

TODOS LOS CLIENTES NO SON IGUALES: UNA PERSPECTIVA FINANCIERA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS GERENTES DE MERCADEO

HAROLD L. KOCH

B.A. y M.A. en Literatura Hispanoamericana de University of Illinois (USA), M.A. en Administración de Empresas de University of Iowa (USA), y Doctorado (DBA) en Administración de Empresas (Mercadeo) de Cleveland State University (USA). Director del Departamento de Mercadeo y del MBA de la Universidad ICESI.
E-mail: hkoch@icesi.edu.co

RESUMEN

Los gerentes colombianos estamos pensando en *Servicio al Cliente* como la próxima ventaja competitiva y una ayuda para contrarrestar los efectos de la recesión actual. Estamos cansados de buscar siempre en nuestra caja de herramientas de mercadeo y encontrar solamente el martillo del precio. Para diferenciarnos de la competencia, hacerle al cliente menos sensible una diferencia en precio y encontrar una ventaja verdaderamente sostenible, sobre todo cuando le ofrecemos los beneficios de un producto o servicio muy parecidos a los del competidor, un programa bien diseñado de *Servicio al Cliente* puede ser la clave.

Para montar el programa efectivo tenemos que invertir *primero* en nuestros gerentes para que ellos le den al empleado el empoderamiento suficiente para resolver los problemas y

las quejas del consumidor, para que los gerentes nos sirvan como modelos de atención al cliente, y que todos «llevemos la camiseta» por motivos de orgullo y pertenencia sincera. Es más, como veremos en este artículo, es hora de emplear las técnicas modernas de Administración para contestar la pregunta, ¿qué nivel de servicio es óptimo y más rentable? Para eso examinaremos un ejemplo de una Serviteca en el cual se sustenta porqué debemos pretender poner un poco más de «ciencia» en nuestra estrategia de *Servicio al Cliente* y pensar más a largo plazo.

Este artículo está dirigido a todos los gerentes, desde la alta dirección hasta el supervisor del empleado que tiene control de cualquier «momento de verdad» con el cliente. Queremos sembrar un modo de pensar diferente respecto al concepto de *Servicio al Cliente*, para ponerles más dientes y

menos sonrisas a nuestros programas. Se divide en tres partes, en *la primera* se presenta una breve introducción sobre segmentación, con la hipótesis controvertida de que **todos los clientes no son iguales** y por eso debemos invertir en las varias actividades de un programa de *Servicio al Cliente* (investigaciones de mercado, auditoría de la empresa, capacitación de los gerentes y los empleados, inversión en tecnología apropiada que respalde al empleado en su contacto con el cliente, cambios en la cultura y estructura de la empresa) según el perfil (demográfico, sicográfico, por los hábitos de consumo) de los varios segmentos que se han identificado. El análisis marginal de los economistas nos ayuda mucho en esta parte. En *la segunda parte* del artículo examinaremos un ejemplo, echando una mirada al caso hipotético de una Serviteca cualquiera que se encuentra en nuestras comunidades, que nos suministra cambios de aceite, nuevas llantas y baterías, alineación, etc., aplicando la herramienta financiera de Valor Presente Neto (VPN) al concepto de segmentación. En *la tercera parte* le ofrecemos al gerente lector conclusiones y sugerencias prácticas para implantar dicho análisis marginal con su gente, para que tengamos un plan de inversión en *Servicio al Cliente* más preciso y rentable.

I. INTRODUCCION

Para algunos gerentes el pensar en la posibilidad de que todos los clientes no sean iguales les aterroriza. Pero al reflexionar un poco sobre el tema podemos concluir que, como en el caso de nuestra Serviteca hipotéti-

ca, todos los clientes no compran con la misma frecuencia, todos no compran el mismo paquete de servicios-productos que tienen los mismos márgenes y todos no compran en la misma cantidad (algunos reemplazamos la batería en el segundo año antes que se desgaste, otros esperan hasta que tengan una crisis saliendo de un restaurante a las 11 p.m. en el cuarto año de la batería; algunos cambian el aceite cada 4.000 kilómetros lealmente, otros «estrechan» tal mantenimiento hasta los 6.000. Y todos sabemos que la respuesta a una oferta de descuento no impacta a todos los clientes igualmente; siempre hay el segmento que cree que todos los productos y los servicios son iguales, excepto por el precio (en vez de buscar un beneficio específico, como «seguridad por las vidas de sus seres queridos») cuando compran llantas. La necesidad de segmentación es obvia.

