

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA
COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Cultura de servicio interno en Coats Cadena Andina S.A.

Por:

Natalia López Duque

Tatiana Murillo García

Asesorado por:

Esther Julia Castaño

PEREIRA, 2017

RESUMEN

Con base en la teoría de Cultura de Servicio, planteada por Zeithaml y Bitner, se llevó a cabo un diagnóstico y plan de intervención sobre la Cultura de Servicio Interna en la multinacional, Coats Cadena Andina S.A. mediante la aplicación de encuesta y grupo focal, con el fin de identificar la cultura de servicio interna existente entre los asesores de servicio al cliente, el equipo de planeación de la producción (Logística) y customer care, como áreas claves de la empresa que impactan la relación y el servicio ofrecido a los clientes externos.

Palabras claves:

Cultura de Servicio Interno, Cultura Corporativa, Servicio al Cliente Interno, Comunicación Corporativa, Comunicación Interna.

ABSTRACT

Based on the theory of Service Culture, proposed by Zeithaml and Bitner, a diagnosis and intervention plan was carried out on the Internal Service Culture at the multinational, Coats Cadena Andina S.A. through the application of a survey and focus group, in order to identify the internal service culture existing between the customer service advisors, the production planning team (Logistics) and customer care, as key areas of the company that impact the relationship and the service offered to external customers.

Key words:

Internal Service Culture, Corporate Culture, Internal Customer Service, Corporate Communication, Internal Communication.

CONTENIDO

CONTEXTUALIZACIÓN COATS CADENA ANDINA S.A.....	6
Misión:	12
Visión:.....	12
Visión estratégica:.....	13
DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD	13
SOPORTE TEÓRICO	14
Cultura Corporativa	18
Servicio	20
Cultura de servicio	20
DIAGNÓSTICO	23
Objetivo general:.....	23
Objetivos específicos:	23
Metodología	23
Diagnóstico	25
Instrumento: encuesta	25
Atributo responsabilidad:.....	25
Atributo confiabilidad:.....	27
Atributo empatía:	29
Instrumento: grupo focal.....	31
Interpretación	32
Conclusiones.....	35
Se recomienda:.....	36
Plan de intervención.....	39
Presupuesto	40
Cronograma.....	41
Bibliografía	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Formato de Encuesta.....	24
Tabla 2 Análisis grupo focal	32
Tabla 3 Plan de intervención.....	39
Tabla 4 Presupuesto	40
Tabla 5 Cronograma.....	41

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Segmentos comerciales	6
Imagen 2 Usos finales, marcas y clientes	7

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	26
Gráfico 2	26
Gráfico 3	27
Gráfico 4	28
Gráfico 5	28
Gráfico 6	29
Gráfico 7	29
Gráfico 8	30
Gráfico 9	30
Gráfico 10	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Coats Cadena Andina S.A.	10
Figura 2 Organigrama Comunicaciones	10
Figura 3 Organigrama Ventas Coats	11
Figura 4 Visión estratégica	13
Figura 5 Ciclo de comunicación en la organización. Sandra Fuentes	16

CONTEXTUALIZACIÓN COATS CADENA ANDINA S.A.

Coats es un negocio global con una rica historia que data de más de 250 años.

Establecidos en 1755 en Escocia, hoy es líder mundial del mercado de hilos e hilados industriales para consumidores. Actualmente, tiene presencia en más de 60 países con plantas manufactureras en seis continentes y más de 19 mil colaboradores alrededor del mundo. Es una compañía global, experta y pionera no sólo en la fabricación de hilos e hilados, sino en soluciones textiles de valor agregado.

Cuenta con tres segmentos de mercado: dos enfocados a clientes industriales como Ropa y Calzado (A&F) y Materiales de Desempeño o Performance Materials (PM). El tercer segmento es el Crafts (manualidades). A continuación, se detallan los segmentos:

Imagen 1 Segmentos comerciales



Por eso, cada año hacen hilo suficiente para ir a lo largo de 8 billones de pares de jeans – eso es uno por persona en el planeta–. Más de 450 millones de pares de zapatos cada año son hechos usando hilo Coats; al igual que más de un millón airbags cada año.

Imagen 2 Usos finales, marcas y clientes



En 1952, Coats decide dar apertura en Colombia bajo el nombre de Hilos Cadena en la ciudad de Pereira (Risaralda, Colombia) y en 1992 se evidenció la necesidad de presentarse

como una compañía multinacional debido a la apertura de fronteras comerciales, lo cual motivó el cambio de razón social a Coats Cadena S.A.; posteriormente se decide adelantar un proceso de fusión debidamente autorizado por la Superintendencia de Industria y Comercio, entre las compañías del Grupo Coats en Colombia (Coats Cadena S.A. y Satexco S.A.), simplificando su estructura. Resultado de esta fusión, se constituye una nueva razón social: Coats Cadena Andina S.A.

Desde diciembre de 1996 Coats Cadena Andina S.A. cuenta con certificación ISO a la gestión de la calidad, convirtiéndose en empresa de la industria textil en Colombia en recibir dicha certificación. Cuenta con un sistema integrado de gestión que busca la eficiencia y eficacia convencionada de los procesos según ISO 9001, 14001, 18001, OSHAS, BASC, ONC, Oeko-Tex y UL. Por lo cual, se habla de procesos y no de áreas, como está estipulado en la norma ISO 9001.

Coats Cadena Andina S.A. tiene operaciones en Colombia, Ecuador, Perú y Guatemala, contando con el talento de más de 500 colaboradores, de los cuales, la gran mayoría son beneficiarios de la Convención Colectiva de Trabajo. El centro de operaciones del clúster Andino se encuentra en Pereira (Risaralda) donde está ubicada la planta manufacturera, las oficinas principales, el centro de distribución (CEDI) principal, el equipo de Servicio al Cliente conformado por seis personas, quienes se encargan de tomar las preguntas, quejas, reclamos, asesorar y dar soporte a los clientes, y el equipo de Customer Care, conformado por cuatro representantes de ventas encargados de atender a más de 1.300 clientes del segmento industrial¹.

Además, cuenta con dos regionales de ventas: Regional Norte y Regional Sur, donde están ubicados 16 asesores de venta en Colombia. En Ecuador, cuenta con un centro de

¹ Segmento industrial: hilos de confección, calzado, marroquinería y material especializados.

distribución, un departamento financiero soportado por Colombia y un equipo de comercial. A su vez, Guatemala cubre un gran mercado de ventas crafts, y los clientes ubicados en Perú son atendidos por el equipo de Comercio Exterior de Colombia.

El equipo Comercial en Colombia está conformado de la siguiente manera:

- Regional Norte: Bogotá, Barranquilla, Santanderes, Ibagué.
- Regional Sur: Medellín, Cali, Pereira/Eje Cafetero.
- Customer Care: cuatro representantes de venta consultiva para más de 1.300 clientes industriales.
- Servicio al Cliente (SAC): conformado por cinco asesoras de servicio al cliente.

El Grupo Coats cuenta con un equipo de Comunicación global que se encarga de velar por la reputación de la marca a nivel global, además, de proporcionar los lineamientos base y políticas de marca, comunicación interna y externa que los equipos de comunicación de cada clúster deben implementar y adaptar a la cultura corporativa.

Coats Cadena Andina, cuenta con un proceso de Comunicación liderado por un(a) Coordinador(a) de Comunicaciones quien reporta directamente a la Gerencia de Recursos Humanos y funcionalmente de la Gerencia General. Este proceso tiene la misión de desarrollar las estrategias de comunicación corporativa necesarias para garantizar la gestión de la comunicación en la organización, apoyar y asesorar a los diferentes procesos de la Compañía, bajo tres objetivos:

- 1) Posicionar a Coats como un líder de la industria y un gran lugar para trabajar;
- 2) Alinear la visión, principios, objetivos y estrategia Coats a través de actividades de comunicación apropiadas;
- 3) Gestionar y construir la marca y la reputación de Coats a través de amplias audiencias.

El proceso de Comunicación actualmente sólo cuenta con un profesional de comunicación, pero trabaja bajo el modelo de networking con los equipos de Comunicación de Inglaterra, México y Argentina.

Figura 1Organigrama Coats Cadena Andina S.A.

