

# CRM o el camino a la calidad del servicio

**Luis Gerardo Alférez Sandoval**  
**Docente Ingeniería de Mercados UNAB**

*Servicio es lo que sus clientes piensan que es.*

John Tschohl

Director General Service Quality Institute

A pesar de toda la evolución en la manera de hacer negocios y en la forma en que los empresarios los conciben y los asumen, la prestación de los servicios como el factor crítico en la evaluación de las compañías por parte de los consumidores, aún no acaba de ser entendida y manejada de la mejor forma. El problema no radica en el tipo ni el tamaño de la empresa, ni en su cultura organizacional ni mucho menos en el sector o tipo de negocio en el que se ha especializado, ni en la edad de quien está al frente de la empresa, como suele pensarse de muchas pequeñas empresas del ámbito nacional y regional. Entonces, ¿dónde está la dificultad? En el enfoque que se tiene del servicio; y en lo que sigue, se va a tratar de definir y aclarar este aspecto.

Producto del enfoque del servicio no adecuado que tienen muchas compañías en su afán de resolver los problemas o situaciones del día a día y aún los verdaderamente importantes, es que recurren a soluciones que en la práctica no son completamente apropiadas ni adecuadas a los requerimientos particulares de cada una de ellas, con el elemento común subyacente de no estar preparados para la implementación de dichas soluciones. Hoy en día las compañías



recaen con frecuencia en las soluciones CRM como la herramienta en la cual ven la solución, infortunadamente sin comprender la verdadera esencia de su aplicación ni las implicaciones presentes y futuras de su implementación.

El CRM es una poderosa herramienta que, en las manos adecuadas, puede proveer soluciones efectivas a los problemas relacionados con los clientes o consumidores de las compañías. Pero antes de seguir avanzando en el tema es importante profundizar en algunos básicos, entre ellos su definición. CRM es un acrónimo tomado del inglés de lo que se conoce como Customer Relationship Management, que traducido a nuestra lengua significa la Gerencia de las Relaciones con los Clientes, en adelante GRC. Aquí es importante precisar algunos aspectos fundamentales que desglosan cada uno de sus componentes.

La Gerencia es un proceso que permite coordinar de la forma más adecuada los diferentes recursos de las compañías, para que a través de su planificación, organización, dirección y control se alcancen las metas propuestas en la planeación. Las Relaciones hacen referencia a la conexión existente entre dos entidades o personas. Mientras que Cliente hace mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago, bien sea de forma permanente u ocasional. Finalmente esto denota la importante misión que la GRC tiene en la empresa: lograr articular de la forma más efectiva posible todos los recursos y las acciones internas con las necesidades y expectativas de los clientes, de manera que se dé su satisfacción total y permanente. Ese es pues el gran reto. Pero de forma concreta la GRC es una filosofía corporativa que, basada en un *software* que soporta los procesos de *marketing*, ventas y servicio, permite mejorar la atracción, retención y satisfacción de los clientes, así como incrementar el volumen de negocios.

La GRC, en su sentido básico y esencial, es tan antigua como el comercio mismo. El contacto permanente del comerciante con su cliente ha sido la clave de muchos de los negocios, lo que les ha permitido un conocimiento y familiaridad mutuos que facilitan su relación proporcionando estabilidad a la misma. Hecho que prevalece en el canal tradicional, donde en muchos casos más que el tendero, que le permite llevar los productos

para ser cancelados posteriormente, es la persona que conoce a su familia y sabe exactamente cada cuánto, qué marcas, qué cantidades compra, qué tipo de productos son los que gustan y hasta cómo prefiere que sean empacados los mismos. Esto hace que cada proceso de compra sea casi previsible completamente, por parte del tendero. Es una situación bastante más cotidiana de lo que parece. De esa forma lo define Mark Sanborn en su libro *El Factor Fred*, donde narra de forma clara y didáctica los aspectos que llevaron a Fred (empleado del servicio postal) de ser un simple cartero o mensajero, a ser un servidor excepcional que sorprendía constantemente a todos sus clientes, identificando sus características particulares y a veces anticipándose a sus requerimientos.

Pero si vamos al sentido histórico de la GRC como solución formal, se puede hablar de cinco olas en su etapa de evolución. La primera ola se da a mediados de los años noventa, cuando se diseñaron algunos aplicativos que empezaron a soportar la gestión interna de algunos empleados de las empresas. Una segunda ola se presentó cuando el ámbito de esas soluciones iniciales se amplió para proporcionar soluciones más integrales, con una óptica de 360°. Finalizando los noventas llega la tercera ola, donde apalancados en el creciente uso de la internet se empieza a enfocar a usuarios externos, con el inconveniente de no poder articular esa información con la del sistema central de la empresa. Esta limitante dio origen a la cuarta ola, cuando se realizaron rediseños a las estructuras de TI (Tecnología de Información) de las empresas, de manera que no sólo se integrara la información de clientes a la de la compañía, sino que esa integración se hizo extensiva a aplicativos más robustos e integrales, como es el caso de los ERP (*Enterprise Resource Planning*). Y finalmente llega la quinta ola, cuando más allá de la integración de las diferentes fuentes de información, el negocio y las soluciones (aplicativos, *software*), se rediseñan con base en lo que los clientes son y esperan de las empresas, siendo concebida ya como una estrategia de negocio.

La implementación de la GRC se da en tres momentos: antes, durante, después. Bastante evidente, pero es absolutamente importante que se entienda y se considere de esa forma, so pena

de terminar a un lado del camino, como un veh3culo averiado sin herramientas ni taller de asistencia mec3nica a la vista.

### Primer momento: Antes (Prep3rese)

Para iniciar es preciso decir que la GRC no es la soluci3n ni la panacea para todos los problemas de *marketing*, y mucho menos para los amplios y diversos problemas de la empresa. Cada empresa debe precisar su situaci3n, evaluar sus condiciones con respecto a productos, mercados, competencias (habilidades), competencia y, en especial, con respecto a sus clientes. Debe medir correctamente estas variables para, as3 mismo, tener la posibilidad de enfocar y decidir mejor la soluci3n m3s adecuada. Si esto no se realiza, pueden terminar con peque1os o grandes "elefantes blancos" dentro de la empresa, sin dolientes y en detrimento de su patrimonio. As3 como pasa muy cotidianamente en el plano personal, cuando para solucionar un problema b3sico de comunicaci3n se decide comprar un tel3fono m3vil (celular) de gama media o alta que, aunque cumple con su funci3n b3sica de comunicar, es desaprovechado en un gran porcentaje. Y esto tiene una relaci3n costo-beneficio negativa, a3n si no nos damos cuenta. En otras palabras, las compa1as pueden quedar con un aplicativo instalado para un determinado n3mero de usuarios, sin que 3stos sepan c3mo administrar esa herramienta, y menos a3n gestionar estrategias a trav3s de ella. En este momento es cuando se hace evidente el enfoque.

Normalmente una compa1a que fabrica productos genera toda una estructura para que el resultado (producto final) cumpla con las especificaciones t3cnicas as3 como con las expectativas de sus usuarios. Esta estructura habla de unas instalaciones (planta de producci3n), maquinaria, compra de materias primas e insumos, operarios entrenados, productos desarrollados, control de calidad, gesti3n administrativa y financiera, bodega de almacenamiento, control de inventarios, *marketing*, ventas, log3stica, para no mencionar m3s espec3ficamente. Todo enfocado a ese producto que saldr3 como resultado de todo el proceso de interacci3n de los componentes anteriores. Y hasta certifican sus procesos con un sello de calidad otorgado por una firma reconocida. Ahora, una compa1a que fabrica

servicios genera una estructura para... el producto. No es com3n encontrar estructuras administrativas ni productivas que se especialicen en la Servucci3n (concepto desarrollado en los a1os ochenta por Pierre Eiglier y Eric Langeard). Por el enfoque. Pero, 3qu3 es entonces eso del enfoque? La explicaci3n es bien sencilla, pero su entendimiento y aplicaci3n no tanto. Las empresas y sus gerentes pueden tener dos enfoques con respecto al servicio. Miremos cada uno de ellos con sus implicaciones.

El primero, el m3s evidente y normal, es el enfoque al servicio al cliente. C3mo as3, 3entonces no es correcto? S3, pero no es lo m3s indicado. Cuando se tiene un enfoque en el servicio al cliente, la perspectiva de quien lidera los procesos de servicio en la empresa (Gerente, Administrador...) se da desde la l3nea frontal de la empresa, donde se encuentran las personas y momentos que tienen contacto directo con los clientes. Es decir, suponga que est3 parado justo "detr3s del mostrador". En la visi3n que desde all3 se tiene, 3nicamente cabe el personal mencionado anteriormente, la l3nea de fuego, donde se generan los momentos de verdad. En conclusi3n, una visi3n parcial del negocio y del servicio mismo. Cuando se presenta esta situaci3n, la respuesta para el cliente terminar3 siendo aleatoria, porque no depende de un sistema sino de las personas. Si bien una de las connotaciones principales del servicio es que nunca son iguales uno y otro, as3 aparentemente sea el mismo servicio, la entrega de ese servicio deber3 estar enmarcada en ciertos par3metros definidos previamente para tratar de garantizar unos m3nimos organizacionales. Esto quiere decir que, m3s all3 de las capacitaciones que siempre aportan elementos fundamentales en la prestaci3n de los servicios, el servicio no es dise1ado con base en los requerimientos de los clientes sino en los internos; las fallas que se presenten terminan siendo responsabilidad de las personas a cargo, fallas que se "corrigen" con llamados de atenci3n y sanciones; casi nunca hay soluciones, apenas l3nguidas respuestas y la soluci3n CRM (*software*) es usado para controlar y presionar a la fuerza de ventas, no para hacer gesti3n.

Con el segundo enfoque la situaci3n cambia. La visi3n est3 dada pasos atr3s, desde el interior de la empresa. Este cambio, aparentemente

sencillo, genera una profunda diferencia en las empresas: se identifican los procesos internos y se gestiona su articulación con los procesos que tienen que ver con el cliente y sus expectativas frente al servicio (la línea de fuego, el otro lado del mostrador). El problema es que no es fácil de entender y asimilarlo. Con un decidido enfoque, el resultado serán servicios diseñados y controlados con base en los requerimientos de los clientes; personal informado y alineado completamente con la estrategia corporativa; las fallas en el servicio son responsabilidad del sistema, siendo corregidas con ajustes y rediseños del sistema; más allá de las respuestas, hay soluciones; el CRM como herramienta de gestión estratégica, lo que tendrá como resultado experiencias excepcionales de servicio. ¿Cómo se llega a ese enfoque? A través de la Ruta de Valor del Servicio.

La RVS hace referencia al proceso lógico, ordenado y sistemático que las empresas deben abordar con decisión para lograr finalmente un servicio de calidad. Tiene cuatro etapas.

Etapa uno: Dirección. Nada es posible en una empresa sin el compromiso serio, total y decidido de la Gerencia, de manera que integre la estrategia de servicio a las de la empresa, alineándola con los valores, las políticas y la filosofía corporativas, haciendo un apropiado despliegue y seguimiento en la organización.

Etapa dos: Formación. Se debe realizar el proceso de alineamiento de las competencias personales con las organizacionales, requeridas para el buen desempeño y aplicación de la estrategia definida. Finaliza con el desarrollo de una cultura de servicio.

Etapa tres: Aseguramiento. A través de un rediseño y construcción de los procesos que se integren en un sistema, se debe lograr la creación permanente de valor para los clientes a través de la prestación de los servicios.

Etapa cuatro: Afianzamiento. Todo proceso debe ser monitoreado y auditado en sus puntos críticos a través de los indicadores definidos y considerados vitales.

Al final, como se menciona en la etapa tres, se obtendrá un sistema de gestión de calidad del

servicio que plasme todo el desarrollo de los 'satisfactores', de forma que permita estandarizar procesos y soluciones y prevenir los errores, constituyéndose en una empresa preparada para prestar SIEMPRE un servicio de calidad.

### Segundo momento: Durante (Dé más)

Una vez sobrepasado el primer momento llega la decisión de cuál camino tomar. Las pequeñas empresas entran en el dilema de los costos y de cómo administrarán la solución que implementen. En términos generales se puede afirmar que hay soluciones disponibles para empresas de todo tipo y características. Lo importante es que represente una solución a la medida de cada empresa. Dentro de las opciones que se pueden considerar, uno de los factores críticos es el costo, hecho que se soluciona con las posibilidades que los fabricantes ofrecen al ofrecer sus aplicativos sin costo, descargados a través de diversos portales de *internet*. Obviamente también existen los aplicativos más robustos que tienen costos variables, dependiendo de la configuración y las soluciones que pueda soportar. Algunos de los aplicativos son:

- Peoplesoft
- Navision
- Solomon
- mySAP CRM
- Vtiger
- Microsoft Dynamics
- Compiere
- HiperGate

En términos generales, concentrándose aquí el verdadero valor de los aplicativos, éstos permiten:

- Identificar y dirigirse a los clientes más rentables
- Identificar cómo las prioridades de los clientes varían con el tiempo
- Rastrear, comprender, predecir y administrar el desgaste de los clientes
- Realizar análisis para predicción de ventas cruzadas
- Monitorear los programas usando indicadores claves
- Sincronizar los datos CRM con ERP
- Realizar análisis de valor para establecer

la rentabilidad y el valor de la vida 6til de cada cliente

- Analizar los productos vendidos, sus costos y descuentos
- Definir los canales de interacci3n m6s adecuados
- Segmentar estrat6gicamente los clientes para generar programas m6s dirigidos
- An6lisis de ventas
- Analizar y evaluar el cumplimiento en tiempos, costos y calidad del servicio

Es necesario ahora enunciar que, si bien lo enunciado anteriormente hace parte de las habilidades inherentes a los aplicativos CRM, la gesti3n que hagan las personas, es decir, la Gerencia, ser6 la clave del 6xito. Las bases de datos no operan solas, as6 como una investigaci3n de mercados no toma decisiones. El acierto no es tanto qu6 aplicativo se implementa, ni los datos que se recopilan a trav6s del mismo. El mayor acierto es la conformaci3n de un sistema, que incluye procesos y personas, que ser6n los encargados de sacar el mejor provecho de esos datos, en la medida que generen estrategias de servicio adecuadas e inesperadas por los clientes, que se traduzca en el nivel de satisfacci3n esperado. 6Y c3mo se reconoce el nivel de satisfacci3n? Hay que medirlo.

Zeithaml, Parasuraman y Berry definieron el modelo *Servqual* para medir el nivel de satisfacci3n de los clientes con el servicio, identificando los "gaps" o brechas existentes entre las expectativas (antes del servicio) y la percepci3n (durante y despu6s del servicio), entendido esto como la valoraci3n y manifestaci3n subjetiva de esas variables por parte de cada uno de los clientes. Esta valoraci3n se realiza evaluando cinco dimensiones b6sicas.

- Elementos tangibles. Se refiere, entre otros aspectos, a la apariencia f6sica de las instalaciones, distribuci3n interior, decoraci3n, se6alizacion, ambiente, aseo, facilidad de parqueo, estado de los equipos, personal y materiales de comunicaci3n.
- Confiabilidad. Indica la habilidad que tiene la organizaci3n para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, refiri6ndose principalmente a los aspectos

comerciales, como es el caso de atenci3n de reclamos, informaci3n recibida, comunicaci3n, asesor6a t6cnica, garant6as, entre otros.

- Capacidad de respuesta. Hace referencia a la disposici3n de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio r6pido orientado por los procesos internos. Aqu6 se consideran elementos como despachos, transporte, modelo de toma de decisiones, niveles de atenci3n (cadena de servicio), horarios de atenci3n, pol6ticas, entre otros.
- Seguridad. Conocimientos y atenci3n mostrados por los empleados y la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. El conocimiento de los productos y servicios se eval6a en caracter6sticas tales como conocimiento de la variedad, precios y ubicaci3n de los productos, la innovaci3n, tecnolog6a y las caracter6sticas t6cnicas de los productos.
- Empat6a. Atenci3n individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, siendo el elemento en que prevalece la percepci3n de los clientes para la evaluaci3n. A esta dimensi3n pertenecen la amabilidad, cordialidad, atenci3n personalizada, disponibilidad de tiempo para atender a los clientes y la claridad de la informaci3n transmitida, entre otros aspectos.

Ahora hay dos preguntas por responder: 6qu6 deben hacer las compa6as para proveer momentos de servicio excepcional que sorprendan a los clientes?; 6cu6ntos momentos son necesarios para alcanzar permanentemente el nivel de satisfacci3n adecuado? Cada empresa, con el conocimiento que tenga de su servicio, su mercado y sus clientes, tiene la respuesta. En el servicio no hay f3rmulas m6gicas. Muchas empresas lo logran, pero otras, infortunadamente, no.

Aqu6 es donde se empieza a identificar casos especiales en donde el sistema (aplicativo CRM) es mal o incompletamente utilizado. Aproximadamente el 30% de las empresas que han implementado un CRM lo utilizan s3lo como una herramienta que les permite controlar a la fuerza de ventas en las metas de ingresos, contactos, prospectos y llamadas realizadas. Es lamentable que esto se presente en grandes bancos colombianos, en esos casos por la complejidad que representa su correcto manejo y los afanes de colocar servicios financieros, ante lo que prefieren registrar los datos en medios poco

convencionales como cuadernos y agendas. O como algunas empresas de telefonía celular que llaman a sus usuarios a ofrecerles servicios con los que ya cuentan, o planes inferiores a los actuales. Deben cumplir con la cuota de llamadas en el turno, lo que no les da tiempo de mirar en el sistema el perfil del cliente y los servicios contratados por ellos. O como los bancos que hacen convenios con empresas aseguradoras para la prestación de servicios a sus tarjetahabientes, haciendo contratos verbales vía telefónica e incumpliendo posteriormente con lo pactado, obviamente basados en todo aquello que no indicaron (exclusiones o no coberturas) en el momento de la contratación de la póliza. O peor aún, como la empresa fabricante de colchones que ante la llamada que un cliente realiza un sábado en horas de la mañana para preguntar por el punto de venta más cercano a su sitio de residencia, recibe como respuesta que el sábado no hay servicio al cliente, que el lunes con mucho gusto... Como decían los abuelos, santos tiene la madre iglesia.

### **Tercer momento: Después (Disfrútelo)**

Es de esperarse que después de alcanzar y mantener un nivel de satisfacción adecuado con respecto a las expectativas de los clientes, se obtenga como consecuencia la fidelización. Pero aquí aparece otro distractor: la trampa de la fidelización en la que muchas empresas caen. Olvidan que la fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa o con todos, obteniendo una alta participación en sus compras y descargan en un *software* o en una tarjeta la función de fidelizar a sus clientes. Ser fiel es una decisión del cliente, no la acción de una tarjeta. Entonces se encuentran compañías que administran su CRM basado en las tarjetas entregadas indiscriminadamente a todos sus clientes (asiduos u ocasionales), sin identificar el verdadero sentido y valor que debe tener ese concepto. Se olvidan de algo esencial: no se puede pretender fidelizar a un cliente que no está satisfecho.

Incluso se puede afirmar que el cliente verdaderamente fiel no necesita una tarjeta para sentirse como tal. Es el servicio integral que percibe lo que realmente le interesa, no los premios, puntos o canjes que pueda hacer con los puntos acumulados por sus compras. Es el caso

de Mercadefam, antes de la compra por parte de Carrefour. A los clientes verdaderamente fieles les gustaba el concepto del almacén, la tranquilidad, la frescura de los productos, el ambiente del almacén y la posibilidad de ser reconocido por empleados de piso y por cajeras. Eso era lo que valoraban, no la posibilidad de tener una tarjeta. Ahora todo ha cambiado.

Olvidan adicionalmente dos cosas. Primero, que antes de la fidelización debe hacer satisfacción, y la satisfacción se alcanza preparándose para ello con un sistema de calidad que integre el servicio desde el interior de la empresa con el cliente. Estos tres aspectos constituyen la Triada de Valor del Servicio, absolutamente ineludible. Y segundo olvido: un cliente fiel es equivalente a rentabilidad para la empresa.

Diversos estudios realizados por firmas investigadoras han identificado que un incremento del 5% en la fidelidad de los clientes se traduce en un aumento de la utilidad de entre un 25% y un 45%, y eso es mucho dinero. Pero para lograrlo hay que invertir. Un estudio realizado en 2007 con 500 de los más importantes ejecutivos del Reino Unido, pudo identificar que el 80% de ellos consideran extremadamente importante la fidelización para sus compañías, pero tan solo el 22% invierten en programas y planes para lograrlo. La realidad del contrasentido.

Con clientes fieles, además de seguir generando experiencias de servicio valiosas para seguir sorprendiéndolos, las compañías pueden "sentarse" a disfrutar. No hay nada más satisfactorio para una empresa que ver incrementar sus utilidades haciendo las cosas que les gusta hacer, y haciéndolas bien, y siempre. En este nivel, las empresas deben estar atentas a los requerimientos cambiantes de sus clientes para ir transformando y adecuando la empresa, su sistema de calidad y su aplicativo a esos requerimientos y expectativas. No deben olvidar que el sistema se debe acomodar a las condiciones de la empresa y de los clientes, no lo contrario. Y algunas inclusive no han necesitado un *software* CRM para lograr la fidelidad de sus clientes. Arturo Calle es una tienda de ropa para hombre que basa su estrategia de servicio en la empatía y la venta consultiva, dando un manejo bastante apropiado a la confiabilidad, los elementos tangibles, la confiabilidad y la capacidad de respuesta. No se percibe en ellos la necesidad

de vender y salir rápidamente del cliente, mas sí el afán de asesorar a su cliente para que lleve la mejor prenda posible, de acuerdo con la ocasión, la condición física y su presupuesto. A precios absolutamente racionales y cómodos.

Pero, por supuesto, hay otras grandes empresas que hacen gala de un buen manejo a su CRM conectado a los otros sistemas de información. Davivienda es una de las más tradicionales entidades financieras, que en general no gozan mucho del aprecio de los colombianos. Ha venido dando un apreciable manejo a las relaciones cliente – asesor, enfocado en la asesoría con información clara y brindando facilidades durante el proceso de colocación de los productos de su portafolio, a lo que se suma un excelente medio de control: cada vez que hay un movimiento (ingreso, egreso) en alguno de los productos, se recibe un mensaje de texto al celular indicando los datos exactos del movimiento realizado. Importante ¿no? Así lo han entendido y valorado sus clientes. Pero no todo es de las grandes empresas. Escultur Ltda., es una pequeña empresa de turismo que hace las cosas muy bien. Con una modesta infraestructura, con una incipiente base de datos de sus clientes antiguos y nuevos, presta un servicio de calidad, esencialmente a partir del cumplimiento de lo prometido, aún representa para ellos una disminución en sus utilidades, dado que en el gremio las condiciones cambiantes en ocasiones generan traumas a la operación turística. Todo depende del enfoque y Escultur Ltda., como lo pueden hacer todas las pequeñas empresas, lo tiene claro y con pequeñas detalles y cumplimiento de las condiciones anunciadas ha logrado la satisfacción de sus clientes.

Lo que sigue es, como ya se había indicado, disfrutar y monitorear. Los indicadores de calidad del servicio, integrados al CRM, permiten evidenciar la efectividad y desempeño de las estrategias y acciones implementadas para lograr la satisfacción de los clientes. Los indicadores los define cada empresa, después de determinar qué, para qué, cómo y cada cuánto medir. Mantener, sostener un sistema (CRM) no es una tarea fácil ni económica, pero ahí es donde se pone a prueba el compromiso de la Gerencia para que la GRC sea una estrategia y no simplemente una actividad o parte de una moda.

Finalmente algunas estadísticas y datos de la gestión del servicio, en la cual la GRC y el CRM

cumplen una función fundamental.

- El 72% de los vendedores piensan que sus clientes desean recibir un mejor servicio.
- El 86% de los clientes cambiarían el proveedor por un mejor servicio.
- El 91% de los clientes no volverán si reciben un mal servicio.
- El 83% de los clientes cambia de proveedor y no protesta.
- El 68% de los clientes cambian de proveedor por la actitud de indiferencia de los empleados y el 14% por insatisfacción con el producto o servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

### **An Executive's Guide to CRM**

How to Evaluate CRM Alternatives by Functionality, Architecture, & Analytics  
Patricia Seybold

### **Marketing de servicios**

Zeithaml, Bitner, Gremler. McGraw Hill, Quinta Edición.

### **Cientes incondicionales**

Ken Blanchard, Sheldon Bowles. Editorial Norma.

### **El Factor Fred**

Mark Sanborn. Editorial Norma.

### **Servicio excepcional: el arma secreta**

John Tschohl. Service Quality Institute.

### **Cómo añadir valor a sus productos y servicios. Convertir los productos ordinarios en experiencias extraordinarias.**

Diana LaSalle; Terry A. Britton. Publicación de Harvard Business School Press. Editorial Deusto.

### **Marketing en las empresas de servicios**

Leonard Berry; A. Parasuraman. Editorial Norma.

### **Servucción**

Pierre Eiglier; Eric Langeard. Editorial McGraw Hill.

[www.mundocrm.com](http://www.mundocrm.com)

[www.procesoscomerciales.com](http://www.procesoscomerciales.com)