

UNIVERSIDAD LATIOMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA.

ULACIT

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo

“SERVICIO AL CLIENTE UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA”

MARIA GABRIELA CORDERO QUESADA

Carné 940641

Agosto 2005

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por brindarme un momento más de felicidad en mi vida, para poder realizar este proyecto.

I. DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la oportunidad de llegar a estas instancias en mi carrera profesional.

A papi y mami que siempre me impulsaron a estudiar y seguir adelante en la vida y a superarme en los tropiezos; a Luigi por ayudarme siempre en todo lo que necesité y a Luis Felipe, mi hijo, por brindarme parte de su tiempo de estar con su mami después del trabajo. Ahhh! y a Nana, por prestarme atención en este momento crucial de mi existencia.

A mis profesores y compañeros por darme las herramientas y la ayuda necesaria para cumplir con una de mis metas.

María Gabriela Cordero Q.

Índice

Introducción	05
Resumen	06
Abstract	06
Palabras clave	07
Por qué el servicio al cliente es una herramienta competitiva.	07
Competitividad	08
Comunicación como herramienta fundamental	09
Servicio al cliente en el nuevo milenio	12
Beneficios sobre la satisfacción del cliente.	13
El servicio al cliente tiene base científica:	15
Herramientas del servicio al cliente	16
Actitudes en el servicio al cliente	16
Tipos de servicio al cliente	16
El Coaching como una necesidad en los negocios	19
¿Cuándo aplicar el coaching?	20
¿Cómo funciona el coaching?	20
Coaching en las organizaciones.	21
¿Qué es el coach?	22
El rol de los coaches	22
Valores sobre la importancia del coaching	23
Características del coach	23
Funciones del coach	26
¿Por qué un coach?:	26
Conducta del Coach	26
Características del coaching	29
Elementos del coaching	30
El CRM como estrategia de negocio	31
¿Qué es CRM?	31
¿Para quién es el CRM?	33
Metodología para el desarrollo del proyecto	34
Conclusiones	37
Bibliografía	40
Anexos	42

Introducción

En la actualidad, el mundo se encuentra inmerso en un periodo de cambios constantes que exigen a las personas, organizaciones, instituciones y naciones, integrar esfuerzos en aras de alcanzar, en algunos casos, sobrevivencia y, en otros, distinción y liderazgo.

En este sentido, la globalización ha introducido una nueva tendencia en la cual, la apertura de mercados y el crecimiento del comercio internacional, se consideran pilares que guían la economía mundial.

En respuesta a esta tendencia, las áreas de desarrollo social, tecnológico, político y económico, entre otros, han emprendido nuevos esfuerzos como por ejemplo, el desarrollo de estrategias y la alianza de fuerzas, las cuales requieren de recursos que permitan reaccionar de manera oportuna, cumplir las metas y objetivos establecidos, y lograr la integración en el escenario mundial.

Considerando esta situación, el servicio al cliente viene a representar un aspecto clave en el mejoramiento continuo y en el enfrentamiento de los retos del entorno local e internacional.

El presente trabajo se enfoca en desarrollar cómo el servicio al cliente es una herramienta competitiva, por lo tanto, consiste en analizar factores básicos, tales como cliente, servicio, actitudes, tipos de servicio al cliente, coaching y CRM.

“SERVICIO AL CLIENTE, UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA”

“Customer service: a competitive tool”

María Gabriela Cordero Quesada¹
Universidad Latinoamericana de
Ciencia y Tecnología

Resumen

En la vanguardia de los negocios, hay una regla maestra: brinde servicio, aunque venda productos. Esto quiere decir que en un marco de mayor competencia, la atención al cliente es un factor crítico para tener éxito en el mercado.

El cliente ya no quiere quedarse solo en la postventa. Cada día exige más a sus proveedores de productos y servicios que estén ahí, apoyándolo con su compra, lo mismo si adquirió una caja de cereal (¿Hablo a 01-800-Nutrición? Quiero nuevas recetas

¹ Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en mercadeo y publicidad. Candidata a Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, ULACIT. Correo electrónico gabrielacordero@costarricense.cr

para aprovechar mi compra) que un organizador electrónico personal ('Necesito que me ayude a programarlo y a sacarle jugo con mi computadora y el celular').

En la era del cliente, el Servicio de Calidad constituye una obligación, un elemento de supervivencia, es importante enfocar el tipo de atención que un negocio puede brindar a sus compradores.

Para lograr un servicio al cliente de alta calidad, es indispensable utilizar herramientas que garanticen la eficiencia y eficacia de esta labor; actualmente, las más utilizadas son CRM y Coaching.

Abstract

On the business vanguard there is a golden rule: Give service although what you sell is a product. This means that in a more competitive environment, the customer service is a market critical success factor.

Customers don't want just a post sale service. They demand more each day, wanting their products or services suppliers be there giving support, since what they bought was a box of cereal (speak to 1-800-nutrition? I want more recipes to increase the benefit of my purchase) or a personal electronic organizer (I need help with the set up and tips to a better use with my computer and cell phone).