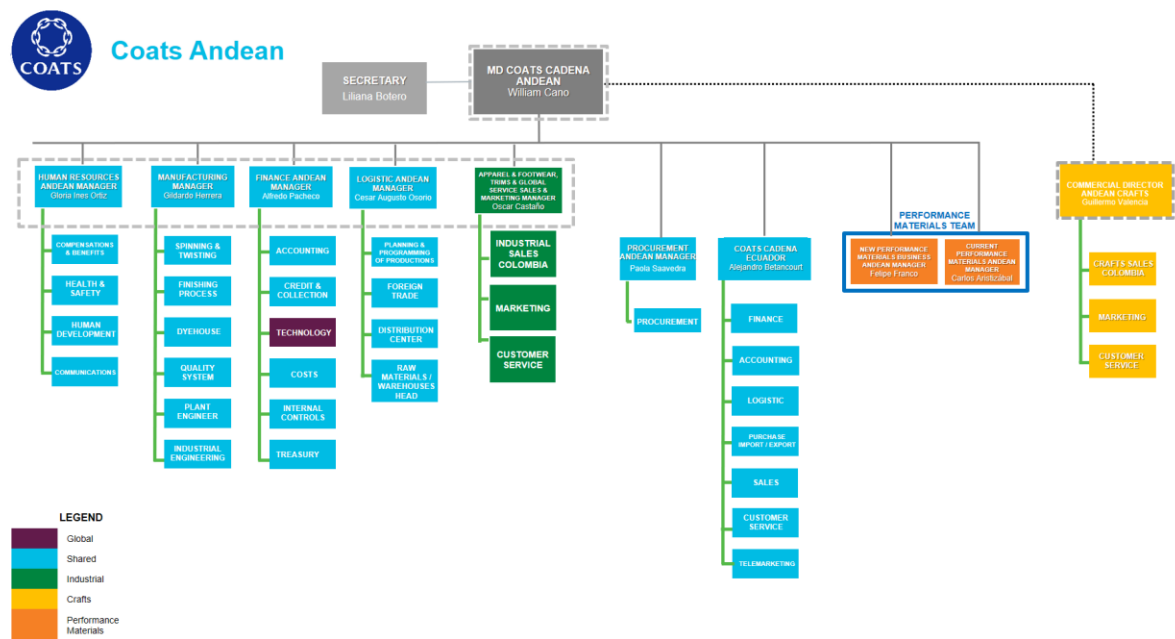


Figura 2 Organigrama Comunicaciones

Comunicaciones en Coats y Coats Andean

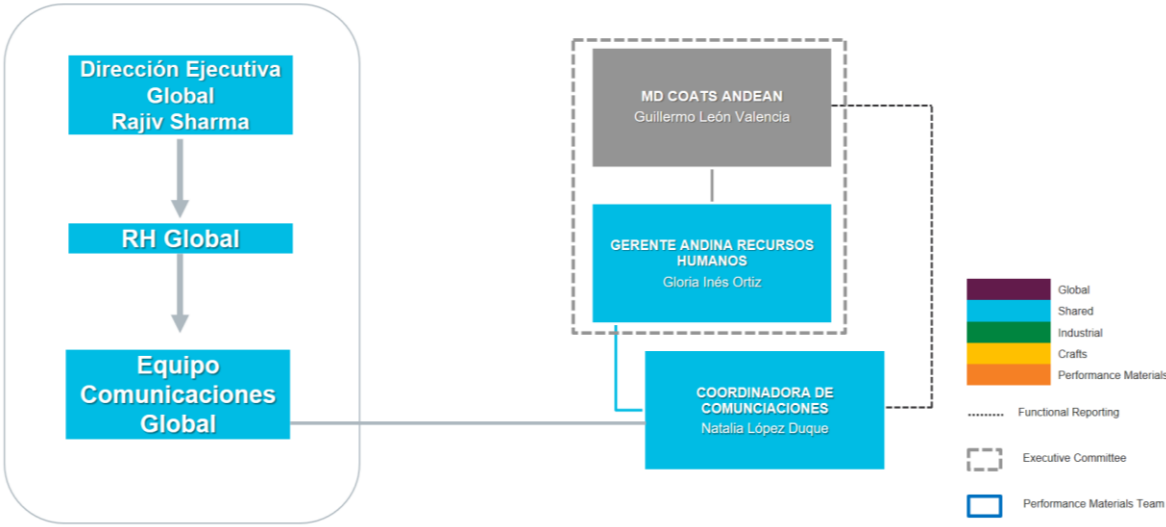
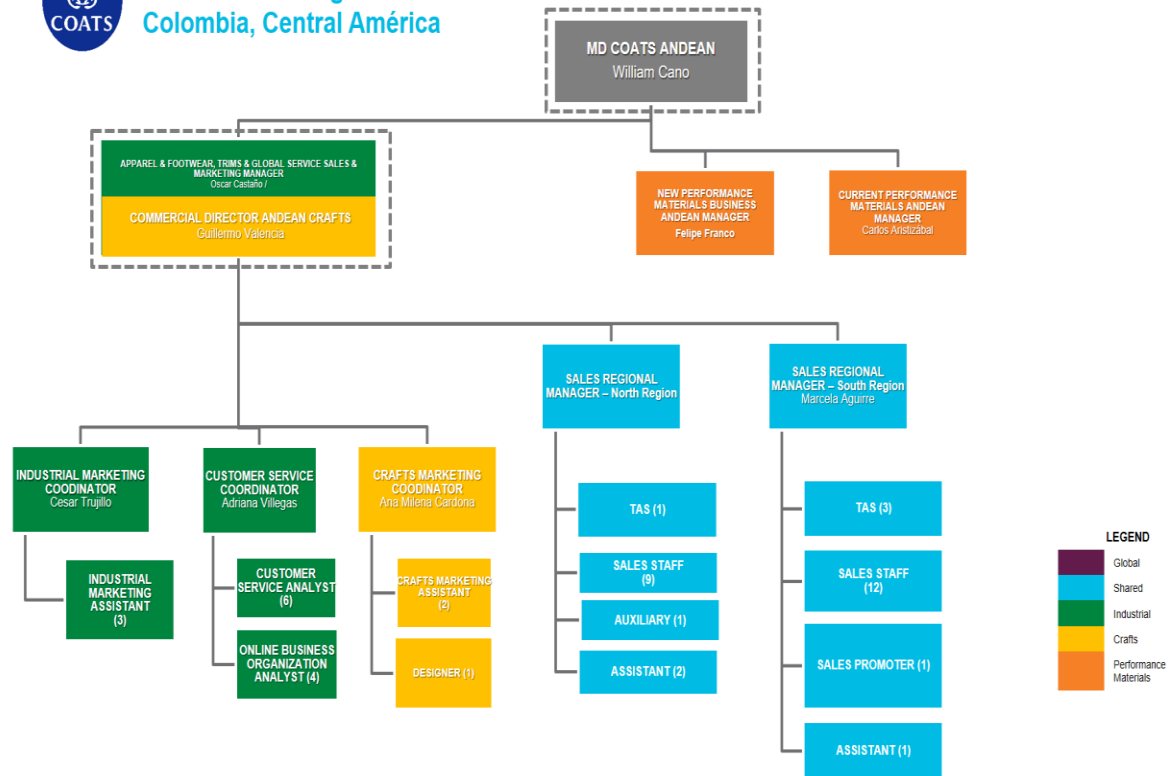


Figura 3 Organigrama Ventas Coats



Sales & Marketing Colombia, Central América



Misión

Proveer soluciones textiles con valor agregado.

Visión

- Seremos el líder mundial en hilados e hilos con valor agregado para uso industrial y doméstico.
- Desarrollaremos y suministraremos productos y servicios altamente complementarios, que agreguen valor significativo a los clientes.
- Alcanzaremos el éxito mediante la innovación enfocada al cliente y propuestas ganadoras, impulsadas por personas motivadas y trabajo en equipo global.

Visión estratégica²



Objetivos y cultura

Una estructura para nuestro siguiente capítulo



Figura 4 Visión estratégica

DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD

Con base en el contexto expuesto de la empresa Coats Cadena Andina S.A., se identifica que la comunicación que se da entre los equipos de Servicio al Cliente (SAC), Planeación y

² La visión estratégica se entiende como el direccionamiento estratégico global del Grupo Coats sobre el cual se deben estructurar todas las estrategias y planes. Fue presentado en enero de 2017 desde que Rajiv Sharma asumió como CEO del Grupo Coats PLC.

Programación de la Producción (PPP) y Customer Care sufre fracturas en su proceso, lo cual termina por afectar directamente el relacionamiento y servicio al cliente interno que se prestan entre estos tres equipos y la optimización en el tiempo de respuesta a los clientes externos.

Por lo tanto, se identifica que la raíz del problema radica en el papel que juegan las tres áreas de la organización en la cultura de servicio, que finalmente se traduce en una experiencia de servicio positiva o negativa para los clientes externos, pudiendo afectar la percepción de la marca.

