

PRINCIPALES EXPONENTES Y CONCEPTOS DE LA GERENCIA DEL SERVICIO

Santiago Pulgarín Agudelo, Leidy Johanna Urueña Martínez

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre Seccional Pereira
Sede Belmonte, Pereira, Colombia

Correo electrónico: santiago-pulgarin@unilibre.edu.co , leidyj-uruenam@unilibre.edu.co

Recibido agosto 2019; aceptado septiembre 2019

Resumen — La presente revisión biográfica se da por la relevancia que tiene el tema la Gerencia de Servicio en la actualidad ya que no existen revisiones conceptuales del tema. Para Karl Albrecht (1991) “La Gerencia del servicio se ha posicionado como un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio, es un concepto transformativo, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes”. (p. 24). Es establecer un vínculo muy fuerte con el cliente, llegando a sus emociones y creando así una gran diferencia con los competidores y una recordación asociada momentos de verdad, a momentos positivos que logran fidelizar cada vez más a los clientes. Cuando se habla de Gerencia del Servicio existen unos conceptos que son característicos del ella y que al momento de su estudio y aplicación estos son los que la diferencian de otros métodos dedicados al servicio.

Palabras clave— Atributos, Calidad, Cliente, Gerencia, Servicio.

Abstract — This biographical review is given by the relevance of the issue of Service Management at present as there are no conceptual revisions to the subject. For Karl Albrecht (1991) “Service Management has positioned itself as a total organizational method to make the best service the driving force of the business, it is a transformative concept, a philosophy, a thought process, a set of values and attitudes”. (p. 24). It is to establish a very strong bond with the client, reaching their emotions and thus creating a great difference with competitors and a remember associated moments of truth, to positive moments that manage to retain more and more customers. When talking about Service Management there are some concepts that are characteristic of it and that at the time of its study and application these are the ones that differentiate it from other methods dedicated to the service.

Keywords— Attributes Quality, Customer, Management, Service.

1. Introducción

La búsqueda de un mejor rendimiento y obtención de mayores ganancias en las organizaciones ha sido un tema estudio de diferentes autores de la gerencia y la administración a lo largo de los años. A medida que ha pasado el tiempo algunos conceptos han tomado relevancia como lo son; el servicio, la calidad, el cliente, la excelencia, entre otros.

La Gerencia del Servicio como método organizacional y administrativo ha sido un campo de estudio y aplicación de varios escritores y empresarios, los cuales se referencian en el artículo como los principales exponentes (Karl Albrecht, Ron Zemke, Lawrence J. Bradforf, Jan Carlzon y Jorge Eliecer Prieto), se encuentran como autores y coautores en la búsqueda documental realizada en el ejercicio de la revisión bibliográfica.

Existen diferentes conceptos cuando se habla de La Gerencia del Servicio y estos han sido reconocidos por varios autores como consideraciones para la aplicación. En este documento se exponen los principales conceptos y significados de estos que han sido aplicados como: Triángulo de Servicio, Momentos de Verdad, Ciclo del Servicio y Atributos. Estos conceptos se encuentran en los diferentes escritos de los autores de la Gerencia del Servicio, coincidiendo tanto en significado como en su aplicación.

2. Método

El tipo de estudio utilizado en este artículo es cualitativo, que consiste en:

La recolección de información, con base en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. El método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable. (SINNAPS, 2019)

También se considera como un tipo de investigación descriptiva.

La investigación descriptiva o método descriptivo de investigación, es el procedimiento utilizado para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar. Al contrario que el método analítico, este no describe por qué ocurre un fenómeno, sino que se limita a observar lo que sucede, sin buscar una explicación. (LIFEDER, 2019)

Dada la sobreabundancia de información con la que se cuenta hoy en día, la recopilación de la información, se realizó mediante una búsqueda documental, procurando seleccionar y analizar las fuentes que tenían un punto de vista directo con el enfoque del presente artículo y que pudieran ser tratadas de manera coherente con el desarrollo de este.