In the age of customer, the quality in service is a duty, a survival element, a imperative requirement. Here you will find five points of view from which you may decide what kind of attention you want to give to your customers.

To achieve a high quality customer service you definitely must use tools to guarantee efficiency and efficacy in this labour, nowadays the most frequent are CRM and Coaching.

Palabras clave

- Ø **Servicio**
- Ø **Cliente**
- Ø **Competitividad**

Ø Coaching

Ø CRM

Introducción

Es importante rescatar para las empresas internacionales y nacionales, tanto a nivel de consumo masivo o servicios, por ejemplo bancario, los aportes que se actualizan día con día en herramientas utilizadas para la mejora continua en el servicio al cliente. La experiencia de profesionales del área y el complemento de la tecnología, hacen que se deban implantar nuevas herramientas para lograr que los procesos logren éxito dentro de las compañías, en lo correspondiente a la fidelidad del cliente, además de tratar de conocer y enlazar a nuestros clientes de una forma sistemática en los procesos de la empresa para ofrecerles excelencia en el servicio.

Por qué el servicio al cliente es una herramienta competitiva.

Hoy en día, se conoce al consumidor o cliente, como el punto

vital para cualquier empresa; sin él no habría una razón de ser para los

“El conocer a fondo las necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones”

Fuente: Experiencias de la investigadora
(2005)

negocios.

El servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, y también las propias de la empresa.

Competitividad

Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: "Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones

de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos."

Competitividad en el ámbito organizacional se define como una medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global y es importante que cumpla con las tres **"E": Eficiencia, eficacia y efectividad**. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el comportamiento de la sociedad.

Una organización es competitiva, si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora de sus productos, servicios, procesos y cultura en las que se desarrollan; lo que fomenta competencias y filosofía, mirando a

su alrededor y adaptando prácticas líderes de su alrededor, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo propio y eficaz.

No se debe olvidar que en el actual mercado, la supervivencia y éxito de una empresa dependen de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que relaciona varias empresas, más que de la eliminación de la competencia. Así, las alianzas estratégicas demuestran que los competidores (enemigos en el pasado) además de ser maestros (al emplear técnicas como el de benchmarking por ejemplo) pueden ser también aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas empresas.

Comunicación como herramienta fundamental

Según se definió en la primera Conferencia Internacional de Wikimedia (Fráncfort del 4 al 8 de agosto del 2004), la palabra comunicación tiene su raíz en la palabra latina "communicare", que significa "poner en común". Concepto del que se sirve una gran variedad de ciencias para definir, cada cual en su campo, una infinidad de fenómenos distintos, aunque todos ellos de naturaleza similar que se explica en su raíz etimológica. Genéricamente se trata de la acción o efecto de comunicar o comunicarse. Aunque también se designa así, al "papel escrito" que anuncia sobre una persona o circunstancia particular, y luego por carácter transitivo pasó a llamarse al mensaje mismo.

“La Fundación Wikimedia (Wikimedia Foundation, Inc.) es la organización matriz de Wikipedia, Wikcionario, Wikiquote, Wikibooks, Wikisource, Wikicommons y la ya abandonada Nupedia. Es una organización sin ánimo de lucro instituida bajo las leyes de Florida (Estados Unidos)”

Fuente: Conferencia internacional Wikimedia
Fráncfort (2004)

Se podría decir que la comunicación, es **un medio del cual dos o más personas pueden intercambiar frases, a través de un proceso que los relaciona**, el emisor es la persona que envía el mensaje, el receptor, que es la persona que lo recibe y que a su vez, se vuelve emisor, el cual lo mandan a través de

“El servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación, se encuentra vinculado con las estrategias generales de mercadotecnia de la entidad que la adopte, para que de este modo, se pueda crear esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios”

Fuente: Conferencia Internacional de

un canal por medio de códigos. Cuando se lanza la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, de manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede más satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público, y atraiga más clientes.

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores, y permiten el intercambio de ellos; este consumidor o cliente es el punto vital para cualquier empresa o institución.

Se deben conocer a fondo las necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes; ello es un asunto vital para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

Según Lovelock (1979), se deben establecer cuatro momentos básicos para contemplar una comunicación real con el cliente: La primera es entender los momentos de verdad del

cliente La segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente

Se observan varias definiciones del concepto de servicio al cliente, Malcom Peel (1987) indica: "es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"; Christopher H. Lovelock: (1979) indica "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, Además, ellas incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo.

"El servicio al cliente es la relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos"

Fuente: Experiencias de la investigadora

Se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional de la entidad.

La planificación es muy importante, ya que la mercadotecnia y el servicio al cliente también se deben a este proceso, es pensar a futuro, diseñar los objetivos en cada paso para lograr alcanzarlos. El servicio al cliente de antaño se encontraba restringido en gran parte, a las casetas en las grandes tiendas, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar sus quejas, y de alguna manera, se empezaron a establecer sus estrategias.