SOPORTE TEÓRICO

Siendo la comunicación un proceso fundamentalmente social y relevante para la humanidad, se torna transversal ya que tiene que ver con “todo”; la comunicación se encarga de dar sentido a lo que ocurre. Cuando se habla en términos de la organización esto cobra especial sentido, tal y como lo define Joan Costa (2000) “la comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material”.

Por esto, es clave comprender que la comunicación es un fenómeno social que consiste en la producción e intercambio de manifestaciones simbólicas, presentándose en infinidad de formas desde lo privado o personal hasta lo público y social. En efecto, en cada organización deben crearse realidades que se ajustan a sus necesidades, logrando transformaciones en todos los aspectos.

La comunicación tiene dos objetos: el formal y el material. Desde lo formal se busca la comprensión de las relaciones comunicativas a partir de los elementos comunicativos; y desde lo material, se entiende la realidad social a partir de su propia naturaleza para dar sentido a lo que ocurre y es allí donde tiene presencia la comunicación social. Esta tiene su enfoque al servicio y desarrollo de la sociedad, pretendiendo obtener la interacción social, creación de tejidos sociales y la expresión del hombre en busca de acceso participativo y democrático.

A su vez, la comunicación social ampara la comunicación organizacional o corporativa, que, a diferencia de la social, tiene un enfoque de servicio y desarrollo direccionado exclusivamente a beneficio de la organización, ya sea pública o privada, delimitando su mirada solamente frente a los quehaceres de la organización y los que hacen parte de ella. “Las empresas son mundos en acción, organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión” (Costa, 2009).

La comunicación corporativa contemporánea entiende la comunicación desde lo interno y lo externo como un elemento de gestión a partir del análisis, la mejora y el logro de los resultados, convirtiéndose en estrategia de los procesos en las organizaciones, siendo interactiva y dialogante con los usuarios y demás stakeholders de la organización como herramienta de construcción de conocimiento entre iguales. Es decir, un sistema de gestión que contribuye a los objetivos estratégicos de la organización por medio de estrategias y tácticas de relacionamiento con sus grupos de interés.

Así pues, Rodríguez (2005), explica la comunicación corporativa como:

“un conjunto de conocimientos sistematizados relativos al análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer la cultura y el desempeño de las entidades”.

Sandra Inés Fuentes, propone que el ciclo de comunicación en la organización comienza con la información y su divulgación; si esto sale bien, se crean relaciones que serán participativas generando integración; y si lo anterior se da, se puede decir que hay comunicación. Además, propone que el modelo de comunicación corporativa se integre con los demás procesos de la organización.

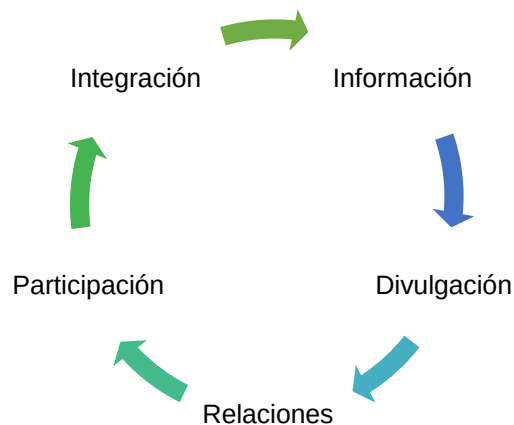


Figura 5 Ciclo de comunicación en la organización. Sandra Fuentes

En el hacer y saber de la organización, debe existir una serie de mensajes pensados y previstos por la misma para influir sobre la imagen. Es decir, debe planearse una conducta corporativa, la cual se refleja en las acciones cotidianas de la organización tanto en contextos internos como externos. Por eso se habla de comunicación interna y de comunicación externa,

como un conjunto con una estrecha relación que forma la comunicación corporativa.

La comunicación interna se entiende como el medio imprescindible para crear cultura – principalmente conocida como cultura corporativa–, en las organizaciones a través de mensajes, símbolos, códigos y medios, que finalmente terminan impactando a las audiencias externas por medio de las emociones y percepciones.

Según Capriotti (1998), antes, el rol de la comunicación interna en la organización se sustentaba, erróneamente, desde la priorización de los medios informativos, lo cual no le permitía cumplir su fin último de crear cultura a través de la participación de los empleados y transformar los flujos de comunicación bidireccional, ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Por eso, este teórico la define como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti, 1998, p. 2)

Para lograr la participación de los empleados en la organización, Capriotti (1998) enfatiza en que estos deben sentirse como “miembros activos”, lográndolo por medio de tres condiciones básicas: confianza en los directivos, capacidad de los empleados para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad y, finalmente, que los empleados creen que sus opiniones son escuchadas.

Lo anterior conducirá a un camino de conciencia de la comunicación por parte de los empleados, tomando injerencia sobre las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, sus relaciones interpersonales, la coherencia y su identificación con la organización. Por lo tanto, al tener una buena comunicación interna se “producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización (...)” (Capriotti, 1998, p. 4) tanto en el aspecto profesional como

personal.

Esto favorece a la organización, ya que los equipos logran operar sus tareas coordinadamente y brindar un servicio de mayor calidad a los clientes tanto internos como externos.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. (Capriotti, La Comunicación Interna, 1998)

Éstas adaptaciones a las que hace referencia Capriotti, deben realizarse a través de la cultura corporativa, que finalmente terminan por impactar el servicio al cliente interno que reciben y ofrecen las diferentes áreas en la organización.

Cultura Corporativa

La cultura organizacional o corporativa son las creencias, comportamientos, ideas, conceptos y actitudes compartidas por los grupos de la organización que corresponden directamente a la esencia misma. Se define como un “conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización” (Pedraza; Obispo; Vásquez; Gómez, 2014, p.18).

La cultura corporativa puede ser gestionada desde los líderes en una organización, ya que

puede manifestarse a través de acciones totalmente planeadas, funciones pensadas para el personal, recompensas, uso de prácticas en gestión humana y por todo aquello que los directivos puedan controlar, medir y atender directamente. Para esto, se tiene en cuenta una serie de ejercicios procedimentales, tales como los espacios de trabajo, la filosofía de la empresa a largo plazo y una serie de características que permiten crear condiciones culturales que favorecen el desempeño de las personas, impactando de esta manera el desempeño sostenible de la organización.

Asimismo, se entiende que no podría existir una organización sin cultura corporativa porque esta nace con la organización, siendo uno de los puntos clave para entender el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores dentro de una empresa. La cultura es “como el patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de una organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización”. (Davis, 1985).

Por eso en las organizacionales actuales se desarrolla una serie de estrategias y acciones pensadas para fortalecer la confianza, el compromiso, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la comunicación, entre otros; que finalmente fortalecen la cultura de la organización, su identidad y proporciona herramientas a los empleados para enfrentar cambios.

“La cultura se aprende; es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. (...) Influye sobre la manera en que las compañías y sus empleados de servicio interactúan con los usuarios” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 51). En decir, la cultura de la organización está directamente ligada con la forma en que se brindan los servicios tanto a clientes internos como externos.

Servicio

Mientras que los servicios responden a una oferta de comercialización que pueden ofrecer todo tipo de compañías –independientemente del sector económico–, el servicio al cliente es gratuito y lo ofrecen todas las compañías. Zeithaml y Bitner (2009, p. 4) plantean claramente ésta diferenciación,

los servicios comprenden una extensa gama de industrias. (...) No obstante, el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. (p. 4)

Los servicios son “acciones, procesos y ejecuciones”, es decir objetos intangibles que luego tendrán un resultado tangible. Por ejemplo, una empresa de consultoría en comunicaciones, ofrece un servicio intangible, pero un diagnóstico o reporte sería la materialización de ese servicio (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 3).

Ahora bien, luego definir los conceptos de cultura corporativa y servicio y cómo estos se integran en la esencia de la organización, la manera como se tejen las relaciones y la respuesta a las necesidades de los públicos internos en la organización, puedo hablarse de la Cultura de Servicio.

Cultura de servicio

Tiene su fundamento en el papel que los empleados juegan en la entrega del servicio, sus comportamientos y su identificación con la visión de la compañía para lograr una cultura de

servicio desde el interior hacia los clientes externos. Zeithaml y Bitner (2009, p. 352) plantean cinco dimensiones de calidad en el servicio que están directamente relacionadas con la cultura de servicio y en las que pueden influir directamente los empleados, y son: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles (p. 352).

Según lo explican Zeithaml y Bitner (2009, p. 352), la confiabilidad es “la entrega del servicio como se promete”; en cuanto a la responsabilidad declaran que se da a través de la voluntad personal de los empleados para ayudar y la prontitud con la que atienden los clientes. “La seguridad de la calidad en el servicio depende en gran medida de la destreza que los empleados tengan que comunicar su credibilidad y para inspirar seguridad y confianza.

