

Universidad Cinépolis.

Aprende a proyectar tu futuro

Taller Evolución en el Servicio 2014



Manual del participante



**Filosofía
de Ventas**

Universidad
Cinépolis

www.cinepolis.com

Índice

Contenido	Página
• Introducción al Taller	1
• Capítulo I Calidad en el Servicio y Prosperidad de la Empresa	5
• Capítulo II El Servicio de Calidad: Compromiso de toda la Organización	10
• Capítulo III Lo que el Cliente espera del Servicio, Determina su Nivel de Calidad.	13
• Capítulo IV Momentos de Verdad y Ciclo de Servicio	19
• Capítulo V Interrelación Humana en el Servicio	45
• Capítulo VI Acciones para Mejorar el Servicio al Cliente	51
• Bibliografía	55

Expectativas del taller



1. Lo que espero del taller es:

2. Lo que estoy dispuesto a dar:

3. ¿Qué se vale?

4. ¿Qué no se vale?

Objetivos



- **Concientizar** a los participantes acerca de la importancia de la **calidad del servicio** que proporcionan a clientes internos y externos.
- **Generar** una excelente **actitud de servicio** en todos los colaboradores de Cinépolis.
- Crear **planes de acción** de acuerdo al análisis de las necesidades de los clientes, para elevar el nivel del servicio que se les proporciona.

Capítulo I

Calidad en el Servicio y Prosperidad de la Empresa



Mis reflexiones acerca del ejercicio “Parejas Disparejas”:

A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for the user to write their reflections on the exercise “Parejas Disparejas”.

La Calidad en el Servicio es una Demanda



La razón de ser de toda organización consiste en ofrecer respuesta a necesidades que tienen las personas que viven en su entorno. Si la organización ha sido efectiva en responder con calidad a esas necesidades, entonces tendrá la oportunidad de prosperar. La calidad en el servicio que se ofrece a los clientes, es una cualidad esencial que requiere poseer la organización para poder sobrevivir.

La cultura del cliente ha evolucionado aceleradamente en cuanto a su nivel de exigencia respecto a los productos o servicios que recibe.

Tal exigencia se agudiza porque el cliente compara los servicios y productos que le ofrece una determinada organización, con los que le dan otras compañías que están logrando mayores estándares de calidad.

Como cliente, ninguno de nosotros desea estar en contacto con servicios o productos que no den respuesta a nuestras necesidades. No estamos dispuestos a soportar situaciones que nos acarreen problemas y disgustos. Todo cliente exige que se le resuelva su necesidad y espera que esa experiencia sea lo más satisfactoria posible.

La Calidad de Servicio en el Mundo

Para las empresas resulta complicado ponerse en los zapatos del cliente; pues como empresas el 80% considera que su servicio es bueno o excelente. Sin embargo:

¡Sólo el 8% de los clientes coincide con esta impresión!

El 60% del posicionamiento de experiencia se realiza en los primeros 4 segundos; de estas impresiones 15% son conscientes y 85% inconscientes. Una mala experiencia puede permanecer en nuestra mente por 25 años.

Las 52 Marcas más recordadas en nuestra región

Rank	Marca	2012	2011	2010	2009	Rank	Marca	2012	2011	2010	2009
1	COCA-COLA	1	1	1	1	27	SIMÁN	82	71	52	58
2	TOYOTA	2	2	2	2	28	AVIANCA-TACA	34	42	24	13
3	MCDONALD'S	3	3	5	4	29	NOKIA	25	15	16	46
4	APPLE	4	5	11	11	30	CANON	37	N.A.	88	90
5	PEPSI	6	4	3	3	31	TOMMY HILFGER	22	35	19	14
6	NIKE	5	8	4	6	32	BURGER KING	24	18	26	25
7	SAMSUNG	16	30	20	48	33	PANASONIC	33	45	48	81
8	CLARO	14	6	9	9	34	WALMART	36	36	N.A.	N.A.
9	ADIDAS	15	24	9	18	35	NESTLÉ	27	33	47	43
10	COLGATE	13	10	10	5	36	WENDY'S	61	92	N.A.	N.A.
11	HP	12	12	17	8	37	ORANGE	54	27	27	70
12	SONY	7	9	6	7	38	LEVIS	46	48	41	52
13	TIGO	14	13	7	15	39	LG	21	26	23	76
14	DELL	18	20	18	12	40	KELLOGG'S	50	69	39	21
15	PIZZA HUT	23	21	8	17	41	GOOGLE	43	37	68	77
16	TELFÓNICA MOVISTAR	26	7	34	37	42	KFC	77	N.A.	79	N.A.
17	HYUNDAI	19	29	63	65	43	GUESS	32	51	49	60
18	CAMPERO	30	19	13	10	44	FLOR DE CAÑA	35	96	72	N.A.
19	ZARA	11	16	29	16	45	DOS PINOS	41	40	54	57
20	BLACKBERRY	8	11	12	27	46	MARÉ	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
21	HONDA	17	17	28	29	47	PUMA	28	88	51	35
22	NINE WEST	45	31	56	24	48	PRESIDENTE	53	14	15	19
23	NISSAN	10	23	22	39	49	KENNETH COLE	73	41	89	N.A.
24	MERCEDES-BENZ	40	28	35	26	50	ADOC	89	N.A.	N.A.	66
25	BMW	20	22	25	22	51	IPHONE	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
26	AUDI	31	47	90	91	52	CHANEL	59	85	73	N.A.

