servicio como una meta de negocios. Recuerde, aquello que es medido, es ejecutado.

- No existe Compromiso a largo plazo para sostener la excelencia

Desafortunadamente, muchos líderes no utilizan un enfoque a largo plazo para mejorar la experiencia de servicio al cliente, ellos solamente desean algo rápido. Una clase de entrenamiento de medio día de duración acerca de servicio al cliente creará únicamente un interés temporal acerca del servicio al cliente o la excelencia en el servicio.

Únicamente un enfoque diseñado a largo plazo que involucre intervenciones variadas (por ejemplo entrenamiento, involucrarse en el proceso, rendición de cuentas de los empleados y comunicaciones) puede solucionar el problema para siempre. Recuerde, ¡la excelencia del servicio es un proceso, no un destino!

Es fundamental en una empresa que las personas encargadas de la relación con los clientes manejen adecuadamente los problemas que pudieran presentarse en algún momento. Saber cómo enfrentarlos y la manera de resolverlos son claves para mantener la fidelidad de los clientes.

3. Las nuevas medidas generadas para mejorar el servicio en las empresas.

Desde esta perspectiva de servicio se dará a conocer los nuevos métodos y herramientas que se utilizan en las diferentes empresas para mejorar los procesos enfocados al usuario.

Si examinamos los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, podemos apreciar que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes estén claros de la misión y visión de la empresa, de esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de la misma, estarán motivados a realizar sus actividades, con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes, tanto los internos como externos. (Godoy, 2011)

Consecuentemente observamos que a nivel mercadeo el cliente es el factor fundamental no solo en la parte monetaria, sino también para el área publicitaria; se considera que un cliente satisfecho atrae un mínimo de 4 clientes más por la buena propaganda que hace, por el contrario un cliente insatisfecho genera una mala propaganda que puede llegar a más o menos a 10 clientes evitando que ellos conozcan el sitio y realicen especulaciones por lo que escucharon.

Teniendo esta información se puede llegar a pensar que las empresas ya saben esto y están enfocados en no fallar en el servicio al cliente, Pero no es así. En muchos casos la calidad es mediocre. Albrecht (1998) afirma que las empresas pueden ser divididas en por su dedicación en el servicio en 5:

- 1) **Las que salen del servicio:** son aquellas que desprecian el contacto con el cliente y con sus necesidades. Van camino al fracaso. Algunas empresas lo saben y otras no. Este es el caso típico en el que un cliente parece “ser una molestia” cuando quiere algo más que “cargar nafta rápido e irse”.
- 2) **Obstinada búsqueda de la mediocridad:** estas firmas probablemente mantienen su negocio, pero la calidad del servicio no es prioritaria en su gestión. Aunque parezca absurdo, muchas aerolíneas y el Estado se encuentran en esta situación. Este sería el

caso en el que “se despacha” y no “se vende”; donde los ciclos de servicio y venta son procedimientos administrativos más que procesos de negocio.

- 3) **Lo tienen y dan razón de él:** reconocen la importancia de la calidad del servicio pero cumplen sólo con los aspectos “básicos” para mantener su posicionamiento en el mercado. La calidad de servicios no forma parte de su posicionamiento estratégico. Muchos bancos, así como cadenas minoristas y hoteles están en esta categoría. En sí, es un caso parecido al anterior, donde los ciclos de venta y servicio son “check lists” pero no se utilizan con la convicción de generar más o mejores ventas.
- 4) **Hacen serios esfuerzos:** estas empresas están haciendo serios esfuerzos para hacer del servicio un arma competitiva. En estos casos la gerencia de servicios tiene sentido como una “idea motriz” organizacional. Aquí se presenta mucha creatividad para la innovación, animarse a correr riesgos y reestructuración de la imagen ante el cliente.
- 5) **El servicio como arte:** estas son las empresas que están instaladas en la mente del consumidor por su calidad en deleitar al cliente. Tienen una consagración obsesiva por la calidad de los servicios que brindan.

Aunque en realidad son afirmaciones de más de dieciséis años atrás no se alejan de la realidad actual ya que es muy fácil encontrar empresas en el mundo que compaginen con estos patrones, en especial en el tercero donde se ubica la industria hotelera para complementar el concepto de Albrecht se debe nombrar los “siete pecados del servicio” (Albrecht, 1998.):

- **Apatía:** una demostración de total desgano por parte del empleado. Aburrido con su trabajo, le trasmite al cliente una total falta de interés.
- **Desaire:** en estos casos no se presta atención a los problemas o las necesidades de los clientes. Es habitual tratar de “taparle la boca” al cliente con algún reglamento o la falta de competencia en el tratamiento de la dificultad. Ayuda a salir de la situación al empleado, pero no resuelve el problema.