La dimensión de empatía “implica que los empleados pondrán atención, escucharán, personalizarán y serán reflexivos para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesita”. Por último, “la apariencia y el vestido del empleado son aspectos importantes de la dimensión intangibles de la calidad, junto con muchos otros factores que son independientes de los empleados del servicio (por ejemplo, las instalaciones, la decoración, los folletos y la señalización del servicio)”. (2009, p.352)

“En una cultura de servicio el buen servicio es una forma de vida y se da en forma natural porque es una norma importante de la organización” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 352), pero está directamente relacionada con los comportamientos de los empleados para brindar servicios de calidad a los clientes.

De este modo, el papel que juegan los empleados cuando están de cara al cliente (interno o externo), termina por definir el tipo de relación que establece este con la organización. Para el

caso de los empleados se habla de una relación de enganche y compromiso; para los clientes externos de fidelizarse o no con la marca. “La función que desempeñan resulta primordial para entender, filtrar e interpretar la información y los recursos para la organización y sus circunscripciones externas” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 353).

En consecuencia, la entrega del servicio orientado al cliente tiene su origen en: contratar a las personas correctas, desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio, proporcionar los sistemas de apoyo necesarios y retener a las mejores personas.

En definitiva, desde el planteamiento de estas dos autoras “existe una cultura de servicio si prevalece el aprecio por el buen servicio” (Zeithaml & Bitner, 2009, p. 379), que debe ser entregado de la misma forma tanto para clientes internos como externos, ya que “no es suficiente con prometer un buen servicio a los clientes finales; todas las personas que pertenecen a la organización se merecen la misma clase de servicio. (...) Es una forma de vida y se da en forma natural”. (Zeithalm & Bitner, 2009, p. 379-381)

A partir de este planteamiento, se analiza la necesidad identificada en Coats, donde claramente cómo se desarrolle la cultura de servicio al cliente interno entre los equipos de SAC, PPP y Customer Care, se verá reflejado en el servicio y producto que recibe el cliente final, que se verá traducido en percepciones sobre la marca.

DIAGNÓSTICO

Objetivo general

Identificar la Cultura de Servicio interno existente entre los asesores de Servicio al Cliente, el equipo de Planeación de la Producción (Logística) y Customer Care de Coats Cadena Andina S.A.

Objetivos específicos

- Medir la cultura de servicio interno entre los públicos internos mediante encuesta.
- Aplicar la metodología de grupo focal a la población seleccionada para medir la cultura de servicio interno entre los públicos internos seleccionados.
- Analizar el servicio al cliente interno entre los públicos seleccionados para determinar acciones de mejora desde el área de comunicaciones.

Metodología

Para llevar a cabo el diagnóstico se desarrolló una encuesta de servicio al cliente interno aplicada a 15 personas, es decir, el 100% de la población seleccionada y un grupo focal conformado por seis personas (dos del equipo SAC, una del equipo Customer Care y tres del equipo de PPP), que fueron invitadas participar personalmente y a través de invitación por correo electrónico.

Se determina que son los equipos de Planeación y Programación de la Producción, Servicio al Cliente y Customer Care la población a estudiar con base en la alta interacción que deben tener entre ellos para el funcionamiento diario del negocio y que tienen relación directa con el producto y/o servicio entregado al cliente externo.

Tanto la encuesta como el grupo focal, se realizaron en las instalaciones de Coats Cadena Andina S.A. en Pereira (Risaralda). El grupo focal tuvo una duración de una hora; tiempo

permitido por la Empresa para realizar la actividad. En este mismo espacio, estas seis personas respondieron la encuesta antes de iniciar el grupo focal. Las nueve personas restantes recibieron personalmente en sus puestos de trabajo la encuesta impresa para que pudieran completarla, la cual no tomó más de 10 minutos por persona.

La encuesta contó con diez preguntas distribuidas en tres atributos: responsabilidad, confiabilidad y empatía. Las opciones de respuesta se dieron en una escala de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, como se muestra a continuación:

Tabla 1 Formato de Encuesta

ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO						
Atributo 1 – Responsabilidad		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Mis compañeros y/o otros procesos me brindan el servicio que requiero con prontitud.					
2.	Mis compañeros y/o otros procesos siempre están dispuestos a ayudarme.					
3.	Mis compañeros y/o otros procesos nunca están demasiado ocupados para ayudarme.					
Atributo 2 – Confiabilidad		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.	Cuando mis compañeros y/o otros procesos prometen hacer algo en un tiempo determinado lo cumplen.					
5.	Cuando tengo un problema mis compañeros y/o otros procesos muestran sincero interés por ayudarme.					
6.	Mis proveedores internos desempeñan el servicio de manera correcta la primera vez.					
7.	Mis proveedores internos me mantienen actualizado sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar.					
Atributo 3 – Empatía		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.	Cuando entrego información a mis clientes internos debo explicar en repetidas ocasiones la información.					
9.	Entiendo las necesidades de mis clientes internos y coopero con ellos.					
10.	Mis proveedores internos entienden mis necesidades.					

Fuente: construcción propia

Para el desarrollo del grupo focal se estructuraron cuatro preguntas base como se muestra a continuación:

PREGUNTAS GRUPO FOCAL

1. ¿Cómo perciben ustedes el servicio al cliente interno desde el servicio que reciben desde sus proveedores?
2. ¿Cuáles son los dos canales más usados para comunicarse con sus clientes internos?
3. ¿La brecha de tiempo es muy amplia entre el momento que solicito la información y viceversa?
4. ¿Siento que hay una comunicación clara con mis clientes internos y de parte de ellos hacía a mí?

DIAGNÓSTICO

Instrumento: encuesta

Atributo responsabilidad

Según los encuestados, en la categoría de responsabilidad, el 60% dijo que sus compañeros le brindan el servicio que requieren con prontitud. Asimismo, el 73% manifestó que sus compañeros siempre están dispuestos a ayudarlos. Cuando se les preguntó si sus compañeros de otros procesos nunca estaban demasiado ocupados por ayudarlos, el 40% dijo estar de acuerdo, mientras que 40% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto y el 20% estuvo en desacuerdo.

