



“CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” “GERENCIA EN FUNCION DE LA RELACION CON EL CLIENTE”

Introducción:

Como incrementar los ingresos y utilidades de un año a otro, es uno de los desafíos más frecuentes de los gerentes contemporáneos.

Pero como hacerlo, si este es el medio ambiente en el que se desenvuelven los negocios

De acuerdo al Gartner Group:

Actualmente las industrias están enfrentando un:
“Fuerte incremento en los costos de Marketing y Ventas”

Para Harvard Business Review:

“En promedio, las empresas pierden el 10% de sus clientes cada año...”

Y para Price Waterhouse:

“Las empresas de Telecomunicaciones, pierden entre el 10% y 30% de sus clientes cada año.”

En este ensayo, presentamos una panorámica de una nueva e innovadora estrategia de negocios basada en la satisfacción del cliente, que la hemos dividido en dos partes: la de *Gerencia en función de la relación con el cliente*, y la segunda: el principal ingrediente que es el *servicio al cliente*.

Customer Relationship Management – CRM.

Gerencia en función de la relación con el cliente

De acuerdo al Gartner Group:

"CRM es una estrategia de negocios, diseñada para optimizar los ingresos y rentabilidad de la empresa, **utilizando la satisfacción del cliente.**"

Por lo tanto:

- CRM es una estrategia de negocios
- CRM no es un hardware

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- CRM no es un software
- CRM no es una herramienta de intercambio de información (workflow)

La tecnología puede ser un factor de ayuda para el CRM, pero no es la solución para el problema de adquirir y retener clientes.

El usar una estrategia de CRM permitirá mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa ampliando los niveles de interacción con el cliente, usando un flujo de datos efectivo y comprensible para brindar un buen nivel de servicio al cliente.

El buen nivel de servicio que provee la empresa al cliente, debe ser evaluado desde el punto de vista del cliente. Para obtener esto; la empresa deberá conocer a cada uno de sus clientes, por lo tanto deberá disponer de un sistema centralizado y único de interacción focalizado en el cliente, en el que se registren todas y cada una de las interacciones cliente-empresa.

Un factor crítico de éxito en la relación con el cliente es el tiempo entre el requerimiento y su solución, para ello, cualquier solicitud del cliente debería ser procesada en un tiempo determinado y acordado con el cliente (no superior a 24 horas). Si la interacción cliente-empresa es telefónica (incluye chat), existe una limitante de tiempo, por lo que los requerimientos deben ser categorizados en de solución inmediata (menos de 3 minutos) y de solución diferida (máximo 24 horas). Los de solución inmediata serán absorbidos y resueltos por el front office, los diferidos serán solucionados mediante un sistema de escalamiento por el back office. La atención telefónica debe ser abordada antes de la presencial, pues, si se lo puede hacer dentro de los parámetros mencionados, el cliente no debería buscar atención presencial, salvo en determinadas excepciones.

Proceso de Transformación hacia una estrategia de CRM

Estas preguntas deben ser contestadas antes de realizar un Proceso de Transformación hacia una estrategia de CRM:

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| • A donde quiere ir | Visión |
| • Donde está ahora | Assesment |
| • Como va a hacer para ir allá | Concept |
| • Detalle los pormenores del proceso | Development |
| • Viaje hacia allá | Implementation |

La **visión**, debería focalizarse en la forma de hacer negocios a partir del cliente.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



El **assessment**, debe mencionar el estado actual del enfoque empresarial, del personal, sistemas de soporte. Utilice el concepto de capa basal.

El **concept**, debe definir qué hacer, porque hacerlo, como hacerlo, cuando hacerlo, quién lo hará, nivel de prioridad, costos y recursos necesarios para el proceso de transformación; por lo tanto, habría que construir una estructura de personal que solvete la visión de la empresa. (Volcar la empresa al cliente)

El **development**, debe incluir un detalle de fechas de cumplimiento y responsables de las tareas tendientes a desarrollar proyectos que apoyen la visión, para ello, involucre al personal, haga lluvias de ideas, desarrolle entrevistas, dibuje un mapa del proceso, liste las actividades, realice un análisis de como implementar las fases del programa, busque entrega del personal al desarrollo del proyecto y enfóquese en las partes más urgentes. Defina actividades, fechas y responsables. Establezca puntos de control, estándares de calidad y determine factores críticos de éxito.