El tema de Servicio al Cliente es muy relevante hoy porque el consumidor de 1999, bien sea comercial o de alto consumo, está mejor informado, compara los productos y precios con más frecuencia, se muestra menos leal a nuestra tienda y marcas y sabe bien que tiene derechos legales para recibir las promesas implícitas y explícitas que acompañan a nuestros productos y servicios. La competencia es cada vez más tenaz y se nos han desaparecido algunos de los segmentos que existían antes de la recesión. Las fusiones en casi todos los sectores (la banca, llantas, farmacéuticos, energía, automotriz, flores y telecomunicaciones, entre otros) no dan alguna señal de frenarse. El gerente moderno debe aplicar técnicas más objetivas para sobrevivir en este entorno tan complicado y debe saber presupuestar el nivel

óptimo de inversión en las varias actividades de mercadeo.

También sabemos que de cada cien consumidores insatisfechos no se quejan sino cinco y que 95% de estos insatisfechos que tienen la queja resuelta con una solución *inmediata* nos recomiendan después. Es más, los insatisfechos les comunican sus quejas a otros (familiares, colegas, amigos). No podemos aguantar altas tasas de deserción de un cliente, nos cuesta cinco veces más sobre los costos de retención el reemplazarlo con uno nuevo. Aún peor, la deserción de clientes en los segmentos más rentables es más costosa que en el caso de los segmentos que nos arrojan menos rentabilidad, por eso la necesidad de un análisis más sofisticado en la inversión en nuestro programa de *Servicio al Cliente*.

Sin embargo, a pesar de la importancia de pensar en servicio como una estrategia de mercadeo, tienden a insistir los gerentes en la táctica de un «Programa de Sonrisa» y resulta que de golpe exigen la capacitación de los empleados que tienen contacto directo con los clientes, para que el teléfono suene solamente dos veces, que utilicemos el nombre del cliente durante la transacción, que siempre hay «Servicio con una Sonrisa» así como el omnipresente «Buzón de Sugerencias» para los empleados y los clientes.

Este artículo expresa una opinión que está opuesta a tal estrategia como el *primer paso*, creyendo que estamos desperdiciando nuestra inversión en dicha capacitación porque tales esfuerzos duran solamente en el corto plazo. Debemos estar redactando estrategias que nos rindan al largo pla-

zo, primero cambiando las actitudes, ópticas y valores de nuestros gerentes, desde la alta dirección al supervisor del empleado que se le enfrenta al cliente. Hay que generar profundos cambios en nuestra cultura corporativa, para que sea orientada hacia servicio y que el organigrama, el sistema de compensación, las evaluaciones, los presupuestos y las operaciones diarias se enfoquen sobre un servicio excelente al cliente.

El mensaje principal aquí es que podemos amarrar el concepto de mercadeo de segmentación con la herramienta de finanzas del Valor Presente Neto (VPN), que pretende influir la óptica del gerente para que calcule el nivel necesario de *Servicio al Cliente* con diferente perspectiva. Ojalá que el ejemplo que sigue le muestre al gerente una herramienta útil y aplicable a su empresa, a pesar de las dificultades en generar la información necesaria para hacer los cálculos. Vale la pena entender el concepto y comunicárselo a los empleados. Las dos fuentes principales utilizadas en el siguiente ejemplo son (4) y (11) de la Bibliografía al fin del artículo.

II. APLICACION DEL CONCEPTO FINANCIERO VALOR PRESENTE NETO (VPN) A SERVICIO AL CLIENTE: EJEMPLO DE UNA SERVITECA

El concepto básico de segmentación es una herramienta bien entendida y debe ser aplicada al concepto de Servicio tal como la practicamos con nuestros productos y servicios en casi todos los sectores. Hay diversos empaques de carnes frías y cremas dentales para diferentes necesidades; le

ofrecemos distintas fórmulas, tamaños de botellas y fragancias del champú al mercado; le vendemos diferentes llantas a diversos precios para diferentes usos y vehículos.