1. Mis compañeros y/o otros procesos me brindan el servicio que requiero con prontitud.

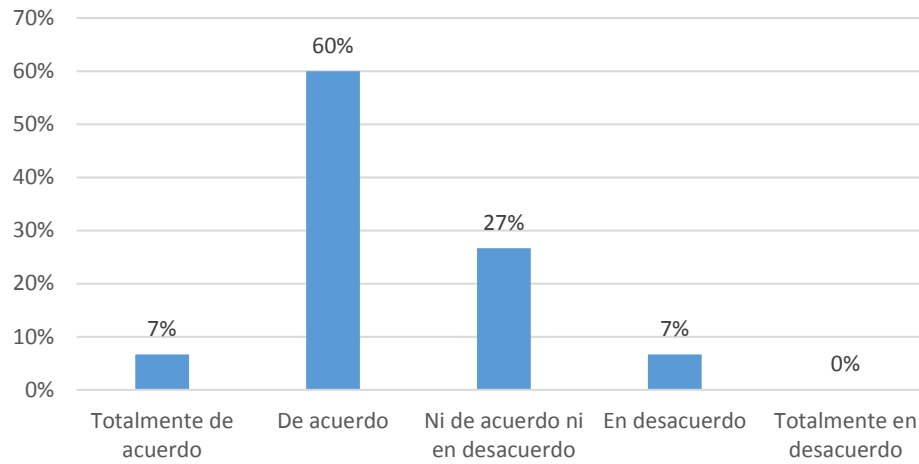


Gráfico 1

2. Mis compañeros y/o otros procesos siempre están dispuestos a ayudarme.

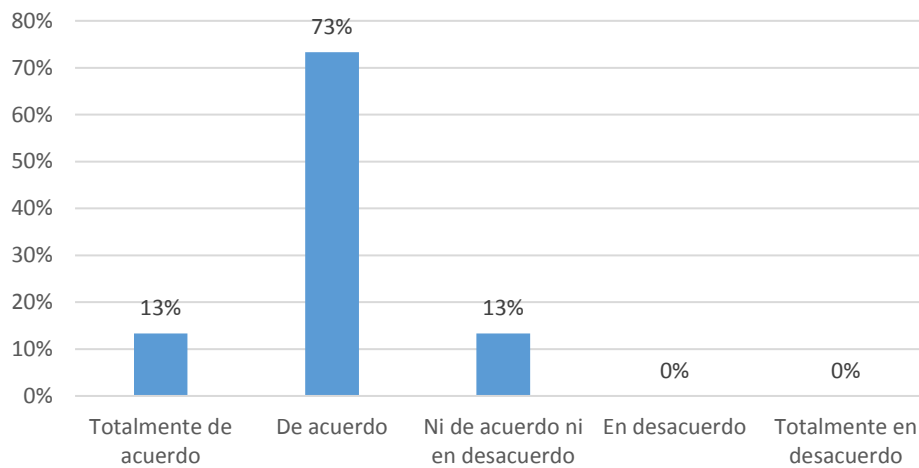


Gráfico 2

3. Mis compañeros y/o otros procesos nunca están demasiado ocupados para ayudarme.

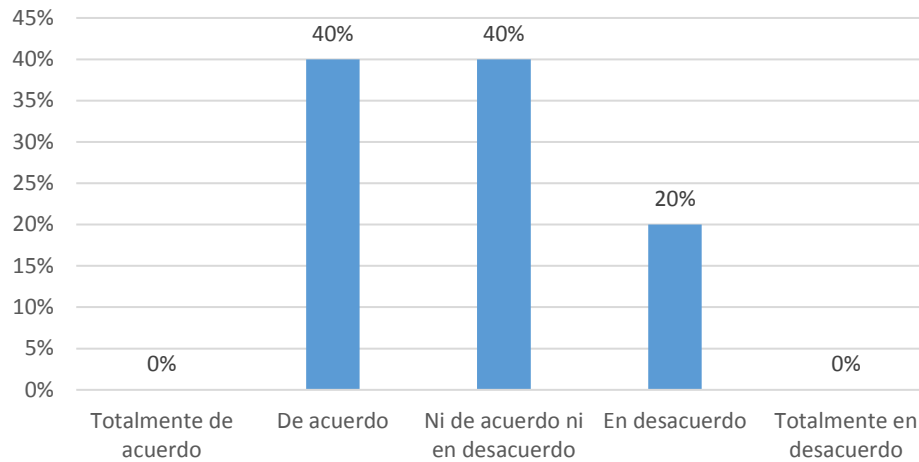


Gráfico 3

Atributo confiabilidad

Al medir la confiabilidad, se encontró que el 80% de los encuestados está de acuerdo con que sus compañeros de otros procesos prometen hacer algo en un tiempo determinado lo cumplen. Cuando se les preguntó si sus compañeros y/o otros procesos mostraban un sincero interés por ayudarlos cuando tienen un problema, el 47% dijo estar de acuerdo, el 27% totalmente de acuerdo y 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Finalmente, el 40% de los encuestados dijo que sus proveedores de información los mantuvieron actualizado sobre el momento es que los servicios se van a desempañar, el 33% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% estuvo totalmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo.