Fuente de esta información:
Revista Mercados & Tendencias, 2013.

Crea un vínculo con el cliente

Producto + Servicio + Experiencia = Satisfacción del Cliente

¿Cuál es la marca nacida en su país que más recuerda en este momento? Aquí las 10 más nombradas en cada mercado.



GUATEMALA

RANK	MARCA
1	CAMPERO
2	GALLO
3	CEMENTOS PROGRESO
4	SAN MARTIN
5	PAIZ
6	LA TORRE
7	CEMACO
8	SALÚ E. MÉNDEZ
9	AGUA PURA SALVAVIDAS
10	CERV. CENTROAM.



NICARAGUA

RANK	MARCA
1	FLOR DE CAÑA
2	ESKIMO
3	TOÑA
4	TIP TOP
5	ROLTER
6	PARMALAT
7	JALEAS CALLEJAS
8	CAFÉ PRESTO
9	CENTROLAC
10	LA COLONIA

COSTA RICA

RANK	MARCA
1	DOS PINOS
2	IMPERIAL
3	LIZANO
4	BRITT
5	POZUELO
6	KÖLBI
7	FLORIDA BEBIDAS
8	TROPICAL
9	ALTO MERCADO
10	ICE



REP DOMINICANA

RANK	MARCA
1	CAFÉ SANTO DOMINGO
2	PRESIDENTE
3	HELADOS BON
4	INDUVECA
5	LA GARZA
6	RICA
7	BALDOM
8	CORTES
9	VICTORINA
10	CRISOL



HONDURAS

RANK	MARCA
1	SILBA
2	FICOPESA
3	LA COLONIA
4	CARRÓN
5	DILINSA
6	AGUAZUL
7	NATURA'S
8	CAFÉ EL INDIÓ
9	LADY LEE
10	POWER CHICKEN



EL SALVADOR

RANK	MARCA
1	SUPER SELECTOS
2	SIMAN
3	ADIOC
4	DIANA
5	LA CONSTANCIA
6	LIDO
7	ST JACK'S
8	BANCO AGRICOLA
9	PILSENER
10	YES



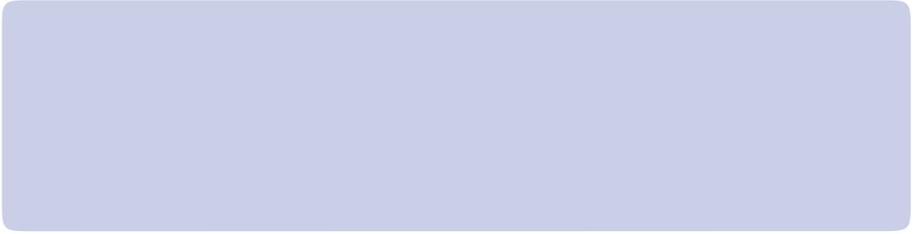
PANAMÁ

RANK	MARCA
1	BONLAC
2	PASCUAL
3	CAFÉ DURÁN
4	ESTRELLA AZUL
5	MELO
6	TOLEDANO
7	LA PRENSA
8	RIBA SMITH
9	CERVEZA PANAMÁ
10	CABLE ONDA

Fuente de esta información:
Revista Mercados & Tendencias, 2013.

La calidad en el servicio en tu país

¿Cuál es tu percepción del servicio en tu país?



¿Las empresas se preocupan más por sus finanzas que por el servicio que otorgan?



Capítulo II

El Servicio de Calidad: Compromiso de Toda la Organización



La calidad en el servicio es un reto para todos

El nivel de calidad que ofrezca nuestra empresa a sus clientes finales, depende de todos y cada uno de los que formamos parte de esta organización. Cada uno de nosotros tiene el compromiso de satisfacer las necesidades de quienes son nuestros clientes.

Aun cuando nuestro servicio lo proporcionemos a personas y áreas internas, la calidad con la que les atendamos será determinante en la prestación final que como organización se le da al cliente final.

Tenemos una responsabilidad ineludible de realizar con calidad nuestro trabajo; de él depende la satisfacción de las necesidades que tienen nuestros compañeros para realizar con efectividad sus labores.

La calidad en el servicio es un reto para todos (continúa)

Al final de esta cadena de responsabilidad y compromiso lograremos que los clientes de nuestra Empresa que- den altamente satisfechos con nuestro servicio.