En cuanto al programa de *Servicio al Cliente* de nuestra Serviteca hipotética tenemos que hacernos varias preguntas, como: ¿Es rentable ofrecerles a todos los segmentos los mismos niveles de servicio en cuanto a crédito y los términos de pago? ¿Nos sirve la inversión en una política de transporte gratis a la oficina a las 7 a.m. para la gente que nos lleva el carro para la revisión de 10.000 kilómetros? ¿Es necesario mantener un completo surtido de productos y tener que financiar inventarios altos para que nadie tenga que esperar o regresar? ¿Cuál es el valor «intrínseco» de cada cliente sobre los cuatro o cinco años como clientes nuestros?

Las respuestas a estas preguntas se generarán por un modelo de análisis diferente, es decir, hay que pensar marginalmente. Por cada peso extra (marginal) invertido en transporte y lavado gratuitos, encuestas y sesiones de grupos para indagar sobre necesidades, hay que calcular el ingreso extra (marginal) a la Serviteca, que resulta por una lealtad más alta a la tienda, por una tasa de deserción más baja, por el aumento de frecuencia de visitas, o en el aumento del volumen de compras que se realizan. Ahora vale examinar el caso de una Serviteca cualquiera para ayudarnos

a entender tal herramienta y los pasos a seguir.

El primer paso en el proceso de estimar el Valor Intrínseco del Cliente (VIC) consiste en segmentar a los clientes. Supongamos que somos gerentes de una Serviteca que sirve a 2.000 clientes y que podemos segmentarlos según su comportamiento por los informes disponibles en la base de datos de la empresa. Sabemos cuáles productos y servicios nos han comprado en los últimos cuatro años, a qué precios, cuándo nos los han comprado, con cuánta frecuencia nos han visitado y el margen promedio que nos han rendido según sus compras. En la **Tabla 1** se presentan los datos de los tres segmentos que tenemos, identificándolos por el «paquete» de productos y servicios que compran anualmente.¹ Digamos que **Los Hacendados** representan 20% (400) de todos los clientes, **Los Colombianos** 55% (1.100) y **Los Chichipatos** el 25% (500) del resto.² Por eso podemos calcular también las compras brutas por año de un cliente típico de cada segmento.

El segundo paso es estimar el margen neto (**Mn**) después de impuestos de cada uno de los tres segmentos. Supongamos que los tres grupos de clientes, analizando el «paquete» que nos compra cada segmento, nos dan 12%, 7% y 4% respectivamente, después de impuestos. Por eso el valor neto (**VN**) de cada tipo de cliente, en este caso será $\$144.000 = (\$1.200.000$

1. No es la intención que las cifras del ejemplo (tamaños de los segmentos, ventas brutas, márgenes, costo de capital, e.g.) reflejen perfectamente la realidad, fueron inventadas con el fin de presentarle al lector un caso claro.

2. Para este ejemplo los cálculos serán de un solo cliente y no para todo el segmento, para demostrar el concepto del análisis marginal por cada cliente. Para más información sobre el cálculo por segmento, véase el libro de Wayland y Cote (11:110).

TABLA I
SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA SERVITECA
COMPRAS BRUTAS/AÑO

Productos-Servicios	Los Hacendados	Los Colombianos	Los Chichipatos
Llantas-montaje	\$400.000	\$150.000	\$100.000
Balanceo-alineación	65.000	50.000	30.000
Reparos-pinchazos	200.000	100.000	50.000
Aceite-filtros	120.000	80.000	50.000
Batería	50.000	40.000	30.000
Frenos-mano de obra	98.000	70.000	50.000
Seguros obligatorios	85.000	85.000	85.000
Suspensión-Eléctrico	182.000	100.000	80.000
Compras Brutas/año	\$1.200.000	\$765.000	\$475.000

x .12), $\$47.250 = (\$675.000 \times .07)$ y $\$19.000 = (\$475.000 \times .04)$.