- **Frialdad:** podría sintetizar este comportamiento. Actitudes cargadas de hostilidad, frialdad, impaciencia -entre otras- deterioran el vínculo con el cliente.
- **Aire de superioridad:** menospreciar la capacidad del cliente puede llevar a una actitud proteccionista excesiva que lo haga sentir incómodo o insatisfecho. Se los desmerece y se los trata infantilmente.
- **Robotismo:** el trabajador totalmente mecanizado repite sus rutinas sin ningún tipo de aporte personal que individualice al cliente.
- **Reglamento:** colocar los reglamentos de la empresa por encima de las necesidades del cliente, sin ningún tipo de discernimiento por parte de los empleados al brindar el servicio. Estas situaciones impiden utilizar las capacidades de pensar de los empleados.
- **Evasivas:** “Lo sentimos, tiene que llamar (ver) a fulano de tal. Nosotros no hacemos eso acá”. Ello implica demorar la resolución de los problemas del cliente, dividiendo la organización en comportamientos estancos que no favorecen a la calidad integral del servicio.

Corresponde preguntarse si a pesar del tiempo mencionado los siete pecados del servicio según Albrecht, siguen sucediendo, Considero que tanto usted como yo concordaremos que es así, y pasa frecuentemente, y la pregunta más importante es ¿por qué si esto lo saben las empresas, no hacen algo para mejorar estas fallas? En la siguiente parte de este documento se pretende analizar las diferentes estrategias y herramientas de las empresas por ubicar al servicio como elemento fundamental.

Al reflexionar sobre estas preguntas se podría pensar que no se han focalizado los esfuerzos por mejorar esta situación, pero al investigar se puede encontrar varias teorías que buscan solucionar el problema de servicio, como por ejemplo, se añade la opinión de Morgan y Hunt (como se citó en Valenzuela y Torres, 2008) Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en estrategias como la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (Customer

Relationship Management, CRM), Benchmarking, Gestión integral de la calidad, Empowerment, just in time, coaching, y conceptos como la cadena de valor entre otros.

A continuación comentaremos como cada herramienta nombrada anterior mente está dirigida a mejorar el servicio o por lo menos en su conceptualización.

- *CRM*

Como es mostrado en (crmeestrat.2002.) CRM es una estrategia empresarial que hace del cliente su principal objetivo en la organización y el elemento máspreciado por el cual todos los esfuerzos están encaminados a satisfacer sus deseos o necesidades ayudando a gestionar relaciones con los clientes a través de los canales de interacción (Ventas, Distribución, Internet y “Customer Contact Center”), sincronizando todos los actores y sus actuaciones, y transmitiendo un mensaje claro, para alcanzar y una relación a largo plazo y fiel con los clientes.

Una estrategia de CRM, debe estar incluida en la mega o visión global de la empresa y enfocada en los clientes, trasmitida a las personas que lo ejecutan, definida en los diferentes procesos y con todo el soporte tecnológico. Los modelos modernos de gestión contemplan cambios internos en la operación de la organización (desde diseño de servicios / productos, ventas, gestión de pedidos, distribución... hasta emisión de facturas y cobros, atención al cliente...), deben entender todos estos cambio las personas que están en los procesos, entendiendo que ellos son los que efectuaran los mismos y afectaran todos las posibles encuentros de interacción con el cliente, y soportando con las ayudas tecnológicas actuales.

La evolución hacia un modelo de gestión de la relación con el cliente (CRM) supone un cambio en la filosofía del negocio y un cambio estratégico en el que el cliente se convierte en el motor de la organización, con esto dicho los objetivos específicos encaminados en el cliente buscaran incrementar su satisfacción, buscando no ser iguales a través de diferenciar su calidad humana y sus momentos de verdad con un trato personalizado para adquirir, mantener y gestionar una relación duradera, creando valor mutuo y transparente.

Es importante determinar que los valores no siempre se deben fijar o definir en valor monetario los cuales se entregan periódicamente, sino más bien por lo que sus clientes

piensan de ella. En última instancia, los auditores sólo reflejan la opinión de los clientes, porque son los clientes los árbitros verdaderos para decidir si un producto o servicio es lo suficientemente bueno para ser adquirido. En función del valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa. En este sentido, el compromiso y la confianza son clave para mantener relaciones de largo plazo con los clientes, ya que según la teoría compromiso-confianza de ambas variables conducen a la efectividad, eficiencia y productividad de las relaciones.

- *Balanced scorecard*

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados y medidos por medio de indicadores y unidos a través de un plan de acción que permiten alinear el comportamiento de los integrantes de la organización, apoyándose en un sistema coherente de elementos, ayuda a conectar piezas normalmente descoordinadas en las empresas, para adecuar procesos y el comportamiento organizacional hacia la estrategia

Se podría decir que el BSC suministra un diagnóstico que permite analizar cómo se está orientando hoy la estrategia a mediano y largo plazo, para darle enfoque a este esquema. Primero es necesario definir la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según las diferentes perspectivas. Realizando esta acción se logra que la estrategia sea más entendible y por lo tanto sea más sencillo divulgarla dentro de la organización. (Fernandez, 2001, P32)

El uso del BSC en sus elementos y perspectivas contempla el servicio al cliente como factor primordial como es la propuesta de valor al cliente la cual es de gran importancia en esta herramienta que es la búsqueda de la diferencia del valor de la empresa ante las otras. Muchas empresas tienen hoy en día unos objetivos enfocados al cliente. El BSC requiere que la empresa defina indicadores específicos que demuestren factores importantes en la creación de valor para los clientes. Es normal notar esas mediciones tienen que ver con indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen. En la perspectiva del cliente es necesario analizar cómo los clientes perciben nuestro producto y/o servicio, si se cumplen con los indicadores

establecidos y lo más importante, si el cliente recibe valor a través de los momentos que realiza con la empresa. Para generar la propuesta de valor que se va a dar al cliente es necesario definir dos parámetros fundamentales: quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades entendiendo como el cuadro de mando integral busca dentro de sus medidas contemplar al cliente como parte esencial de los procesos.