4. Cuando mis compañeros y/o otros procesos prometen hacer algo en un tiempo determinado lo cumplen.

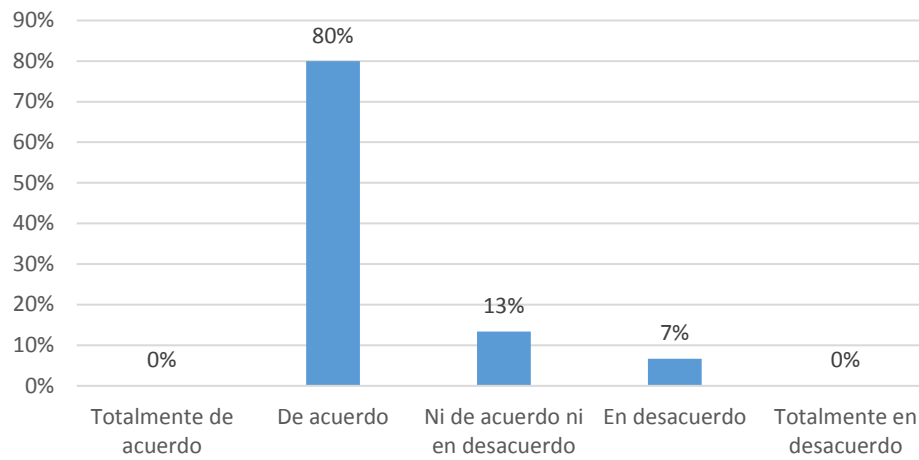


Gráfico 4

5. Cuando tengo un problema mis compañeros y/o otros procesos muestran sincero interés por ayudarme.

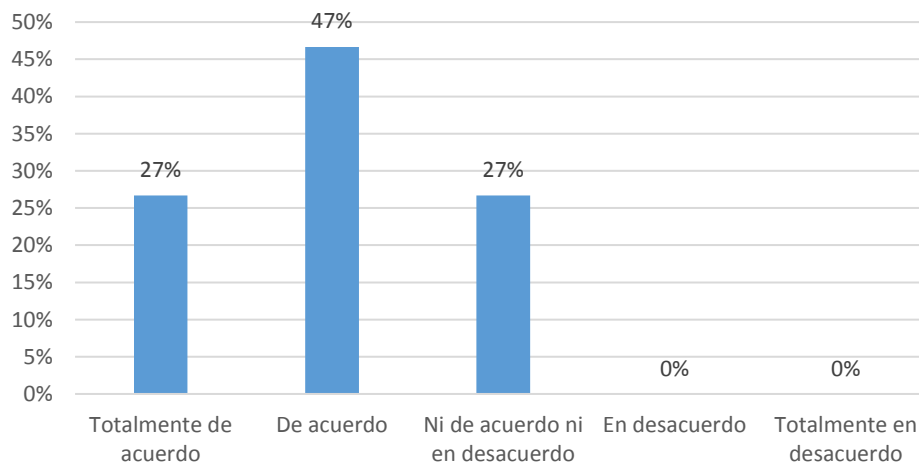


Gráfico 5

6. Mis proveedores internos desempeñan el servicio de manera correcta la primera vez

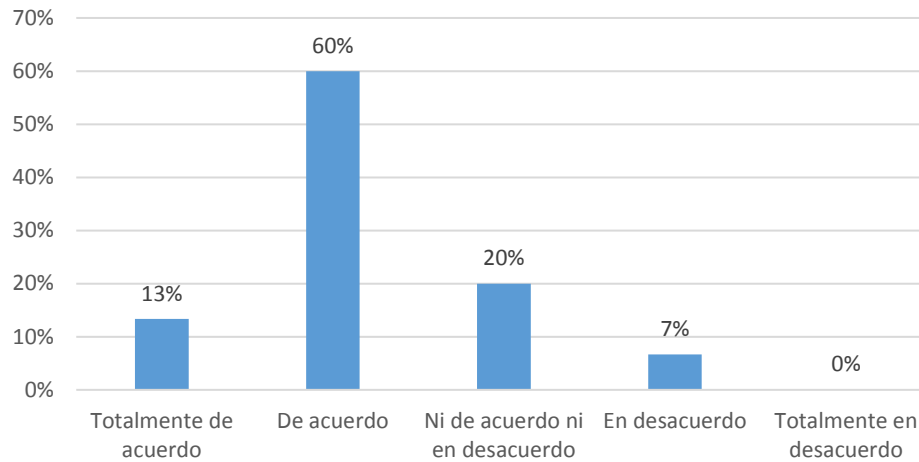


Gráfico 6

7. Mis proveedores internos me mantienen actualizado sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar.

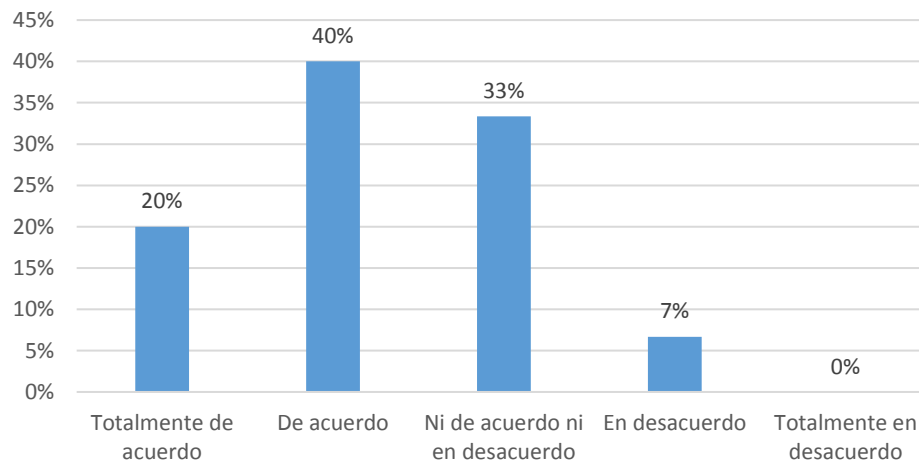


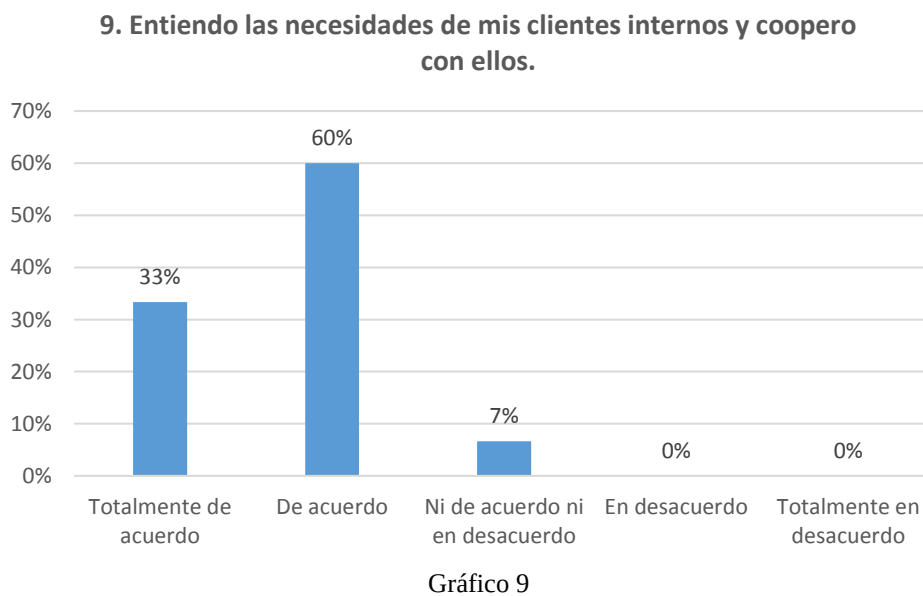
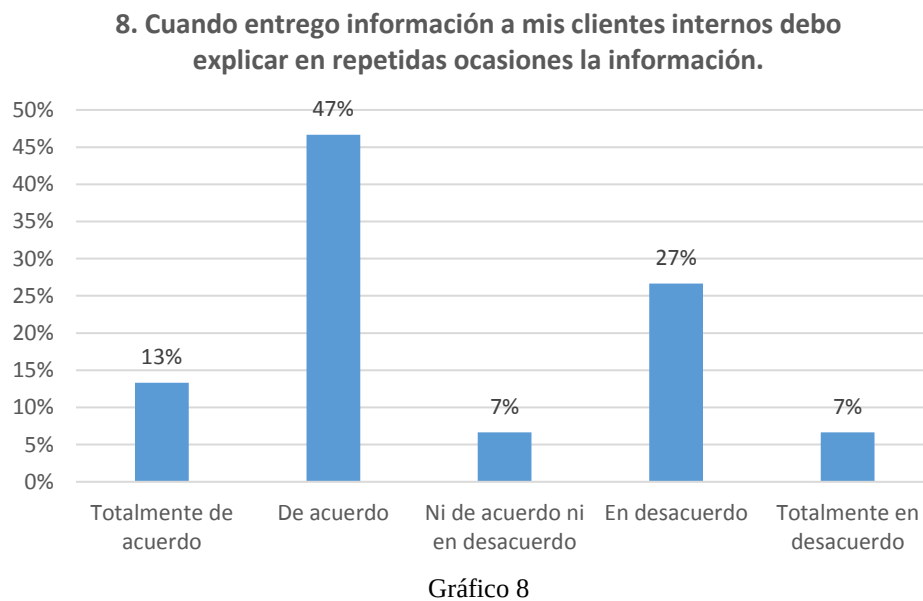
Gráfico 7

Atributo empatía

Al medirse el atributo de empatía, el 40% de los encuestados está de acuerdo con que deben explicar en repetidas la información que entregan. Por otro lado, el 60% estuvo de acuerdo

y el 33% totalmente de acuerdo cuando se les preguntó si entienden las necesidades de sus clientes internos y cooperan con ellos.

Y finalmente, el 33% estuvo de acuerdo cuando se les preguntó si sus proveedores internos entendían sus necesidades, el 13% estuvo totalmente de acuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% en desacuerdo.



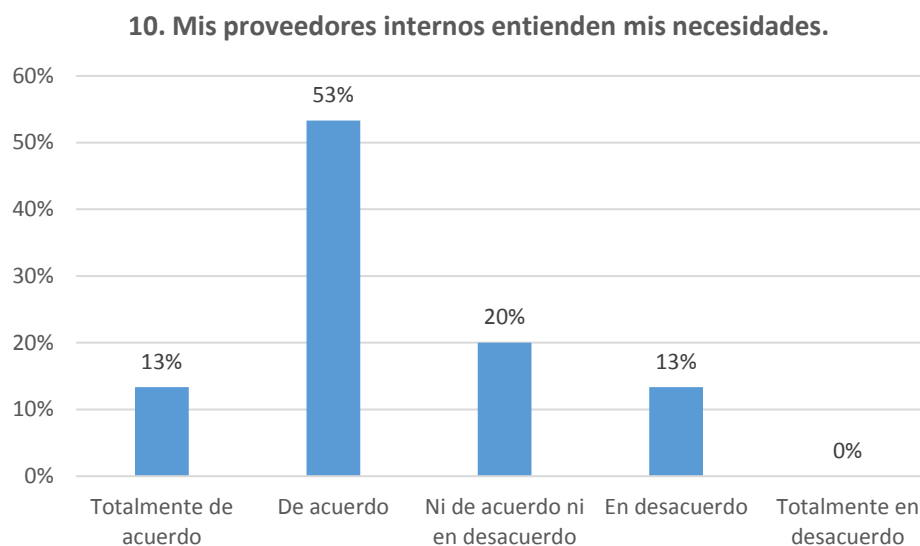


Gráfico 10

Instrumento: grupo focal

Análisis grupo focal	
Responsabilidad	Confiabilidad
Se debe mejorar el procedimiento actual para canalizar información interna para el SAC, de tal manera que la información prioritaria no quede en cola de correos hasta el otro día. Además, revisar un mecanismo que les permita identificar reprocesos en tiempo real y no atención de la misma solicitud más de una vez. Revisar por qué los asesores comerciales no leen correos enviados por el equipo de PPP y SAC.	La falta de claridad en la información que reciben los procesos por parte de sus proveedores internos, ocasiona colas de correos o malinterpretaciones en la información, retrasando la toma de decisiones tanto por el equipo de Logística (PPP) y el SAC. Se evidencia falta de confianza del solicitante hacia los demás ya que la información, muchas veces, no es entregada bien desde la primera vez o no le dan la relevancia para continuar el proceso de la solicitud y que llegue al final sin inconvenientes. Revisar por qué los asesores comerciales no confían en las respuestas que les dan internamente.
Empatía	

Las personas de Logística tienen como principio fomentar el F2F antes de enviar un correo, verificar que sus receptores comprendan plenamente la información antes de ejecutar para minimizar los errores. Cuando no pueden hacerlo por este medio, lo hacen vía telefónica o Skype for Business. Esto para evitar extensos correos, largas colas de conversación y demás.

Ya existe una consciencia previa de pararse y hablar con las personas, en vez de enviar muchos correos. Es una práctica cultural que debe replicarse y fortalecerse. Al proceso de Logística, al tener una política de servicio al cliente interno clara y socializada, debe fortalecerse su entendimiento y práctica entre sus clientes y proveedores internos de servicio, garantizando el cumplimiento de la política que permite tener un procedimiento claro.

Se debe abolir de la cultura el OBVIO, y dejar de suponer que la otra persona sabe de qué de hablar y no dar por sentado que el otro conoce mis necesidades. Los asesores comerciales no siguen los procedimientos actuales para comunicarse con los procesos administrativos o productivos.

Tabla 2 Análisis grupo focal

Interpretación

Al comparar las respuestas de la encuesta con los resultados arrojados en el grupo focal, se identifica que los empleados sienten que trabajan en equipo con otras áreas, que dependen de ellas para el desarrollo de varios procesos y toma de decisiones desde sus roles dentro de la Compañía; que la información o capacidad de respuesta desde su lado es positiva, pero cuando ésta depende de otros es cuando se daña, ya que tarda mucho por resolverse.

En el mismo sentido, manifiestan que otras áreas principalmente "Asesores Comerciales" no tienen claro cuáles son sus canales de contacto directo, sino que éstos les apuntan a todas las áreas causando confusión y reprocesos en la operación. También dejan saber que algunos proveedores de información no se toman en el tiempo para contextualizar la información, sino que envían correos como "Niño me colabora con esto", lo que hace que si la persona que recibe la solicitud de esta manera esté susceptible a tener el contexto de la solicitud o no para ejecutar.