3. Desarrollo del tema

En el proceso de búsqueda de otras revisiones de literatura referentes a la gerencia del servicio en la Herramienta de investigación SCOPUS y el repositorio de la Universidad Libre de Pereira, no se encontraron escritos dedicados específicamente a la conceptualización de la Gerencia del Servicio; se encuentran diferentes documentos que hacen referencia al concepto de servicio de manera general, y teniendo en cuenta que es importante resaltar la literatura más relevante y analizada como un todo y no como la simple lectura de documentos aislados, estos no son traídos al caso.

Aunque el concepto de calidad se viene trabajando hace tiempo con los sistemas de gestión, es importante que esto no se quede en un cumplimiento de documentación, sino que se lleve a la interiorización en cada uno de los integrantes de las organizaciones, la Gerencia del Servicio, permite que los líderes de las organizaciones analicen hasta la más mínima conducta de sus colaboradores, como un punto de referencia para la mejora del servicio.

El hecho de que las organizaciones no tengan establecidos criterios de atención, tanto para el cliente externo como interno, obligan a que algunas actividades de los procesos queden a la disposición del empleado, corriendo el riesgo de que su actuar genere un mal concepto de toda la organización.

La prestación del servicio puede llegar a tener un mayor impacto en los clientes si se logran identificar los criterios de atención e identificar las conductas de los empleados en las diferentes áreas en pro de la calidad del bien o servicio.

Actualmente la calidad en el servicio juega un papel importante para competir en cualquier mercado, como un factor primordial de diferenciación, permitiendo desarrollar diversas ventajas ante los competidores.

El servicio al cliente está presente en todos los procesos de la organización y de ahí la importancia de que todos los colaboradores estén en constante capacitación y motivación en cuanto a la prestación del servicio. Desde el personal de seguridad hasta el gerente, el servicio al cliente debe ser excelente, la actitud de las personas con las cuales el cliente entra en contacto genera un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, además de la amabilidad, el nivel de atención, interés y calidad de la información que hacen parte de la prestación del servicio.

Se entiende por servicio al cliente o servicio de atención al cliente a los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela, para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta. (Raffino, 2019)

El concepto de servicio es universal y en la actualidad las organizaciones le han dado más significado y cumple unas características particulares de acuerdo a su objetivo, con la Gerencia del Servicio, se pretende ir más allá de la prestación de un servicio o la venta de un bien, además se ofrece una experiencia, una relación en todo el proceso de adquisición de servicio o venta, buscando no solo la fidelización con el producto, sino con toda la organización.

María Rufino afirma que:

Hoy en día, la clientela demanda atención de parte de sus empresas, en un proceso recíproco llamado “fidelización”, en el que el consumo se personaliza y se vuelve parte de la identidad social del consumidor. Para ello es indispensable contar con un adecuado servicio de atención al cliente. (Raffino, 2019)

Es posible que cuando se necesita aumentar las ganancias de un negocio se decida enfocar los objetivos en realizar más ventas o buscar nuevos clientes. Sin embargo, se debe comprender que lo más importante que se debe hacer para tener una empresa próspera es ofrecer un buen servicio al cliente. (Silva, 2019).

Suplir las necesidades del cliente, si bien es uno de los objetivos de las organizaciones, hoy en día no es el principal oficio, sino que hace parte de todo un proceso de conocimiento y valoración del cliente; Da Silva en su artículo del concepto de servicio al cliente nombra varios factores que se deben considerar en el servicio al cliente como lo son, “la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la confianza, el suministro de información, el seguimiento, entre otros”. Además considera el autor que: “la actitud de un empleado hacia un cliente se puede valorar en función de la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad”. (Da Silva, 2019)