- *Benchmarking del servicio*

Si contemplamos el termino Benchmarking, significa comparar los procesos de tu compañía con las mejores prácticas de las organizaciones, se evalúa sobre calidad tiempo y costos esto buscando optimizar los procesos desde la compra hasta la salida de los productos. Pero en el caso del benchmarking de servicio se enfoca en analizar a las demás empresas en su forma de ofrecer servicios diferentes y generar fidelización de los mismos, para esto debemos generar una cultura de servicio encaminada a ser diferentes e innovadores a la hora de prestar nuestro servicio, es necesario ver los siguientes pasos según (Brochard, 2005.) :

Liderazgo en el servicio: Estudia a líderes exitosos con compromisos decididos para servir y a las compañías legendarias que lideran las organizaciones líderes en servicio.

Lenguaje común del servicio: Es necesario hablar un lenguaje común entre los colaboradores y en dirección a los clientes, todo esto con el objetivo de hacerse entender y entender a todos los participantes en los diferentes procesos de la prestación.

Visión contagiosa del servicio: Se debe crear una consigna, lema o eslogan pegajoso que emocione a los clientes que los haga parte de la empresa.

Reclutamiento de servicio: Siempre en la selección esta una clave relevante, ya que el perfil que se decida en la cultura de servicio se demostrara por medio de los colaboradores, es así, que la selección marca diferencia.

Orientación al servicio: se debe interconectar todos los procesos y que se entienda como desde cada puesto de trabajo se contribuye a los objetivos del servicio.

Comunicación del servicio: la comunicación juega un papel fundamental tanto interno como externo; en la parte interna con los colaboradores y la efectividad de los mensajes esto contribuye a mejorar los procesos y no tener que tener acciones correctivas y la para lograr una comunicación externa exitosa es importante entender el contexto en el cual se desenvuelve nuestro cliente y cómo podemos llegar a ser parte de su vida.

Reconocimiento y recompensa del servicio: Se debe tener muy claro el siguiente concepto el ser humano es muy complejo por tal motivo necesita de reconocimiento esto ayudara a tener sentido de pertenecía y a desarrollar un sentido de valor al trabajo hecho.

La voz del cliente: Aunque parece lógico y coherente en muchas oportunidades la voz del cliente es la que menos se escucha, es importante hacer sentir que se entiende sus palabras y que hay empatía.

- *Gestión integral de calidad(Parte del control enfocando al servicio)*

Todo el constante cambio ha generado una mirada distinta en relación con el concepto de calidad ya que la importancia de los sistemas de gestión ha cobrado gran auge recientemente debido a las exigencias del mercado, satisfacción del cliente y los retos empresariales de la nueva gerencia, concibiendo nuevos enfoques a las actividades ejecutadas, creando la sensación que no es suficiente realizar lo mismo que los demás y buscando marcar aspectos positivos como mejor estructura organizacional, imagen ante la comunidad, respeto ambiental, condiciones seguras de trabajo y competitividad. Gallón. (2004)

Actualmente en las empresas se está contemplando en las normas iso más comunes son: (ISO-9001:2000, ISO-14001:1996, OHSAS-18001:1999 y SA-8000:1997), donde la ISO 9001 contempla la calidad del producto y trazabilidad del mismo, en la norma 14001 se enfoca en analizar el impacto con el medio ambiente y las OHSAS 18001 todo lo correspondiente en salud y seguridad en el trabajo , los requerimientos marcarían la estructura del sistema HSEQ y el inicio para completar la información mínima que permita cumplir la gestión para lograr la certificación ante organismos acreditados en Colombia.

Las empresas con esto buscan identificar una integridad en los sistemas internos y externos generando beneficios administrativos, operativos y sociales, ya que mediante estos sistemas se logran minimizar los costos y optimizar el uso de los recursos, logrando una rentabilidad y posicionamiento en el mercado a mediano y largo plazo.

Para lograr la competitividad de las empresas desde el concepto de servicio se debe generar mecanismos donde se logra llevar una trazabilidad y evidencia de los procesos entre los cuales está el servicio al cliente y la calidad en los productos, con el fin de desarrollar e implantar estrategias de acuerdo al entorno del mercado objetivo.

Todo lo anterior puede brindar mecanismos para evitar perder cliente en la empresa a futuro y tener mejores planes preventivos que correctivos.