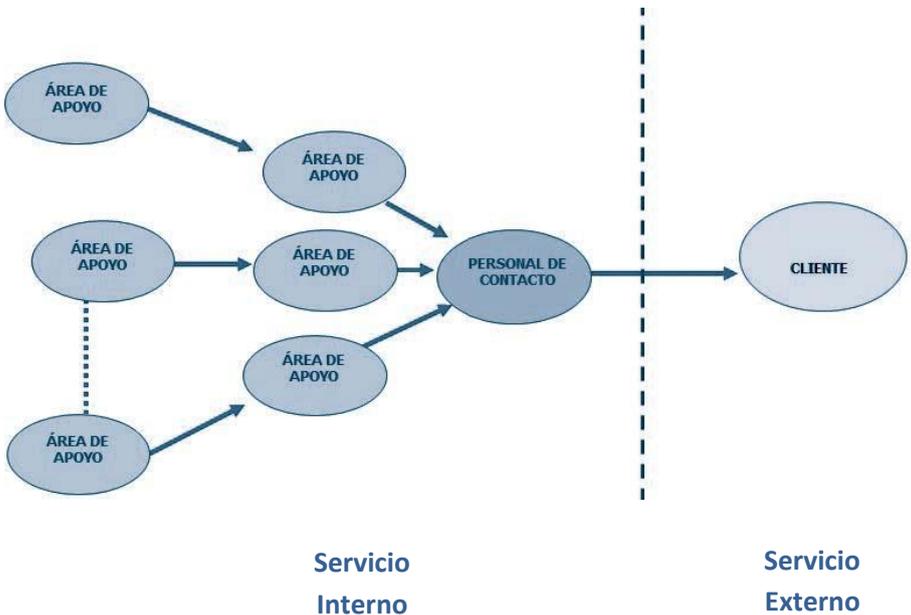
Queremos trabajar contigo!!

“Aunque no atiendas directamente al cliente final, tu trabajo es apoyar a alguien que sí lo está atendiendo.”

La Cadena cliente - proveedor

La cadena cliente-proveedor es aquella que permite el intercambio de servicios y subproductos entre clientes y proveedores internos, para ofrecer un servicio al cliente final.

Cadena Cliente-Proveedor



Capítulo III

Lo que el Cliente Espera del Servicio, Determina su Nivel de Calidad



¿Qué entendemos por Servicio de Calidad?

El cliente siempre tiene, consciente o inconscientemente, ciertas expectativas respecto a la forma como serán atendidas sus necesidades, a través del servicio y los productos recibidos. Las expectativas que el cliente tiene sobre el servicio y los productos, son lo que moldea su percepción respecto a la calidad.

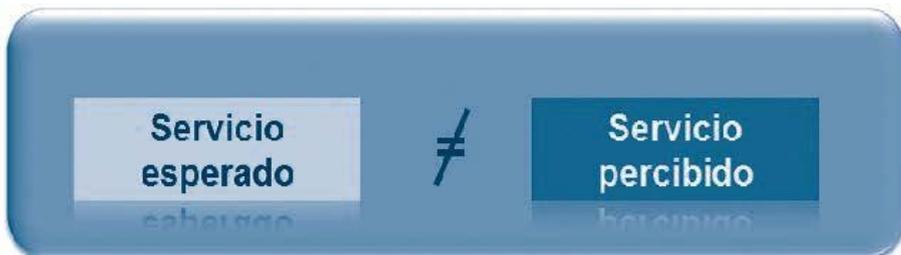
La experiencia del servicio es determinada por lo que el cliente espera como respuesta a sus necesidades y la percepción de satisfacción generada por el desempeño de quien ofreció dicho servicio y las características del producto recibido.

Con estas consideraciones, podemos definir que un servicio de calidad se logra cuando el cliente percibe que sus necesidades y expectativas fueron cubiertas y queda satisfecho a través de las acciones con las que fue atendido y los productos que recibió.

El servicio de calidad se da con la siguiente relación:



Cuando existe una diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y el nivel de cumplimiento percibido después de la atención o producto ofrecidos por su proveedor, se abre una brecha, y aparece una falla en la calidad del servicio.



Calidad del servicio desde el punto de vista del cliente



Todo proveedor de un servicio, si desea prosperar, requiere dejar satisfecho a su cliente. Para conseguirlo, debe conocer las necesidades que tiene.

Este conocimiento, en ocasiones, se dificulta por dos razones:

1. No tener una actitud sincera de comprender lo que el cliente necesita. Lo que interesa y se busca es únicamente cómo se pueden facilitar las cosas para quien provee el servicio.
2. No se cuenta con un método y un lenguaje común para especificar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio y al producto que necesita. Respecto al primer impedimento, quien es proveedor del servicio debe ponerse del lado del cliente para comprender sus necesidades. Nunca se puede olvidar que el propósito que da sentido a las operaciones de una organización o área de trabajo es dar respuesta a las necesidades del cliente al que sirve.

Respecto al segundo punto, que se relaciona con la necesidad de contar con un método y un lenguaje común para identificar las expectativas que tiene el cliente, se requiere de una metodología dedicada a precisar los atributos del servicio y las características del producto que se ofrecen al cliente para que sea evaluada su calidad.