La mercadotecnia siempre ha existido como un proceso social, desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades de los consumidores, y a su vez, representa uno de los pilares donde descansa la administración de las organizaciones, sean éstas, grandes o pequeñas, públicas o mixtas; todas estas deben

acomodarse a su entorno, su mercado meta.

Mc Carthy, (1999) de la Universidad Estatal de Michigan, define la Mercadotecnia de la siguiente manera: "La realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encausar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"

Servicio al cliente en el nuevo milenio

Ahora en el nuevo milenio, decir servicio al cliente, es normal, por ejemplo, los cajeros de los bancos, los ejecutivos bancarios, los agentes de seguros, los corredores de bolsa y hasta los empleados que anotan los pedidos en las empresas de carga, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

La aplicación del servicio al cliente debe complementar a todo el personal, cuyo trabajo está en contacto con los clientes en forma diaria, puesto que estos son el punto central de cualquier empresa; como se ha comentado anteriormente sin ellos no hay razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atenderlos de manera particular y especial.

Según Lamb, (1999, el servicio al cliente debe abarcar no sólo los Departamentos de Mercadotecnia, sino toda la organización; por ende, se puede asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivos.

El autor Malcolm Peel en su libro Readymade Interview Questions del (2001), anota que los siguientes aspectos son esenciales dentro del servicio al cliente de un banco: la Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente, la formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con

el cliente. El vestuario de quienes entren en contacto con el cliente, tiene que ser impecable.

Christopher H. Lovelock, en su libro *Mire a los consumidores para aumentar productividad* (1999), argumenta que dentro de las características del servicio al cliente se encuentran,

Ø ***El Nivel de Complejidad***, es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que uno de los departamentos puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda.

⇒ ***El Grado de riesgo*** por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen

para los clientes, las fallas en el servicio; en este caso, resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles), sino que también, puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

Beneficios sobre la satisfacción del cliente.

Son muchos los beneficios que tienen las empresas, las cuales prestan un excelente servicio al cliente, porque sus clientes se encuentran satisfechos de lo que han adquirido y le serán fieles a la entidad; por consiguiente, la empresa consigue una mayor estabilidad en el mercado.

Según indica Theodore Levitt (1981) "El fin de cualquier negocio, es el de hacer y conservar clientes", se puede rescatar que en el caso de atención

de quejas de los clientes hacia la empresa, (parte importante en el servicio al cliente), las instituciones pueden evitar el daño que originarían los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades.

Es importante tener presente que una pérdida en las utilidades de la empresa, puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque el personal de la empresa no lo perciba, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente, se aleja de él

Para Peel Malcom (1987) el hecho de que una compañía aplique una **estrategia de servicio al cliente** da como resultado lo siguiente:

- ✚ Cuando se aplica el esfuerzo se logra la satisfacción del cliente.
- ✚ El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el conjunto de todos los servicios.

- ✚ Complementación de una manera, la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- ✚ Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- ✚ Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente, el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

Antes las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio brindado; muchas de las grandes entidades fallaban en satisfacer las necesidades de sus clientes,

específicamente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

El servicio al cliente ha tomado fuerza desde hace algunos años dentro del campo de la mercadotecnia, por consiguiente, se puede considerar que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales de hoy en día.

El servicio al cliente tiene base científica.

Las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad, un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, y en conformidad con Pierre Eiglier y Erick Langeard (1977) permitirá entonces, conducir la forma de su esencia, hacia la búsqueda de la comunicación científica.

El servicio al cliente tiene una base científica, como es posible advertir en la cita de obra: The Practical Handbook of Distribution Customer Service de Warren Blanding (1985) quien asegura que para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al Servicio.

Autores como Malcon y Lovelock (1999), han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales: como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono, en herramientas del servicio, de acuerdo con el tipo de organización.

Según Schiffman (1999), quien dedica sus estudios al servicio al cliente, si bien aluden que el contacto personal representa también la esencia del servicio al cliente y aun cuando el primero se posa en la

atención del cliente difícil, no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, el autor ve en el teléfono, una forma poco real de contacto personal.

El autor aplica sus investigaciones en lugares como Europa y Estados Unidos, donde la tecnología de la comunicación como el Internet o la Telecomunicación por ser masivos, alejan el contacto físico con los clientes.

Herramientas del servicio al cliente

Es necesario analizar los elementos de juicio con lo señalado por Malcon y Lovelock (1999), en cuanto al contacto cara a cara con el cliente y la atención del cliente difícil, sobretodo.

Es importante el uso de algunas herramientas que pueden considerarse importantes del servicio al cliente, por ejemplo para Lovelock (1999) son: las sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del

personal o cortesía, entre otros ejemplos.