- *Just in time*

Para conseguir y mantener una ventaja competitiva, las empresas están aplicando la filosofía justo a tiempo (JIT) (del inglés just in time), que consiste en eliminar el desperdicio mediante la reducción del inventario innecesario de los retrasos en las operaciones. Las metas son producir bienes y servicios según se requiera y mejorar constantemente los beneficios de las operaciones, en términos de valor agregado. El sistema JIT consiste en la organización de los recursos, los flujos de información y las reglas de decisión que permitan a una organización aprovechar los beneficios de la filosofía JIT. Con frecuencia una crisis. Gallego(2003).

Mediante los sistemas justo a tiempo se reduce la ineficiencia y el tiempo perdido de los procesos de producción, a fin de una mejorara continuamente, de dichos procesos y la calidad del producto, esto repercute en el servicio correspondiente. Todos los colaboradores son parte fundamental en dicha filosofía. Los sistemas justo a tiempo son conocidos con muchos seudónimos, entre ellos: manufactura sincronizada, inventario cero, producción ligera, materiales según se necesiten y manufactura de flujo continuo (IBM). Las principales características de los sistemas JIT que se presentarán a continuación son: el método de arrastre del flujo de materiales, la calidad consistentemente alta, los lotes de tamaño pequeño, los componentes y métodos de trabajo

estandarizados, los vínculos estrechos con los proveedores, la fuerza de trabajo flexible, la estrategia de flujo de línea.

Se puede preguntar la relación de lo anterior con el servicio y es algo que se puede analizar en el objetivo de la filosofía del justo a tiempo, al evitar los desperdicios en los procesos se cumple con la promesa de venta, lo cual es algo que siempre molesta a los clientes cuando no se realiza, contemplando que al ser más organizados se puede llegar a priorizar las necesidades del cliente.

- *Empowerment*

Según Montaña. (2012) Las diferentes tendencias de gerencia del talento humano dentro de las organizaciones ha generado cambio y rediseño de sus procesos con el fin de enfatizar y soportar el cumplimiento de la estrategia y de los metas establecidos, todo esto muestra al recurso humano como el activo intangible más importante, de la correcta administración y promoción depende la generación de mejores resultados para la compañía.

El concepto de que las personas son lo más importante para las organizaciones, nace desde la planeación estratégica que las compañías realizan para definir su misión, visión y objetivos, el empoderamiento como concepto está fijado en la capacidad que un líder genera para brindar un poder a sus colaboradores, esto con el fin de proporcionar la posibilidad de toma de decisiones en los momentos precisos para la mejora de relación con sus clientes pero esto muchas veces aplica cuando la economía y rentabilidad de las organizaciones es óptima, se asegura el personal, se remunera bien y se ocupa porque el clima sea el adecuado, pero qué sucede cuando la empresa no está bien económica mente lo más común es evidenciar recortes de personal, eliminación de beneficios y disminución de recursos para bienestar y capacitación.

Cuando pasan estos cambios puede ocasionar problemáticas adicionales, como el incremento en el índice de cambio de personal de la compañía, ya que el mercado al ser más exigente en los procesos, lleva a que las personas estén más fortalecidas en conocimiento, experiencia, habilidades, en general todo tipo de competencias, para que su

trabajo se realice de la mejor manera, y es por todo esto que se debe empoderar a su gente a trabajar de forma autónoma y a preocuparse de su desarrollo profesional y personal.

Las organizaciones teniendo en cuenta los desafíos actuales, han cambiado considerablemente las expectativas en el papel del colaborador en la Organización y por ende de la gerencia, dado que la gerencia del talento humano en específica no puede ser vista como la simple gestión de personal, salarios, entre otros, porque los mercados exigen que estos procesos estén relacionados con la estrategia. Anteriormente no se consideraba tan importante la dimensión del talento humano para el éxito de una compañía,

Con todos los cambios que se generaran a medida que las empresas entran a nuevos mercados y se compite, esto le obliga a contar con gente competente en todas las áreas, fortaleciendo que tengan facilidad de reacción ante los constantes cambios presentados.

- *Coaching como ayuda de entrenamiento del personal para mejorar el servicio.*

El coaching es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (coach y coachee) o entre una persona y un equipo (este es el caso del coaching de equipos). En dicho proceso, se suceden una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales y que no se prolongan en el tiempo más allá de seis meses a un año. En dichas conversaciones, el coach utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al coachee a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones. Fruto de esta exploración, el coachee es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje. Con este compromiso y con el apoyo del coach, podrá movilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios. Cerda(2010)

Todo el proceso del coaching en muchos casos está encaminado en generara que los colaboradores sientan un sentido de pertenencia y compromiso con la organización realizando así un resultado satisfactorio en la empresa con respecto a sus clientes ya que esto promueve una mejor calidad de servicio ya que el colaborador siente la necesidad no

hacer su trabajo por hacerlo, si no, por el contrario dar mucho mas de su empeño en complacer al cliente en todas sus necesidades y expectativas.