La **implementation**, es ejecutar el plan de acción definido en el development. Verifique que lo estipulado en el development se lleve a la práctica. Realice procesos de control de calidad del desarrollo, verifique el cumplimiento de puntos de control, enfóquese en factores críticos de éxito. Haga seguimiento.

Definiciones del CRM

Estas son unas definiciones que deben ser tomadas en cuenta para establecer una estrategia de CRM.

Los clientes son múltiples y diversos, bien informados, siempre tienen la razón, demandan niveles de servicio y están dispuestos a pagar por un mejor servicio; es además la persona más importante de la oficina (en persona, al teléfono, por mail o por cualquier medio de comunicación que use), no depende de nosotros, nosotros dependemos de él, no es una interrupción al trabajo, es el propósito de él; no es alguien con quién discutir, es alguien con quién asociarse y nos da la oportunidad de ayudarlo.

Cinco puntos claves para el CEO (Chief Executive Officer) en una iniciativa de CRM a nivel empresarial:

1. Busque ingresos no relaciones con el cliente. Enfóquese en ingresos
2. La iniciativa económica de CRM debe ser manejada por el CRO (Chief Revenue Officer)

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



3. Nombre un CRM (Customer Relationship Manager), líder de la transformación
4. Use en primer lugar metodología en lugar de tecnología, es decir; la empresa debe tener una metodología de trabajo enfocada al cliente aún sin tecnología de soporte. Cree una cultura empresarial orientada al cliente.
5. Use el modelo C3i (Comandar, Controlar y Comunicar) en su estrategia de CRM

Si el CEO se enfoca en la generación de ingresos, y se construye un sólido backbone C3i; y conjuntamente el CRO y CRM lideran la iniciativa, y la tecnología se adapta a la metodología, entonces la iniciativa de CRM tendrá éxito.

Para crear una cultura orientada al cliente:

- Ponga atención en la voz del cliente
- Comprenda quién es el cliente
- Escuche al cliente e identifique sus posibles necesidades (actuales y futuras) que puedan ser cubiertas por sus servicios
- Comprenda el negocio del cliente y trate de ayudarlo a crecer en él
- Trate de cambiar a sus clientes de cliente a miembro de un grupo y obtendrá lealtad
- Cree una cultura de cliente real a todos los empleados
- Entregue servicios a la medida de las necesidades del cliente de la manera más óptima a los ojos del cliente y que sea costo-efectiva
- Brinde servicios de valor agregado y preferentemente relacionados, obtendrá lealtad
- Sea proactivo en lugar de reactivo
- Póngase en la situación del cliente
- Cumpla sus promesas
- Mantenga al cliente informado
- Valide cada acción realizada en favor del cliente
- Enfoque a que el personal de la empresa esté donde y cuando el cliente lo necesite
- Desarrolle grupos de usuarios para obtener retroalimentación sobre el servicio
- Implemente una atención uno a uno con el cliente (El momento de la verdad)
- Garantice un nivel de servicio superior al esperado por el cliente
- Evalúe la efectividad del mecanismo utilizado para satisfacer las necesidades del cliente.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Los líderes del cambio deben:

- Vender la necesidad del cambio (cambio de mentalidad de control a servicio)
- Mostrar personal actitud e iniciativa a realizar y mantener el cambio
- Proveer al grupo un enfoque psicológico para orientar sus energías al cambio
- Demostrar un estándar de conducta consecuente con el objetivo
- Construir grupos competentes
- Establecer medidas para monitorear el progreso
- Administrar las recompensas por metas cumplidas
- Manejar conductas inesperadas
- No volver atrás

Tenga en cuenta que el servicio es la llave de la prosperidad.

El éxito es medido en función de la habilidad de satisfacer, las necesidades del cliente.

Los líderes de grupo deben ser las personas que entreguen un mejor servicio al cliente.