Actitudes en el servicio al cliente

Dos actitudes importantes del servicio al cliente hoy en día que marcan a las entidades, es la actitud *positiva* y la *actitud negativa*, el propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así, una ventaja competitiva, puede ser destruida por una actitud negativa de un empleado ello haría que lo logrado con el cliente, se venga al piso.

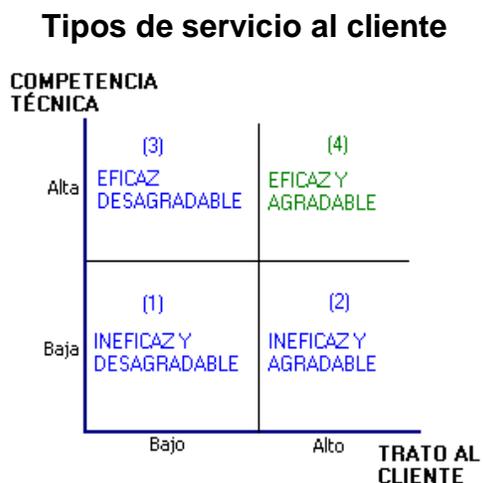
Cuando sucede lo anterior comentado, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente, como la causante de su mala experiencia, sino a la institución completa, por ejemplo, si en un banco tuvo una mala experiencia con un asesor comercial, piensa que los empleados de este banco son pésimos, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto, es importante que la

actitud positiva de servicio se mantenga en todos y cada uno de los empleados de una empresa

Tipos de servicio al cliente

Según, John Tschohl (1997), en su libro *Servicio Al Cliente: El Arma Secreta de La Empresa Que Alcanza La Excelencia*, basándose en las variables trato al cliente y competencia técnica, se pueden diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

A continuación, se presenta un cuadro que representa los diferentes tipos de servicio al cliente:



Fuente: basado en el libro *Servicio Al Cliente: El Arma Secreta de La Empresa Que Alcanza La Excelencia* 1997

En el primer cuadrante, se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. Un ejemplo sencillo, imaginar una heladería cuyas instalaciones no son muy aseadas y los meseros tampoco lo sean, ¿desagradable verdad? (bajo trato al cliente), pero que tal si a eso se le suma que el sabor de su línea de helados no es sabroso y que se encuentran en estado casi líquido por mala utilización de sus congeladores, pavoroso, ¿o no? (incompetencia técnica). Así, para quien vuelve, sería tropezar dos veces con la misma piedra, como diría el señor Iglesias. La frase de cabecera de estas empresas es: *"SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"*

En el segundo cuadrante está el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Suponiendo que la heladería

ha mejorado el aspecto de sus instalaciones y sus meseros y que ahora se distingue por su pulcritud y buen trato al cliente (agradables) y que siendo testigos de este cambio se decide volver, pero cuando sirven el helado, el sabor sigue siendo desastroso y la consistencia aun peor, son feos y aparte los sirven derretidos (ineficaz). Su frase de cabecera es: *"LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES"*

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes, pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello, no son líderes. Imagínense la heladería, pero ahora con excelentes sabores, consistencias y variedad de productos, mas igual de desaseada que al comienzo, ¿sería usted cliente?. Se pueden identificar con la frase: *"SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS"*

Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las

firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente, porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. En este cuadrante se ubicaría la heladería si se mezcla la pulcritud y buen trato del segundo cuadrante con los sabores. Consistencia y variedad de productos del tercero. SE puede identificar con la frase

**"HACEMOS NUESTRO
TRABAJO CON LA MÁXIMA
CALIDAD"**

Fuente: Basado en el libro Servicio al cliente:
El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la
Excelencia John Tschohl (1997)

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante, una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad del servicio, no sólo las personas, sino a todos los agentes, maquinaria,

sistemas, proveedores, etc. La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro.

El Coaching como una necesidad en los negocios

El Coaching es un sistema que conlleva conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; también es un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo para la entidad.

“El coaching ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades de trabajo a través frases y retroalimentación positiva basado en observación de parte de sus jefaturas”

Fuente: Experiencias de la Investigadora
(2005)

Es una actividad que mejora el desempeño de cada individuo en la empresa de forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas, por ejemplo a un supervisor y su equipo.

Lo más importante de esta herramienta es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre mejora, entonces lo que ocurrió fue interacción de algún tipo, pero no alguna interacción directa de coaching.

El coaching, apertura a descubrir nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en, según el autor Según John Whitmore (2005), es importante:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo aplicar el coaching?