Muchas veces encontramos que solo se hace el trabajo de coaching a los líderes de los procesos, y no se replica esta enseñanza, con resultados poco alentadores en dirección a la mejora en los servicios ofrecidos. Se debe contemplar la necesidad de evitar estrategias que solo se entiendan por cargos medios ya que son muy poco efectivas cuando se mira la realidad de la organización.

Si analizamos, encontraremos que son muchas las herramientas y conceptos utilizados en la búsqueda de garantizar el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente, pero se debe lo debemos contrarrestar con la evidencia de muchos casos donde ninguna de estas y otras herramientas dan un orden claro de lo que busca el cliente.

4. Los hoteles y el servicio.

Después de abordado el tema de servicio desde lo general la siguiente parte se enfocara en la industria hotelera la cual es el centro del presente ensayo, actualmente en Colombia la industria hotelera a tomado una fuerza sin precedentes y esto se debe a diferentes factores como son; la inversión extranjera por cuenta de la política del gobierno de no cobrar impuesto de renta a hoteles durante 25 años, la llegada de nuevas industrias lo cual genera la necesidad de hospedaje y alimentas para turistas esto es ratificado en un artículo de portafolio con las siguientes cifras, Colombia está viviendo una ‘revolución’ hotelera, tanto grupos nacionales como extranjeros están invirtiendo masivamente en el país. Pero ¿qué factores han propiciado este boom?

La mejoría de indicadores de seguridad, la estabilidad jurídica y política, el robusto crecimiento económico, la joven fuerza laboral el elevado incremento de visitantes extranjeros (3,7 millones en 2013), entre ellos, el gran número de viajeros de negocios, y sobre todo, son los elementos que han secundado la proliferación de este sector en la nación.

Una mejor imagen internacional gracias a campañas como las de Proexport y Marca País, junto a las variables mencionadas anteriormente, ha sido el detonante que ha contribuido a que la industria supere las 27 mil nuevas habitaciones en los últimos 11 años.

Tanto, directivos del grupo Accor, como Hoteles Estelar, han apuntado a la exención del impuesto de renta por 30 años para la construcción y remodelación de hoteles, como el elemento clave para la proliferación hotelera. Portafolio(2014)

Pero con todo esto se debe contemplar por parte de los hoteles el nivel de competitividad que esto genera, una forma de ganar y fidelizar clientes es el servicio, por mi experiencia en este campo se de primera mano que no es así, es preciso señalar que las percepciones del servicio son dinámicas, y lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad, en diferentes momentos no lo es, por lo siguiente se debe aclarar que en diferentes momentos se puede percibir un servicio de baja calidad y en otros un servicio pésimo, debemos por eso analizar entonces la constancia.

Al llegar a este punto debemos nombrar cuales son los servicios que más valoran los huéspedes en los hoteles. Rizzo (2009) por parte de los clientes son:

- Servicio de desayuno; en el cual es fundamental la variedad y la calidad en los productos, el problema de este servicio en muchas oportunidades es la falta de atención por parte del personal hacia el cliente y la falta de comprensión para entender que está solicitando, adicional a esto en muchos casos por ahorrar meseros en la planeación terminan generando inconvenientes en las horas pico de los servicios por falta de personal.

- Servicio de parqueadero; en ese sentido se hizo hincapié en el precio razonable que pretenden en este tipo de servicio, lamentablemente la queja frecuente sobre esto es el cobro, ya que hace algunos años no se cobraba esto, en la actualidad el huésped no se siente cómodo de invitar a alguien cuando el invitado termina pagando un parqueadero ostentoso por poco tiempo.
- Ruido en las habitaciones; con las nuevas estructuras hoteleras en Colombia y su integración con los salones de eventos se ha presentado esta queja con frecuencia por la filtración de ruido a las habitaciones, la solución en algunos hoteles ha sido la insonorización de la habitación y aislamiento acústico de las ventanas.
- Tamaño de la habitación; como así también de los baños, en este punto tiene que ver mucho la falsa publicidad algo que pasa con bastante frecuencia, con el manejo actual de la comercialización por internet, las fotografías brinda un espejismo y no muestran la realidad sobre los espacios del hotel, generando una falsa expectativa en el cliente.
- Servicio de Internet; en la actualidad un hotel de alta categoría sin internet es algo poco probable, considerando la necesidad de los clientes por estar conectados, las quejas radican cuando no hay un buen soporte en la conectividad o no hay un sistema que respalde la navegación de todos los huéspedes concluyendo en inconformidades.
- Limpieza en toda la habitación pero en particular en los cuartos de baño; el factor aseo, es fundamental en la experiencia del cliente con su hospedaje en el hotel, considerando el descuido del personal encargado del aseo de las habitaciones el cliente se lleva una mala imagen de su estadía.
- Comodidad, en especial en los colchones y en el diseño y la ambientación; brindar un espacio cómodo y agradable hace parte de la imagen corporativa positiva del establecimiento de hospedaje, pero esto falla en muchos hoteles por su falta de

rediseño de las habitaciones y la falta de innovación para crear espacios mas cómodos.