Al final, esto a veces puede causar errores en procesos como, por ejemplo, pedidos de producto que son enviados a producción o al centro de distribución. Esto también se evidencia de los asesores comerciales hacia los asesores de servicio al cliente cuando solicitan un color como

“20 del mismo azul de siempre”, pero al revisar el historial el cliente ha podido ordenar seis azules diferentes.

Los medios internos de comunicación más usados por estas áreas son el correo electrónico, Skype for Business (chat) y el teléfono. Para el SAC, tanto el correo como el teléfono son sus herramientas principales. Este equipo, aparte de atender al cliente en temas de PQRS, pedidos de producto y hacer seguimiento a los pedidos por el cliente a través de eComm3, también prestan servicio de atención de solicitud de pedidos a los asesores comerciales. Expresan que su operación de soporte está sujeta al cliente interno, donde no siempre es la misma persona o área la que debe compartirles información, además de que su operación está sujeta a "la cola" de correos que vayan recibiendo y donde la instrucción principal es cerrar solicitudes en orden de llegada.

Dicen que la información cuando llega a ellos no es clara, que en algunas situaciones ni siquiera son ellos los canales principales para resolver determinada situación, pero desde su rol de servicio lo hacen para "colaborar". Sin embargo, esto hace que muchas personas trabajen al mismo tiempo sobre la misma solicitud o caso. A veces escuchan desde sus puestos que otro asesor a asesora de servicio al cliente está atendiendo el mismo caso interno y esto hace que se pueda empezar a canalizar mejor la información y/o manejo de un caso específico.

Servicio al Cliente dice depender en un alto grado de otras áreas para dar soluciones a clientes internos y externos, y manifiestan que en varias ocasiones las solicitudes respecto a la información entregada es nula, lo que hace que se deban retomar temas que no son de su responsabilidad para dar solución, pero allí es donde vienen los errores.

³ Plataforma virtual de Coats desarrollada para que los clientes del segmento de Industria puedan realizar sus pedidos desde cualquier lugar las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Por su parte, Logística dice que el contacto con Servicio al Cliente a veces debería ser menos formal, que sólo el correo hace que la capacidad de respuesta de los funcionarios sea demorada ya que todo correo que reciben entra en cola. No obstante, según las políticas de Servicio al Cliente está establecido que toda comunicación con ésta área debe ser a través de correo electrónico para tener soportes. A pesar de la política, para dar celeridad a su servicio, las asesoras SAC en ocasiones resuelven situaciones face to face (F2F).

Tanto Logística como SAC dejan saber que los Asesores Comerciales no hacen el uso adecuado a sus correos corporativos, que saben que lo usan cuando tienen que pedir favores a otras áreas de la Compañía, pero cuando las áreas necesitan de ellos por ese canal no hay una respuesta oportuna sino hasta 15 días después.

En la medida que sea posible, Logística trata de no dejar correos en la cola dando respuesta en máximo 20 minutos. Se consulta si la Empresa tiene definido unos espacios u horarios para enviar o recibir correos y dicen que no, que en ocasiones el viernes a las 5:00 p. m. el correo está limpio y el lunes llegan y los buzones están llenos; pueden dar las 2:00 p.m. del lunes aún resolviendo y respondiendo correos del fin de semana. Esto último, ocurre especialmente con el SAC.

Ambas áreas coinciden en que mayormente prefieren una comunicación cara a cara para cerrar procesos, tener mayor claridad y reducir el tiempo de toma de decisiones, pero culturalmente en la organización las personas también, a parte de hablar F2F, envían un correo electrónico como soporte porque “al año preguntan que por qué se tomó esa decisión y nadie se acuerda”. Lo cual denota falta de confianza hacia el otro.

Luego de analizar los datos arrojados por los instrumentos, se identifica entonces que sí existe un trabajo en equipo y que los colaboradores lo valoran. Sin embargo, en el proceso de dar

solución a temas internos y en ocasiones a los clientes externos existe una brecha, ya que estos no están siendo manejados de la mejor manera, las áreas no están respetando los canales y medios de comunicación y no están haciendo buen uso de los correos corporativos, ya que para un mismo tema involucran a muchas personas en los correos y finalmente la solución no se da oportunamente.

Tener claridad sobre qué persona o área es a la que deben direccionar las solicitudes, casos o información, permitirá disminuir el nivel de desinformación. Tratar determinados F2F permite que algunas situaciones puedan solucionarse más rápido, sin importar si son temas a tratar en Colombia o con otros países.

Se debe considerar que Colombia trabaja en red con otros países con zonas horarias diferentes, entonces esto también hace que la respuesta en procesos pueda tardar un poco más o exige que internamente haya mayor organización para realizar solicitudes y no sobre el tiempo. Se debe reconocer que los colaboradores son "proactivos" y en ocasiones madrugan un poco más para poder tener comunicación inmediata con otros países y poder agilizar sus respuestas interna.

CONCLUSIONES

Existe un alto sentido de responsabilidad por parte de las personas y procesos para responder a las solicitudes o necesidades de otros compañeros y/o procesos, pero se pueden encontrar con dos limitantes. La primera es el tiempo, no porque no haya una respuesta oportuna a la solicitud inicial, sino porque los solicitantes en ocasiones no hacen seguimiento oportuno a su solicitud, lo cual se traduce en tiempos más extensos para un mismo tema. Segundo, porque se considera que hay disposición para brindar la ayuda necesaria, pero no el tiempo. Hecho que también puede estar ligado a la primera limitante identificada.

Ahora bien, se puede concluir que tanto el equipo de PPP, SAC y Customer Care, confían en la información y el servicio interno que pueden recibir, pero no confían en el seguimiento oportuno que sus solicitantes puedan dar o los procesos involucrados para entregar la información y tomar decisiones oportunamente.

Finalmente, en términos de empatía se puede concluir que las personas entienden y están dispuestas a ayudar a los otros con sus necesidades, pero deben explicar varias veces la información que entregan, para lo cual prefieren utilizar el F2F.

Se recomienda

- Revisar y/o desarrollar políticas de servicio al cliente interno que permitan estructurar y mejorar el servicio al cliente interno.
- Además, establecer canales internos que permitan una comunicación oportuna y a tiempo para agilizar la toma de decisiones y evitar que una solicitud sea tratada al mismo tiempo por varias personas a la vez, sin tener conocimiento de lo que ya se ha realizado.
- El SAC debe contar con un canal interno diferente al que manejan con los clientes externos para que su correo no esté lleno por temas que no son de la naturaleza de su trabajo, además, puedan leer y dar respuesta oportuna a casos y no esperar hasta que la cola se reduzca.
- Se debe realizar una revisión de los procedimientos actualmente vigentes en los procesos de Logística (PPP) y el SAC, permitiendo la simplificación de la labor.
- Las instrucciones internas finales sobre clientes para el equipo del SAC deben ser canalizadas a través de un mismo medio para unificar la información, evitando

información desalineada y errores al final en la atención tanto de clientes internos como externos.

- Revisar el procedimiento que tiene el equipo de SAC para verificar información con sus proveedores internos, simplificando y haciendo la toma de decisiones más ágil, lo cual minimiza los errores en la digitación de pedidos.
- Identificar por qué los asesores comerciales llaman constantemente al SAC para consultar precios, cifras de ventas, si ellos cuentan con el apoyo de las asistentes regionales para esto. Esta práctica permite que la comunicación sea mucho más clara entre los interlocutores, se minimicen los reprocesos y permite que la toma de decisiones sea mucho más ágil.
- Se recomienda realizar un análisis detallado a los asesores comerciales como grupo de interés interno, con el fin de apuntarle al cumplimiento de una comunicación asertiva, para que, de esta manera, este grupo pueda relacionarse de manera positiva con sus procesos internos y transmitir de manera positiva la imagen corporativa de cara al cliente externo.
- El uso del correo electrónico corporativo, se recomienda analizar, ya que de acuerdo al 100% de las personas que participaron del grupo focal este es el medio con mayor frecuencia de uso, y en el que se perciben malas prácticas de manejo. Lo que genera reprocesos, dudas y errores para la adecuada operación de la Empresa.
- Fortalecer la comunicación F2F sería un tema a evaluar por el área de comunicación ya que éste suele ser una de las formas en que los públicos internos consideran como importante al momento de comunicarse con otros procesos. Las

seis personas asistentes al grupo focal; consideran que es la manera más rápida para dar a entender al otro su necesidad.

PLAN DE INTERVENCIÓN

Tabla 3 Plan de intervención

Objetivo general: al culminar la implementación del presente plan estratégico Coats cadena Andina habrá fortalecido su comunicación y mejorado el relacionameinto entre sus áreas de SAC, Logística y Customer Care y Asesores Comerciales.					
Objetivo específico 1 Para diciembre de 2018 Coats Cadena Andina habrá logrado que por lo menos el 70% sobre el total de los asesores comerciales se comunique asertivamente con los grupos de interés internos SAC, Logística y Customer Care.		Objetivo específico 2 Para diciembre de 2018 Coats Cadena habrá desarrollado e implementado los lineamientos de comunicación en al menos el 80% de los públicos internos SAC, Logística y Customer Care y Asesores Comerciales.		Objetivo específico 3 Para diciembre de 2018 Coats Cadena habrá logrado que por lo menos el 70% sobre el total de los públicos internos SAC, Logística y Customer Care y Asesores Comerciales, adopten prácticas de comunicación que acerquen a las personas y agilice la toma de decisiones.	
Estrategia Servicio y Comunicación		Estrategia Comunicación y relacionamiento		Estrategia Hablando es más fácil	
	Indicador		Indicador		Indicador
Táctica 1 Estandarizar el procedimiento de comunicación y atención a los asesores comerciales de acuerdo a su necesidad con PPP y SAC.	$\frac{\text{Nº de procedimientos estandarizados realizados}}{\text{1 procedimiento de estandarización planeado}} \times 100$	Táctica 1 Desarrollar política de servicio al cliente interno.	$\frac{\text{Nº de políticas planeadas}}{\text{1 política de servicio al cliente planeada}} \times 100$	Táctica 1 Desarrollo de dos talleres al año sobre buenas prácticas de comunicación Face To Face (F2F).	$\frac{\text{Nº de talleres realizados}}{\text{2 talleres planeados}} \times 100$
Táctica 2 Realizar un diagnóstico para identificar la percepción de los asesores comerciales sobre el servicio al cliente interno y cómo transmiten y se relacionan con los clientes externos.	$\frac{\text{Nº de diagnósticos realizados}}{\text{1 diagnóstico planeado}} \times 100$	Táctica 2 Socializar política de servicio al cliente interno a todos lo colaboradores, principalmente a SAC, PPP, Customer Care y Asesores Comerciales.	$\frac{\text{Nº de políticas realizadas}}{\text{3 socializaciones de la política de servicio al cliente planeadas}} \times 100$	Táctica 2 Establecer un correo para que el equipo SAC reciba información de los procesos internos directamente, sin afectar la cola de correos de clientes externos.	$\frac{\text{Nº de correos realizados}}{\text{1 correo planeado}} \times 100$
Táctica 3 2 talleres sobre relacionamiento con clientes internos y externos.	$\frac{\text{Nº de talleres realizadas}}{\text{2 talleres planeados}} \times 100$	Táctica 3 Establecer formalmente procedimiento de labores entre SAC y PPP.	$\frac{\text{Nº de documentos de procedimientos realizados}}{\text{1 documento de procedimientos planeados}} \times 100$	Táctica 3 3 formaciones sobre el uso adecuado del correo electrónico y buenas prácticas para agilizar la toma de decisiones.	$\frac{\text{Nº de formaciones realizadas}}{\text{3 formaciones planeadas}} \times 100$
		Táctica 4 Establecer protocolo de comunicación e información interna para el SAC con el fin de canalizar con mayor efectividad la información prioritaria.	$\frac{\text{Nº de protocolos realizados}}{\text{1 protocolo planeado}} \times 100$	Táctica 4 Establecer un sharepoint en la red Global para estos grupos de tal forma que los interesados puedan ver la actualización de la información sobre casos, quejas, reclamos, pedidos, estados de cuenta en tiempo real.	$\frac{\text{Nº de sharepoints realizados}}{\text{1 sharepoints planeado}} \times 100$

PRESUPUESTO

Tabla 4 Presupuesto

Presupuesto			
	Táctica	Costo Administrativo	Recurso Humano
Estrategia 1	Táctica 1 Estandarizar el procedimiento de comunicación y atención a los asesores comerciales de acuerdo a su necesidad con PPP y SAC.		Gerencia general, de ventas, SAC, logística y comunicaciones
	Táctica 2 Realizar un diagnóstico para identificar la percepción de los asesores comerciales sobre el servicio al cliente interno y cómo transmiten y se relacionan con los clientes externos.	\$ 500,000	Total asesores comerciales Comunicaciones
	Táctica 3 2 talleres sobre relacionamiento con clientes internos y externos.	\$ 3,600,000	Tallerista
Estrategia 2	Táctica 1 Desarrollar política de servicio al cliente interno.		Comité de Sistema de Gestión Integrado
	Táctica 2 Socializar política de servicio al cliente interno a todos los colaboradores, principalmente a SAC, PPP, Customer Care y Asesores Comerciales.	\$ 1,000,000	Comunicaciones, logística, SAC, ventas
	Táctica 3 Establecer formalmente procedimiento de labores entre SAC y PPP.		Comunicaciones, logística, SAC, ventas
	Táctica 4 Establecer protocolo de comunicación e información interna para el SAC con el fin de canalizar con mayor efectividad la información prioritaria.		Comunicaciones y SAC
Estrategia 3	Táctica 1 Desarrollo de dos talleres al año sobre buenas prácticas de comunicación Face To Face (F2F).	\$ 3,600,000	Tallerista
	Táctica 2 Establecer un correo para que el equipo SAC reciba información de los procesos internos directamente, sin afectar la cola de correos de clientes externos.		Equipo TI local y Global
	Táctica 3 3 formaciones sobre el uso adecuado del correo electrónico y buenas prácticas para agilizar la toma de decisiones.	\$ 1,800,000	
	Táctica 4 Establecer un sharepoint en la red Global para estos grupos de tal forma que los interesados puedan ver la actualización de la información sobre casos, quejas, reclamos, pedidos, estados de cuenta en tiempo real.		Equipo TI local y Global, Logística, Ventas, SAC, Customer Care
TOTAL		\$ 6,400,000	

CRONOGRAMA

Cronograma de actividades																																																	
Etap	Actividad	Tiempo en semanas																																															
		Jan-18				Feb-18				Mar-18				Apr-18				May-18				Jun-18				Jul-18				Aug-18				Sep-18				Oct-18				Nov-18				Dec-18			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	Táctica 1 Estandarizar el procedimiento de comunicación y atención a los asesores comerciales de acuerdo a su necesidad con PPP y SAC.																																																
1.1	Táctica 2 Realizar un diagnóstico para identificar la percepción de los asesores comerciales sobre el servicio al cliente interno y cómo transmiten y se relacionan con los clientes externos.																																																
2	Táctica 3 2 talleres sobre relacionamiento con clientes internos y externos.																																																
3	Táctica 1 Desarrollar política de servicio al cliente interno.																																																
4	Táctica 2 Socializar política de servicio al cliente interno a todos los colaboradores, principalmente a SAC, PPP, Customer Care y Asesores Comerciales.																																																
4.1	Táctica 3 Establecer formalmente procedimiento de labores entre SAC y PPP.																																																
5	Táctica 4 Establecer protocolo de comunicación e información interna para el SAC con el fin de canalizar con mayor efectividad la información prioritaria.																																																
5.1	Táctica 1 Desarrollo de dos talleres al año sobre buenas prácticas de comunicación Face To Face (F2F).																																																
6	Táctica 2 Establecer un correo para que el equipo SAC reciba información de los procesos internos directamente, sin afectar la cola de correos de clientes externos.																																																
6.1	Táctica 3 3 formaciones sobre el uso adecuado del correo electrónico y buenas prácticas para agilizar la toma de decisiones.																																																
7	Táctica 4 Establecer un sharepoint en la red Global para estos grupos de tal forma que los interesados puedan ver la actualización de la información sobre casos, quejas, reclamos, pedidos, estados de cuenta en tiempo real.																																																

Tabla 5 Cronograma

BIBLIOGRAFÍA

Calderón, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*.

Capriotti, P. (Diciembre de 1998). *La Comunicación Interna*. Obtenido de Bidireccional:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo*.

Costa, J. (abril de 2000). *Comunicación*. Obtenido de RRPPnet: <http://www.rrppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>

Costa, J. (2009). *El DIRCOM hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación, en la nueva economía*. Barcelona: CPC.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., & Gómez-Gómez, L. (enero - junio de 2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío Amércia*, págs. 17-25.

Serrano, & Piñuel. (1982). *Teoría de la comunicación epistemológica y análisis de la referencia*.

Vergara, G. (2011). *Reseña de "La teoría de la acción comunicativa de J. Habermas*.

Zeithalm, V., & Bitner, M. J. (2009). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill Interamericana de España.