El coaching es importante aplicarlo, cuando hay una retroalimentación pobre sobre el progreso de los empleados, lo cual causa bajo rendimiento laboral, además cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por realizar excelente su labor diaria. Cuando el empleado necesita mejorar alguna labor dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel que se caracteriza por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que si se corrige, sea con moderación y de una forma más comunicativa.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación, donde aparecen compromisos mutuos de dos personas. De parte del coachee, el

compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach, el compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de las propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

“Muchas veces los coaches trabajan con los estados de ánimo. Los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo realizarían aquello que les agrada hacer en días buenos ”

Fuente: Experiencias de la Investigadora
(2005)

De acuerdo con John Whitmore (2005), El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece

reglas, se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como se puede imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, cuesta imaginar a un empresario, o a la gente de una empresa o a un profesional con un coach, podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción, esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

Cuando una empresa quiere conseguir los resultados que nunca obtuvo antes, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de lograr el éxito.

Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas de hoy en

día y las de todo tipo; la intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está complementándose rápidamente como una ventaja competitiva en las entidades.

Es importante el coaching para las empresas de hoy en día, porque facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, además moviliza los valores y los compromisos del ser humano; estimula a las personas hacia la producción de resultados, restablece las relaciones y hace eficaz la comunicación en los individuos, prepara a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso; incrementa la potencialidad de las personas y les permite alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables dentro de la entidad .

En el mundo de hoy, no se tienen límites técnicos, sino más bien están en la mente de los colaboradores de una entidad.

Generalmente, no se observan aspectos importantes de las grandes cosas que limitan, por lo que no se es capaz de observar por qué se tienen los mismos problemas siempre, en las labores de cada día.

Es común ver en las empresas, cómo los seres humanos que la componen, cuando no consiguen el resultado deseado, arman una historia que justifique por qué no se dieron los resultados esperados.

El coaching está muy centralizado en los resultados, pero para los coaches, lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder del coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente de la entidad. Los coaches le dan poder a la gente.

¿Qué es el coach?

El Coach es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, además posee una visión inspiradora, ganadora e importante; por medio del ejemplo, la disciplina, la

responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión y la convierte en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

El rol de los coaches

Los coaches son personas que comparten la competencia humana, el desarrollo del desempeño superior y el entendimiento sobre la importancia y los valores del coaching.

Valores sobre la importancia del coaching

Según el autor John Whitmore (2005), los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching.

Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar

con las personas durante las conversaciones de coaching.

Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la empresa se percibe del coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

Características del coach

Las características citadas por John Whitmore (2002), son las siguientes:

1. CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que

- debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
 3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que se cree en ellas y en lo que hacen. Señala éxitos ocurridos. Revisa con ellos, las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
 4. **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Se debe asegurar de que los miembros de su equipo puedan responder a preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o, ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas? ¿Cuándo? .
 5. **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más se comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
 6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
 7. **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione:

Siempre que sea posible, deben evitarse respuestas “visceralas”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. **CONFIDENCIALIDAD:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
9. **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Se puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para

su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching esta centrado en el desempeño, que proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores.

Según John Whitmore (2002) Consiste en cuatro fases:

1. Desarrollo de una relación de Sinergia.
2. Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
3. Desarrollo de empleados.
4. Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

“Los coaches realizan muchas tareas aconsejan, establecen dirección y mantienen la comunicación del equipo. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito, anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como supliendo de los recursos necesarios”

Fuente: John Whitmore (2002)

Les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso, los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones del coach

Funciones importantes que se emplean en las entidades modernas,

“Un coach tiene que aprender a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchan. Al escuchar, le agregan a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación”

Fuente: Experiencias de la Investigadora

el Liderazgo visionario, aprender a seleccionar su personal, Capacitar a los equipos de trabajo, Acompañar a los vendedores o ejecutivos a sus ventas primeras, Analizar el desempeño individual de los asesores, motivar y desarrollar las carreras de cada empleado, gestionar el trabajo en equipo, ser innovador de nuevas estrategias

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros en el trabajo.

Conducta del Coach

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas, las cuales están referidas a las siguientes habilidades (John Whitmore (2002)

1. **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay

aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si se está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respecto por la otra persona, lo cual destruye la

naturaleza de una conversación de coaching.

2. **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que pueden ser resueltos.
3. **REFLEJAR:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, se comprende lo que la otra persona dice o siente, no se está juzgando y sí se desea que la otra persona proporcione información considerada como importante. Reflejar significa expresar lo que se

cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

4. **AFIRMAR.** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continúa del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y las que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

5. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es esta;

consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resultado, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

En la disciplina requerida por el coach, es importante el manejo de la conversación y de una comunicación fluida.

La forma de una conversación de coaching es la fundamental a la cual

se hizo referencia y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información, según John Whitmore (2005)

En la primera fase o de ampliación, el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información

Según Jorge Barrantes, (Julio 2005) Gerente de Ventas con más de veinte años de experiencia en la Industria Gráfica en Costa Rica,, “este tipo de soluciones movilizan las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta. Debido tanto a la automatización de los procesos administrativos como a la confianza y seguridad que les aporta la herramienta para la gestión de los contactos con los clientes”

Fuente: Entrevista realizada al Sr. Jorge

relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo con el tipo de conversación que desea realizar el coach.

Características del coaching

Según John Whitmore (2005), las características esenciales del coaching son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño podría ser mejorado,

solamente cuando puede ser descrito en forma precisa y que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

2. *INTERACTIVA*: En este tipo de conversaciones, se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. *RESPONSABILIDAD COMPARTIDA*: Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. *FORMA ESPECIFICA*: determinada por dos

factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación, implica una primera fase, en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos, en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. *RESPECTO*: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos del coaching

Según John Whitmore (2005), hay elementos que son importantes para el coaching, dentro de los cuales se encuentran, ,

1. *VALORES*: El coaching tiene como base fundamental, los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se

convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia, la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente, una conversación de coaching.

4. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de

entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

El CRM como estrategia de negocio

Es importante mantener una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que favorezca, en la medida de lo posible, la ya de por sí compleja labor comercial. La incorporación de estrategias basadas en soluciones CRM facilitan ese entendimiento y proporcionan resultados importantes a las empresas.

¿Qué es CRM?

La mayoría de los expertos no han concluido en una única definición. Pero si se mira hacia algún líder de

marca de un mercado de masas o una pequeña empresa con pocos clientes, o entidades bancarias que hoy en día, en el sector nacional, utilizan esta herramienta, se encontrará la misma idea detrás de la estrategia CRM (Customer relationship management) de conseguir más ingresos y beneficios, centrando todos sus esfuerzos en el cliente.

Bindi Bhullar (2004), analista senior de Gartner Group, afirma: Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser.

Eso puede sonar extraño, pero ¿por qué no?, después de todo, la rentabilidad y mantener a los clientes satisfechos son las dos caras de la misma moneda.

Es el valor del cliente, junto con un buen servicio, lo que le hace feliz y fiel y entre más feliz y fiel sea, mayor tiempo se le conservará como cliente.

“CRM trata simplemente de retener clientes. Es sólo un medio para un fin. El principal objetivo es incrementar la rentabilidad del cliente. Esta es la razón por la que las compañías están fomentando el conocimiento sobre sus clientes, que les permitirá identificar oportunidades de ventas cruzadas y ventas complementarias”

Fuente: Experiencias de la Investigadora
(2005)

Todos han oído que es siete u ocho veces más costoso conseguir un nuevo cliente que conservar los actuales. En el actual clima económico, CRM está retumbando fuertemente entre los CEOs.

Los sistemas CRM permiten diferentes situaciones, obtener una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), pueden emplear herramientas de análisis, gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal que contactó con ellos: telefónico, sitio web, visita personal, mejora de la

eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

¿Para quién es el CRM?

Muchas empresas han demostrado su apreciación de las buenas relaciones con los clientes, dice Bhullar (2004) telecomunicaciones, seguros, banca, bienes raíces y otros servicios financieros llevan mucho tiempo comprometidos con el CRM y han podido comprobar un retorno continuo de la inversión. Se encuentran enormes oportunidades en el negocio business-to-business, especialmente para fabricantes por proceso y por fabricación discreta que realmente nunca han sido expertos en las relaciones con el cliente.

Varias compañías con pocos clientes pueden beneficiarse al replantear sus

procesos a favor del cliente. Deberían fortalecer lo que han hecho ya. Siempre hay espacio para la mejora. Las situaciones pueden cambiar. Sólo hay que observar la actual hostilidad entre Ford y Firestone, su proveedor de neumáticos desde 1906. Una buena estrategia CRM les habría ayudado a identificar sus problemas, antes de que se les fuesen de las manos.

Pero la mayoría de las compañías, si se les pregunta, probablemente dirían que ellos ya tratan al cliente como el número uno. Según Bhullar (2004), la realidad es bastante diferente. "Ellos siempre se han organizado internamente alrededor del producto. Ahora la ventaja competitiva la tendrán las empresas que pongan al cliente en primer lugar. Y esto no significa simplemente adquirir una aplicación CRM.

Según Karla Alfaro Murcia, (Julio 2005) Supervisora de Ventas, Banca Personal, Banco Interfin S.A., con más de 7 años de experiencia en el Sector Financiero, indica: “La herramienta CRM, es muy útil para los sectores operativos y las operaciones back to back de las entidades financieras puesto que estas tienen relación directa con los clientes”

Fuente: Entrevista realizada Sra. Karla Alfaro, Supervisora de Ventas, Banco Interfin S.A (2005)

Metodología para el desarrollo del proyecto

Según Bhullar (2004), Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

- **Definición de objetivos y visión del proyecto CRM**

Es necesario definir una visión (cómo será la organización tras la implementación del proyecto), así como unos objetivos globales del proyecto, para de ese modo poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de estos.

Hay que desarrollarla tras un análisis inicial, para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización y es crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Los objetivos deben ser bastantes concretos, serían por ejemplo, disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de mejorar las relaciones con los clientes.