- Separación de sectores para fumadores y no fumadores para evitar así zonas comunes con olor a tabaco; en la mayoría de casos las quejas se presentan cuando los recepcionistas no contemplan la importancia de esto y el huésped termina con un hotel lleno y una habitación con olor a tabaco sin ninguna solución inmediata.

Todos los comentarios anteriores sobre los servicios son parte de mi experiencia en la industria hotelera por más de 10 años las cuales se pueden compara con la siguiente tabla obtenida de la revista de turismo y tecnología (2014).

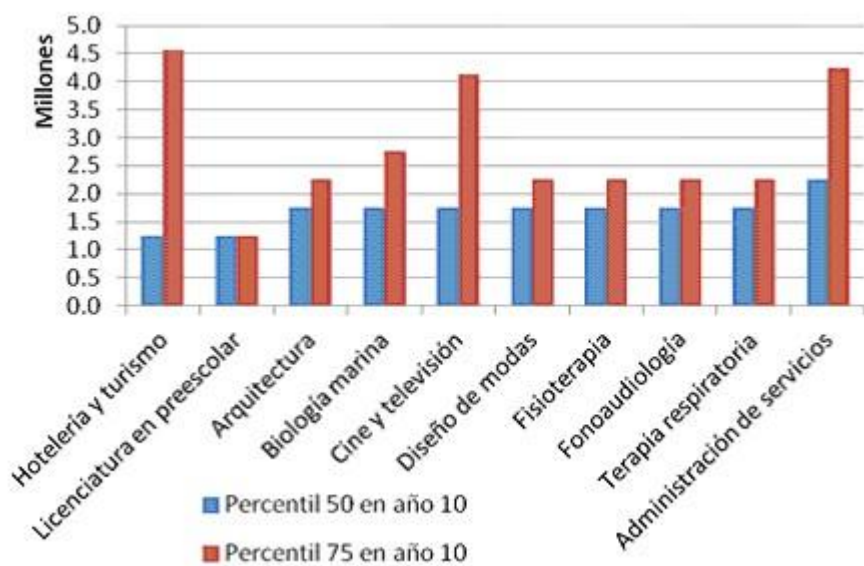
10 cosas que más molestan a los clientes de los hoteles.		
Posición	Insatisfacción con...	Porcentaje
1	Coste adicional por Wi-Fi, plaza de aparcamiento, desayuno, etc.	65,50%
2	Falta de servicio	53,90%
3	Falta de variedad en el buffet del desayuno	48,20%
4	Incomodidad en las camas	45,90%
5	Suciedad en las habitaciones	43,10%
6	Falta de amabilidad del personal	35,20%
7	Baja calidad del desayuno	32,90%
8	Nivel de ruido	30,60%
9	Relación calidad-precio en general	29,90%
10	El hotel no es tan bueno como parecía	29,90%

Por eso, tras analizar más de 20.000 opiniones desfavorables sobre hoteles hemos sacado esto en claro sobre las 10 situaciones que más molestan a los huéspedes.

En el servicio hay un elemento permanente y es el recurso humano el cual es fundamental en el contacto con el cliente, considerando que puede arreglar o empeorar una situación con el mismo. Es importante indicar que existe un factor que puede estar afectando el desempeño del personal el cual es; la relación educativa con su retribución monetaria, es decir, la profesión de hotelería y turismo esta en las 10 profesiones más mal pagadas en Colombia según la revista ALO. (2012) y esto lo confirma Medina. (2014) en un artículo del periódico del espectador en cual titula quien gana mejor en Colombia donde muestran que la hotelería está entre los sueldos más bajos del país.

Lo anterior lo podemos observar gráficamente en las siguientes imágenes:

Sueldos después de graduarse.



Fuente: guiaacademica.com

Según los datos de guiaacademica.com, diez años después de la graduación, estas carreras ganan en promedio sueldos que van desde uno hasta \$2.5 millones. Cabe aclarar que Hotelería, Cine y Administración muestran un porcentaje de personas que ganan mucho más del promedio, hasta los \$4.5 millones.

Ficha Técnica

Información a Diciembre de 2013

CARACTERÍSTICA	INVESTIGACIÓN
POBLACIÓN DE ESTUDIO	24 Sectores Económicos 9 Ciudades
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Manizales, Medellín y Pereira
UNIDAD MUESTRAL	73.552 Registros Salariales
TAMAÑO DE LA MUESTRA	731 Empresas – 773 Cargos
FECHA DE REALIZACIÓN	Enero - Julio 2013
ÁREAS ENCUESTADAS	Gestión Humana y RRHH de las empresas

Sueldo de trabajadores en Colombia.



Fuente: la Federación Nacional de Gestión Humana (Acrip)

En su más reciente Investigación Nacional de Salarios y Beneficios en Colombia 2014-2015, la Federación Nacional de Gestión Humana (Acrip) revela que los mejores salarios están en el sector de minas e hidrocarburos, con un 89% por encima del promedio. En contraste, aquellos que reciben menores pagos están en la hotelería y el turismo, que están 54% por debajo del promedio.