Existe un principio fundamental que se debe respetar:

“Es el cliente quien define las características de calidad del servicio que se le proporciona”.

Esas características constituyen los “atributos del servicio.”



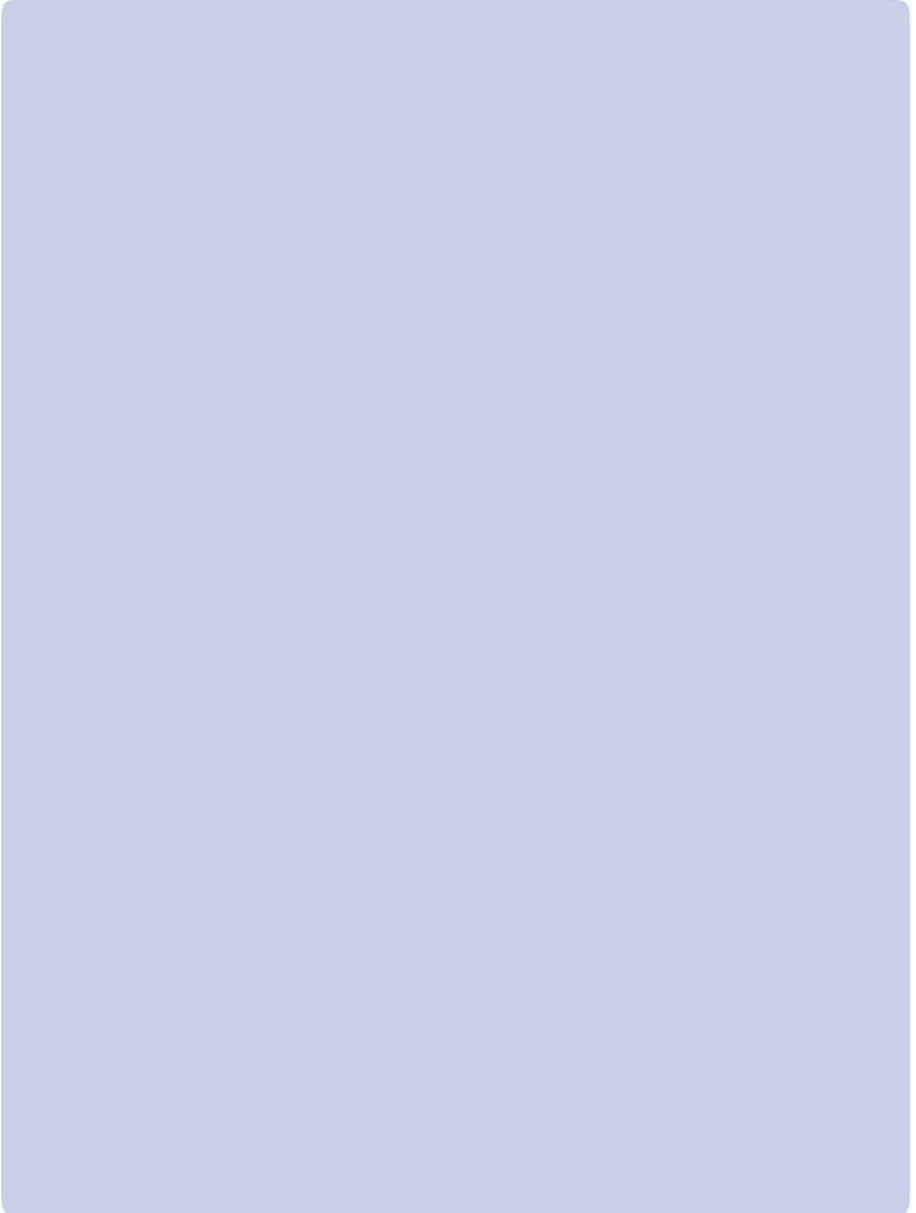
Ejercicio: Juegos de Roles



**La escenificación de los roles
de mi equipo:**

A large, empty, light blue rectangular area intended for writing or drawing.

Mis reflexiones y aprendizajes acerca de los juegos de roles:



Capítulo IV

Momentos de Verdad y Ciclo de Servicio

Un caso de servicio impresionante



Jan Carlzon, en su libro “El Momento de la Verdad”, describe una situación que es muy poderosa para comprender aquello a lo que él se refiere con la expresión “momento de verdad”. Aquí hacemos un resumen de su relato:

“Rudy Peterson era un hombre de negocios que estaba hospedado en el Grand Hotel de Estocolmo. Un día dejó el hotel y se dirigió al aeropuerto, para tomar un vuelo.

Cuando llegó al aeropuerto se dio cuenta de que había dejado su boleto de avión en el hotel. Lo había colocado encima de la mesa para ponerse el abrigo y se había olvidado de recogerlo.

Todo el mundo sabe que no se puede subir a un avión sin boleto, de modo que Rudy Peterson ya se había resignado a perder el vuelo y su reunión de negocios en Copenhague. Pero cuando explicó su problema a la empleada, recibió una agradable sorpresa.