Hoy más que nunca, los negocios están sujetos a poderosas fuerzas en veloz proceso de cambio. Nuevos participantes invaden antiguas industrias y, al mismo tiempo, surgen industrias totalmente nuevas y aparecen nuevos canales de comercialización para industrias tradicionales como la banca, seguros, telecomunicaciones y el comercio minorista. A causa de la intensificación de la competencia, el alto grado de madurez de los mercados y la existencia de clientes cada vez más exigentes, las empresas han redescubierto que, como nunca, tratar bien al cliente es la mejor fuente de rentabilidad y crecimiento sostenido de las ventas. En otras palabras, una vez que se ha conquistado a un cliente, es preciso hacer todo lo posible por conservarlo y conseguir que compre más. Los costos que esto implica son muy inferiores a los de la búsqueda de nuevos clientes, en una proporción de uno a tres en términos de gastos de *marketing* y ventas. (Brunetta, 2017)

Desde esta perspectiva, la visión de la empresa en la actualidad, parte de tres premisas. Primera uno de sus objetivos es asegurar una condición de equilibrio en situaciones de competencia. La segunda es que se preocupan por la maximización de beneficios y por último se le da prioridad a los aspectos vinculados a la producción e innovación.

Principales exponentes;

Karl Albrecht, pionero en la teoría de la gerencia del servicio, fue consultor de gerencia, expositor de seminarios, conferenciante y un prolífico autor. Asesoraba y dictaba conferencias a nivel internacional y ayudó a importantes organizaciones en la aplicación de conceptos de la Gerencia del Servicio en sus industrias.

Fue el autor de varios libros y numerosos artículos sobre diferentes aspectos de la gerencia eficiente y el rendimiento organizacional. Se especializa en Gerencia del Servicio, estrategia corporativa y desarrollo organizacional. Se concreta casi

exclusivamente en sacar adelante conceptos nuevos para incrementar la efectividad de las empresas y ha sido de gran utilidad para el desarrollo de la gerencia del servicio en varias corporaciones importantes. (Albrecht, 1998)

En el libro *Gerencia del servicio* Albrecht contó con la colaboración de Ron Zemke, periodista consultor en gerencia y científico conductista, como Editor Senior de la revista *Training*, sus puntos de vista y criterios sobre la gerencia y la capacitación de empleados se citan con frecuencia. “Sus galardonados artículos e informes sobre gerencia y comportamiento organizacional se traducen regularmente y se reproducen en todo el mundo”. (Albrecht, 1998)

Igualmente en el libro *la Revolución del Servicio* estuvo como coautor del mismo Lawrence J. Bradford, PhD, experto en el floreciente campo de la Gerencia del Servicio, “ha asesorado a numerosos clientes para ayudarlos a hacer del cliente un foco central”. (Albrecht, 1998)

En los escritos publicados de la gerencia del servicio y su aplicación, Jan Carlzon, figura como un referente explorador de la teoría, es empresario conocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios, Carlzon:

Propone la transformación de la empresa mediante la creación de un modelo descentralizado en el que la toma de decisiones debe darse en todos los niveles de la estructura organizacional. Carlzon es el creador de momentos de la verdad, a partir de este, desarrolló un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios. (Marcelino & Ramírez, 2014)

Entre los autores colombianos que han estudiado y aplicado la teoría de la gerencia del servicio se encuentra Jorge E. Prieto.

Capacitador y motivador profesional, conferencista nacional e internacional, docente universitario, asesor de empresas y consultor organizacional. Así mismo, colabora con periódicos y revistas en la elaboración de artículos relacionados con administración, docencia, gerencia, marketing, ventas, emprendimiento, merchandising y calidad en el servicio. Director y presentador de programas de televisión con énfasis en la academia, creación de empresas, proyectos de inversión y gestión comunitaria. (Prieto, 2013)

Principales conceptos;

En la obra denominada “*La Revolución del Servicio*”, se hace una definición de la Gerencia del servicio “como un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”. (Albrecht, 1998, p.19). De igual manera, en el libro *Gerencia del servicio* se describe “como un concepto transformacional, una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y tarde o temprano un conjunto de métodos”. (p.30).