Ahora bien cuando se compara las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios se puede llegar a notar que hay una diferencia entre las expectativas y la percepción, pero esto está ligado a sus momentos de verdad con el personal de servicio y el funcionamiento de las instalaciones que en este caso son un factor determinante pero más controlable que el personal.

Debido a que las percepciones en cuanto a confiabilidad son de gran importancia para los proveedores de servicio por cuanto expresan la capacidad de la empresa de cumplir con sus promesas y sus servicios básicos de manera segura y precisa, de no cumplir con dichas promesas el hotel será calificado como malo y por parte del cliente esto genera una cadena de vos a vos negativo.

Las anteriores afirmaciones sobre las nuevas medidas para mejorar el servicio en las empresas nos muestran una alternativa de solución a las fallas en el servicio en los hoteles, pero lo interesante es que ya muchas de esas teorías y/o herramientas se están aplicando en las empresas hoteleras en Colombia, entonces como mejorar el servicio al cliente en los hoteles. Knutson (2011), muestra estos diez principios para satisfacer y conservar clientes:

- Reconozca a su cliente. Personalizar la relación llamando al cliente por su nombre no siempre es posible, pero una relación cálida y sincera afianza el contacto.
- Procure que la primera impresión sea positiva. Los clientes juzgan la publicidad en base a sus convicciones previas y aceptan solo la información nueva que concuerda con sus ideas. Cambiar una primera impresión negativa es muy difícil, si no imposible.

- Cumpla las expectativas de su cliente. Los clientes esperan un ambiente sin problemas. Lo único que desean es satisfacer sus necesidades sin que les irriten
- Reduzca el esfuerzo del cliente. Los clientes quieren hacer el menor esfuerzo posible para conseguir el servicio. Recuerde que están allí para relajarse.
- Facilite al cliente la toma de decisiones. El cliente puede no estar familiarizado con toda su oferta. Sus decisiones se pueden facilitar con sutileza, como por ejemplo, colocando en la parte superior del carrito de postres un pastel flameado que atraiga su atención.
- Céntrese en la percepción del cliente. Sea o no exacta la percepción del cliente, para él es la realidad.
- Evite transgredir los límites tácitos del tiempo de espera. El tiempo parece cuatro veces más largo cuando se está esperando
- Cree recuerdos que el cliente desee recordar. Lo que vendemos en realidad son los buenos momentos y los recuerdos de dichos momentos. Cuando el cliente abandona el establecimiento se lleva con él los recuerdos...y son los buenos recuerdos los que le hacen volver.
- Cuento con que el cliente recordará las malas experiencias. Cuento también con que el cliente contará estas malas experiencias, exagerándolas en cada narración. El resultado puede ser una mala impresión para quienes aún no ha visitado su establecimiento.
- Haga que sus clientes se sientan en deuda. El objetivo es conseguir que sus clientes abandonen su negocio sintiendo que han recibido tanto a cambio de su dinero que le deben otra visita.
- **Mejore sus instalaciones.** Es fundamental tener en un estado de alta calidad sus instalaciones para hacer un complemento con su servicio.

Con lo anterior se han nombrado algunas de las problemáticas de servicio de la industria hotelera, partiendo de mi experiencia e información obtenida en la web, en seguida en las conclusiones se propondrán algunas alternativas de solución.

Conclusiones

Del presente ensayo podemos concluir diferentes variables necesarias para construir un servicio que genere ventajas competitivas y sea un factor fundamental en las empresas del sector hotelero:

- Es necesario compartir la estrategia de una manera efectiva a todo el personal del hotel no puede ser solamente una estrategia diseñada por la alta dirección y no ejecutada por los cargos medio y operativos, los cuales tiene el contacto con el cliente final.
- Se debe contemplar una coherencia en la estrategia, buscando entender que el personal de servicio son seres humanos no maquinas, esto se olvida, por tal motivo debe haber un componente motivacional en la estrategia.
- Los elementos de capacitación son constantes en el personal y deben generar mejora continua y aprovechamiento de las fortalezas del personal con el que contamos
- Con las diferentes herramientas vistas debe estar un acompañamiento de un buen liderazgo por parte de los mandos medios, pero para esto, debe existir una buena capacitación de los mandos altos con el fin de generar un efecto en cascada.
- Se debe administrar los recursos necesarios a los objetivos acordados en las políticas de servicio, esto con el fin de ejecutar las políticas y no quedarse en algo escrito solo en papel para las auditorias.
- Los colaboradores deben sentir que su aporte contribuye a los objetivos de la organización y con esto sentir que su trabajo es valorado por la alta gerencia.
- Después de analizar todo el contexto general de servicio se pueden encontrar muchas herramientas o teorías para implementar mejoras en la calidad y momentos de verdad con el cliente, pero esto no sirve de nada si no existe un diagnostico y una creación de una cultura de servicio en la cual dichos mecanismos sea efectivos.
- Existe un error significativo en las empresas de la industria hotelera y es la falta de autoanálisis crítico, esto se da por la falta de auditorías y de sistemas de control para brindar indicadores de las actividades.