‘No se preocupe, señor Peterson’, dijo ella con una sonrisa. ‘Aquí está su pase de abordar. Lo colocaré un boleto provisional en él si usted me dice su número de habitación en el Grand Hotel y su destino en Copenhague. Yo me ocuparé del resto’.

Mientras Rudy esperaba en la sala de espera, la empleada llamó al hotel. Un botones subió a la habitación y encontró el boleto, exactamente donde el Sr. Peterson dijo que estaría. La empleada había enviado una limusina de la línea aérea SAS para recogerlo del hotel y traerlo directamente. Sucedió todo tan rápidamente que el boleto llegó antes de que saliera el vuelo a Copenhague. Nadie estuvo más sorprendido que el propio Rudy Peterson cuando el asistente de vuelo se le acercó y dijo tranquilamente, ‘Señor Peterson, aquí está su boleto’.

La mayor parte de los manuales de líneas aéreas son muy claros: ‘Si no hay boleto, no hay vuelo’. Por el contrario, a causa de la forma en que SAS manejó la situación, el señor Peterson quedó gratamente impresionado y además llegó a tiempo a su reunión.

Estoy orgulloso de la historia de Rudy Peterson porque refleja lo que hemos logrado a conseguir en SAS en seis años que fui nombrado Presidente. Nos hemos orientado a ser una compañía enfocada al cliente, una compañía que reconoce que sus únicos y verdaderos activos son los clientes satisfechos, todos los cuales esperan ser tratados como personas y que no nos seleccionarán como su línea aérea a menos que hagamos exactamente eso.”

POP CORN

Es una iniciativa integral para alinear la visión de Cinépolis poniendo al cliente en el centro de toda nuestra actividad.

Nuestros estándares internos tienen que evolucionar alineándose a las necesidades de nuestros clientes, aplicando una visión de afuera hacia adentro.



Las áreas que integran esta iniciativa son:

Producto

- ✓ Disponibilidad y Calidad

Orden y Limpieza

- ✓ Baños y Salas

Proyección y Sonido

- ✓ Imagen perfecta y claridad de sonido

COmodidad

- ✓ Butacas y Temperatura

Rapidez

- ✓ Tiempos en Fila

Nivel de Servicio Sorprendente

- ✓ Amabilidad y Empatía



¿Cómo se define “momento de verdad”?



Karl Albrecht, en su libro **“La Excelencia en el Servicio”**, define momento de verdad en los siguientes términos:

“Un Momento de Verdad es ese preciso instante en que el usuario se pone en contacto con nuestra Institución y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio.

Un Momento de Verdad, por sí solo, no es positivo o negativo.

Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia negativa o positiva para el cliente.

Un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano. El cliente experimenta un momento de verdad, por ejemplo, en condiciones como las siguientes: el sitio es limpio y agradable; los señalamientos están colocados lógicamente y son fáciles de leer...”

¿Qué es el Ciclo del Servicio?

Nuevamente es Karl Albrecht el autor que aporta los conceptos y el modelo relacionados al ciclo de servicio.

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes o usuarios. El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio.

El valor de hacer los ciclos del servicio de las diferentes áreas de la organización consiste en que se puede mirar a través de los ojos de los clientes.

Construcción del Mapa del Ciclo del Servicio

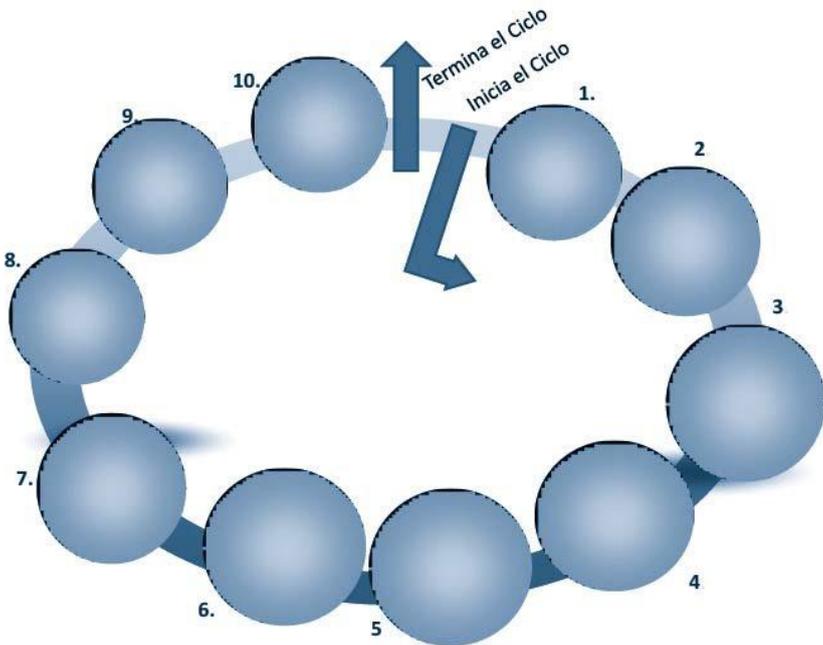
La técnica para construir el mapa del ciclo del servicio es sencilla y efectiva. Conviene tener presentes las siguientes recomendaciones:

- En hoja de rotafolio se traza un círculo. Construir el ciclo del servicio siguiendo la figura de un círculo es para destacar cómo cada aspecto de la experiencia del cliente está relacionado con los otros aspectos del proceso. Todas las experiencias del cliente son acontecimientos relacionados entre sí. Un servicio de calidad no resulta cuando se ve la interacción con el cliente como una serie de acontecimientos inconexos. El cliente ve la situación del servicio no como una serie de instantáneas, sino como una película, donde cada escena se conecta con las demás. Y el cliente espera ser el protagonista de tal película.
- La figura del círculo servirá como marco de referencia para hacer la lista de los diferentes momentos de verdad que encuentran los clientes a medida que los experimentan.
- Es importante enumerar los momentos de verdad en su orden de

sucesión acostumbrada; esto es, siguiendo los pasos que normalmente el cliente debe experimentar para recibir el servicio.

- Es clave que cada momento de verdad sea descrito desde el punto de vista de lo que experimenta el cliente. Por tanto, no se debe describir lo que realiza la persona o el área que ofrece el servicio.
- La descripción de cada momento de verdad debe hacerse en forma muy breve, pero clara.

El Ciclo del Servicio



Ejercicio: La Urna de la Fortuna



**Especificaciones del deseo
de mi cliente:**

A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for writing the specifications of the customer's desire.



Mis reflexiones y aprendizajes acerca de la entrega del servicio:

A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for the user to write their reflections and learnings.

Momentos Críticos de Verdad



Si bien todos los momentos de verdad contenidos en el ciclo del servicio son importantes, generalmente hay algunos de ellos que tienen una especial importancia por el efecto que pueden ocasionar en la satisfacción del cliente. Por producir tal impacto en la satisfacción o insatisfacción del cliente, se les ha denominado “momentos críticos de verdad”.

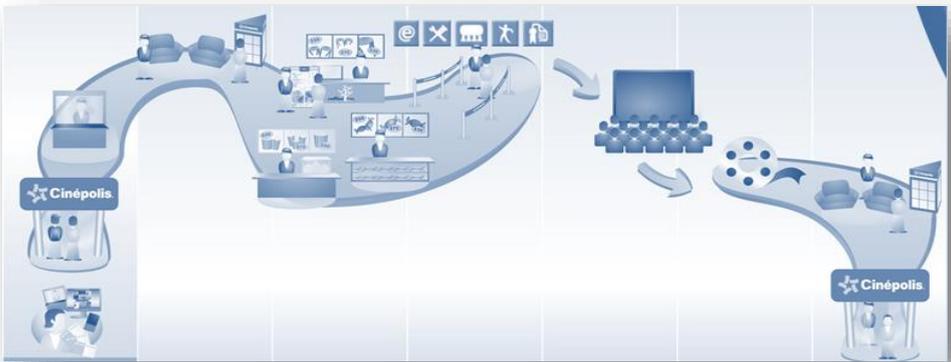
Los momentos críticos de verdad son aquellos que, si no se manejan positivamente, conducen al descontento del cliente, a la pérdida de lealtad para nuestro servicio, y a una posible pérdida por completo del cliente.

Es imprescindible que los colaboradores cuyo trabajo se desarrolla alrededor de los encuentros clave con los clientes estén dotados de habilidades necesarias para asegurar resultados positivos.

Una vez creado el ciclo del servicio, estamos en condiciones de detectar los momentos críticos de verdad.