El tercer paso nos requerirá el cálculo de la probabilidad (**P**) de que el cliente nos compre lealmente este año. La relación con el consumidor de hoy ni es continua ni constante, sino una serie de eventos probabilísticos. Supongamos que hay 75% probabilidad del regreso del **Hacendado**, 60% del **Colombiano** y 45% del **Chichipato** (cuando más únicos nuestros productos y servicios, más conocidas nuestras marcas, más efectivo nuestro programa de *Servicio al Cliente*, más alta es la probabilidad). Podrá ser educativo para todos si el gerente y sus empleados calculan la probabilidad de tener una relación con el cliente por Xn años. Por ejemplo, si quisiéramos saber la probabilidad de retener a nuestros tres segmentos por cuatro años el cálculo³ será, respec-

tivamente, $32\% = (.75 \times .75 \times .75 \times .75)$, $13\% = (.60 \times .60 \times .60 \times .60)$ y $4\% = (.45 \times .45 \times .45 \times .45)$. Se ve aquí la importancia de aumentar la probabilidad de que el cliente nos recompre y por nuestra preocupación por el papel de un buen programa de *Servicio al Cliente*.

El cuarto paso es conocer nuestro costo de capital (**cc**). Digamos que nos cuesta 10% para financiar nuestras operaciones.

El quinto paso es la estimación de los costos anuales de (1) Adquisición (**A**) de nuestra base de 2.000 clientes (publicidad, e.g.). Digamos que invertimos \$20.000 por cliente (\$40.000.000 anuales totales); (2) Desarrollo (**D**) y Retención (**R**) del cliente (Mercadeo, descuentos por promociones, servicios, e.g.). Es posible que esta cifra llegue a \$22.000 por cliente (\$44.000.000 anuales totales).

3. Es un buen ejercicio que hagan los empleados este cálculo, para que entiendan la importancia de retención de un cliente y el impacto probable de un programa de *Servicio al Cliente* sobre la probabilidad de frecuentar a nuestra tienda en el futuro.

El sexto paso es presupuestar un plan de *Servicio al Cliente* que cuenta con una nueva sala de espera, transporte gratis para los madrugadores, el lavado gratis después de la revisión de 20.000 kilómetros para «deleitar» al cliente, un programa sistemático de investigación de mercadeo (encuestas, telemercadeo, e.g.) que pudiera costarnos \$3.000 por cada cliente o \$6.000.000 anuales totales (una sesión de grupo puede costarnos \$1.700.000).

El último paso se cumple con el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) de cada cliente, para que veamos el impacto de una inversión marginal en nuestro Servicio y el efecto marginal sobre su lealtad (P) a nuestra Serviteca, la frecuencia de comprar y cuál paquete de bienes nos compra.

La fórmula de VPN en cualquier libro de Finanzas (4:370) se expresa como

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1+i)^t} - II$$

Donde

VPN = el valor presente neto, hoy (\$) de un proyecto

$\sum_{t=1}^n$ = sumatoria de la serie de ingresos descontados de los varios años en nuestras operaciones

FC_t = Flujo de Caja neta anual, generado por el proyecto sobre t número de períodos

$1+i$ = Costo de Capital nuestro (Costo de Oportunidad)

II = Inversión Inicial en el proyecto

$t=1$ = Duración de la relación del proyecto

Lo que quiere decirnos esta fórmula es que el valor neto en pesos de **hoy**

de una inversión es función del valor descontado de la serie de los ingresos netos realizados por un proyecto cualquiera, menos la inversión inicial (II) necesaria **hoy** para montar tal operación. El costo de capital (cc) representa nuestros costos de oportunidad (lo que podríamos haber ganado con el dinero en usos alternativos) y se convierte a un «factor de descuento» reduciendo el valor neto hoy de los ingresos, refleja nuestros costos de oportunidad (hay tablas preparadas que nos dan tales factores, según cuánto tiempo tenemos que esperar para recibir los ingresos. Cuanto más tarde el recibo, menor el valor presente, porque tenemos que esperar y por eso sufrir «los costos de oportunidad» de nuestra plata). Esta es una operación que conocerá su especialista de Finanzas o Contabilidad. En este caso si tenemos que esperar cuatro años sobre la vida de la relación con nuestro cliente el factor es 3.170, es decir que si recibimos \$1.200.000 anuales por cuatro años de los **Hacendados**, hoy solamente tiene valor de \$3.804.000 (3.170 x \$1.200.000) en vez de \$4.800.000.