- Algo que deben tomar los gerentes como factor de preocupación latente es el tema educativo frente al pago y los sueldos de la industria hotelera, como se mostro en los problemas hoteleros el hecho de ser de los trabajos menos remunerados implica como resultado un personal desmotivado, falta de personas estudiando la carrera, personal no idóneo para los puestos de trabajo, falta de compromiso con las empresas, al considerar esto y comprendiendo que el personal es el ultimo filtro de los productos es muy probable que no se disminuyan las quejas de los clientes, se debe evaluar los sueldos y la reputación de la labor de la industria.
- Otro elemento clave en el servicio y del cual se hablo en el ensayo en la permanente necesidad de tener altos estándares de la calidad en las instalaciones, artículos y productos del hotel, ya que son de gran importancia para garantizar una excelente imagen frente a los clientes.
- De los detalles que se investigo y se consideran importantes para la excelente prestación de un servicio son: promover la empatía al momento del servicio, escuche con atención las solicitudes del cliente, recuerde que usted representa el hotel sus acciones no son individuales, al que van a juzgar es al hotel, nunca falte a la promesa de venta, en otras palabras no cree falsas expectativas en el cliente, siempre este pasos delante de las necesidades de los clientes, brinde seguridad con su servicio que el cliente se sienta respaldado, y por ultimo siempre este con la disposición de agradar a sus clientes.
- Ya para finalizar considero importante las capacitaciones constantes al personal donde se fortalezca la identidad y cultura corporativa enfatizando en superar las expectativas de los clientes y creando fans de sus servicio, sin dejar a un lado la innovación constante como parte de la estrategia empresarial de la industria.

Bibliografía

- Alvarez, E. (2005). ¿Qué es servicio? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://http://esneyderalvarezdocente.jimdo.com/materias-1/gesti%C3%B3n-del-servicio/>
- Albrecht, K. (1998). la revolución del servicio. Bogotá, Colombia: ilustrada.
- Brochard T, (2005). benchmarking de servicios (proyecto fin de carrera). escuela técnica superior de ingeniería (icai)
- CERDA, F, (2010).la mejor explicación de qué es coaching que he leído [Mensaje en un blog]. recuperado de <http://www.franciscocerda.cl/content/view/964629/La-mejor-explicacion-de-que-es-coaching-que-he-leido.html>
- Duque, E. (2005).Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, 15, (25), 64-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Disque, A (2014, 28 de julio). Las 10 cosas que más molestan a los clientes de hotel y consejos para superarlos.Turismo y tecnología. recuperado de <http://www.turismoytecnologia.com/todos-los-articulos-de-tecnologia/item/4049-las-10-cosas-que-mas-molestan-a-los-clientes-de-hotel-y-consejos-para-superarlos>
- Fernández, A. (2001).El balanced scorecard ayudando a implementar la estrategia, revista de antiguos alumnos 34.
- Gallardo,S(2011,17 de enero).técnicas de atención al público y servicio en hotel.maix mail. recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-atencion-publico-servicio-hotel/estrategias-atencion-servicio-hotel>
- Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8) ,23-35.
- Gallon, J. Solarte, C.(2004) Directrices para implementar un sistema de gestión integral en salud ocupacional, medio ambiente, calidad y responsabilidad social en el sector de la construcción de infraestructura (Universidad de la sabana) .P10
- HERRERA, J, (2003) gestión moderna de la producción Aplicando La Teoría de las Restricciones. universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Kaufman, R. (2013). Servicio Inspirador. Ciudad de México, Aguilar.

- Lampton, B. (2013). Solucionando los cuatro problemas más comunes del servicio [Mensaje en un blog]. recuperado de http://www.empresariovirtual.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=13:servicioalcliente&id=148:solucionando-los-cuatro-problemas-mas-comunes-de-servicio-al-cliente.
- Montaña, F.(2012) El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. universidad EAN facultad de posgrados especialización en gerencia de proyectos
- Medina, M, (2014).¿Quién gana mejor en Colombia?. revista el espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/quien-gana-mejor-colombia-articulo-525158>.
- Piñero, G, (2011). los nuevos tipos de clientes y las pymes[Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.elblogdegerman.com/2011/06/09/los-nuevos-tipos-de-clientes-y-las-pyme/>
- QH.EIQ.CRMESTRAT.2002.1Copyright©QualitasHispania(<http://cdserver.mba.sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/comoimplantarCRM.pdf>) .P5
- Redacción ALOmujeres (2012) estas son las carreras que ‘no paga’ estudiar en Colombia. revista alo. Recuperado de <http://alo.co/trabajo-y-dinero/las-10-carreras-con-peor-remuneracion-en-colombia>.
- Torres, E, (2013). Servicio al cliente un problema de nunca acabar. Revista portafolio. recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/pensamiento-joven/servicio-al-cliente-un-problema-nunca-acabar>
- Vecino, J. (12 de abril 2014). La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/258612/Las-6-dimensiones-del-buen-servicio-al-cliente.html>.
- Valenzuela, L, Torres, E, (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Universidad ICESI, 24(109) ,65-83.

