

**SERVICIO AL CLIENTE, UNA ESTRATEGÍA PARA CREAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA**



**ENSAYO PARA OBTENER
EL TITULO DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

AUTOR: DIANA CAROLINA TALERO URREGO

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá, Colombia.
Diciembre 2014**

SERVICIO AL CLIENTE, UNA ESTRATEGÍA PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

Actualmente, el mundo de los negocios, requiere un enfoque diferencial basado en los valores agregados, que regularmente se dan en el servicio y en la forma de ofrecer los productos, pues a diario la competencia aumenta y es necesario innovar para ser preferidos en el mercado.

Claramente, la innovación no se puede dar únicamente en las características tangibles de los bienes sino por el contrario dar una orientación a aquellas cualidades de la empresa intangibles y diferenciadoras.

Sin duda alguna, a la hora de vender, lo más importante es enfocarnos en las personas y su satisfacción y esto se consigue a través de la calidad del servicio, pues más que la recepción de quejas y reclamos, el proceso de servicio al cliente visto como un todo, es el que permite integrar las diferentes áreas de las compañías para su crecimiento y retroalimentación, ya que es aquí donde se conocen las experiencias de los clientes, se identifican gustos, necesidades y son los mismos consumidores quienes nos dan a conocer los errores del producto.

Es por lo anterior, que en el desarrollo de este ensayo se pretende dar a conocer conceptos básicos de servicio, la concepción actual de las áreas de servicio al cliente, ilustrar un poco lo aplicado por algunas organizaciones en materia de servicio, esbozar qué es la calidad de servicio

y la importancia en el sector construcción y finalmente presentar una propuesta con enfoque interdisciplinario que permita que sea esta área la que lidere los procesos de retroalimentación y crecimiento de las empresas constructoras y logren la importancia que deben tener en las mismas.

Significado de servicio

Existen muchas definiciones de servicio, pero nos detendremos en algunas que resumen estos significados.

Kotler y Armstrong (2003), definen servicio como: "Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo" (p.7).

"Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. También son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en o a favor del receptor del servicio" (Lovelock, 2004).

De los significados anteriores, se desprende una reflexión acerca de cómo analizar los servicios y de su complejidad, debido a la dificultad para establecer la frontera entre los bienes y los servicios, ya que cada uno de ellos conlleva al otro.

Esta dualidad ha provocado dificultades para establecer las pautas de cómo analizar los servicios a diferencia de los productos desde el punto de vista de la gestión de negocios, y desde

la perspectiva del marketing (Lovelock, 1997). Muchos servicios se ofrecen como un valor agregado a productos o bienes físicos, como ejemplo de ello se pueden mencionar el servicio posventa, las reparaciones, las instalaciones, las garantías, las entregas a domicilio, las devoluciones, las sustituciones, entre otros.

A diferencia del servicio que abarcan múltiples empresas de telecomunicaciones, turismo, hoteles, bancos, entre otras, el servicio al cliente es parte de todas las empresas sea cual sea su actividad, por esta razón hablamos de un área transversal que se convierte en un plus a los diferentes productos y regularmente consiste en tomar pedidos, resolver dudas, manejar quejas y reclamos y brindar información general.

La concepción anterior, es la idea que nos han vendido de servicio al cliente sin imaginar cuán importante y cuanto provecho podemos sacar de una buena gestión de esta área, por esta razón a continuación se plasma una reflexión respecto al tema.

¿Qué es servicio al cliente?

“El servicio al cliente no es sólo el momento en el que el cliente tiene contacto con la organización. Todas las actividades que se viven en el proceso productivo deben ir enfocadas a satisfacer sus necesidades y expectativas, dando como resultado clientes satisfechos y el crecimiento y sostenibilidad de la organización en el tiempo” (Manjarrez C., 2010).

Lo anterior, nos deja ver que servicio al cliente no es un área o una parte de las compañías sino es una actitud y un objetivo de todos los trabajadores.

A diario, como seres humanos nos enfrentamos a una serie de necesidades y un sin número de ofertas para satisfacerlas, pero alguna vez nos hemos detenido a pensar: ¿qué es satisfacción? ¿Acaso la satisfacción es que nos entreguen un producto que cumpla con las características requeridas o que nos entreguen un producto a un bajo costo, o en el mejor de los casos, un producto bueno y económico? Seguramente, la respuesta a los interrogantes anteriores, en la mayoría de las personas va a ser: “depende”. ¿Y por qué depende? Sencillamente, porque cada una de las personas somos un mundo diferente, cada uno de nosotros encuentra el valor, la belleza y la calidad en aspectos completamente distintos; pero lo que sí es seguro es que nos gusta que nos traten bien.

Ahora bien, si nos gusta que nos traten bien y sabemos que esto hace la diferencia, ¿por qué la mayoría de personas preferimos no quejarnos, no reclamar nuestros derechos como compradores y no exigir calidad y garantía a nuestros productos?, será porque estamos cansados de que nos conteste una operadora o una persona cuya respuesta únicamente es, estudiaremos el caso y nos comunicaremos, tal vez sí, y esta es la idea de servicio al cliente en la cabeza de los consumidores y con todo esto lo único que estamos creando es un área en la cual se escuchan insultos, quejas, personas molestas y decepcionadas; ¿Cómo podemos llamar servicio a algo así?, cuando servicio debe ser un sinónimo de bienestar, de atención y por ende debe lograr una satisfacción en quien se refugia en una llamada, un correo electrónico o una visita con la esperanza de recibir un buen trato y una respuesta a sus inquietudes.

Lo expuesto anteriormente, invita a las empresas a no conformarse con tener compradores ocasionales, sino a concebir servicio al cliente como la tarea de atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. (Restrepo F., Restrepo & Estrada, 2006).

Adicionalmente, servicio al cliente se compone de una serie de elementos que permiten que todos los procesos se encadenen y generen relaciones que busquen entender que, el servicio y el valor del mismo, es el todo de la organización. Entre estos elementos esta:

- ❖ Cliente, que debe ser el corazón en el cual se centra todo el trabajo.
- ❖ Estrategia, que debe ser la filosofía de servicio que se maneja en todos los niveles de la compañía.
- ❖ Personas, quienes trabajan y enfocan sus esfuerzos en entender, saber y hacer las cosas para satisfacer el cliente.
- ❖ Sistema, son las herramientas necesarias para realizar las actividades bien hechas, estas son técnicas, físicas y de actitudes tales como la vocación de servicio, la cooperación y el trabajo en equipo. (Restrepo F. et al. 2006).