El ciclo de vida en empresas de alta competitividad

Está dividido en tres fases:

- **Adquisición.** El enfoque se centra en adquirir nuevos clientes, es necesario contar con tecnología para controlar al cliente, se brindará el mismo servicio a todos. Es de fácil capacitación.
- **Retención.** El enfoque se centra en retener a clientes, contar con tecnología para segmentación de clientes es necesario. El brindar capacitación se vuelve crítico
- **Relación.** El enfoque se centra en los segmentos de clientes más rentables para la empresa, es necesario un marketing por segmentos, los empleados deben enfocarse en clientes rentables.

El churn o deserción de clientes

Usaremos un escenario típico para medir el impacto que el movimiento de clientes de una empresa a otra tiene:

- Se tienen 110.000 clientes; cada uno de ellos generando \$50 de ingresos al mes. Para adquirir un nuevo cliente, el costo es al menos de \$350. Se ha

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



identificado que el punto de inflexión costo-ingresos (break even) para conseguir rentabilidad son 350.000 clientes.

- La deserción es 2% al mes, y la adquisición es +50% al año.

¿Cuándo se va a conseguir rentabilidad?

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Número de Abonados	110.000	137.500	171.875	214.844	268.555	335.693	419.617
Número de Churnes	27.500	34.375	42.969	53.711	67.139	83.923	104.904
Ventas	66.000.000	82.500.000	103.125.000	128.906.250	161.132.813	201.416.016	251.770.020
Beneficios(Pérdidas)	(144.000.000)	(127.500.000)	(106.875.000)	(81.093.750)	(48.867.188)	(8.583.984)	41.770.020
Beneficio Acumulado	(144.000.000)	(271.500.000)	(378.375.000)	(459.468.750)	(508.335.938)	(516.919.922)	(475.149.902)

Con deserción se necesitan 7 años y una inversión de 517M para ser rentable, sin deserción la situación es radicalmente distinta

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Número de Abonados	110.000	165.000	247.500	371.250	556.875	835.313	1.252.969
Número de Churnes	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	66.000.000	99.000.000	148.500.000	222.750.000	334.125.000	501.187.500	751.781.250
Beneficios(Pérdidas)	(144.000.000)	(111.000.000)	(61.500.000)	12.750.000	124.125.000	291.187.500	541.781.250
Beneficio Acumulado	(144.000.000)	(255.000.000)	(172.500.000)	(48.750.000)	136.875.000	415.312.500	832.968.750

Sin deserción se necesitan 4 años y una inversión de 255M

Aquí algunos números reales:

- En la industria de las telecomunicaciones, el promedio anual de deserciones varía ampliamente. En los mercados europeos el promedio es alrededor de 30%. En USA 40% y en algunos mercados asiáticos exceden el 50%. Los costos de adquirir un nuevo cliente van desde \$400 en USA a más de 700 en Europa. En 1998, la deserción de clientes costó a los operadores Europeos y de USA un valor superior a \$4 billones, y alcanzó \$30 billones en el 2000. Otras compañías de alto nivel de competencia como bancos y financieras enfrentan similares problemas y costos. Es por esto que muchas compañías

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



se encuentran enfocadas agresiva y científicamente en la retención de clientes.

- Actualmente reducir el porcentaje anual de deserción desde 40 % a un más manejable 15% es uno de los mayores desafíos que enfrentan la alta gerencia. La buena noticia es que el comportamiento de deserción puede ser modificado a una conducta de lealtad del cliente volcando la estructura de su empresa hacia la satisfacción del cliente

Tipos de CRM

- **CRM Estratégico.** Es un planteamiento estratégico para adquirir, retener y desarrollar clientes y mejorar la rentabilidad por medio de la entrega de valor superior.
- **CRM Analítico.** Métodos estadísticos para identificar a los clientes y prospectos más rentables (potencialmente) y analizar su comportamiento.
- **CRM Operacional.** Procesos del día a día para adquirir clientes rentables y obtener el máximo grado de participación de clientes mediante un mercadeo, ventas y servicio efectivos y productivos, coordinando la demanda y la cadena de valor.