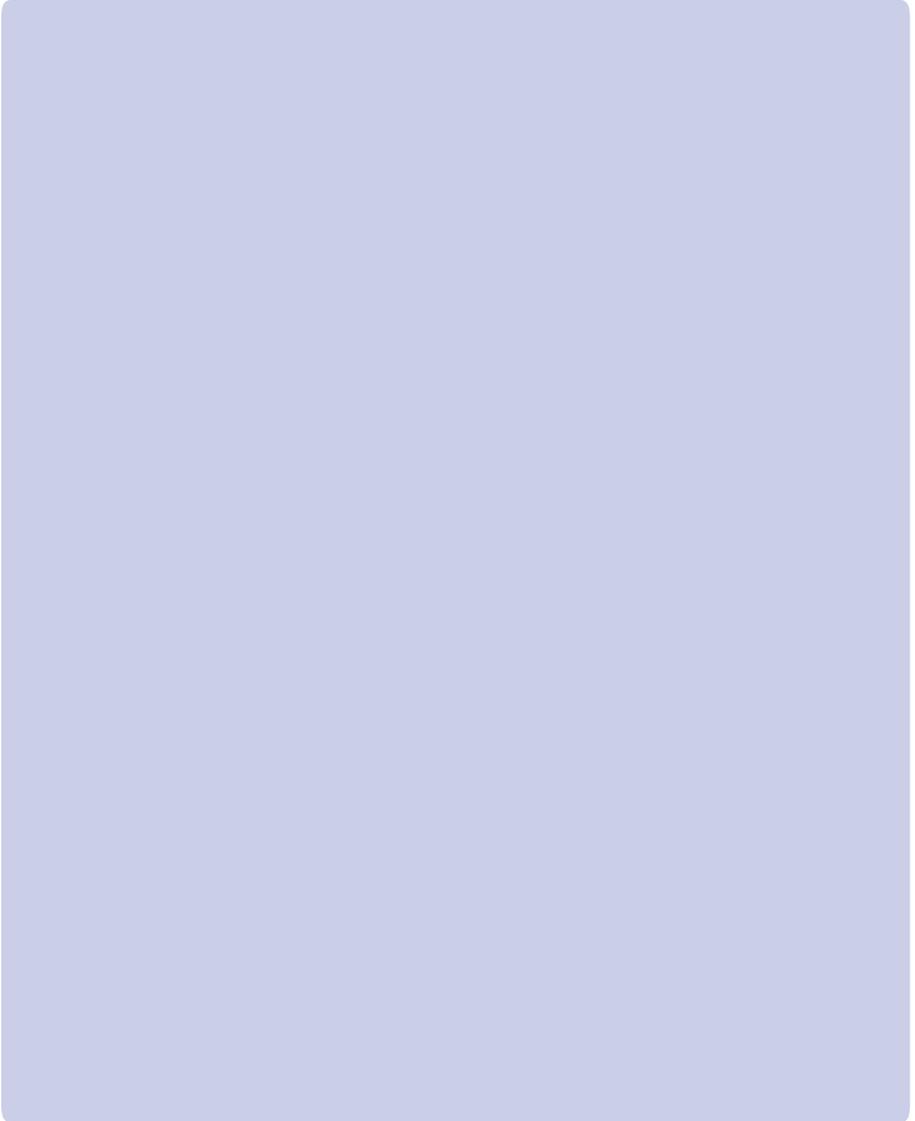
Ejercicio: Aplicación del Ciclo del Servicio

- Cada equipo señala los Momentos Críticos de Verdad, en su Ciclo del Servicio.
- Para señalarlos, se encierran en círculos.



Ejercicio: Identificación de Momentos Críticos de Verdad

- Cada equipo señala, en su Ciclo del Servicio, los momentos críticos de verdad.



Ejercicio: Ciclos y Momentos Críticos de Verdad

- Cada equipo presenta su Ciclo de Servicio y los Momentos Críticos de Verdad identificados.



Capítulo V

Interrelación Humana en el Servicio



Los Pecados en el Servicio

Contexto que genera los pecados en el servicio

Es difícil creer que alguna organización vea a sus clientes como enemigos. No obstante, existen muchas que actúan como si estos lo fueran; unas a conciencia y otras inconscientemente.

La percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio estriba en los detalles. En un contexto en el que el cliente se considera un enemigo, los empleados mostrarán una serie de conductas que van a producir insatisfacción al cliente. Cuando los empleados descuidan una serie de comportamientos enfocados a atender la necesidad del cliente, es cuando el cliente sufre las consecuencias de lo que varios autores han llamado los pecados en el servicio.

Los Pecados en el Servicio más comunes

1. “Tratar al cliente con apatía”

Este pecado lo comete el empleado que está demostrando a su cliente que no le importa entender su necesidad, ni hacer nada por atenderle. Es una manifestación de que la persona ha borrado de su mente que la razón de ser de su puesto de trabajo es atender y satisfacer las necesidades de los clientes. Se trata al cliente con desinterés.

2. “Desairar al cliente”

Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente, porque el empleado desea hacer algo diferente. El proceso de pensamiento de una persona que comete este pecado es así: “Si no fuera por este cliente, yo podría terminar de hacer lo que estoy haciendo.” El cliente es una molestia de la cual hay que desligarse.

3. “Ser frío con el cliente”

Este pecado lo comete el empleado que se muestra extremadamente formal, o no saluda; imposible esperar que sonría al cliente. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los clientes con frialdad. El cliente deja de ser el foco de atención humana y es quien debe sufrir las consecuencias.

4. “Tratar al cliente con aire de superioridad”

El cliente sufre cuando se le abruma con palabras o siglas que no entiende; cuando se le pide información o requerimientos de procedimientos desconocidos para él. Existen casos en los que la manera en que se le habla es despectiva; se le trata como alguien que no entiende o que no está al nivel de quien está frente a él. Se llega a tratar al cliente con burlas y falta de respeto.

5. “Trabajar como robot”

El cliente sufre con empleados que han caído en la rutina dentro de su trabajo. Todo se hace en automático. La realización del proceso de interrelación con el cliente se vuelve en una secuencia de pasos estandarizados. Se tendrían los mismos resultados si quienes realizan los pasos del servicio fueran máquinas y no personas. El trato personalizado se pierde en lo rutinario.