La Gerencia del servicio en la actualidad es uno de los métodos más eficaces al momento de implementar diferenciación en las organizaciones permitiendo que la calidad del servicio sea atada a la del producto y permanezcan estrechamente relacionadas.

Por otra parte, una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio, es el Triángulo del servicio, el cual lo componen: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio. (Albrecht, La Excelencia en el Servicio). Igualmente, Karl Albrecht en el libro La Gerencia del Servicio, habla sobre lo que representan los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa (p.40)

Albrecht en el mismo libro La Revolución del servicio hace la siguiente descripción.

Llegó al triángulo del servicio como una manera de describir las operaciones de los negocios exitosos de servicios, después de observar una gran cantidad de investigaciones y conocimientos de sentido común sobre la forma en que las firmas más importantes de servicios lo están haciendo. A través de todas sus investigaciones y en numerosas discusiones con ejecutivos de excelentes (y mediocres) empresas de servicios, descubrió tres características importantes y periódicas que parecían diferenciar todo el proceso. (Albrecht, 1998)

El triángulo del servicio, mantiene al cliente como el eje central de todas las operaciones; la estrategia del servicio como la apuesta de misión corporativa y promesa de servicio, la gente como todos los participantes del proceso, y los sistemas son aquello que poseen conocimiento y realizan el desarrollo de la gerencia del servicio.

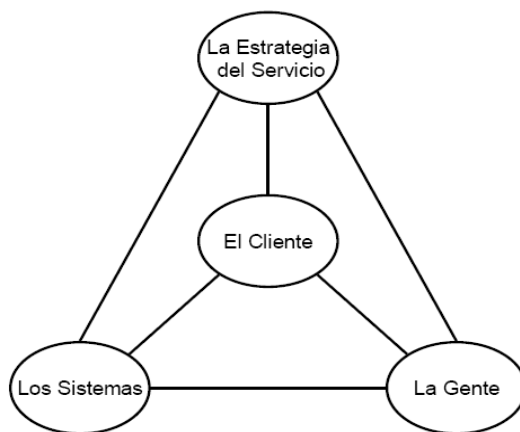


Figura 1. Triángulo del servicio
Fuente: Karl Albrecht, 1984

Albrecht, (1998) desde la perspectiva de la Gerencia del Servicio, hace una definición del Momento de verdad: “como ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto”.

Este concepto hace parte de la cadena del servicio o ciclo del servicio, que es la sucesión ordenada de cada uno de los momentos que el cliente experimenta cuando entra en contacto con una organización; estos contactos son conocidos como momentos de verdad. (Prieto, 2013)

En el ambiente actual, donde nada es constante y nada se puede predecir, ni el crecimiento del mercado, el ciclo de vida de los productos y mucho menos la demanda de los clientes cuyos gustos y preferencias van cambiando de forma continua se deben combinar todos los conceptos referentes a la Gerencia del Servicio, con el fin de impulsar la empresa, mediante una buena técnica para despertar emociones y causar recordación.

La idea de la gerencia del servicio sugiere que estos numerosos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de verdad es el átomo básico del servicio, la unidad invisible más pequeña del valor agregado al cliente. En la formulación del modelo de gerencia del servicio, Albrecht ha tomado la metáfora de Carlzon sobre los momentos de verdad literalmente y la ha utilizado como una forma de concretar la concepción del servicio a manera de producto (p.30). Un momento de verdad, según Carlzon es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión. (Albrecht, 1998)

Según el autor, “la frase, el momento de verdad, se ha convertido en el himno de la gerencia de servicio. La fuerza de la metáfora que sugiere, no solo la hace descriptiva sino extremadamente útil para entender la aplicación de la gerencia del servicio”. (Albrecht, 1998)

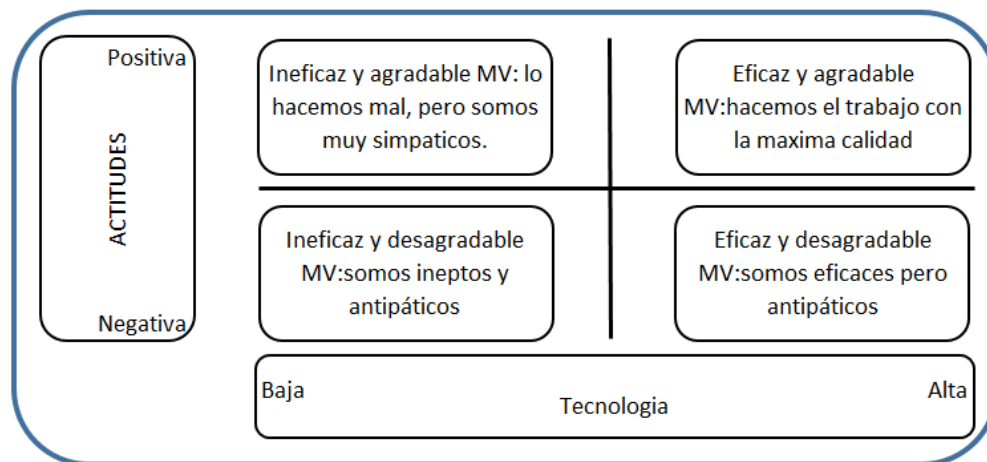


Figura 2. Matriz de momentos de verdad

Fuente: Jorge E. Prieto, 2010

En la matriz de momentos de verdad planteada por Jorge Eliecer, se puede evidenciar como la actitud en la prestación del servicio puede llegar a estar por encima del mismo servicio o bien que se está ofreciendo, cumpliendo con el objetivo de suplir una necesidad, pero sin generar en el cliente la mejor impresión de la organización.

Comprendido el momento de verdad, el concepto de ciclo del servicio se entiende como “un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes. El ciclo del servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con un negocio”. (Albrecht, 1998). Éste es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque “técnico” para establecer el negocio. También sostiene el autor:

Que se puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especialidades que deben participar en la prestación del servicio, como procesos independientes desconociendo que cada uno es complemento del otro (p.31).

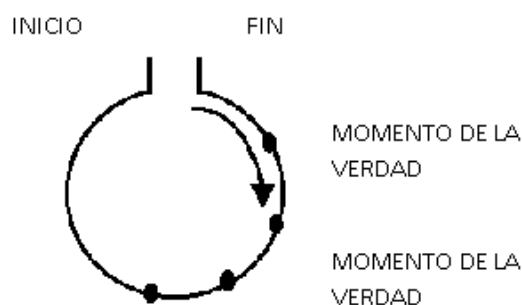


Figura 2. Ciclo del servicio

Fuente: Karl Albrecht, 1984

Cuando todos los integrantes de la organización, reconocen el ciclo del servicio y los momentos de verdad por los que el cliente interactúa y cómo su desempeño en la prestación del servicio puede afectar positiva o negativamente, se logran encontrar las deficiencias y posibles mejoras no solo en el proceso de atención al cliente sino en todos los procesos de la organización.

Finalmente están los atributos del servicio, que son los temas o materias que el cliente mentalmente califica en cada momento de verdad, son los aspectos tangibles y cuantificables de una empresa desde la visión del cliente. (Modulo 2 Servicio al Cliente, 2019)

Y es que desde el punto de vista de la gerencia del servicio, un proceso de negocio está compuesto por una serie de actividades las cuales se combinan entre sí para llegar a la creación de un producto de valor para el cliente, que es lo más importante para cualquier tipo de organización.

4. Discusión

La teoría sobre la gerencia de servicio explicada por Karl Albrecht ha generado un incremento de estudio sobre el tema, en las organizaciones, lo que forma un mayor análisis enfocado en el servicio y su importancia en el desarrollo de las empresas hacia los clientes, como se evidencia en el caso de Jorge Prieto, este basa su libro en las teorías aprendidas y aplicadas en los textos creados por Karl Albrecht, en este realiza un análisis sobre sus textos y a partir de ello da su punto de vista, con base en su experiencia y conocimientos; partiendo de esto crea una matriz, que bajo sus parámetros es

posible evaluar el desempeño de las empresas durante los momentos de verdad, trayendo consigo aspectos de mejora, teoría que es validada por Albrecht, y su finalidad es traer a tiempo presente los conceptos y estrategias, reconociendo y trabajando en pro de la calidad del servicio, como un pilar fundamental en el desempeño normal de una empresa ya que con la continua evaluación se logra dar un valor agregado al servicio.

Los textos traídos al presente artículo se caracterizan por traer como principal exponente de la Gerencia del Servicio a Karl Albrecht, encontrando los mismos conceptos, pero trabajados desde la experiencia de cada autor como empresarios y asesores organizacionales, todos exponen como un acierto la aplicación de gerencia del servicio en las organizaciones.

Aunque los diferentes autores se han enfocado en los mismos conceptos, encontramos que son defendidos desde la aplicación en las organizaciones y no como un simple concepto, razón por la cual a la fecha trascienden y siguen siendo recopilados en sus escritos como lo ha hecho el colombiano Jorge Prieto.

Jorge Prieto plasma sus conocimientos y comparte sus experiencias, dando una guía sobre cómo llegar a brindar un mejor servicio, ya que este cuenta con numerosos misterios e incertidumbres que nacen día a día, como todo método organizacional, la gerencia de servicio debe de permanecer en estudio por los constantes cambios y evolución de la sociedad. Sus intervenciones, teorías y consejos están muy acomodados a la realidad cotidiana, pero no son una verdad absoluta, lo que hay que tener en cuenta son los diferentes tipos de clientes y saber identificarlos, claramente al obtener la información en cada asesor, ejecutivo o gerente, se permite que el servicio sea especializado y enfocado, sin descuidar el cliente y llevándolo por la cadena de servicio hasta llegar a un feliz término, lo que soporta una relación más a fondo, fidelizando su compra o servicio.

Iván Mazo Mejía en su libro Hablemos claro sobre el servicio, (2006) enfoca su libro en afianzar la seguridad del prestador del servicio hacia el cliente y demostrar que al contrario de lo que la gran mayoría de autores pretendía colocar al cliente como base fundamental de la organización, el autor propone un servicio enfocado hacia sus colaboradores, quienes son en principio el piloto que sostiene la empresa.

Además de esto, este autor, sostiene que se debe manejar muy bien la información y dejar las cosas claras con el cliente, con el fin de ser conciso y no prestarse para el juego de darle gusto al cliente solo por el hecho de hacerle sentir importante, sino de vender una experiencia con la cual se permita quedar satisfecho. También argumenta que no basta con textos que expliquen cómo tratar a un cliente para prestar un buen servicio, sino que reta al colaborador a que el servicio sea parte de sí mismo para que esto logre cautivar al cliente y no solo seguir unos pocos pasos como en un manual.

Sin servicio no hay atractivo, afirma Daniel Tigani en su libro la excelencia del servicio, el autor confirma que el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas. Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación. (Tigani, 2006)

La teoría de la Gerencia del Servicio se fortalece cuando se habla de que se debe ir más allá del producto o del servicio en sí, que la experiencia del cliente cuenta más al momento de fidelización y conseguir la confianza del cliente en la organización construyendo relaciones duraderas.

Aun cuando el cliente haya sostenido varias interacciones con una empresa, cada encuentro es importante para crear una imagen conjunta de ésta en su memoria. Una imagen conjunta de alta calidad se logra sumando experiencias positivas, por el contrario, las interacciones negativas producirán el efecto inverso. Por su parte, la combinación de interacciones positivas y negativas generan en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad de la empresa, haciéndola vulnerable ante el atractivo de la competencia. (Prieto, 2009)

5. Conclusiones

Se logra recopilar los principales exponentes y conceptos de la Gerencia del Servicio desde sus inicios tanto de autores pioneros como de otros que han discutido la teoría como escritores y asesores organizacionales, resumiendo y aportando a una revisión de conceptos que han conseguido convencer el éxito de su estudio y aplicación.

Los principales exponentes hacen énfasis en todo concepto planteado por Karl Albrecht quien a su vez se identifica como pionero en la gerencia del servicio.

Los conceptos estudiados en este caso, generan un mayor enfoque en lo que respecta al servicio y cómo plantearlo e identificarlo.

El estudio realizado entre lo que compete al Ciclo de servicio, Momento de verdad y Triángulo de servicio, encierran los puntos más importantes en la gerencia de servicio.

Los principales conceptos de la gerencia del servicio han sido aplicados y comprobados por sus exponentes.

La gerencia del servicio siendo un enfoque trabajado desde los años ochenta, a la fecha se mantiene vigente.

Los autores actuales siguen referenciando los primeros escritos sobre gerencia del servicio cuando se habla de la calidad del servicio en las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

Albrecht, K. (1998). *Gerencia del Servicio*. Esen – Provincia del Rin: Legis.

Albrecht, K. (s.f.). *La Excelencia en el Servicio*. Esen – Provincia del Rin: Legis.

Albrecht, K. (s.f.). *La Revolución del Servicio*. Esen – Provincia del Rin: 3R Editores.

- Brunetta, H. (26 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.gestion.com.do/ediciones/julio-septiembre-2018/item/535-como-gerenciar-la-relacion-con-los-clientes>
- Brunetta, Hugo. (2019). *Cómo gerenciar la relación con los clientes*. Bogotá: Grandes Pymes.
- Lifeder. (09 de 08 de 2019). Obtenido de: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Maestros de la Calidad*. (09 de 08 de 2019). Obtenido de: http://maestrosquality.blogspot.com/p/blog-page_6358.html
- Marcelino Aranda, Mariana & Ramírez Herrera, Diana. (2014). *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Modulo 2 Servicio al Cliente*. (05 de 08 de 2019). Recuperado el 03 de 08 de 2019, de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf
- Prieto, J. E. (s.f.). *Gerencia del Servicio*. México: Ecoe Ediciones.
- Prieto, Y. P. (2009). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la Gerencia del Servicio*. México: Ecoe Ediciones.
- Raffino, M. E. (26 de 08 de 2019). Obtenido de <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>
- Silva, K. D. (26 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13083358/el-concepto-de-servicio-al-cliente>
- SINNAPS. (09 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Argentina: Liderazgo 21.

Aviso de copyright. Los autores que se someten a esta conferencia están de acuerdo en los siguientes términos: Los autores conservan los derechos de autor sobre su trabajo, al tiempo que permite a la conferencia para colocar este trabajo no publicado bajo una licencia Creative Commons Attribution License, que permite a otros acceder, utilizar libremente y compartir el trabajo, con un reconocimiento de la autoría de la obra y su presentación inicial en esta conferencia. Los autores son capaces de renunciar a los términos de la licencia CC y celebrar acuerdos contractuales separados, adicionales para la distribución no exclusiva y posterior publicación de este trabajo (por ejemplo, publicar una versión revisada en una revista, publicarla en un repositorio institucional y publicar en un libro), con un reconocimiento de su presentación inicial en esta conferencia. Además, se anima a los autores a publicar y compartir su línea de trabajo (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su página web) en cualquier momento antes y después de la conferencia. Los autores están de acuerdo con los términos de este Aviso de Derechos de Autor, que se aplicarán a la presente comunicación, siempre y cuando se publica por la presente Conferencia.