Según Kattia Ovares León, (Julio 2005) Directora de Proyectos de CRM, Ingeniera en Sistemas, con Maestría en Gerencia en Proyectos de Desarrollo,” las instituciones en CR cada día se están involucrando más en este tipo de proyecto, han iniciado con mucho recelo principalmente porque puede ser un proyecto que requiere de una alta inversión, sin embargo, día con día son más las empresas que están invirtiendo en este tipo de proyectos, principalmente el sector financiero”

Fuente: Entrevista realizada a la Sra. Kattia Ovares, Directora de Proyectos de CRM, Consultora (2005)

- **Definición de la estrategia CRM**

Es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos.

La clave de esta estrategia es la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización,

analizando las competencias actuales y necesarias, así como un calendario para su implementación.

En este punto, es crítico analizar cada uno de los segmentos, así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme", sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

- **Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas**

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente, la tecnología actual es clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM, la

pasión por el cliente, integrada en la cultura de la organización.

- **Información**

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la inteligencia de clientes (customer intelligence) y se consigue de esta manera, conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa **CRM**, basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente, es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos, así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

“Todas las personas de la organización deben entender que el cliente es el rey y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio”

Fuente: Experiencias de la Investigadora (2005)

- **Tecnología**

Tener perfectamente definidos todos los objetivos de

negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

Importa destacar que es totalmente necesario, conocer exactamente las necesidades del negocio que se tienen, para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.

Es problemático escoger soluciones para las necesidades como por ejemplo, una solución tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

- **Seguimiento y control**

Como cualquier proyecto importante, se han de definir indicadores que

**Karla Alfaro, (Julio 2005)
Supervisora de Ventas, Banco Interfin S.A indica: “ La implementación del CRM es vital en el banco puesto que un objetivo específico del Banco es llegarle al cliente lograr su satisfacción”**

Fuente: Entrevista Realizada Sra. Karla Alfaro M. Supervisora de Ventas, Banco Interfin, S.A. (2005)

sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Conviene destacar que aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto, es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando cada uno de los pasos y así, seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una **organización centrada en el cliente.**

Conclusiones

El CRM y el coaching como herramienta han surgido a modo de respuesta a la necesidad de optimizar los procesos de relación empresa - cliente y como medio para mantener la lealtad del cliente, su satisfacción y continuidad en los negocios con la empresa.

Las herramientas del CRM y el coaching permiten lograr la lealtad de los clientes, dado que aportan importantes ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional,

Tanto de servicio como de productos bancarios, de las cuales se rescatan:

- § Conseguir una visión única del cliente.
- § Disponer del conocimiento y habilidades adecuadas en cada contacto con el cliente,
- § Identificar nuevas demandas y anticiparse a sus inquietudes,
- § Favorecer la multiplicidad de contactos,
- § Utilizar el canal más adecuado para gestionar cada contacto,
- § Mantener la información consolidada, independientemente del canal utilizado,
- § Mejorar la calidad de la atención.
- § Soportar el ciclo completo de relación con el cliente.
- § Control de la eficiencia de las acciones y de los canales.
- § El incremento de la efectividad, ya sea por el ahorro de tiempo en el desarrollo de actividades, por la gestión de oportunidades de cross-selling, up-selling y nuevos productos y servicios o por la gestión centralizada de generación de ofertas.

- § El aumento de la motivación de los clientes, debido tanto a la automatización de los procesos administrativos como a la confianza y seguridad que les aportan las herramientas para la gestión de los contactos con los clientes.
- § La reducción de costos de formación, al minimizar el uso de la formación presencial y el riesgo asociado con la rotación de personal, preserva el conocimiento de la empresa.
- § El retorno de la inversión, al permitir el incremento de los beneficios en el corto plazo.

Es importante también que el cliente y la entidad se puedan comunicar por

El CRM y el Coaching también contribuyen en gran medida a la optimización de los procesos empresariales”

Fuente: Experiencias de la Investigadora (2005)

todos los medios disponibles como Internet, telemarketing, puntos de

venta físicos, teléfono, entre otros medios de comunicación. En cualquiera de estas modalidades de interacción, se debe dar un registro que permita efectuar seguimiento a

las comunicaciones y a las acciones derivadas de estas.

Las instituciones en Costa Rica, cada día se están involucrando más en estos tipos de proyecto (CRM y Coaching), han iniciado con mucho recelo, principalmente porque puede ser un proyecto que requiere de una alta inversión; sin embargo, día con día son más las empresas que están invirtiendo en este tipo de proyectos, principalmente el sector financiero.

“Hoy en día, para las empresas que toman estos instrumentos, es sumamente satisfactorio, ya que brinda una ayuda para conocer al cliente y llevar a fondo una conexión interna entre empleado y cliente y a la vez, y se obtiene como resultado final, la fidelidad del cliente”

Fuente: Experiencias de la Investigadora (2005)

El Coaching y el CRM movilizan las habilidades y la motivación de los empleados, para la mejora continua en sus capacidades de proceso,

calidad y tiempos de respuesta, debido tanto a la automatización de procesos administrativos como a la confianza y seguridad que les aporta la herramienta para la gestión del contacto con los clientes.