Riesgos en la implementación de un CRM

- Implementar CRM sin una estrategia de clientes
- Implementar CRM sin hacer primero los cambios Organizacionales
- Creer que entre más tecnología de CRM es mejor
- Falta de "BENCHMARKING"
- Conflicto de la Cadena de Valor
- Falta de Compromiso Empresarial
- Falta de Persistencia
- Costos de Implementación
- Implosión Operacional
- Medición
- Estrategía de Modelos de Relacionamento (Shadows)
- Vendors (i.e. Call Center)
- Cultura Organizacional
- Entrenamiento
- Administración de Proyectos
- Falta de Resultados de Corto Plazo
- Falta de software adecuado
- "Empalagar" al cliente
- Sobrecarga de Información

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Expectativas Exageradas en \$ y t

Realidades en la implementación de un CRM

- Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).
- Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos.
- En ese mismo año Gartner Group afirmaba que, un 65% de los proyectos CRM fallaban y ese porcentaje crecería hasta el 80% en el año 2003
- Según Gartner, en los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.
- En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.

Servicio al cliente

Conceptos esenciales en servicio al cliente

- Servicio al cliente. Cualquier cosa que hacemos para mejorar la experiencia del cliente.
- Satisfacción del cliente. El sentimiento general del cliente, respecto del contenido de una interacción.
- Expectativas del cliente. Nuestra personal visión del resultado que se dará, desde nuestra personal experiencia
- Percepciones del cliente. Es la forma en la que vemos algo, basados en nuestra experiencia

Las 5 necesidades del cliente

1. Servicio
2. Precio
3. Calidad

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



4. Acción
5. Apreciación

Barreras para un excelente servicio al cliente

- Vagancia
- Pobre habilidad para comunicarse
- Pobre administración del tiempo
- Actitud
- Mal genio
- Falta de adecuado entrenamiento
- Inhabilidad de manejar el stress
- Autoridad insuficiente
- Servicio al cliente en piloto automático
- Falta de personal

Niveles en las expectativas del cliente

- **Expectativas primarias.** Son los requerimientos más básicos del cliente en una interacción.
- **Expectativas secundarias.** Expectativas basadas en experiencias previas, que amplían a las expectativas primarias

Técnicas para Exceder las expectativas del cliente

- Ser familiar con los clientes
- Preguntar a los clientes cuáles son sus expectativas
- Decir a los clientes, lo que ellos pueden esperar
- Alcanzar esas expectativas
- Mantener la consistencia

Reputación y Credibilidad

Gerencia de la reputación

Es el proceso de identificación, de cómo una compañía es percibida, y establece un plan de acción para corregir, mantener y ampliar la reputación de la compañía. A mayor reputación, tendrá más posibilidades de tener más clientes, mayores ingresos y utilidades

Credibilidad

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Se la construye con la combinación de nuestro conocimiento actual, reputación y profesionalismo.

Tips para cultivar la Credibilidad

- Sea consistente
- Mantenga su palabra
- Desarrolle expertise
- Empiece a ser aliado de sus compañeros de trabajo
- Muestra educación a sus clientes
- Trate a sus clientes y a sus compañeros con un alto nivel de respeto
- Discúlpese si se equivocó
- Recuerde que la credibilidad es más difícil de ganarla nuevamente, que mantenerla.

Conceptos en servicio al cliente

- **Solución de problemas.** Es la activa resolución de un problema desafiante.
- **Creatividad en la solución de problemas.** La solución de problemas usa un enfoque abierto de búsqueda apropiada y creativa de soluciones, en la que los clientes apreciarán la creatividad.
- **Problemas u Oportunidades.** La crítica provee una oportunidad para obtener información. Una queja de un cliente es realmente un requerimiento de que una acción debe ser tomada inmediatamente.
- **Conflicto.** Un hostil encuentro que ocurre como resultado de necesidades y deseos contrapuestas

Sugerencias para manejar un conflicto:

- No ponga viejos problemas sobre la mesa.
 - Escuche los otros puntos de vista de los presentes.
 - Use el tacto para responder a los otros.
 - No reprima su furia, úsela positivamente.
 - Tome ventaja de la oportunidad de compartir con otros sus preocupaciones de manera positiva.
 - Enfóquese en encontrar la mejor solución al conflicto.
 - Duro con el conflicto, suave con las personas.
- **Negociación.** Es la evaluación de posibles soluciones a desafíos y la selección de una solución que es beneficiosa para las partes.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Sugerencias para mejorar sus habilidades de negociación