A propósito de todo esto, se debe enfocar el servicio al cliente como un modelo en el cual en el nivel principal se encuentra el cliente y el resto de las áreas giren alrededor del mismo buscando aprovechar los diferentes momentos de verdad.

Restrepo F. et al. (2006), definen momentos de verdad como: " Episodio de contacto personal o impersonal entre el cliente y la organización que genera en él impactos positivos o negativos según su percepción"

En los momentos de verdad, es donde obtenemos los mayores recursos que nos brindan los clientes, pues sus sugerencias nos permiten analizar las causas y las consecuencias tanto de lo que agradó como lo que desagradó en alguna parte del ciclo productivo.

¿Qué asocian la mayoría de personas con servicio al cliente?

Hoy por hoy, a pesar de la importancia que se le ha dado al tema, todavía nos encontramos con algunas empresas que no valoran la importancia de la calidad del servicio, empresas que enfocan todos sus esfuerzos en la producción y en la generación de dinero, esto no está mal, pero resulta que una empresa es un sistema complejo en el cual cada una de las partes debe funcionar perfectamente para llegar a cumplir un objetivo final y sin dudar el objetivo debe ser agradar al comprador, prestar un beneficio y por qué no, crear una necesidad.

Con todo y esto se nos olvida que existe bastante competencia, una competencia que todo el tiempo está buscando ser mejor que nosotros, está buscando innovar, está aprovechando

nuestras fallas y carencias para sobresalir y solo cada uno de nosotros y de nuestros actos serán los responsables de que nos prefieran o no.

Debemos procurar por ser exigentes y exclusivos en nuestras labores, pues el cliente cambia a pasos agigantados y cada vez se vuelve más conocedor y exigente, por lo tanto escoge comprar en las empresas que den mayor valor a sus necesidades y a sus gustos.

Porter (1985) define valor como: " la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa" y dentro de los servicios esta la infraestructura, la atención, las garantías, la presentación del producto etc.

Ahora veamos, existen cientos de compañías que nos ofrecen el mismo producto, a precios similares y con los mismos beneficios, ¿qué vamos a hacer para que nos prefieran? Esta debe ser la pregunta que todos los días se hagan no solo los dirigentes de empresa, sino también todos los colaboradores, desde el personal de aseo hasta la junta directiva, pues el servicio lo hacemos todos, no solo la persona que contesta el teléfono para oír las quejas, mucho menos un buzón en el que se depositan comunicaciones relatando inconformidades; y partamos de ahí, el servicio lo hacemos las personas a través de relaciones, de comunicación, de sentidos, no enfraquemos la atención en un buzón sin respuesta, en una carta formato o en un silencio que lo único que hace es crear desconfianza y desilusión por una marca sea cual sea.

Con esto llegamos a pensar que la única forma de tener empresas con servicio al cliente, parte del pensamiento de las personas que integramos una organización, entendiendo que somos seres humanos y que lo que hacemos lo hacemos para seres humanos, pues el servicio al cliente inicia en la generación de la idea hasta el acompañamiento y el seguimiento de nuestros clientes para conocer como le fue con el producto y así mismo como lo podemos mejorar.

Detengámonos ahora y reflexionemos respecto al alcance de lo que algunas organizaciones hoy llaman servicio al cliente, que para muchas no es más que un call center, pues simplemente se está limitando a recepción de quejas y reclamos. Pero bien, para definir el alcance primero pensemos hasta donde queremos llegar, seguramente a ser los mejores, a superar los obstáculos y a crecer, pues es imposible creer que algún empresario conceptúe una empresa con la mentalidad de fracasar.

Ahondemos todavía un poco más. ¿El alcance debe ser para sobrevivir o debe ser para posicionarnos? Considero que debe ser para posicionarnos y no solo eso, debe ser para competir y ganar, para ocupar el primer puesto, para expandirnos y ser los mejores y ciertamente esto no lo darán las peticiones o los reclamos, al contrario lo hará la disminución de estos, transformando el área de servicio al cliente en el área que maneja los procesos de sugerencias a las actividades de diseño, construcción y venta, procesos de conocimiento y seguimiento de clientes, fidelización de los mismos y el más importante el proceso de dar a conocer al interior de la compañía las experiencias de quienes hacen que nuestra empresa exista.

Una vez mencionado lo anterior y llegando a este punto, se puede decir que hoy no estamos dando alcance ni aprovechando al máximo nuestra mejor característica, debemos dar un vuelco a lo que llamamos calidad y entender y dar a entender que lo verdaderamente importante no es tener clientes sino tener fans y ¿qué es ser fan? La real academia española lo define como: "Admirador o seguidor de alguien" y ¿quién no quiere ser admirado?, considero que todos los empresarios quieren pertenecer a una empresa a la cual se admira, ya que esto genera recordación en las personas y por ende un voz a voz positivo, entonces ¿no será una estrategia atender bien?, por supuesto que sí, pues nuestros mismos clientes se están encargando de realizar la publicidad y llamar la atención de nuevos consumidores e invitarlos a que conozcan la experiencia de comprar en nuestra compañía.

¿Qué prefieren nuestros clientes?

Hablar de preferencias puede significar hablar de un mundo desconocido, regularmente para conocer estos aspectos dejamos la tarea a mercadeo, y no está mal que los expertos en estudios de mercados e investigación de los mismos lo hagan, pero acaso, ¿no sería mejor complementarlo con las experiencias vividas? Probablemente sí, porque el aprendizaje no se basa solamente en teorías sino en experiencias. Una vez indicado lo antepuesto, se puede afirmar que el mejor complemento de mercadeo para conocer los gustos y preferencias del mercado, es servicio al cliente. Entonces empezamos con un rol diferente, ya dejamos de lado las quejas y reclamos y empezamos a introducirnos en el conocimiento de experiencias, en las historias de nuestros clientes y las vivencias contadas a través de sus comunicaciones, de sus sugerencias, de aquellas encuestas tan repetitivas que diligenciamos a diario.