Referencias

1. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel (1999) **Marketing**
2. David A. Aaker (2001), **Investigación de mercados**, Cuarta Edición en Español, Limusa Wiley.
3. E. J. MC Carthy (1999). **Marketing** - Edicion 11
4. Hernández Sampari Roberto, Fernandez Collado Carlos (2000), Baptista Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill.
5. Jean Jacques Lambin (1995) **Marketing Estratégico**, Tercera Edición, Mc Graw Hill
6. Jeffry Pope (1984), **Investigación de mercados**, Grupo Editorial Norma.
7. John Tschohl, Steve (1997) **Servicio Al Cliente: El Arma Secreta de La Empresa Que Alcanza La Excelencia** Ediciones Castillo
8. John Whitmore (2002) **Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose**
9. John Tschohl (1997), **Servicio Al Cliente: El Arma Secreta de La Empresa Que Alcanza La Excelencia**,
10. John Whitmore (2005) **Coaching - El Metodo Para Mejorar El Rendimiento de Las Personas** Ediciones Paidos Iberica
11. Josep Alet, (1994), **Marketing Directo Integrado**, Segunda Edición Ampliada, Ediciones Gestión 2000 S.A.
12. Josep Alet, (1994), **Marketing relacional** Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A.
13. Ivancevich (1996), **Gestión, calidad y competitividad**
14. Kohkler Eric L. (1994) **Diccionario para contadores**. Editorial Limusa S.A.
15. Malcom Peel, Kogan Page (1987) **Customer service: How to achieve total customer satisfaction**
16. Malcolm Peel (2001) ,**Readymade Interview Questions**
17. Muller Delgado Martha (2000) **Guía para la elaboración de tesis y consultorio gramatical**, Primera Edición, Editorial de la UCR,

18. Multiactive Software Address Information (2004) **CRM Entice Training Guide**
19. Pierre Eiglier (1977) **Marketing Consumer Services: New Insights by. Harvard Business Review.**
20. Ramírez Solano Ernesto 2001), **Moneda, banca y mercados Financieros**, Primera Edición, Printice Hall.
21. Roberto F. Young, **Mire a los consumidores para aumentar productividad Christopher**, Crítica Del Negocio De Harvard Mayo 1979.
22. Schiffman Leon (1997), **Comportamiento del consumidor**, Quinta Edición, Prentice Hall.
23. Stanton William (1995) **VENTAS Conceptos, Planificación y Estrategias, Novena Edición**, Mc Graw Hill.
24. Stephan Schiffman Adams (June 1, 1999) **The 25 Sales Strategies That Will Boost Your Sales Today!** Media Corporation; 1st edition
25. Stern Louis (1998), **Canales de distribución** , Quinta Edición, Prentice Hall.
26. Stoner James (1996), **Administración**, Sexta Edición, Prentice Hall.
27. Theodore Levitt (1981) **Marketing Intangible Products and Product Intangibles.**
28. Warren Blanding (1985), **Practical handbook of distribution/customer service** Traffic Service Corp; 1st ed edition
29. Warren J. Keegan (1998) **Fundamentos de Mercadotecnia Internacional**, Primera Edición , Prentice Hall.
30. Wikimedia (2004), **Conferencia internacional Wikimedia Francfort**, www.wikimedia.com

ANEXO**UNIVERSIDAD LATINOAMERICA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
ULACIT
Entrevista
Herramientas competitivas para el éxito en la relación con los clientes**

1. Nombre de la persona entrevistada
 2. Experiencia laboral, área a cargo, profesión.
 3. Área donde se desarrolla la estrategia de servicio al cliente que se utiliza actualmente.
 4. ¿Qué tipo de herramientas aplican actualmente en la estrategia de servicio al cliente?
 5. ¿Conoce de la herramienta Coaching? ¿Qué le parece? Es un arma para el servicio al cliente hoy en día.
 6. ¿Conoce de la herramienta (CRM)? ¿Qué le parece?
 7. ¿Considera conveniente aplicarlas como herramientas modernas? Se logra lealtad en los clientes? ¿Por qué?
 8. ¿Considera que la implementación del CRM a nivel empresarial, ya sea servicios o de productos masivos le sea favorable su implantación? ¿Por qué?
 9. ¿Por qué se considera el CRM como una estrategia critica empresarial?
 10. La adaptación de este sistema para el cliente interno (usuario) a los procesos anteriores. ¿Cómo lo puede reflejar?
 11. ¿Considera que el coaching, hoy en día, es importante para las nuevas tendencias en el servicio al cliente?
 12. ¿Qué visión proyecta a nivel nacional según su experiencia, sobre la implementación del CRM, hoy en día, en Instituciones que se encuentren desarrollando?
- I.