La Serviteca puede convertir este concepto financiero a una herramienta de mercadeo. Por ejemplo, la misma fórmula general financiera se convertirá, sustituyendo nuestros símbolos de Mercadeo por los de Finanzas, a

$$VIC = \sum P(Mn/cc)^t - (D+R/cc)^t - A$$

Donde

VIC = el valor presente neto (\$) hoy de un cliente (Valor intrínseco).

$\sum_{t=1}^n$ = sumatoria de la serie de los ingresos netos descontados sobre los cua-

tro años en nuestra relación con el cliente.

P = Probabilidad de que el cliente regrese a comprarnos.

cc = Costo de Capital nuestro.

D = Costo de Desarrollo de la relación con el cliente.

$\sum_{t=1}^n$ = Costo de Retención del cliente.

A = Costo en pesos de hoy para Adquirir-Atraer al cliente a la Serviteca.

T = Duración de nuestra relación con el cliente (4 años).

Nuestro ejemplo de la Serviteca nos permitirá entender bien el impacto importante que puede tener un programa de *Servicio al Cliente* y la importancia de reconocer que **todos los clientes no son iguales**. Por ejemplo, asumamos que los costos totales de desarrollar y retener al cliente típico de la Serviteca son de \$25.000 cada año (\$22.000 en costos de Desarrollo y \$3.000 en un programa de Retención = Servicio) y el costo inicial de atraerlo es \$20.000. Utilizando nuestra fórmula adaptada en el caso de los Hacendados primero encontramos las siguientes cifras de la rentabilidad total de nuestra inversión sobre los cuatro años.⁴

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum_{t=1}^n P(\text{Mn/cc})^4 - (\text{D} + \text{R/cc})^4 - A \\ &= \sum .51(\$144.000 \times 3.170) - \\ &\quad \$25.000 \times 3.170 - \$20.000 \\ &= \$133.555 \end{aligned}$$

Para el **Chichipato** encontramos lo siguiente:

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum P(\text{Mn/cc})^4 - (\text{D} + \text{R/cc})^4 - A \\ &= \sum .20(\$19.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$25.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= (\$87.204) \end{aligned}$$

Vemos en este caso exagerado que de veras **todos los clientes no son iguales**. Por las diferencias en el comportamiento de los varios segmentos no recibimos el mismo beneficio neto con nuestra inversión sobre los cuatro años, estamos arrojando utilidades con un grupo y pérdidas con el otro. Si no separamos los grupos con los costos asociados vamos pensando que la empresa no es tan mala porque los pésimos resultados financieros de los Chichipatos se mezclan con los otros dos segmentos y el impacto se esconde.

Para la última prueba experimentamos por aumentar nuestra inversión en el programa de *Servicio al Cliente* en todos los segmentos de \$3.000/cliente hasta \$5.000/cliente con el fin de alterar la Probabilidad de retención de 75% a 80% (59% promedio sobre los cuatro años) en el caso de los Hacendados y en el caso de los Chichipatos de 45% a 50% (24% promedio). ¿Cuál es el resultado sobre nuestra rentabilidad neta? Mirando primero el caso de los Hacendados encontramos las siguientes cifras de rentabilidad marginal de nuestra inversión.

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum P(\text{Mn/cc})^4 - (\text{D} + \text{R/cc})^4 - A \\ &= \sum .59(\$144.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$28.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= \$160.563 \end{aligned}$$

4. Para la P de los dos grupos, en vez de meter la cifra más alta del primer año (.75) de los Hacendados o la cifra más baja del cuarto año (.32) se utilizó el promedio de los cuatro años = .51 [(.75+.56+.42+.32)/4] para simplificar el ejemplo. El mismo cálculo fue utilizado para los Chichipatos = .20.

Este representa un aumento en rentabilidad de 20% (\$27.008 extra/cliente) con la inversión extra de \$2.000/cliente en el programa de Servicio que alteró la tasa de retención.