De aquí se desprenden las múltiples tareas que puede tomar servicio al cliente en las organizaciones, para crear ventajas competitivas y posicionar la empresa. ¿Qué tal si empezamos por hablar de cómo aportar nuevos conceptos para la creación de productos? Puede sonar un poco confuso porque la mayoría de veces servicio al cliente va después de las visitas realizadas a la compañía o después de la venta, cuando ya contamos con consumidores insatisfechos que desean reclamar, pero esta será la oportunidad para dar una mirada diferente al tema, todos somos vendedores en algún momento e indudablemente hemos recibido retroalimentaciones o consejos, en los cuales nos dicen frases como: Se vería más bonito de tal forma, que tal si tuviera un color diferente, y si le hubieras puesto tal ingrediente y así, detalles que se convierten en ideas para cada una de las personas que los escuchan; por lo expuesto, no se puede permitir que todas estas ideas queden en el personal que atiende a los clientes, se debe permitir que a través de conversatorios, informes o reuniones, este mismo personal transmita a los creativos de la empresa todo este conocimiento adquirido a través del cliente, para que precisamente le den forma y el producto salgan con las mejoras que prefieren los interesados.

Ahora pasemos al ambiente de las empresas, probablemente todos alguna vez hemos hecho parte de las personas que hacen fila en un banco, en un restaurante, esperan un turno en un vestier o sencillamente esperamos ser atendidos por un vendedor en una sala de ventas o en un almacén de calzado, si la respuesta es sí a las preguntas anteriores, preguntémosnos si, ¿el lugar y su ambientación hacen la diferencia en nuestra actitud para esperar, en nuestro genio y en nuestra disposición para comprar? Indudablemente no es lo mismo estar en un lugar incómodo, con un

aspecto de desorden y falta de limpieza y con personal poco amable, a estar en un lugar que atrae miradas por su orden, aseo y atención y que mejor si no es la oficina o almacén tradicional; entonces aquí vuelve a protagonizar en el desempeño y la imagen de la organización, servicio al cliente visto como un todo y como un idioma organizacional, como la vocación de todas y cada una de las personas que trabajan en la empresa, como los diseñadores de interiores, logística y por supuesto vendedores que tienen claro que su principal objetivo debe ser la satisfacción del cliente.

Empresas con enfoque en el cliente

A continuación, se resaltan algunos ejemplos de organizaciones que se han preocupado por las preferencias de los clientes más allá del producto:

Iniciaré con la innovadora concepción de imagen corporativa, que tiene el Helm Bank, quienes buscan basar su estrategia de atención en colores, formas, texturas, sonidos, aromas y sabores para llegar directamente a la parte sensorial de sus clientes y que sientan que hacer una fila o hacer una transacción bancaria es una labor un poco más relajada.

Helm Bank dentro de su concepto de servicio, tiene oficinas con un aroma especial, además de dulces con un sabor creado especialmente para la entidad y agua embotellada marca Helm. (El Tiempo 2010).

He aquí un claro ejemplo de una empresa diferente y diferente en un enfoque de cliente, que nada tiene que ver con su core bussines, pero que agrada a sus consumidores y los atrae por los sentidos.

Ahora hablaré de Starbucks, una empresa que tiene claro que el servicio al cliente parte del cliente interno, puesto que si uno ama lo que hace lo hará bien y si se siente parte activa e importante de una compañía lo transmitirá a sus clientes, el siguiente es el pensamiento del genio detrás de Starbucks, quién más allá de su estrategia de expansión, se preocupó por el bienestar de sus empleados y por hacerlos sentir parte de la empresa. Les dio acciones, se encargó de que todos tuvieran seguridad social, pidió su opinión, los entrenó con la sensibilidad de un padre y, de esta manera, logró que cada una de las personas que visten el delantal verde esté dispuesta a brindar el mejor servicio posible, a hacer contacto visual con los consumidores, a recordar cuál es la bebida preferida de los clientes regulares y a adelantarse a sus necesidades para que siempre quieran volver. (Schultz, SF).

Y vale la pena resaltar como ejemplo la empresa Starbucks, una compañía que se destaca por la excelencia en servicio y que ha puesto a tambalear a la competencia y no precisamente por el producto que ofrece, sino por la experiencia que brinda a los consumidores, pues la idea de Howard Schultz, era convertir la empresa en:

“Un lugar acogedor que serviría como un oasis para relajarse en medio del ajetreo de las sociedades modernas; un lugar entre la casa y el trabajo donde los clientes serían atendidos como en su hogar y al que siempre querrían volver. Esa filosofía fue tan acertada que lograron recuperarse con creces de la crisis de 2007. Hoy, 25 años después de ser fundada, Starbucks tiene más de 18 000 tiendas en 62 países” (Cromos SF).

Otra empresa destacada por su servicio al cliente y mencionada dentro de libros como “Un paso adelante” es Almacenes La 14, una compañía del sector retail y de origen caleño, destacada por una cultura organizacional de excelencia en el servicio, variedad y profundidad en el surtido que ofrecen a sus clientes y las oportunidades y apoyo que brindan a los proveedores, demostrando así que su focalización en el servicio no es únicamente para el consumidor final sino para todas las personas que hacen parte de su proceso productivo.

Para Almacenes La 14, la mejor estrategia de fidelización, es velar permanentemente porque los productos y servicios ofrecidos cumplan siempre con las expectativas de los clientes, teniendo presente la innovación y el desarrollo de nuevos portafolios, demandados por las tendencias y necesidades cambiantes. (Cardona L. 2014)

Servicio al cliente en el sector construcción

Sin duda alguna, a la hora de vender una vivienda, estamos vendiendo un sueño, por esta razón lo más importante es enfocarnos en las personas y sus necesidades, pues en este sector tenemos clientes diferentes que exigen de las compañías constructoras un esfuerzo adicional, que haga sentir a sus usuarios que no se están equivocando al escoger la empresa para invertir los ahorros de su vida y hacerla parte de su patrimonio.

Es de resaltar que actualmente, autores colombianos han demostrado interés por dar un vuelco total al significado de servicio al cliente en las empresas, lo que ha generado que muchas organizaciones presten atención a este tema e inicien con nuevas estrategias para fortalecer las áreas de servicio.