Los Pecados en el Servicio más comunes (continúa)

6. “Ceñirse al reglamento”

Este pecado se comete cuando las reglas y procedimientos de una organización o de un área se crean y se aplican para la conveniencia de ésta y no para atender y satisfacer las necesidades del cliente. Ante el reclamo del cliente de por qué son así las cosas, la respuesta inmediata es: “esas son las reglas.” Se considera que la función central del área y su personal consiste en vigilar que los demás cumplan la norma. Se goza ejercitando la facultad de vetar las cosas que se solicitan. Se mantiene una preocupación obsesiva por determinar los límites de la responsabilidad, perdiéndose el sentido común y el compromiso por atender la necesidad del cliente.

7. “Dar evasivas al cliente”

Obligar al cliente a ir de un lado a otro en la organización o en el área, es una forma en que se comete este pecado. “Me gustaría mucho ayudarle, pero eso no corresponde a este departamento”. “Usted necesita ir con la persona que está en esa otra área.” Frecuentemente se comete este pecado cuando se transfiere al cliente de extensión en extensión en varios teléfonos de un departamento. Lo que el empleado busca es que otra persona sea quien atienda al cliente.

Mis reflexiones y aprendizajes acerca del ejercicio: Pecados en el Servicio:



Matriz de Conductas en el Servicio



Ejemplos de acuerdo a la determinación y consideración:

- **Relación Sumisa:** Consideración alta y determinación baja

- **Relación Rota:** Determinación y consideración bajas



- **Relación Asertiva:** Alta consideración y alta determinación



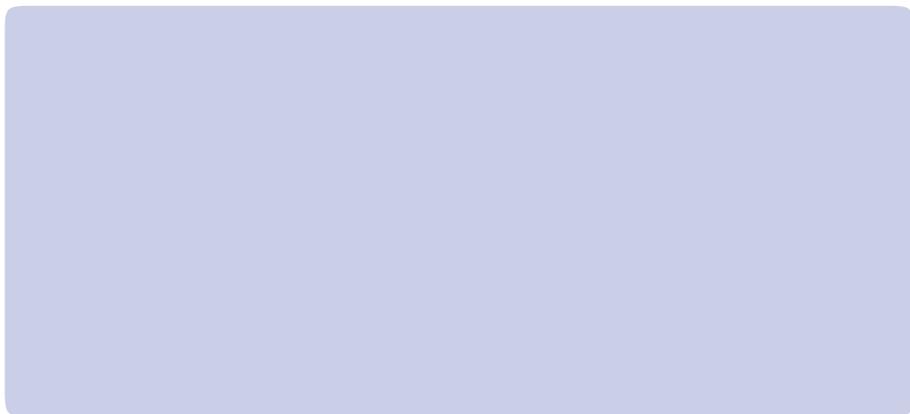
Capítulo VI

Acciones para Mejorar el Servicio al Cliente



Ejercicio: Aplicación de nuestra creatividad

Lista de ideas creativas que pueden aplicarse para mejorar los aspectos de mayor impacto en la calidad del servicio.



Ejercicio: Elaboración del Plan para Mejorar el Servicio en Mi Área:



A large, empty rectangular area with a light blue gradient background, intended for writing the plan to improve service in the user's area.

Ejercicio: La Industria Aeronáutica



¿Cómo definirían su relación cliente/proveedor?

¿Cómo fue su trabajo en equipo? ¿Hubo colaboración o cada quien se enfocó en realizar sus tareas?

Ejercicio: La Industria Aeronáutica, continuación

¿Manejaron una comunicación asertiva en las situaciones que se fueron presentando?



¿Qué negociaciones ganar-ganar lograron?



Bibliografía

- “El servicio invisible”. Domínguez Collins, Humberto. Ed. Ecoe.
- “Los siete secretos del servicio al cliente”. Horovitz, Jacques. Ed. Printece Hall.
- “Servicio al cliente interno”. Albrecht, Karl. Ed. Paidós.
- “Clientemanía”. Blanchard, Ken. Ed. Norma.
- “La virtud del servicio”. De la Parra Paz, Eric. Ediciones ISEF.
- “Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente”. Tschohl, John. / Franzmeier, Steve. Ed. Díaz De Santos.
- “Calidad en el servicio a los clientes”. Denton, Keith D. Ed. Díaz De Santos.
- “Cómo mejorar su servicio al cliente”. Leppard – Molyneu, John. Ed. Gestión 2000.
- Leonard L. Berry, David R. Bennett and Carter W. Brown; “Service Quality”.
- Zeithaml Valarie A, A. Parasuraman, Leonard L. Berry; “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations”.
- Karl Albrecht, Lawrence J. Bradford; “La Excelencia en el Servicio: Cómo identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente”.
- Karl Albrecht; “La Revolución del Servicio: El toque personal que conserva y cautiva clientes”.

Notas