Comparemos ahora el caso anterior con el del Chichipato y encontramos que no sólo tenemos pérdidas sino que perdimos 8% más (\$7.101) sobre los cuatro años con los gastos extras (marginales) en Servicio por la falta de respuesta o interés de tanta gente:

$$\begin{aligned} \text{VIC} &= \sum_{t=1}^n P(\text{Mn/cc})^t - (\text{D} + \text{R/cc})^t - A \\ &= \sum .24(\$19.000 \times 3.170) - \\ &\quad (\$28.000 \times 3.170) - \$20.000 \\ &= (\$94.305) \end{aligned}$$

Ojalá que este ejercicio nos haya mostrado con suficiente claridad que **todos los clientes no son iguales** y que el gerente de Mercadeo tiene que adaptar nuevas técnicas de Administración para optimizar su inversión en los valiosos programas de *Servicio al Cliente*. Puede ser tal inversión una ventaja competitiva o un desgaste desastroso de recursos escasos.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GERENCIALES

Por haber visto la amalgamación de dos técnicas modernas, segmentación de Mercadeo y el Valor Neto Presente de Finanzas, podemos llegar a algunas conclusiones para ayudarnos a ser más eficientes como gerentes:

- *Servicio al Cliente* es un concepto poderoso moderno que todos debemos trabajar más hoy en día en Colombia, puede ser una ventaja diferencial clave.
- El modelo demostrado aquí nos ayuda a entender las relaciones entre las variables claves que nos generan la rentabilidad. Es más, nos muestra los puntos críticos en los cuales podemos influenciar: frecuencia de la compra, tamaño de la compra, habilidad de mantener los márgenes en el proceso de ventas, la creación de lealtad a la tienda y la marca, todo con el fin de controlar nuestra rentabilidad (y destinos).
- Debemos continuar invirtiendo en *Servicio al Cliente* si el valor presente neto recibido del consumidor es igual o supera los costos de adquisición, contando con las restricciones presupuestales. En general encontramos este punto cuando se haya alcanzado a satisfacer 85% de las expectativas del cliente, bien sea el cliente comercial o de alto consumo (3:370).
- Es importante influenciar la probabilidad de retener al cliente, *Servicio al Cliente* es una herramienta de Mercadeo que nos aporta en este esfuerzo. No obstante, no basta con tratar de que los actuales clientes compren más, también hay que ganar más clientes, pero clientes en el segmento que sea más sensible a cambios en el nivel de Servicio.
- A pesar de las dificultades para acumular la información necesaria para hacer tal estimación del valor intrínseco de un cliente como se explicó en este artículo, vale la pena intentarla utilizando el análisis marginal en decisiones de inversión en Mercadeo.

- Es vital que generemos información sobre el comportamiento de nuestros consumidores. Se sugiere aquí una base de datos bien actualizada, recolectando la información a través de encuestas o sesiones de grupos regulares.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y Lawrence J. BRADFORD. *La Excelencia en el Servicio*. (Bogotá, Colombia: Fondo Editorial). 1992.
2. BARLON, Janelle y C. MOLLER. *Una queja es un favor*. (Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma). 1999.
3. BRIERTY, Edward G., Robert W. ECKLES y Robert R. REEDER. *Business Marketing*. (Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall). 1999.
4. GITMAN, Lawrence J. *Managerial Finance*. (Reading, Mass.: Addison-Wesley). 1997.
5. HIEBELER, Robert, T.B. KELLY y C. KETTEMAN. *Las mejores prácticas*. (Bogotá, Colombia: Norma). 1998.
6. HORAVITZ, Jacques y Michel JURGENS PANAK. *La satisfacción total del cliente*. (Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill). 1997.
7. KAPLAN, Robert S. y David P. NORTON. *Cuadro de mando integral*. (The Balanced Scorecard) (Boston, Mass: Harvard business Press). 1997.
8. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Ricardo E. BORRERO. *Creatividad en el servicio: Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. (México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.). 1996.
9. SERNA GÓMEZ, Humberto. *Auditoría del servicio*. (Bogotá, Colombia: Series Gerentes). 1996.
10. UNRUH, James A. *Customers Mean Business*. (Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company). 1996.
11. WAYLAND, Robert E. y Paul M. COLE. *Customer Connections: New Strategies for Growth*. (Boston, Mass.: Harvard Business School Press). 1997.
12. WELLINGTON, Patricia. *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. (Bogotá: McGraw-Hill). 1995.
13. WHITELEY, Richard y D. HESSAN. *La integración Cliente-Empresa*. (Bogotá, Colombia: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.). 1996. ☀