- Conozca a su cliente
 - Pregunte al cliente y escuche lo hablado y lo no hablado pero expresado
 - Conozca las políticas de su organizaciones, y las áreas flexibles que dispone
 - Demuestre su habilidad y deseo de ser flexible
 - Aprenda cómo manejar su furia y frustración y las de su cliente apropiadamente
 - Considere que su cliente puede perder en la negociación
 - Determine soluciones de mutuo beneficio para solucionar problema y situaciones desafiantes.
-
- **Empoderamiento.** Permitir al agente de servicio al cliente el tomar una serie de decisiones para asistir a sus clientes.
 - **Importancia de la misión y declaración de propósito.** Todos los negocios que interactúan con el cliente, deberían hacer una declaración oficial de su misión y declaración de propósito frente al cliente.
 - **Propósito.** Es la razón de existencia de la empresa.
 - **La Misión.** Es el significado de ser de la organización, mediante la cual cumple su propósito.
 - **Coproducción.** Cuando los clientes participan en proveer al menos una parte de su propia experiencia de servicio al cliente

Disculpándose con el cliente

- Reconozca los sentimientos del cliente
- Exprese al cliente que comparte su responsabilidad del problema
- Transmita sinceridad
- Pida la oportunidad de resolver el problema
- Pida la oportunidad de seguir haciendo negocios en el futuro

Pasos para empoderar a los agentes de servicio al cliente

- Pinte un cuadro, sobre lo que espera conseguir
- Permita a los agentes tomar sus propias decisiones de empoderamiento
- Recompense y reconozca los ejemplos positivos de empoderamiento
- Logre compromiso para el largo plazo

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Inteligencia del cliente

Es el proceso de recoger información del cliente, construyendo una base de datos histórica, y desarrollando un conocimiento de su actual y futuro potencial

Métodos de Comunicación

- **Escuchar.** Es la habilidad de oír y entender lo que el cliente está diciendo.
- **Escribir.** Es la habilidad de comunicarse mediante lenguaje escrito, de tal manera que los otros puedan entender el mensaje descrito
- **Hablar.** Expresando verbalmente usando palabras, que los otros puedan comprender
- **Leer.** Habilidad para mirar y comprender el lenguaje escrito
- **Comunicación no verbal.** Tono o inflexión de la voz, expresión facial, postura, mirada. La comunicación no verbal, puede contradecir los otros métodos de comunicación.

Un buen escuchador

- Transmite sinceridad
- No interpone sus propios pensamientos
- No corta la expresión de la persona que habla
- Parafrasea lo escuchado
- Apoya su cabeza hacia el que habla
- Comparte comentarios positivos
- Tiene un buen contacto visual

Clientes desafiantes

Son aquellos clientes con: problemas, preguntas, temores y personalidades que requieren que el agente trabaje, mediante una efectiva comunicación.

Porqué un cliente es desafiante:

- No hablan nuestro lenguaje
- No tienen experiencia comprendiendo un producto o situación específica
- Son hostiles
- Están visiblemente molestos con algo
- Son callados o poco comunicativos
- Muestran una actitud de superioridad

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Son impacientes

5 tips para mantener a clientes desafiantes

1. Respete el tiempo del cliente
2. No mencione su mal o negativo humor
3. Reconozca a su clientes regulares con una sonrisa y aprenda su nombre
4. Evite comentarios destructivos
5. Muestre iniciativa

10 características de clientes desafiantes

1. Barrera de lenguaje o cultural
2. De edad
3. Impacientes
4. Mal humorados
5. Analíticos
6. No comprometidos
7. Clientes Superiores
8. Inmaduros
9. Habladores
10. Con necesidades especiales

6 formas de relacionarse con clientes desafiantes

1. Escuchar
2. Hacer preguntas
3. Mostrar empatía
4. Solucionar el problema
5. Hacer seguimiento
6. Enviar al final de la interacción un momento de la verdad positivo

Motivación

Es algo que hace que la persona, se comporte de una manera en particular.