Respecto a esto, Humberto Serna, profesor de la Universidad de los Andes y autor del libro *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*, fue destacado por realizar una investigación rigurosa al respecto y dar a conocer las ventajas de un excelente servicio.

Esto nos deja ver que hoy por hoy se ha puesto atención en el tema y se buscan la forma de transmitir las hábitos y los conocimientos de personajes que han entendido la necesidad de enseñar y demostrar a los empresarios que el servicio al cliente más que quejas y reclamos se traduce en estrategias y en ventajas, tal como lo manifiesta el profesor Serna así:

Los elementos que deben integrar el diseño de una estrategia del servicio son:

1. Evangelizar a la alta gerencia. Un buen servicio empieza o termina en las oficinas de la alta dirección. Si la alta dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gestión de clientes, todo esfuerzo será en vano.

2. Conocer la competencia. Una estrategia del servicio requiere un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que conocerlas a profundidad. Hay que anticiparlas. Los departamentos de inteligencia comercial o sus equivalentes, deberán ser el soporte de esta acción.

3. Evaluar la calidad del servicio. Antes de diseñar una estrategia del servicio, cada empresa debe evaluar la calidad del servicio que presta.

Existen metodologías diversas para hacerlo. Unas se centran en el análisis DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) y elaboran matrices y perfiles. Otras utilizan métodos de investigación más sofisticados. La ISO ha promulgado la norma 10.004, con la cual se han iniciado programas de evaluación del servicio.

4. Diseñar la estrategia del servicio. Cada empresa tiene que hacer el esfuerzo de definir su propia estrategia del servicio. Establecer su propio portafolio de servicios, porque esto es lo que la va a distinguir de sus rivales.

5. Definir los ciclos del servicio. Diseñada la estrategia del servicio, es indispensable identificar los ciclos del servicio, con el fin de estructurar los procedimientos y determinar la administración y manejo de los momentos de verdad (contactos claves de los clientes con la empresa).

6. Educar a la organización. La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos de verdad deben ser conocidos por toda la organización. Por tanto, es indispensable definir una estrategia de divulgación en los diferentes niveles de la organización y de capacitación a quienes corresponda invertir en las etapas de los ciclos de servicio o en el manejo y control de los momentos de verdad.

7. Educar al cliente externo. El cliente externo también debe ser educado.

Si no le enseñamos cuál es el servicio que queremos prestarle y cómo utilizarlo, nada hemos hecho.

8. Monitorear el servicio. Es necesario monitorear y auditar periódicamente la estrategia del servicio diseñada. Para ello, es indispensable definir unos factores claves de éxito que sean de satisfacción para el cliente y con estos construir índices de satisfacción del cliente, que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación del servicio.

9. El buen servicio debe ser una estrategia permanente. El programa de servicio no puede ser diseñado en forma temporal o para resolver una crisis de mercado o de ventas, sino que tiene que constituirse en un programa permanente, en una manera de vivir de la organización.

Emprender un programa de servicio como una acción temporal es equivocado y puede traer más perjuicios que beneficios" (Serna H. 2006)

He aquí, en pocas palabras, cómo en 9 pasos podemos hacer del servicio nuestra mayor ventaja y a continuación, basándome un poco en la experiencia quiero trasladar algunas de las recomendaciones de Humberto Serna al sector construcción.

¿Por qué escoger este sector?, porque este sector vende directamente a los corazones de las personas, es un sector que toca al ser humano en todo el sentido de la palabra, pues comprar un inmueble puede ser para toda la vida, no se reemplaza fácilmente, no se sustituye por cualquier otra cosa, no pasa de moda y no se acaba como si puede pasar con otra clase de artículos.

Empecemos por la evangelización de la alta gerencia, sin duda alguna todas las estrategias deben partir de acá y no precisamente porque sean los altos gerentes quienes presenten las ideas del servicio o quienes estén de cara cliente, pero si son quienes toman las decisiones para la creación de nuevos proyectos.

En la construcción es indispensable que la alta dirección tenga un enfoque en el cliente, pues son ellos quienes deben procurar porque sus colaboradores creen proyectos que se ajusten a las necesidades del mercado, con precios justos y características que contribuyan a la calidad de vida de los usuarios sin importar el estrato social, deben ser los primeros en pensar que sus clientes son el principal foco para el crecimiento y que si se hace bien vendrán nuevos y mejores beneficios.

Ilustremos lo dicho con las siguientes palabras “Nos complace participar de este importante plan del gobierno nacional de llevar un proyecto de vivienda con la calidad requerida para los menos favorecidos. Ponemos al servicio de proyectos como el de Cereté toda nuestra experiencia”, resaltó Amparo Polanía, presidente de Constructora Colpatria (El nuevo siglo.co, 2012), una compañía con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción, dicha afirmación la realiza al referirse a las viviendas de interés prioritario, las cuales son obsequiadas por el gobierno del presidente Santos a las familias menos favorecidas de Colombia. Con este ejemplo, podemos ver como un directivo se compromete con el cliente y pone el trabajo de su equipo humano y la experiencia de su empresa a servicio del país, esto ha generado que Constructora Colpatria haya trascendido por varios años y haya ganado una posición importante en el sector.

Continuemos con el conocimiento de la competencia y el conocimiento no para juzgarla o criticarla de forma negativa, sino para conocer que están haciendo, que ofrecen y

como nosotros como empresa podemos ser diferentes y brindar algo que nos lleve a ser preferidos por el consumidor.

Al presente, el sector construcción ha tenido un auge en la economía Colombiana, tanto que para el segundo trimestre del año 2014 el DANE informó que la economía colombiana creció 4,3% con relación al mismo trimestre de 2013 y para el mismo período de referencia el valor agregado de la construcción aumentó 10,2%. (DANE, Octubre de 2014)

Debido al fenómeno anterior, han nacido nuevas pequeñas constructoras, cuyo principal objetivo debe ser la generación de utilidades aprovechando el auge del sector, sin embargo a pesar de su acogida en el mercado por la competencia que hacen en precios, las constructoras más reconocidas en el país, tales como Colpatria, Amarillo, Cusezar y Bolívar no han perdido posicionamiento y esto debido a que se han preocupado un poco más por conocer que hace su competencia y claramente no han imitado sus prácticas sino por el contrario han ofrecido algo diferente y esto diferente radica principalmente en servicios adicionales , en horarios de atención diferenciales que se ajusten a las necesidades del cliente, en opciones de acabados, de remodelación y en alianzas y convenios para el pago de los inmuebles. Con esto una vez más podemos comprobar que los clientes están en el lugar en el que se sientan más a gusto, en el lugar que más beneficios y ayudas les preste y no solo se fijan en los precios como muy seguramente creíamos la mayoría de las personas antes de conocer la importancia del servicio al cliente.

Evaluar la calidad del servicio, he aquí una de las cosas que considero importantes para crear ventajas competitivas en todas las organizaciones, y centrándonos en las constructoras aún más, porque muchas veces estas empresas concentran su preocupación en la calidad de los materiales, en la calidad de la obra, pero ¿será que esto es suficiente? ¿no será necesario preocuparse por la calidad del servicio?, yo creería que sí y ¿por qué sí?, porque existen muchas personas que pueden comprar un lote y construir una vivienda, pero seguramente los consumidores preferirán una firma que se preocupe por su bienestar mucho más allá de la venta, empresas que brinden garantías, que respondan por las fallas que se puedan presentar o sencillamente que los asesoren en el proceso de compra, y ¿cómo saber si esto se está haciendo bien?, pues en repetidas ocasiones como clientes escuchamos vendedores que nos prometen cientos de cosas a la hora de ofrecernos inmuebles pero una vez comprados inician muchos procesos en los cuales nos sentimos solos.

Para saber cómo está nuestra empresa, hoy en día existen las formas de evaluarnos y no solamente a través de las auditorias, sino a través de concientizarnos cada uno de nosotros de lo que hacemos, y partamos del mismo talento humano, los que hoy son gerentes de empresas y los que nos estamos preparando para serlo, debemos prestar total atención al talento humano que contratamos, pues como se mencionó en apartes anteriores, en las personas nace el servicio, "Hoy, como nunca antes, la actitud de los funcionarios es la variable crítica del éxito. El servicio es una pasión que se tiene o no se tiene. Hace parte del ADN, y en eso no se pueden equivocar las organizaciones. Las habilidades técnicas se adquieren y desarrollan, pero la actitud no" (Vallejo G. 2012).

Además, debemos hacer uso de las encuestas que hacemos a nuestros clientes en pro de mejorar para ellos y demostrárselo, no dejemos que esa información tan valiosa se quede en un papel o en una llamada, saquemos provecho de estas herramientas. Bien lo dicen Gómez, V. S., Boubeta, A. R., García, Ó. G., & Mendo, A. H. (2010). "Actualmente, la apuesta por la calidad y la rápida respuesta a las demandas de los diferentes tipos de usuarios constituyen la plataforma sobre la que se asienta el crecimiento empresarial" Una vez dicho esto, deliberemos si vale la pena dejar a un lado las opiniones de nuestros usuarios o por el contrario pueden ser el insumo más costoso que tenemos en las manos.

"Alcanzar una medida adecuada de la calidad percibida del servicio y analizar sus consecuencias sobre el comportamiento de clientes y/o usuarios ha sido objeto de trabajos como el de D. Kim y Kim (1995), Papadimitrou y Karteroliotis (2000), Alexandris, Dimitriadis y Kasiara (2001), Westerbeek y Shilbury (2003), Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis y Grouios (2004), Varela, Rial, Braña y Voces (2008). A pesar de que autores como D. Kim y Kim (1995) plantearon la posibilidad de elaborar medidas estandarizadas y universales de la calidad percibida, a juicio de otros autores como Papadimitriou y Karteroliotis (2000) el propio constructo y las dimensiones recogidas, dependen tanto del tipo de servicio a evaluar como de elementos culturales, por lo que resulta más adecuado elaborar escalas adaptadas a cada contexto específico.

La realización de los correspondientes estudios psicométricos, así como el uso complementario de la modelización estadística, permiten disponer hoy en día de algunas medidas adaptadas a diferentes servicios, países y entornos culturales” (Calabuig, Quintanilla, & Mundina, 2008; Luna, Mundina, & Gómez, 1998; McDonald, Sutton, & Milne, 1995; Rial, J., Varela, Rial, & Real, 2010).

No cabe duda que la tarea consiste en conocer nuestra organización y saber a dónde queremos llegar para establecer los métodos de evaluación, aplicarlos y aprovecharlos para ganar ventajas competitivas en el mercado.

Entremos ahora en el diseño de la estrategia de servicio,

“Todas las organizaciones se dan cuenta de que, si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no solo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público (...) la implantación con éxito del servicio de calidad requiere gran cantidad de preparación y organización minuciosas.

La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad de servicio” (D. Keith Denton, 1991, P.19)

Definitivamente, es necesario hablar del proceso del servicio como una estrategia, porque no es una tarea fácil ni de momento, requiere alinear a todas las áreas de la organización, concientizar y sensibilizar acerca de que el servicio en las empresas lo hacemos todos y ahí la importancia de que los colaboradores conozcan toda la información de la compañía, entiendan el porqué de lo que hacen y para qué lo hacen, pues no basta con realizar una serie de capacitaciones sin que las personas entiendan la profundidad del tema.

“Lamentablemente en la mayoría de los casos su falta de investigación demuestra que invierten en cosas que no mejoran para nada la calidad percibida por el cliente. Las empresas creen que porque han gastado dinero en tal o cual programa de capacitación, o han agregado tal o cual complemento a su servicio habitual, han mejorado la calidad y esto es absurdo. Nos hace recordar al servicio militar, donde todas las mañanas uno se levanta bien temprano, aunque nunca sabe para qué” (Tigani D, 2006, p.28)

El aparte anterior, fácilmente describe la situación de muchas empresas y el error está en pensar en lo externo, en lo que está de moda y dejar al cliente interno fuera de la estrategia, cuando es de allí donde se debe arrancar.

Una vez más se evidencia que apostarle a fidelizar primero el cliente interno es la estrategia, y al trasladar esto a la construcción podemos empezar el proceso por los diseñadores de vivienda, pues si estos creativos generan proyectos en los cuales ven reflejada la comodidad que debe tener un hogar, espacios que permitan compartir en familia, acabados que exalten la

importancia del sitio de descanso, indudablemente los consumidores percibirán esta misma sensación, ahora bien todas estas sensaciones de los creativos debe ser complementada con los siguientes procesos, por ejemplo un área de construcciones preocupada por la calidad no solo del material sino de los detalles, del cuidado en cada uno de sus movimientos para que el diseño plasmado sea una realidad perfecta y que la oferta hecha al comprador no solo cumpla sus expectativas sino que las supere y si más allá de esto el personal encargado de los procesos, documentos y trámites más que un asesor se convierte en un facilitador y en un amigo del cliente, para mostrarle que la tarea no es tan difícil y que está en total disposición para que todo el proceso salga de la mejor forma, indudablemente lograremos un cliente satisfecho.

Lo dicho hasta aquí, nos invita a diseñar procesos pensando en el cliente, buscando la forma de acercarnos a ellos de hacerse preguntas tales como: ¿El horario de atención de mi negocio se ajusta a los horarios disponibles de mi cliente? ¿la ubicación de mi empresa es de fácil acceso para mi cliente? ¿es cómodo el lugar donde atiendo a mi cliente? ¿el producto está acorde a los gustos de mi cliente o que puedo hacer para superar sus expectativas? Todo esto, nos permitirá crear servicios con las características realmente necesarias y no precisamente a nuestro gusto sino al gusto de quien paga por ellos y de quien los utiliza.

Comúnmente se puede pensar, que lo importante en una edificación es la calidad de la obra, la firmeza de su estructura y la calidad de sus acabados, por supuesto es de vital importancia lo mencionado, pero ¿Cuántas constructoras en el país y en el mundo hacen lo mismo? ¿cuántas tienen los mismos proveedores?, la respuesta puede ser muchas y cada día

aparecen nuevas, entonces reflexionemos ¿Qué podemos hacer para que nos prefieran si nos parecemos a todos? A continuación está la respuesta:

“ ¿Qué compra la gente en Mc Donald's? El Pan, la carne, la gaseosa y todo lo demás se puede conseguir libremente, pero nadie se lo sirve como ellos. Rapidez, limpieza, sonrisas y un si para nuestro pedido es lo que pagamos con gusto. ¿Qué conclusión sacamos de esto? No es solo la hamburguesa, es el show” (Tigani D, 2006, p.9)

Efectivamente la respuesta es, el show, ahora bien ¿qué es show?, el Diccionario de la Real Academia Española lo define como: “Espectáculo de variedades” y en la variedad está la diferencia, la variedad en los valores agregados, y se me ocurre que en una constructora pueden ser: ofrecer al cliente convenios con empresas que contribuyan al amueblamiento de su casa, ayudarle con los trámites del crédito hipotecario, ofrecerle un servicio postventa de calidad y rápido, tener una sala de exhibición con ideas de remodelación y porque no garantizarle una buena relación y convivencia con sus vecinos.

Tomaré la sugerencia de Humberto Serna, (2006) que hace referencia a educar al cliente externo, como el último aspecto a evaluar dentro del sector construcción y lo deje para el final, porque considero que ya hemos hablado en gran parte de la gestión al interior de las compañías y llego la hora de transmitirla y darla a conocer al público, pues esta es la finalidad de la tarea.

Ya hablamos de investigar los gustos de los clientes, de sensibilizar al personal, de agradar al cliente interno y de innovar con procesos más cercanos al cliente, pero esto no nos servirá si nuestro cliente no lo conoce, entonces como empresa debemos estar en el lugar donde se encuentra el cliente, y aquí empieza la tarea del equipo comercial y de marketing, por supuesto apoyados en las retroalimentaciones de experiencias conocidas por servicio al cliente en procesos anteriores.

En este aparte, me concentraré en la tendencia de las redes sociales, teniéndolas en cuenta como parte de los procesos de innovación y servicios que deben tener todas las organizaciones que quieren permanecer hoy en el mercado, pero también mostrándola no como la salida fácil al servicio sino como un complemento a las relaciones humanas. Y sin temor a equivocarme puedo decir que en un mundo globalizado y cambiante en el que estamos viviendo, el marketing digital y la social media brindan un valor agregado a servicio al cliente, pues permiten socialización, fidelización e interacción.

“La atención al cliente a través de las redes sociales es un aspecto básico que hay que trabajar mucho ya que es una tremenda oportunidad de fidelización” afirma German Guarín, especialista en mercadeo y SAC.

Y probablemente muchos estamos de acuerdo con lo dicho en el aparte anterior, pues la mayoría de nosotros estamos inmersos en un mundo digital y nuestra sociedad se ha vuelto virtual, por lo anterior debemos sacar provecho de los que nos ofrecen las redes para dar a conocer a nuestros clientes los servicios y brindar una experiencia diferente, no se trata solo de vender online, se trata de crear aplicaciones o contenido que le permitan a los usuarios interactuar con la marca, transmitirnos a través de ellos sus gustos y carencias y así mismo nos permitirá como compañía saber que piensan de nosotros.

A pesar de lo dicho, no hay que exagerar con el tema del servicio en las redes, pues "la tecnología pone al alcance tanto de clientes como empresas herramientas que les permiten acceder y ofrecer un mejor servicio. El asunto aquí es convertir esos instrumentos en el aliado que permita optimizar los procesos básicos: aquellos que involucran la adquisición del producto" (Vallejo G. 2013) y generar como estrategia que las redes lo que hagan sean invitar al usuario a vivir una experiencia y a conocernos, eso sí, sin defraudarlos cuando tengan un acercamiento físico con la marca.

Claramente, es aquí donde viene la importancia de la educación del cliente externo, mucho más en el sector construcción, pues debemos mostrarle las redes sociales como un portal de información y conocimiento, pero el mayor reto estará en seducirlo a que nos visite y nos permita demostrarle que somos diferentes a quienes hacen lo mismo que nosotros cuando la tecnología deja de intervenir.

Una inversión en vivienda muy seguramente se hace después de interactuar con el asesor de ventas, quien a través de su conocimiento muestra los beneficios de un proyecto, resalta las cualidades del mismo y brinda la tan llamada experiencia; viene entonces la estrategia de la empresa en convertirse en un referente para el cliente y brindarle una educación exigente, para que cuando nos compare sepa que tenemos ventajas diferenciadoras y competitivas y sean ellos quienes se encarguen de llamar la atención de otros usuarios y de otras empresas. Para cumplir este reto, demostrémosle a nuestro cliente a través de nuestros equipos comerciales, que no solo nos interesa venderle, que más que eso nos interesa escucharlo, entenderlo y brindarle una solución.

Un área interdisciplinaria de servicio al cliente para las constructoras

Resumo ahora lo manifestado en este ensayo, para presentar la propuesta de un área de servicio al cliente con la participación de diferentes profesiones que al integrarse permitan que dicha área se convierta en el valor agregado de las diferentes constructoras del país y un referente para las demás organizaciones que quieran sacar provecho del valor de lo no intangible e innovar en sus procesos y estrategias para llegar a clientes que cada vez son más exigentes.

La idea consiste en distribuir las áreas de servicio en tres focos importantes, cada uno con unos cargos y responsabilidades que impactan directamente a otras áreas de las empresas constructoras.

En primer lugar partir de una gerencia con la filosofía del servicio y con la convicción de que de nada sirve lo que se hace sino se comparte, es decir una gerencia con la visión de compartir el conocimiento adquirido por sus colaboradores y que este trascienda en pro de la mejora continua de toda la compañía.

Entrando un poco en los tres enfoques, inicio hablando de las personas dedicadas a la calidad y su medición, en este aspecto es importante contar con un personal técnico, tales como arquitectos e ingenieros que se desempeñen en el rol de auditoria de producto, esto permitirá que profesionales en el campo puedan anticiparse a las posibles inconformidades del cliente; serán las personas que entren en contacto con el área de diseño y construcciones para darles a conocer aquellos detalles que se ven cuando se materializan las ideas.

Por otro lado, en este proceso también debe participar una persona especialista en el tema estadístico, quien se encargue a través de las cifras de medir las fallas que presentan los clientes, darlas a conocer a los gerentes de los proyectos para que tengan en cuenta estas falencias y puedan ser mejoradas en nuevos productos.

Adicional, es necesario contar con un analista de percepción, aquella persona que se dedique a conocer los momentos de verdad del cliente, esos espacios que pueden ser definitivos para que nuestros usuarios tomen la decisión de involucrarse con nuestra marca o preferir la competencia. Para el desempeño de este cargo, podríamos contar con un profesional en mercadeo y publicidad, que desde servicio al cliente apoye la labor de los funcionarios de mercadeo para mejorar las investigaciones de mercado y que estas no solo se enfoquen en la competencia sino en nuestros mismos compradores.

Siguiendo con los enfoques de la nueva área, vamos a hablar ahora del esquema que existe actualmente en servicio al cliente, pero ahora no será el todo del área sino una parte de esta y con labores mucho más profundas que contribuyan al crecimiento de la marca. Este es el enfoque de PQR'S (peticiones, quejas y reclamos), integrado por un coordinador de servicio, analistas de servicio al cliente y asesores de servicio, todos estos con profesiones afines a la administración y con una actitud comercial bastante notoria, pues deberán estar de cara al cliente no solo interno sino externo.

Este grupo de personas se dedicaran a escuchar las tan llamadas quejas y reclamos de los usuarios, pero más allá de dar una respuesta se dedicaran a indagar lo sucedido, realizando así una trazabilidad de esa queja, buscando una solución oportuna para el cliente y generando una voz de alerta en todas las áreas involucradas, para así ser los protagonistas de una

retroalimentación constante en diferentes espacios que se deben concebir al interior de las organizaciones para evaluar lo sucedido y la percepción del consumidor final.

Añádase a esto, un último enfoque, denominado gestión de comunidades, en este enfoque profundizaré un poco más, pues para mi este será el plus y el icono de innovación en las empresas constructoras, ya que como lo he manifestado anteriormente se deben tener fans, pero para tener fans es necesario atraerlos y estos pueden estar en cualquier lugar pendientes de nuestras actitudes, entonces bien ¿por qué no les damos mayor importancia a los futuros clientes?

Cuando se realiza una construcción el impacto no es solo para el que compra, sino para quienes están a su alrededor, pues este proceso lleva consigo ruido, desorden, polvo y un tiempo considerablemente largo, además después de la construcción al ser entregado y utilizado por el usuario final acarrea nuevas personas en el entorno, tráfico y convivencia. Por lo anterior, considero necesario el aporte de un gestor de comunidades, que seguramente será una persona dedicada a la sociología, trabajo social y afines, y hablo de estas profesiones porque complementan el ejercicio administrativo de un área como servicio al cliente.

“Somos entonces iguales, parecidos y distintos al mismo tiempo. ¿Y cómo es esto? Nos lo responden la Antropología, la Psicología y la Sociología. Hay que recurrir a todas ellas para entender esta complejidad, es por ello que esta disciplina de la Administración, necesariamente interdisciplinaria, no puede olvidar esa condición y caer en los engañosos brazos de la atractiva economía utilitarista, como único referente” (Reyes V. 2007).

Como bien se dice en el párrafo anterior, todos somos diferentes y parecidos al mismo tiempo, pero la labor del servicio deberá ser entender esta dualidad. ¿Cómo conseguimos esto?, acercándonos a la comunidad y a la comunidad vista como los compradores, los vecinos de los mismos y los colaboradores de la organización. Para las labores anteriores, el gestor de comunidades deberá aportar sus conocimientos y experiencia para lograr esa relación humana con los clientes, no verlos por el dinero que entregan al comprar un artículo sino como una persona que busca satisfacer una necesidad y que dentro de esas necesidades está el sentirse a gusto en el lugar en que vive y con las personas que los rodean, por esta razón este cargo estará enfocado en el manejo de esos diferentes grupos o consejos que se conforman en los conjuntos residenciales para contribuir a la buena convivencia y a la toma acertada de decisiones para el mejoramiento de los proyectos y al mismo tiempo estará encargado de analizar el impacto que tiene el desarrollo del producto en la comunidad aledaña y en buscar la forma de convertir a esos vecinos en parte de los proyectos, de atender sus inquietudes y buscar soluciones a los posibles inconvenientes que se puedan presentar, pues esto generara una marca responsable y preocupada no solo por sus intereses sino por los intereses de un barrio, ciudad o país.

Con esto descubrimos que servicio al cliente es el centro en el cual se pueden interrelacionar una serie de profesiones orientadas a cumplir el objetivo de encontrar soluciones oportunas y satisfactorias para los clientes y que estas mismas soluciones serán el comienzo de estrategias para cada día tener mayores ventajas que diferencien la organización de la competencia y sea preferida en el sector.

Conclusiones

Para concluir, apelando a la experiencia como cliente y una vez analizada la postura de los diferentes autores citados en el presente documento, puedo decir que el servicio al cliente es en gran parte el centro y el inicio de las ventajas competitivas de una organización, pues en esta área se busca mejorar el bienestar y el sentimiento de los clientes internos y externos para con la empresa.

Servicio al cliente es la integración de todos los procesos de la empresa para el cumplimiento de las expectativas del cliente. No es el fin del ciclo, es el inicio, el camino y el final de todas las labores de una organización, no es solo un área sino una actitud que deben manejar todos los integrantes de la cadena productiva de un negocio.

El servicio al cliente debe ser transversal a todas las áreas de la empresa, ya que es por medio de la misma que se interactúa con el clientes y se recibe el conocimiento necesario para mantenerlos y para atraer nuevos usuarios, por esta razón se evidencia que es necesario que existan espacios dedicados a la interacción de las diferentes áreas con el área de servicio, pues dichos espacios enriquecen a los funcionarios, generan nuevas ideas para la creación de proyectos y propician la innovación incremental en procesos y prácticas.

Adicional a lo ya mencionado puedo decir que para cumplir con el objetivo de enfocarse en el servicio, este debe construirse y alinearse desde la alta gerencia, interactuando y transformando el pensamiento tanto de los clientes internos (empleados) como los externos (usuario final), convirtiéndolo en una filosofía de actuar al interior de la organización y el idioma unificado para todos los integrantes.

Un cliente satisfecho siempre volverá y adicional atraerá nuevos clientes, pero esto solo se dará en gran medida sí se transforma el pensamiento actual de servicio al cliente, se deja a un lado la creencia de que servicio al cliente solo es recibir quejas y reclamos, y se incluye como parte integral de la cultura organizacional. Cabe aclarar que no basta con que la organización crea en esta filosofía, sino que la profese para que los usuarios reconozcan la diferencia y el valor agregado que se está brindando respecto a la competencia.

De acuerdo con lo dicho e investigado referente al tema de servicio para el sector construcción, concluyo que la clave está en que esta, sea un área interdisciplinaria capaz de manejar tanto la parte técnica, social, comercial y administrativa, que permita crear una sinergia interna que más adelante trascienda al resto de la empresa, convirtiéndose en un área que gestiona el conocimiento desde la experiencia y la investigación con el cliente.

Por último, se debe concebir e interiorizar que el servicio al cliente es un proceso continuo, por ende las empresas que no empiecen a entenderlo y a aplicarlo están destinadas al fracaso, pues el servicio es el negocio que nunca puede planearse a corto plazo debe tener una visión hacia el futuro, un mejoramiento constante, una investigación diaria y ante todo una sensibilización a todos los funcionarios para que entiendan que la mejor inversión de la empresa es la satisfacción del cliente y por ende debe respirarse, trabajar y pensar todo el tiempo en esta.

Referencias bibliográficas

- Amparo Polania, presidente Constructora Colpatria, (2012, 26 de diciembre), *El nuevo siglo.co* Recuperado de <http://normasapa.com/2013/como-referenciar-articulos-de-periodico/>
- Cardona L. (2014, 28 de julio). Almacenes La 14; una empresa con sello vallecaucano. *El país.com.co* Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/almacenes-14-empresa-con-sello-vallecaucano>
- Con 1,6 billones de dólares, Howard Schultz es el genio detrás de Starbucks, (2013, 11 de septiembre), *Cromos*. Recuperado de <http://www.cromos.com.co/actualidad/articulo-148181-el-genio-detras-de-starbucks>
- Denton, K., (1991), *Calidad en el servicio a los clientes*. Recuperado de http://books.google.com.co/books?id=y3yWnHrzWC&pg=PA19&hl=es&source=gbs_to_c_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2014). *Indicadores económicos alrededor de la construcción – II Trimestre de 2014*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IITrim14.pdf

- El servicio al cliente como estrategia competitiva. (2006, 16 de agosto). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2132493>
- Gómez, V. S., Boubeta, A. R., García, Ó. G., & Mendo, A. H. (2010). La evaluación de calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts. Educació Física i Esports*, (102), 95-105. Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/109537511?accountid=30799>
- Gutiérrez V. (2013, 13 de agosto). Primero el cliente. *La Prensa*. Recuperado de <http://gabrielvallejolopez.com/wp-content/uploads/2013/08/ARTICULO-GABRIEL-ALLEJO-POR-LA-PRENSA-001-panama.jpg>
- Ir al Helm Bank, una experiencia sensorial. (2009, 10 de septiembre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3614988>
- Kotler P & Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6° Edición*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Manjarrez C., (2010). El servicio desde una perspectiva integral en las organizaciones. *Punto de vista*, 3(2), 50. Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2258/servlet/articulo?codigo=4776908>

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Restrepo C., Restrepo L. & Estrada S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et Technica*, 3(32), 289-291. Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2258/servlet/articulo?codigo=4823787>
- Reyes, V. (2007). *Sociología y Administración*. Recuperado de <http://www.ascolfa.edu.co/documentos/Victor-Reyes-Morris.pdf>
- Tigani, D., (2006), *Excelencia en servicio 1° Edición*. Recuperado de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf
- Vallejo G. (2012, 1 de julio). ¿Por qué somos tan mediocres en la calidad de nuestro servicio? *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-1987981>
- Vallejo G. (2013, 8 de octubre). Al servicio de la nueva generación. Recuperado de <http://gabrielvallejolopez.com/al-servicio-de-la-nueva-generacion/>
- Vásquez, F., (2004), *Pregúntele al Ensayista*. Bogotá: Kimpres Ltda.