Necesidades y deseos

- **Necesidades.** Nuestros propios requerimientos
- **Deseos.** Cosas o experiencias deseadas

Factores de Motivación Común

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Respeto
- Trabajo desafiante
- Desafíos de la Gerencia
- Seguridad Financiera
- Oportunidades de expresar creatividad
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de avanzar
- Medio ambiente de trabajo
- Buenos beneficios
- Metas definidas
- Vacaciones
- Reconocimiento de otros
- Relación positiva con los clientes

Autoestima

Es la forma en que la persona se ve y piensa le ven a sí misma.

10 tips para mejorar su autoestima

1. Véase a sí mismo como una persona exitosa
2. Invierta su tiempo con gente con actitud positiva
3. Coma lo adecuado
4. Divida un trabajo grande en pequeñas partes
5. Duerma bien
6. Recompense su éxito
7. Háblese a sí mismo en forma positiva
8. Haga algo para otra persona
9. Haga ejercicio
10. Aprenda algo nuevo todos los días

Autodiagnóstico

Es una evaluación individual en la cual la persona por sí misma, detecta sus fortalezas y debilidades

Formas de decir “Gracias” y motivar a otros

- Extienda su tiempo de almuerzo por 15 minutos
- Traer pizzas para todo el departamento y celebrar los esfuerzos de trabajo individuales y de grupo
- Enviar un nota de agradecimiento personal
- Dar al empleado tickets corporativos para un evento especial

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Reconocer las contribuciones de los empleados en el departamento en la revista corporativa
- Designar un día como el día del empleado
- Permitir a un empleado dejar el trabajo temprano

Liderazgo en servicio al cliente

- Es la habilidad de influenciar a otros
- No es el resultado automático de un título, requiere el desarrollo de cualidades efectivas de liderazgo y práctica implementándolas

Test para determinar su liderazgo en servicio al cliente

- ¿Cuán efectivamente me relaciono con otros?
- ¿Hago una efectiva gerencia del tiempo?
- ¿Cuáles son mis valores?
- ¿Es mi nivel de conocimiento, el que debería ser?
- ¿Comparto mi conocimiento con otros?
- ¿Son los clientes mi prioridad?
- ¿Estoy dispuesto a tomar riesgos?
- ¿Tengo establecidas las metas que debo cumplir?

Líderes

- **Formales.** Tienen la autoridad y el poder de una posición oficial
- **Informales.** No tienen una autoridad oficial, pero tienen la habilidad para influenciar a otros

Características de los líderes exitosos

- Muestran cuidado y respeto
- Practican lo que pregonan
- Tienen experiencia en lo que trabajan
- Practican consistencia
- Se comportan profesionalmente

Cosas que debe hacer un líder para mostrar su liderazgo

- Felicite a las personas que han manejado una situación efectivamente
- Haga sugerencias a los supervisores de la forma como mejorar su eficiencia
- Felicite a sus colaboradores con una sonrisa
- Trate a otros como le gustaría que lo traten
- Añada su propia forma de mostrar su liderazgo, preséntese en forma y con actitud profesional

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Retención de Clientes

Es el continuo intento de satisfacer y mantener activamente a los actuales clientes envueltos en el negocio

Valor del cliente en el tiempo de vida

Es el valor presente neto de las ganancias que un cliente genera, durante su ciclo de vida en la empresa

Determinando la necesidad de un programa de retención de clientes

- ¿Es la retención de clientes, el primer objetivo de la gerencia?
- ¿Está medido regularmente la satisfacción del cliente?
- ¿Hay un constante esfuerzo para mejorar la satisfacción del cliente?
- ¿Mide estándares de calidad y comparte sus resultados con sus empleados?
- ¿Entrena y reentrena a los agentes de servicio al cliente?
- ¿Tiene problemas de deserción de sus empleados?
- ¿Cuánto tiempo invierte en mantener a los actuales clientes?
- ¿Cuál es el costo actual de adquirir clientes?
- ¿Cuál es el valor promedio actual de cada cliente?
- ¿Cuál es el índice de retiro de clientes?
- ¿Cómo puedo recuperar a los clientes que se han ido?
- ¿Constantemente cumplo la promesa comercial al cliente?

Lineamientos para establecer un programa de retención de clientes

1. Examine quiénes son sus clientes, y que necesidades específicas tienen
2. Identifique objetivos específicos a ser realizados por el programa
3. Cree un programa manejable de retención de clientes.
4. Cree un cultura que estimule el interés del cliente
5. Determine un espectro de tiempo para evaluar el programa implementado

Fuentes de información para medir la satisfacción del cliente

- Encuestas informales
- Tarjetas de comentarios
- Comentarios verbales
- Datos históricos (puntos de venta)
- Ventas
- Encuestas generales corporativas
- Entrevistas con clientes internos
- Focus groups

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Números 1800
- Información de inteligencia del cliente

Que esperan los clientes actualmente

- **Disponibilidad.** Que el servicio cumpla las necesidades del cliente en cuanto a tiempo y horario. Que se lo entregue cuando el cliente lo requiera.
- **Accesibilidad.** Que cuando el cliente quiera contactar a la empresa, pueda encontrar fácilmente a una persona que le ayude
- **Contabilidad.** El cliente prefiere rápidas y exactas respuestas a sus preguntas, siempre

Pasos para introducir nuevas tecnologías

- Prepare a su equipo de trabajo
- Entrene a los supervisores y líderes, y pídale su criterio de compra
- Desarrolle un grupo de “campeones del cambio”
- Venda su visión
- Haga un uso exitoso de la nueva tecnología
- Resista a la tentación de quejarse
- Celebre pequeños logros
- Evite el síndrome del egocentrismo

Televentas

Es el arte de vender productos, servicios o información por vía telefónica

Llamadas Inbound

Llamadas originadas por el cliente y pueden incluir; órdenes de compra, facturación, soporte técnico, uso de productos u otra información

Llamadas Outbound

Llamadas originadas por el centro de contacto al cliente, usualmente utilizadas para vender productos o servicios, o responder preguntas de clientes

Conclusiones:

Diferentes caminos han permitido poner en práctica el uso de diferentes estrategias para mantener a los clientes:

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- La postventa
- La atención al cliente
- El servicio al cliente
- Las soluciones al cliente
- La gerencia en función de la relación con el cliente o CRM Customer Relationship Management
- El eBRM electronic Business Relationship Management

Todos estamos conscientes de su necesidad, sin embargo los caminos de implementación, han echado manos de diferentes herramientas para lograrlo. ¿Cuál ha sido más o menos efectiva?. Sólo el churn (tasa de deserción), nos lo puede decir.

Bibliografía:

- *Customer Service. AIU*
- *Customer Service: A practical approach*, 4 Edition. Harris, K.E. 2007. Prentice Hall
- Don Peppers & Martha Rogers (1993 – 2001)
 - *Enterprise ONE TO ONE (3,248)*
 - *The One to One Future (32,479)*
 - *The One to One Manager (374,887)*
 - *The One to One Field book (31,887)*
 - *One to One B2B (24,368)*
- Glen S Petersen
 - *Customer Relationship Management Systems*
 - *Making CRM: An Operational Reality (1,924,323)*
- Melinda Nykamp
 - *The Customer Differential (82,836)*
- Richard C. Whiteley
 - *The Customer Driven Company, Moving from Talk to Action. (62,722)*
- Kevin Kelly
 - *New Rules for the New Economy*
- Harvard Business Review
- CRM – The Right Way
 - *Avoid the Four Perils of CRM*
 - *Is your company ready for CRM*
 - *Preventing the Premature Death of Relationship Management, Fournier, Dobscha & Glen Mick*
 - *Marketing Moves, Philip Kotler*
 - *Do you want to keep your customers forever*
 - *Why Good Companies Go Bad, Donald N. Sull*
 - *Total Access, Regis Mckenna*

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com



- Wikipedia. *Consultas en Internet*

www.piramidedigital.com

AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

..: CEO

pablo_paez@piramidedigital.com

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec