

# Clienting

federización  
de clientes

lic.  
daniel  
fernando  
peiró

*Presenta*



WORLD CONFEDERATION  
OF BUSINESSES



 **Grupo Daion**

# Importante

---



Esta obra de Marketing y Comunicación conserva todos los derechos legales del autor y de Editorial Grupo Daión S.A.

Por autorización directa de su Autor: Lic. Daniel Fernando Peiró, se permite la libre difusión electrónica de este libro, a los fines de fomentar el desarrollo organizacional.

Cualquier extracción del mismo debe mencionar su fuente original. Queda prohibida la parcial o total adulteración de esta obra y archivo electrónico.

Para el caso particular de editoriales, el Autor se pone a entera disposición para contribuir con este propósito transformacional, a los fines de generar alianzas con ésta y otras obras para el crecimiento empresarial.

El propósito esencial de este libro es que cada lector cuente con herramientas o recursos para aplicarlos a nivel profesional y organizacional.

El Autor, Lic. Daniel Fernando Peiró y Grupo Daión S.A. otorgan a la Confereración Mundial de Negocios - World Confederation of Businesses - la posibilidad de distribuir gratuitamente la presente obra, para todos los empresarios, directivos, asociados y miembros de dicha excelsa institución internacional.

Este libro ha sido presentado en los siguientes encuentros:

- Congreso Nacional Argentino de Prensa Turística Especializada.
- 2do. Congreso Nacional Argentino de Ceremonial y Protocolo (Argentina).
- 2do. Congreso Internacional de Turismo Temático (Argentina).
- 1er. Encuentro Internacional de Liderazgo para Emprendedores (Bolivia).

Se han realizado ediciones impresas especiales de este libro para APEL, Asociación de Profesionales y Empresarios Jóvenes - Bolivia; Cámara de Jóvenes Empresarios - Salta, Argentina; Municipalidad de Salta, Argentina; Banco Macro Bansud, Argentina y es material didáctico en capacitaciones de ACOPROT y Formatur, Asociación Costarricense de Profesionales de Turismo y de Grupo Daión S.A. Consultores.

# Cienting

fidelización  
de clientes

2006  
**2ª edición**  
Ampliada

*El Marketing atrae a los clientes...  
El «Cienting», los retiene.*

lic  
daniel  
fernando  
peiró

 **Grupo Daión**

**® 2004 - CLIENTIG - Fidelización de Clientes**  
**Título original: CLIENTING PARAPYMES**  
**Lic. Daniel Fernando Peiró**  
*Todos los derechos reservados.*  
**ISBN 987-21663-0-7**

*1ª Edición Impresa- Agosto 2005.*  
*PRINTER Ediciones*  
*República Argentina.*

*2º Edición Impresa - Septiembre 2006*  
*Grupo Daión S.A.*  
*República Argentina.*

*3º Edición Electrónica - Septiembre 2009*  
*Grupo Daión S.A.*  
*Costa Rica.*

*Hecho el depósito que indica la Ley 11.723.*

**GRUPO DAION S.A.**  
*E-mail: [info@grupodaion.com](mailto:info@grupodaion.com)*  
*Costa Rica - Centro América*  
*Web: [www.grupodaion.com](http://www.grupodaion.com)*

*Para comunicarse con el Autor:*  
*Lic. Daniel Fernando Peiró*  
*Web Oficial: [www.danielferandopeiro.com](http://www.danielferandopeiro.com)*  
*Email: [info@grupodaion.com](mailto:info@grupodaion.com)*

*(El Diseño de Tapa es creación del autor de este libro)*

## ***Acerca del Autor: Lic. Daniel Fernando Peiró***

*Nacido en Argentina y radicado en Costa Rica, Centroamérica.*

*Licenciado en Ciencias del Desarrollo Humano y Marketing - WTS University, USA.*

*Formador de Líderes, Conferenciante Internacional y Facilitador transformacional.*

*Consultor organizacional en Desarrollo Humano, Liderazgo, Marketing, Comunicación Corporativa y Creatividad Publicitaria.*

*Ha sido consultor de imagen institucional y corporativa y mercadeo de la Cámara de Comercio e Industria y Capacitador. Ha colaborado como consultor de imagen institucional en el departamento de prensa del gobierno provincial de su país. Gran parte de su trabajo de consultoría en mercadeo y publicidad ha tenido relación con la comunicación institucional, desarrollo de branding, fidelización de clientes, comunicación interna, marketing promocional y desarrollo de campañas publicitarias y proselitistas; con una experiencia de más de veinte años en el ámbito empresarial, financiero, turístico y ONGs.*

*Es miembro de la Red Mundial de Conferencistas (RMC), entidad que le ha otorgado la premiación “Estrella de Oro Internacional”, en reconocimiento al mérito por su destacada actividad profesional como conferenciante y autor.*

*Ha sido reconocido como Embajador de la Paz por la Federación Universal para la Paz, la Federación Interreligiosa e Internacional por la Paz Mundial.*

*Actualmente integra la Comisión de Relaciones Internacionales de la Asociación de Embajadores para la Paz Universal.*

*Es asesor externo en la Escuela de Administración de Negocios en la Universidad Interamericana de Costa Rica, realizando programas de asesorías a directivos educadores. Es colaborador invitado en el Programa Doctoral en Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Costa Rica, institución académica que ha realizado lectura y análisis de uno de sus libros, en la cátedra de liderazgo.*

*Es integrante del plantel de capacitadores en la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), desarrollando encuentros de formación de liderazgo y management, recursos humanos, ventas profesionales y marketing.*

*Participa activamente en congresos y conferencias internacionales, seminarios intensivos de formación de líderes, encuentros y convenciones en países y comunidades de habla hispana, en diversas disciplinas, tales como Liderazgo y Management, Superación Personal, Espiritualidad, Recursos Humanos, Emprendedurismo, Mercadeo, Ventas Profesionales y Relaciones Públicas, Empresariado Multinivel, Ciencias Económicas, Turismo, Ciencias de la Educación, entre otras.*

*Publica frecuentemente artículos de Liderazgo Integral, Desarrollo Humano y Negocios, en importantes medios gráficos y electrónicos en Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, España e Islas Canarias, Argentina y Bolivia.*

***Autor de los Libros:***

- *"Las 10 Miradas del Liderazgo Integral" (Ed. Impr. 2009).*
- *"Tres Poderes para la Superación Personal" (Ed. Impr. 2009).*
- *"16 horas para Templar el Ser" (Autoliderazgo) - (Ed. Impr. 2006 y 2008).*
- *"Clienting" Fidelización de Clientes (Ed. Impresa 2005 y 2006).*

***Autor del CD Motivacional:***

- *"Carpe Diem, Aproveche el Día"*  
*Pensamientos de Liderazgo y Superación Personal.*

*Visite los sitios webs:*

*Web Oficial: [www.danielfernandopeiro.com](http://www.danielfernandopeiro.com)*

*Web de Superación: [www.misiontriunfo.com](http://www.misiontriunfo.com)*

*Web de Consultoría y Negocios: [www.grupodaion.com](http://www.grupodaion.com)*

*Comuníquese con el Autor:*

*Email: [info@grupodaion.com](mailto:info@grupodaion.com)*

# ***Indice***

*Dedicatoria / 07*

*A manera de Prólogo 1 / 09*

*A manera de Prólogo 2 / 13*

## ***CAPITULO 1***

*¿Significan algo los clientes? / 19*

## ***CAPITULO 2***

*De Consumidores a «Clientes» / 25*

*Conocer a los Clientes / 30*

*Prestar un servicio que satisfaga las  
necesidades de los Clientes / 33*

*Establecer una comunicación fluida e interactiva / 37*

*Resolver las quejas de los clientes / 39*

*Cómo sistematizar la atención de las quejas / 41*

## ***CAPITULO 3***

*La Conciencia de Unidad / 45*

*La nueva filosofía empresaria / 48*

## ***CAPITULO 4***

*La Estrategia de Servicio / 51*

*Cuestionario guía para conocer la postura de la  
empresa respecto a los clientes / 54*

## ***CAPITULO 5***

*Minimizando la rotación de consumidores / 61*

*Cómo minimizar la rotación de consumidores / 62*

*La Comunicación «uno a uno» / 64*

*La «Bienvenida» / 66*

*La solicitud de opiniones / 66*

*Las comunicaciones afectivas / 67*

*La Newsletter / 68*

*Los «Beneficios Añadidos» / 68*

*Formación de Clubes / 70*

*Call Center (Centro de llamadas) / 72*  
*Acciones de Telemarketing / 73*  
*Tarjetas de fidelización / 73*  
*La e-fidelización / 74*  
*E-News (Boletines electrónicos) / 74*  
*La personalización / 75*  
*Sinergia / 75*  
*La Base de Datos / 75*  
*Acercas de la Regla «80/20» / 77*  
*La Regla 80/20 y el Clienting / 79*

## **CAPITULO 6**

*La Empresa Holística / 83*

## **CAPITULO 7**

*De las 4 “P”, a las 4 “M” y a las 4 “C” / 87*

## **CAPITULO 8**

*Cuestionario para realizar un  
Auto-diagnóstico de la Empresa / 91*

## **CAPITULO 9**

*La disposición al cambio / 101*

## **CAPITULO 10**

*Las “Caras de Piedra” / 107*  
*El Espejo / 110*  
*La fidelización de los «Clientes Internos» / 113*

## **CAPITULO 11**

*El objetivo de su negocio: ¿Es sólo hacer negocios? / 119*

## **CAPITULO 12**

*¿Qué es la Lealtad? / 123*

## **CAPITULO 13**

*Capacitar Vs. Recapacitar / 127*

*Palabras finales / 139*

***A mis hijos:***  
*Ana Sol, Carla, Lucas y Guadalupe.*  
*(Fuente inagotable de amor para mi vida).*

---

*La recompensa de una obra bien hecha, es haberla realizado  
(Ralph Waldo Emerson).*

---

## *A manera de Prólogo 1*

*Ahora nadie puede decir «no sé».*

*Las líneas que Daniel, entrañable amigo, pone a disposición de sus lectores, a partir de mi último punto y aparte, son exactas. Precisas. Necesarias.*

*Si usted se considera empresario, puedo decirle que luego de llevar adelante lo que se propone este libro, lo será de forma fehaciente.*

*Es seguro que muchas de estas cosas Ud. las pensó. Y hasta tal vez intentó poner algo en marcha.*

*Ahora, de modo sistematizado, el tratamiento del «Cliente» como alguien absolutamente valedero, pasa a primer plano.*

*Es el cliente el que le da sentido a su empresa, el que habla a todos de su empresa, el que tal vez -para muchas cosas- depende de su empresa. Y el que paga sus costos fijos, sus ingresos y sus ganancias.*

*Y si cree que el cliente no depende de usted o que en realidad hay una dependencia mutua, piense qué pasa si Ud. es el único proveedor de determinado bien.*

*Pero hágalo a la inversa: piense Ud. como cliente. ¿Cómo actuaría Ud. si hubiese una sola panadería, una sola farmacia, una sola confitería?*

*Pues con este libro usted puede hacer mucho más: actuar como cliente inclusive en su propia empresa.*

*Párese en la vereda del frente y vea su fachada, recorra su interior, vaya a sus baños.*

*Hable con sus clientes. No importa el tipo de empresa que sea, **es empresa** si tiene clientes.*

*Pues bien, esta es la propuesta.*

*«Clienting para PyMEs», un libro para leer y releer resaltador en mano, para escribir en los márgenes, para sacar ejemplos y, sobre todo, **hacer**.*

*Lo dejo, pues, que lea y haga.*

**Lic. Jorge J. Bonnin**

---

**Lic. Jorge Javier Bonnin** (Buenos Aires - Argentina)

*Es Licenciado en Publicidad. Licenciado en Comercialización y realizó dos Post Grados en la Sales and Marketing Executives International EE.UU.: «Marketing Master» y «Services Marketing Master»*

**Autor de los Libros:**

*«Comunicación, Técnicas, Tácticas y Estrategias en el Mercado»,  
«Introducción a la publicidad»  
«Marketing para PyMEs»*

**Autor de los Libros digitales:**

*«Marketing y todas las Técnicas, Tácticas y Estrategias para Competir y Ganar»,  
«Publicidad, Promoción, Merchandising, Licensing y todas las Técnicas, Tácticas y Estrategias para Competir y Ganar».*

*Sus publicaciones se utilizan como libro de texto en las universidades de Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Colombia y México y Sevilla (España).*

## *A manera de Prólogo 2*

*Mientras escribía y depuraba este prólogo sentí que, diga lo que diga, no haría justicia al esfuerzo de Daniel y al valor que significa este su aporte para las personas que vivimos del Marketing. Sin embargo, hablar y escribir sobre Daniel Peiró y su trabajo que he compartido, es redundar sobre varias ideas y conceptos bien claros: Universalidad, Amor, Acertividad y Profesionalismo.*

*He tratado de hacer un resumen de mis impresiones personales al leer el libro y de mis percepciones con relación al autor como persona, con quien compartí enriquecedoras experiencias.*

*Leer a Daniel Fernando Peiró en “Clienting para PyMEs”, es equivalente a conocerlo en profundidad. En sus páginas uno percibe el análisis holístico que realizó para poner un complicado concepto mercadológico al alcance de todos nosotros.*

*Y es que a Daniel lo defino como un “metafisico del marketing”, que se ha valido de las leyes universales y normas naturales, para compartir sus experiencias y vaciar en las siguientes páginas, sendos consejos, herramientas, técnicas y frases que sumergen al lector en un océano de oportunidades inexploradas. Uno se sorprende al percatarse de que esas*

*oportunidades han estado ahí; muy cerca, desde hace mucho y que mediante las herramientas del “Clienting”, ahora las puede explotar.*

*En su armonioso estilo, Daniel entra a nuestro corazón y al de nuestros clientes. Lo que para profesores, consultores y otros autores es una difícil tarea, él lo logra con la naturalidad y delicadeza que lo caracteriza.*

*En el libro, sus páginas pasan una tras otra, hasta cambiar de capítulo, para enfocar nuestra relación con el cliente desde otro ángulo. Sólo entonces, uno se da cuenta que entendió el concepto y éste, pasando por el corazón, se aloja en el cerebro.*

*Este proceso no sería tan sorprendente si es que nos lo presentara ya hecho. Lo sorprendente es que a través de sus páginas, Daniel nos “hace hacerlo” a nosotros mismos. Sus palabras nos ayudan a preguntarnos y a encontrar las respuestas. Esta es una gran virtud que Daniel Peiró explota adecuadamente en este libro.*

*Al unir sus capítulos, el concepto se arma y se entiende la sencillez y la profundidad de la siguiente analogía: si el Marketing es el estudio del mercado, Clienting es el estudio del cliente. Daniel recomienda enamorallo, seducirlo y satisfacerlo para lograr su fidelidad; pero va más allá: Él define claramente el nuevo concepto de mercado, como la **suma de los clientes individualmente diferentes y con necesidades particulares.***

*En suma, yo aprendí algo al leer **Clienting para PyMEs.** Aprendí que tenemos clientes (a quienes Daniel nos enseña a*

*considerar un “privilegio”) en todos lados: en la empresa, en la universidad, en el hogar, en el taller, etc. Si logramos su confianza y fidelidad, nosotros habremos dado un gran salto hacia el éxito y Daniel Peiró habrá logrado su objetivo: Cambiar vidas.*

Lic. Juan Carlos Vacaflor

---

**Lic. Juan Carlos Vacaflor** (La Paz - Bolivia)

*Es Licenciado y Master en Administración de Empresas.*

*Realizó Post Grados en Marketing de Exportaciones (Japón) y Promoción de Exportaciones (Holanda).*

*Es especialista certificado en Desarrollo Empresarial, Calidad Total y Productividad.*

*Es Técnico en Sistemas de Computación Administrativas.*

*Diplomado en Administración de Micro-empresas, Comercio Exterior y en Habilidades gerenciales y Administración Pública.*



---

### **Una historia vivida de niño:**

Con mis amigos, todos de un promedio de 5 años, decidimos jugar al «almacenero»...

- ¡¡¡Yo soy la almacenera!!!, dijo Guadalupe, la vecinita del frente.

- Bueno, dijimos todos, sin objetar absolutamente nada (¡¡¡Ella era ideal para ocupar ese puesto!!!).

Cuando me tocó el turno de ser «un cliente» del almacén, se gestó este diálogo:

- Buen día señora...

- Buen día señor... ¿qué le puedo vender?...

- Yo quiero esos chocolates en forma de corazón...

- Sí, los conozco, pero no me quedan... Tengo de los chocolates cuadraditos.

- Mmmm, ¿y ahora que hago?... Yo deseo de esos con forma de corazón...

- Hagamos una cosa señor... Yo tengo una idea... Le vendo un chocolate cuadradito y le dibujo un corazón...

- Bueno... está bien... ¿Cuanto le debo señora?

- Por el chocolate... Cincuenta centavos.

- ¿Y el corazón?...

- El corazón... «es mi regalo».

---

---

*La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos (Albert Einstein).*

---

# *1*

*Como introducción,  
saber qué significan  
los CLIENTES,  
no está, para nada,  
«fuera de contexto».*

---

*Un «cliente» llegó a la empresa algo confundido, luego de recibir una tarjeta de salutación por su cumpleaños.*

*La confusión emocional lo llevó a «acercarse ingenuamente» a esta empresa para que sus datos estuvieran correctos; ya que estaba contento por el gesto de amabilidad, y a la vez, algo incómodo.*

*Cuando le preguntaron cuál era el motivo de su visita, el «cliente» dijo:  
- Señorita, vengo por lo siguiente... (sacó el sobre con la tarjeta de cumpleaños de su ataché):*

*Primero, que mi cumpleaños no es en Septiembre, sino en Diciembre... Y segundo, que si bien agradezco a ustedes el hecho de saludarme en mi aniversario, esperaba al menos un gesto de agradecimiento, no un descuento del 30% por cualquier compra que efectúe en este mes de mi supuesto «cumpleaños».*

---

## *¿Significan algo los clientes?*

*A medida que avanzamos en el tiempo, la tecnología va generando nuevos recursos y posibilidades; y en contraposición con esto, nos vamos dando cuenta cuán importante es el ser humano.*

*Esta afirmación tiene mucho que ver también con el entorno empresario, donde las personas cumplen un rol decisivo respecto al éxito o fracaso de las organizaciones. Más aún hoy, donde los consumidores reivindicaron su derecho a elegir.*

*Estos consumidores son quienes ubicarán en un lugar de privilegio a los bienes y servicios, en función al beneficio que reciban de ellos; exigen calidad, buen precio y una atención muy personalizada.*

*La pregunta **¿Significan algo los clientes?** es, tal vez, un interrogante comprometedor para aquellas empresas que todavía no se dieron cuenta cuál es el objetivo principal o prioritario.*

*Algunos empresarios dirán que el primer objetivo es «ganar» cada vez más dinero, incrementar las ventas y la rentabilidad. Sin embargo, SIN CLIENTES no hay ganancia, ni servicio, ni trabajo, ni crecimiento.*

*Entonces, parece que cuando uno se da cuenta de esto, mira las cosas desde otra perspectiva.*

*Convengamos que si las personas hablan mal de una empresa, es simplemente porque han sido mal tratadas como clientes, o peor aún, «no han sido tratadas».*

*Estamos en una nueva era del mercadeo. Se ha trascendido de una faceta cuantitativa a otra cualitativa: Ya no se «cuentan a los compradores que se alcanzan», a través de cualquier medio de comunicación. Ahora, el objetivo es «conseguir al consumidor que vale».*

*Estamos, entonces, en la era de la desmasificación, donde la tecnología y el sentido común han dado un paso adelante, llegando a la mínima unidad de mercado que es el “consumidor individual”.*

*En épocas anteriores, ninguna empresa le prestaba mucha importancia a la lealtad del consumidor; ni tampoco se conocía que acontecía después de una venta. Toda política empresarial estaba sostenida por una filosofía «producto-céntrica», es decir, donde el centro era el producto.*

*Actualmente, la tecnología y la informática han permitido la comunicación individualizada e interactiva entre empresas y consumidores, logrando dirigirse específicamente a públicos con ajustados perfiles sociales.*

*Sumado a esto, la proliferación de los medios de comunicación y la red informática (Internet) abrieron las puertas al mundo de la información, accediendo el consumidor a nuevas alternativas del mercado.*

*La evolución del mercado, debido a los factores descriptos y a las posibilidades que éstos abren, fueron generando una mayor demanda en el marketing. Las empresas*

*están sintiéndose «obligadas» a cambiar o ajustar su política frente a la venta de sus productos o servicios. Se están quedando atrás aquellas que todavía se manejan con la intuición, el «feeling» personal y el instinto de supervivencia.*

*Las que avanzan, implementaron una idiosincrasia de «mentes abiertas», con proyección de futuro; sin improvisar, minimizando el azar y, en lo posible, evitándolo.*

*El éxito de estas empresas se debe a una «adaptación dinámica» a la realidad cambiante. Claro está, que ese constante crecimiento empresarial viene acompañado de la capacitación del personal, de la correcta planificación y de la “creatividad”.*

*El Marketing ha posibilitado la gestión de transformar al cliente en un promotor del producto o servicio que consume, mediante el estudio de sus comportamientos y la búsqueda de segmentos más adecuados para incrementar el consumo.*

*Sin embargo, cuando se habla de Marketing, en principio, se piensa en los procesos de intercambio transaccionales y se deja mucho de lado la importancia que realmente tiene el consumidor **como ser humano**, como individuo, como una unidad social irreplicable en el mundo.*

*Propongo que esta nueva afirmación sirva para incluir a los continuos procesos de cambio, un nuevo concepto que permita examinarnos a nosotros mismos **como personas** y actuar en consecuencia con nuestros semejantes, con diferentes formas de pensar y de sentir, con necesidades y expectativas totalmente diversas.*

***«... Trate a sus clientes como Seres Humanos y siempre volverán a buscar más (L. Bean).***

*Despreocupación, descuido, mal trato, descortesía... son signos habituales y de los cuales hay muchos ejemplos que podría citar, tanto en las empresas como en las relaciones no comerciales. Claros síntomas de que nos olvidamos que somos «personas».*

***Pregunta: ¿Qué sucedería si la conducta de las organizaciones no tuviera ni siquiera el mínimo grado de especulación?***

***“Consumidor”  
NO es sinónimo  
de “Cliente”.***

---

*En una oportunidad dialogaba con el dueño de un negocio... Me decía que sus clientes cada vez compraban menos y que deseaba, con premura, saber qué estaba aconteciendo para remediarlo de inmediato.*

*Le pregunté si estaba seguro que conocía a sus clientes y si contaba con alguna información acerca de ellos. La respuesta fue determinante y sin vacilaciones. Dijo: - ¡¡¡Si!!!.*

*Continué preguntándole si su empresa poseía una base de datos de clientes y recibí como respuesta una pregunta:  
- ¿Base de datos? (Se apreciaba en su rostro la sorpresa).*

---

## ***De Consumidores a «Clientes»***

*En este inicio de siglo, el éxito o fracaso de las empresas depende de los «clientes». En realidad, este concepto ha tomado la importancia que debería haber tenido desde el inicio de toda actividad comercial. Los consumidores han reivindicado su derecho a elegir; de abandonar a una empresa por otra que le otorgue mayores beneficios.*

*La verdad de todo esto es que actualmente se sigue llamando «clientes» a quienes sólo son «compradores habituales» de bienes y servicios.*

*No se puede decir que una empresa cuenta con una excelente «cartera de clientes» si Usted, como empresario, no encaró procesos continuos de «fidelización» con sus compradores habituales. Más aún, cuando el mercado es altamente competitivo y la lealtad de éstos se encuentra bajo una fuerte tendencia a conocer las opciones que ese mercado pone a su disposición. Y en este sentido, al buscar más beneficios, están buscando un trato totalmente individualizado y exclusivo.*

*La lealtad de los consumidores es quizás uno de los aspectos más importantes, hoy por hoy, dentro de las empresas. Estos consumidores habituales son el objetivo N° 1 de los negocios y determinan el esfuerzo continuo del marketing para lograr fidelizarlos.*

*Todos los procesos de fidelización tienen como fin alargar la vida comercial de cada uno de los consumidores, para*

*reasegurar así, la rentabilidad de la empresa. Lógicamente, implementar cualquier acción de «cuidado de clientes» significa pensar en el futuro. Para incorporar esta filosofía, la empresa debe hacer un cambio total de actitud, desde la cabeza a los pies.*

*Como mencioné hace un instante, la empresa debe, necesariamente, incurrir en una actitud que permita entender que actualmente tener un cliente, ya es un «privilegio».*

*La relación con el cliente implica el establecimiento de un lazo afectivo entre éste y la empresa. Esto se logra partiendo desde los procesos de comunicación permanentes que la empresa debe efectuar con cada cliente en forma individual, desde el inicio de la relación.*

*El camino para fidelizar a la cartera de consumidores es arduo y de mediano o largo plazo, debido a que en los inicios, estos procesos de retención poseen un alto grado de «intangibilidad» que se traducen en el tiempo, en el verdadero reaseguro de la rentabilidad de las empresas.*

*Por esto, la «paciencia» es el aspecto más característico de un empresario o comerciante que desea lograr el éxito. Tener paciencia implica poner en práctica el «sentido de compromiso» con los clientes.*

*Las estrategias de fidelización pueden ser implementadas en las empresas que producen bienes, así como las productoras de servicios. En las empresas de productos, las estrategias para el aumento de la lealtad se manifiestan en la creación de vínculos entre las marcas y los consumidores; entre tanto las empresas de servicios orientan sus acciones en el establecimiento de lazos entre empresa, servicios y clientes.*

*Este concepto de fidelización tiene los siguientes objetivos:*

*- Mantener posicionada la idea de preocupación que la empresa tiene con cada uno de los clientes.*

*- Lograr un lazo de «real» compromiso entre empresa-clientes y viceversa.*

*- Establecer una relación duradera con los clientes.*

*- Establecer una comunicación directa, fluida e interactiva.*

*- Evitar la pérdida de los clientes (fuga).*

*La necesidad de «retener» a los consumidores actuales radica en que la conquista de nuevos consumidores resulta cada vez más costosa en estos mercados hoy altamente competitivos. Las investigaciones sobre este particular nos dicen que cuesta entre seis o siete veces más conseguir nuevos compradores que conservar a uno actual.*

*Lo que se quiere lograr con los procesos de fidelización es la creación de sólidas barreras a la competencia, convirtiendo al consumidor habitual en un cliente, al asumir tanto éste y la empresa, un compromiso y una identificación mutua.*

*Cabe aclarar que, como todos los consumidores habituales tienen diferentes expectativas y maneras de apreciar los esfuerzos continuos de las organizaciones, algunos de ellos se sienten manipulados por estos programas de marketing al que denominan «especulativos», generando rechazo hacia ciertas acciones estratégicas de las empresas. Para ello es necesario reforzar los programas de marketing con otras acciones paralelas que permitan hacer partícipes a los clientes en forma permanente, demostrando «real» interés en ellos.*

*No existe limitación alguna para instrumentar acciones de reconocimiento a los clientes «leales»; sólo es necesario ser conscientes que un servicio diferenciado hará mucho por construir una relación duradera.*

*Según la filosofía del “CLIENTING”, las organizaciones no tienen clientes, sino consumidores habituales que se convierten en «verdaderos clientes” a partir del establecimiento de procesos de fidelización, que tienen como fin alargar la vida comercial de cada uno de ellos, para reasegurar la rentabilidad de las empresas.*

*Existe una Teoría, por cierto muy jocosa, que explica la importancia de conservar la cartera actual de clientes, como punto de partida del reaseguro de la existencia comercial de las empresas: «La Teoría General de los Besos”.*

***La Teoría es la siguiente:***

***1- Es difícil y costoso convencer a una chica que nos dé el primer beso, pero después de este, los demás besos son más fáciles de conseguir.***

*Es difícil y costoso convencer a un potencial consumidor que use nuestro producto o servicio; pero después de probarlo, es mucho más fácil que lo siga haciendo.*

***2- La chica que ya está dándonos besos, es probable que sea quien más besos nos dará.***

*El cliente actual es probablemente quien más usará nuestro producto o servicio.*

***3- Si no tenemos una chica que nos dé besos, pidámosle a nuestros amigos que nos presenten una.***

*Si tenemos pocos clientes, pidámosle a ellos que nos recomienden a sus amigos. Así, ampliaremos nuestra cartera.*

#### ***4- Nunca nos olvidemos de las ex-novias.***

*Los ex-clientes pueden ser nuevamente nuestros clientes. Ellos ya nos conocen. “Donde hubo fuego, cenizas quedan”...*

## ***Conocer a los Clientes***

*Los deseos y necesidades de los clientes son tan variables como sus expectativas.*

*Cuando estos deseos y necesidades se transforman en unidades de referencia para medir los esfuerzos de una empresa o comercio, generalmente exceden las expectativas de los clientes logrando una respuesta de lealtad por parte de ellos.*

- *Interprete las opiniones de los clientes a cerca del producto/servicio.*
- *Pregúnteles cuál es el grado de satisfacción que poseen.*
- *Pídales opiniones.*
- *Las quejas, los elogios y las sugerencias reflejan el verdadero grado de satisfacción ante el producto/servicio.*
- *Cuando se haya analizado en forma generalizada cuáles son los deseos y necesidades de los clientes, se podrá orientar los esfuerzos hacia los puntos más débiles o críticos que necesiten un cambio o ajuste; siempre en función de lograr su satisfacción total.*

*Trate Usted, Sr. Lector, de auto-responderse a:*

- a) *¿Cuáles son las necesidades y las expectativas de cada uno de sus clientes?*
- b) *¿Cuáles de ellas tienen más importancia para Usted?*

c) *¿Cómo satisfacen esas necesidades y expectativas sus competidores más cercanos?*

d) *¿Cómo superar el nivel mínimo de satisfacción de sus clientes para lograr sorprenderlos?*

*El desafío de las empresas es ganar y «conservar» clientes, más que vender productos o servicios. Conocerlos significa saber qué desean, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, a qué son sensibles, qué relación establecen entre valor y precio, cuáles son sus temores, qué les produce motivación, etc.*

*«Debemos empezar entonces, si queremos adaptarnos a los cambios y sobrevivir, a hacer «Clienting»; ya no basta con el marketing. El «Clienting» es clasificar a mi cartera actual o potencial de clientes por sus gustos, para satisfacer sus necesidades y por saber los problemas que tienen frecuentemente para solucionárselos. Recordemos que la gente ya no compra más cosas, sino que compra soluciones a sus problemas o satisfacción a las necesidades que tenga o que le generemos»... (Wesler, B.).*

*Existen recursos que permitirán conocer más íntimamente a los clientes. Una de ellas es el Servicio. Debo decir que muchas empresas no entienden todavía que un buen servicio es una venta segura. La otra es el establecimiento de un «contacto directo» con ellos. Una llamada telefónica, un mailing, o una visita formal o informal, etc.*

*Pídales sus opiniones y evalúe sus respuestas; luego realice acciones que agreguen nuevos «valores» a sus productos o servicios para que sus clientes permanezcan satisfechos constantemente.*

*Naisbitt J. expresa que, " la "Paradoja Global" es que a medida que el mercado se vuelve universal, lo individual, siempre que tenga niveles de excelencia, cobra una relevancia absoluta", y en esto, querido lector, la comunicación es el paso que mayor importancia merece. Llámese comunicación a una verdadera «actitud de servicio».*

## ***Prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los Clientes.***

*Para lograr un servicio de calidad, la empresa deberá replantear su esfuerzo hacia los clientes. Un recurso o método muy válido es encontrar un alto grado de preocupación que ubique a los clientes como prioridad central.*

*Esto significa adaptarse a sus necesidades y deseos conociendo cuál es su percepción del servicio/producto y saber qué actitud tomará la empresa frente a esta situación.*

*Para estudiar el grado de satisfacción de los clientes, existen una gama muy variada de herramientas a la que debe recurrirse y cuya selección dependerá de cada situación particular (estudios de mercado cuanti-cualitativos, opiniones telefónicas, entrevistas, visitas informales, focus group, análisis de quejas, etc.). Resulta conveniente hacer uso de más de una técnica para ampliar la confiabilidad.*

*El Gráfico adjunto pretende explicar cómo una empresa debe reorientar su política para adaptarse a sus clientes. En este cuadro puede verse dos áreas: una denominada «de actuación» y la segunda «de razonamiento», que permitirán a la empresa conocer la verdadera realidad (no virtual) por la que atraviesa.*

*En el campo de la «actuación», existen dos puntos de vistas diferentes. El punto de vista que posee la empresa o comercio acerca de la prestación de su servicio; y el punto de percepción del cliente, donde éste puede evaluar el servicio recibido.*



**GRAFICO EXPLICATIVO DEL PROCESO DE ADAPTACION DE LA EMPRESA EN FUNCION DEL CLIENTE**

*Quando la empresa razona sobre cuál es el servicio que presta, es entonces cuando es posible realizar su «auto-juicio» de la prestación de sus servicios y hacer un «replanteo» de la situación tomando como centro al cliente. La empresa entonces a pasado de un área «de actuación» a otra «de razonamiento», permitiéndose conocer los resultados de su estrategia de servicio. Podrá conocer así sus puntos fuertes y críticos, corrigiendo sus errores para cubrir las expectativas de los clientes.*

*En el proceso de razonamiento de la empresa, su propia evaluación estará regida por la opinión de los clientes. Esta opinión es realmente la que más importancia merece. En definitiva, son los clientes los que evalúan la calidad del servicio de una empresa, en función a su grado de satisfacción.*

*El servicio es, sin duda alguna, la materialización de una «real» interactividad entre la empresa y los clientes. Por ello, la comunicación es uno de los aspectos sobresalientes en este proceso de intercambio.*

***«Cada vez se habla más y más en el medio laboral de CALIDAD, lo cual ha llegado a desvirtuar su significado y sentido real, pero puede definirse a la CALIDAD de dos formas: La primera como «Lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los demás» y la segunda como «La cualidad o capacidad que distinguen a una persona de los demás en forma positiva» (Philip Kotler).***

*La Calidad es relevante por los siguientes motivos:*

*A) El elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir y corregir trabajos defectuosos, el descuido en la administración de los recursos financieros provocando con esto gastos repetidos o innecesarios, etc.*

*B) La ventaja competitiva que produce brindar la calidad en productos y servicios. En la medida que tengamos competencia, tendremos que esforzarnos más y lograr la Calidad, y esto nos encamina por inercia a la excelencia.*

*C) El significado de poder tomar el reto de superarnos día a día y lograr un mayor rendimiento de nuestros esfuerzos y generar nuestras recompensas para hoy y siempre.*

*Uno de los principales elementos para ir hacia la calidad es el adoptar una actitud positiva en todo momento, ya que es precisamente este tipo de actitud la que marcará nuestro futuro.*

***Según Rosenfield J., define a la "Preocupación de los Consumidores" con las "5 C":***

- *Control.*
- *Contacto.*
- *Confianza.*
- *Comodidad.*
- *Complejidad.*

*Estas "5C", describen qué sienten los consumidores en su relación con el servicio personalizado y con la tecnología. Las nuevas tecnologías brindan mayor control pero también crean dependencia y un sentimiento de pánico por la pérdida de control cuando estas fallan. La solución más óptima ante estas preocupaciones del consumidor, es construir el concepto de "marca", ya que ésta da respuesta necesaria para dichas preocupaciones.*

*Mediante un «Diagrama de Proceso de Prestación de Servicio» (DPPS) se puede estudiar y detectar los inconvenientes que «preocupan al consumidor» y mejorar la calidad del servicio para que éste aumente la valoración del mismo:*

- a. El primer paso es analizar el servicio para establecer la prestación y sus determinadas fases.*
- b. Realizar una descripción conceptual y gráfica del proceso de servicio.*
- c. Identificar las fases o pasos del servicio prestado.*
- d. Detectar los inconvenientes en la prestación del mismo.*
- e. Fijar los niveles de tolerancia posibles.*

## ***Establecer una comunicación fluida e interactiva:***

*Es obvio que la comunicación entre empresa y cliente es el punto más importante para alcanzar el éxito. Muchos de los fracasos se deben a la escasez o falta de «relacionamiento afectivo» entre empresas y clientes.*

*La comunicación debe ser fluida, constante y que tienda a lograr la interactividad. Nada funciona si no existe el diálogo, o si se establece el diálogo y luego se interrumpe.*

*¿Que hacen las empresas líderes para «fidelizar» o «retener» a sus clientes?*

*Simplemente se comunican con ellos cada vez que encuentran una razón para hacerlo.*

*Por ejemplo: para agradecerles su confianza depositada en la empresa; para solicitarles opiniones y sugerencias; para hacerlos participar; para informarlos, para hacerles propuestas comerciales interesantes; etc.*

*¿Y qué ocurre cuando esto pasa?: Los clientes traerán más clientes; porque ellos son los verdaderos promotores y defensores de la empresa. Dicho de otra manera, comunicarse con los clientes es hacerles saber que SIEMPRE se los tiene en cuenta.*

*Si la empresa implementa procesos continuos de comunicación, sus clientes estarán permanentemente sorprendidos porque se les dará más de lo que esperan recibir.*

*La comunicación continua aumenta la percepción de «beneficio» que la empresa ofrece a sus clientes, traduciéndose en una percepción de «calidad de servicio» por parte de éstos. Cuando se logra esta percepción de calidad, el cliente deja generalmente de buscar opciones, o las tiene menos en cuenta.*

*Las diferentes soluciones que promueve el «CRM» (Customer relationship management) o «Relacionamiento con el consumidor» necesitan contar con «Bases de Datos» que proporcionen la información detallada de cada cliente o consumidor para cualquier punto que se necesite.*

*Reinares y Ponzoa, definen al CRM como «todos los recursos tendientes a la profundización del conocimiento individualizado de la demanda y sobre la adecuación, personalización o gestión de sus relaciones de intercambio».*

*El CRM pretende dirigir la empresa hacia el cliente, para lograr su satisfacción y así encontrar el camino al éxito. Para lograr una mejor atención a los clientes, es necesario contar con la información precisa de la cartera y disponer de la misma, de manera personalizada, cada vez que la empresa establezca algún tipo de contacto con cada cliente por cualquier medio.*

*La Base de Datos, entonces, es uno de los pilares de una comunicación fluida con cada consumidor, facilitando el aumento de lealtad de éste para convertirlo en un «cliente fidelizado».*

## ***Resolver las quejas de los clientes***

*Toda queja o reclamación que hacen los clientes son necesidades insatisfechas. Por lo tanto, toda empresa se verá sometida a prueba, siempre que sucedan situaciones de disconformidad por parte de ellos.*

*Las quejas deben tomarse como una ventaja; un beneficio que se tiene para conocer o detectar los «puntos débiles o críticos» de la empresa.*

*Nunca se debe eludir una queja. Se debe pedir constantemente la opinión de los clientes para mejorar el servicio. Escuchar entonces al cliente, es el primer paso para lograr su lealtad. Ponerse a la «defensiva» sólo significa tomar una actitud de empresa equívoca y egoísta.*

*Las reclamaciones ofrecen la oportunidad de lograr la diferenciación de una empresa sobre otras. Sólo con las quejas se podrá detectar las maneras de hacer algo por los clientes, que los competidores no harán, al menos en primer término.*

*Una queja debe ser escuchada. Generalmente, los clientes que reclaman no les interesa las «justificaciones». Es conveniente que en el momento de las reclamaciones se soliciten ideas para saber cuál es la manera más aceptada por ellos para solucionar los inconvenientes que dieron lugar a estas quejas.*

*Aunque Usted crea que el problema es demasiado insignificante para ocasionar un reclamo; para el cliente, el*

*hecho de plantearle su insatisfacción, significa un gran problema para él. Por lo tanto, ninguna empresa debe subestimar ni al cliente, ni a la queja.*

*A manera de información estadística, sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan. De los clientes insatisfechos que no se quejan, entre el 65% y el 90% no regresan nunca a la empresa que generó dicha insatisfacción... Sólo se apartan.*

*La competencia propone alternativas cada vez más atractivas, por lo que los clientes insatisfechos toman preferencia por cambiar de empresas, considerando que es más fácil esta decisión que la de realizar un reclamo. La queja o reclamación es, para la mayoría de las personas insatisfechas, una situación por demás difícil y molesta.*

*La mayoría de los clientes que no manifiestan su insatisfacción o descontento, lo hacen a muchas otras personas (entre catorce a veinte). Esto quiere decir que la comunicación verbal (W.O.M.) es una manera de publicidad muy poderosa y persuasiva. Sin embargo, los clientes insatisfechos que se quejan y que son atendidos a tiempo, pueden convertirse en mejores «clientes leales» que los clientes satisfechos.*

## ***Cómo sistematizar la atención de las quejas:***

*Solucionar convenientemente las quejas de los clientes es la «oportunidad» para evitar que abandonen la idea de seguir confiando en una empresa.*

*1- Pedir al cliente una explicación detallada del reclamo.*

*2- No interrumpir, ni discutir con el cliente cuando esté reclamando.*

*3- Expresar «real» interés por solucionar las insatisfacciones del cliente.*

*4- Proponer un plan de soluciones inmediatas.*

*5- Comprometerse a satisfacer sus necesidades en un plazo determinado.*

*6- Informar al cliente sobre las medidas adoptadas por la empresa.*

*7- Definir un objetivo común entre empresa y cliente.*

*8- Los compromisos de mejora deben involucrar a las partes en cuestión.*

*9- Una fluida comunicación hará que las situaciones de reclamo se conviertan en manifestaciones de continuo perfeccionamiento para la empresa.*

*10- Asegurarse sobre la satisfacción post-reclamación del cliente, comprobándola, al menos, mediante una llamada telefónica.*

*11- Informar la queja a toda la empresa a los efectos de que se arbitren todas las medidas necesarias procurando corregir los errores futuros.*

*Recuerde que un servicio perfecto es un ideal de cualquier empresa, pero está signado a lo humano. Lo conveniente es afrontar de manera eficaz y en tiempo y forma los errores o deficiencias que pudieren darse en la prestación del servicio.*

***Pregúntese: ¿Qué hace nuestra empresa para convertir una experiencia desagradable por otra que responda al comentario positivo por parte de los clientes?***

*Invito a Usted a construir una «cultura empresarial» que agradezca las quejas de los clientes, sin desmerecerlas, facilitando a su cartera de consumidores la posibilidad de hacer sus reclamos y que éstos sean tratados mediante procesos ágiles de atención de la queja, teniendo en cuenta, además, el posterior seguimiento tanto de los clientes que se han sentido afectados, como la prestación del servicio en sí, evitando la repetición de los mismos reclamos.*

*El Cliente  
es parte integrante  
de un sistema.*

*Su empresa también.*

*Si ambos forman parte  
de un mismo sistema,  
¿qué está pasando que  
aún no se han integrado?*

---

*Mientras escribía este capítulo, tuve una experiencia que es oportuna comentarla y tiene relación directa - claro está - con lo que se expone en este presente apartado: «la conciencia de unidad» (empresa-cliente).*

*Llamé por teléfono a una Profesional en Psicología y colega Coaching para establecer una reunión, ya que su necesidad era que la orientase en los pasos a seguir para su autopromoción.*

*El teléfono al que llamé pertenecía a un Centro Médico con su debida importancia. Cuando fui atendido por la operadora, se desencadenó este ir y venir de palabras:*

- Centro Médico, buenas tardes...*
- Buenas tardes señorita, por favor, deseo comunicarme con la Lic. Ruth Giménez (nombre ficticio).*
- Mire, señor, no le puedo pasar ahora porque necesito hacer una llamada. Llame más tarde.*

*Luego colgó, sin ni siquiera despedirse (y menos disculparse).*

*A todo esto, ¿cuántos profesionales de este centro se ven afectados por esta «falta de coherencia» de la operadora telefónica?.*

---

## ***La Conciencia de Unidad***

*La empresa y el cliente no es más que un concepto de «unidad» donde no debe haber barreras. Esta «conciencia de unidad» es comprender la integración de estos dos factores que, aunque tal vez cueste creerlo, se siguen viendo o pensando por separados. No hay empresa sin clientes. No hay clientes sin empresa.*

*¿Puede Usted realmente establecer límites cuando sabe, o al menos lo presiente, que los clientes que tiene su empresa son imprescindibles para seguir en existencia?.*

*Lograr «coherencia» entre estos dos aspectos (cliente-empresa), implica un cambio de conducta que las organizaciones deben emprender para tomar una dirección reivindicativa de los «valores humanos», independientemente de los inconvenientes o circunstancias que surjan en ese camino.*

*Cuando digo «valores humanos», estoy haciendo referencia a aquellos valores que orientan o direccionan tanto a las empresas como a las personas. Aquellos valores que muchos olvidan a causa de la falta de «coherencia» y de «sentido común».*

*Considero que, en su mayoría, las empresas desarrollan acciones contradictorias entre sí. Y todo lo que realmente sucede es que se está pensando, sintiendo y obrando en direcciones opuestas.*

*Según el diccionario, «coherencia» significa conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Es decir que para lograr una conducta coherente, un comportamiento coherente, es necesario la integración de todos los aspectos, encontrando una dirección hacia los «valores humanos» y que nos lleve a la producción de acciones oportunas, equilibradas, estableciendo prioridades de vida y desarrollarse en función de ellas.*

*Obrar con coherencia significa tener la pura intención de tratar a los demás con la misma calidad que «exigimos» ser tratados. A medida que actuamos con coherencia con los demás - llámese personas - clientes - sociedad - se hace extensivo en los otros y la cadena se agranda. Es decir, la coherencia y la solidaridad van codo a codo.*

*Cuando este concepto es contrario, sale a escena la «incoherencia» que es una aliada de la «carencia de integridad». Si creemos que las empresas son sólo entidades comerciales, es mejor que pensemos que son «una comunidad humana» que piensa, siente y se desarrolla a medida de su accionar. Y con esto deseo decir que, si una empresa, una comunidad, una persona o Usted, se manifiestan con «ausencia de coherencia», también se manifiesta - por relación - la «falta de integridad», y con ello, «las contradicciones».*

*Cada vez que tengo la oportunidad, digo que la palabra «sinceridad» viene de los tiempos antiguos cuando, para diferenciarse los acaudalados o poderosos del pobre, revestían o decoraban sus viviendas con piezas enteras de mármol. Entonces, los obreros de la piedra trabajaban las piezas enteras con delicadeza y pulido. Con los fragmentos que quedaban de estas piezas enteras de mármol, y mediante una cera especial (o resina), se fabricaban otras planchas para rescatar esos pedazos de piedra y darles una utilidad similar a los bloques enteros. Con*

*el tiempo, este concepto fue utilizado en el vocabulario latino para decir que una persona «sincera», es aquel ser humano «integro» (o indivisible - y de allí «individuo»). Es decir, las personas que no son «sin - ceras», pertenecen al grupo de los que interiormente están divididos por sus «contradicciones».*

*Esta integridad que es necesaria para actuar con debida coherencia, hará posible que suceda la «conciencia de unidad». Y una vez manifestada, nos permitirá ser «oportunos» en nuestro accionar, que estará alineado con el pensamiento y con el sentimiento, orientadas hacia un fin positivo y constructivo.*

*Las empresas entonces tienen hoy un gran compromiso con la integridad, la coherencia y la solidaridad, ya que las personas que la componen son un reflejo del pensar, del sentir y del accionar de las organizaciones que las contienen; las decisiones que tomen los clientes, sin duda, son también un reflejo de su sentimiento de «ser parte» de ese complejo sistema organizacional llamado «empresa». Es decir, la fidelidad de un cliente es, justamente, la expresión de la integridad y la coherencia y, juntos ambos - cliente y empresa - se convierten en solidarios entre sí.*

*Finalmente, esta «conciencia de unidad», esta «integridad», esta «solidaridad» son signos de una filosofía unicista llamada «holística».*

## *La nueva filosofía empresaria*

*El concepto «Cliente-Céntrico» significa para las organizaciones, la implementación de tres aspectos independientes y relacionados entre sí. Cada uno de ellos tiene sus objetivos definidos y responden a una política integradora, donde el cliente es el objetivo prioritario:*

*1- La Estrategia de Servicio.*

*2- Los Métodos Tácticos orientados al punto de vista del cliente.*

*3- La Empresa «Holística».*

*Cada punto es un vértice de un triángulo que encierra en su centro las necesidades y expectativas del cliente.*

*En los apartados siguientes (capítulos 4, 5 y 6), se desarrollará cada uno de estos aspectos, procurando que Usted pueda aplicarlos a su empresa de manera inmediata.*



*Quizás su servicio  
sea bueno para Usted.*

*Pero sus clientes  
¿Piensan lo mismo?*

---

La etimología de la palabra «**servicio**» deriva del latín «*servitium*» para significar «esclavitud».

Decidí separar la palabra «**servicio**» en dos partes. «**Ser**» por un lado y «**vicio**» por el otro. Encontré con ello algo muy interesante al buscarlas en el diccionario:

**Ser:** Que pertenece al dominio de uno mismo.

**Vicio:** Entre otros significados, mimo, cariño excesivo.

Al unir los dos significados, interpreté que «**servicio**» parte de tener mimo o cariño hacia uno mismo; hacia nuestro propio «Ser».

Qué mejor definición para testimoniar que el hecho de brindar un «servicio comprometido», parte primero desde y hacia uno mismo, para luego expandirse hacia los demás. Es ciertamente «autovalía».

---

## ***La Estrategia de Servicio***

*En este mundo de alta competitividad no es tan fácil diferenciarse de la competencia. Brindar un «servicio diferenciador» significa determinar entonces las necesidades de los consumidores acompañados por la dinámica de los distintos segmentos del mercado.*

*A todo esto, un «buen servicio» es el fiel reflejo de la actitud humana y de la implementación de un plan estratégico de servicio previamente concebido.*

*La tarea más importante de una empresa consiste en desarrollar el servicio al mismo tiempo que el negocio. El objeto se centra en servir y satisfacer al cliente en donde todas las áreas de una empresa son partícipes mediante definición de políticas, acciones personales y comunicación interpersonal.*

*Las Empresas de servicios, trabajan con «intangibles»; pero lo que se trata es hacer que lo perciban como tangible. Es aquí, en donde depende lo que comunica y como lo hace.*

***«...En el viejo paradigma, el servicio era una obligación en lugar de un compromiso, y por sentirlo como obligación generábamos «clientes insatisfechos, es decir, no se atesoraba el criterio de captar, desarrollar y retener ese valor agregado del servicio, que luego se constituye en ventaja competitiva de la empresa. Esto nos lleva a otro punto ciego del management que es el descubrir que el servicio es un producto en sí mismo...»***  
***(Ing. Silva, J).***

*Un «buen servicio» está constituido por una cantidad de pequeños detalles. Es mucho más que una sonrisa de los clientes. Los detalles forman parte de la opinión de calidad que los clientes aprecian del servicio. Tenga en cuenta Usted, que el cliente toma contacto con su empresa a través de un compendio de servicios que se tangibilizan en un cierto grado de satisfacción de acuerdo a las experiencias que éste recibe. Evaluará su servicio cada vez que tenga la posibilidad de recibirlo.*

*Tanto los procesos como los resultados serán medidos por los consumidores; es decir, tanto lo que experimentan como lo que reciben, será calificado por cada uno de los clientes. Si responden positivamente a sus expectativas, es posible que ellos manifiesten su conformidad.*

*Una estrategia de servicio debe ser concebida procurando cumplir todo lo que va a ofrecer, empleando métodos para generar información permanente de los clientes para detectar errores en la prestación del servicio y para ocuparse de implementar procesos correctibles.*

*Chias, J. explica que, cuando se planifica la creación de un servicio, es posible la implementación de la «creatividad intuitiva», resultado de la sensibilidad humana frente a una realidad y a una percepción distintiva. En este sentido, la idea tiene que estar apoyada por un método que se adapte a las exigencias de los clientes.*

*Otro enfoque es el «ordenamiento estructural», que organiza sistemáticamente en cuatro fases o pasos el proceso de creación de una estrategia de servicio:*

*- Conceptualización, donde se establece el «producto» teniendo en cuenta al target (público objetivo);*

- *Estructuración, donde se producen servicios (servucción);*
- *Comercialización, donde se fijan precios y se implementa la comunicación a través de los métodos tácticos; y*
- *Prestación, donde el cliente consume el servicio.*

*Quando se habla de calidad en un servicio prestado, se hace referencia a una «medida de la excelencia». La calidad para el marketing está basada sobre la perspectiva de los consumidores. En consecuencia, un servicio de calidad presupone estar ajustado a los requerimientos de los clientes.*

*Para establecer procesos de calidad aplicada a los servicios, las empresas deben ponerse en los zapatos de los clientes y formularse las preguntas más básicas:*

- *Qué quiere el cliente.*
- *Cuándo lo necesita.*
- *A qué costo o valor lo compraría.*

*Recuerde, la verdadera dimensión de la calidad es una realidad subjetiva y ésta está teñida de emociones y percepciones por parte del consumidor. Es necesario entonces una focalización hacia satisfacción de su cartera.*

## ***CUESTIONARIO GUIA PARA CONOCER LA POSTURA DE LA EMPRESA RESPECTO A LOS CLIENTES***

*1- ¿Cuál es el grado de conocimiento que su Empresa posee sobre las necesidades de sus clientes?*

- a) Alto.*
- b) Medio.*
- c) Bajo.*

*2- ¿Su Empresa satisface las necesidades de sus clientes?*

- a) Siempre.*
- b) Casi siempre.*
- c) De vez en cuando.*
- d) Casi nunca.*

*3- ¿Cuál es el grado de satisfacción que sus clientes tienen de su servicio como Empresa?*

- a) Alto.*
- b) Medio.*
- c) Bajo.*

*4- ¿Le pide Usted generalmente opiniones o sugerencias a sus clientes?*

- a) Siempre.*
- b) Algunas veces.*
- c) Nunca.*

*5- ¿Sabe cuáles son los puntos débiles o críticos de su servicio como Empresa?*

- a) *Todos.*
- b) *Casi todos.*
- c) *Algunos.*
- d) *Ninguno.*

*Haga un detalle de ellos:*

.....

.....

.....

.....

6- *¿Cuál es el grado de preocupación que tiene su Empresa por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes?*

- a) *Alto.*
- b) *Medio.*
- c) *Bajo.*

7- *¿Cómo es la comunicación de su Empresa con sus clientes?*

- a) *Fluida e interactiva.*
- b) *Poco fluida.*

8- *¿Recibe continuas quejas de sus clientes?*

- a) *Siempre.*
- b) *Casi siempre.*
- c) *Algunas veces.*
- d) *Nunca.*

*(¿Se preguntó porqué las tiene? y ¿Porqué no las tiene?)*

9- *¿Cómo escucha las quejas de sus clientes?*

- a) *Atentamente.*
- b) *Con poco interés.*
- c) *Desinteresadamente.*

10- *¿Cuál es la postura que adopta su Empresa ante la reclamación de sus clientes?*

- a) *Abierta.*
- b) *Cerrada.*
- c) *Depende del momento y las circunstancias.*

11- *¿Discute con sus clientes cuando le reclaman?*

- a) *Siempre.*
- b) *Casi siempre.*
- c) *Algunas veces.*
- d) *Nunca.*

12- *¿Interrumpe a sus clientes en el momento que les están haciendo una reclamación?*

- a) *Siempre.*
- b) *Casi siempre.*
- c) *Algunas veces.*
- d) *Nunca.*

13- *¿Cuándo resuelve las quejas de sus clientes?*

- a) *Inmediatamente.*
- b) *Cuando tiene tiempo.*

14- *¿Cuándo le informa a sus clientes sobre las medidas adoptadas para la solución a sus quejas?*

- A) En el momento de la queja.*
- b) En un plazo acordado con cada cliente.*
- c) En un plazo razonable sin acuerdo con los clientes.*
- d) Algún día.*
- e) Nunca.*

*Al contestarse Usted mismo, con toda la honestidad posible, podrá sacar sus propias conclusiones.*

***¿Cuál es la auto-calificación de su empresa?***

---

*El **Clienting** parte de un esfuerzo sopesado por reformular los principios iniciales de la lealtad del cliente, a la luz de la experiencia alcanzada, apostando además por presentar no sólo los conceptos básicos sino los “porqués” y los “cómos”, es decir, la razón por la que aquellos debieran perdurar y la forma de aplicarlos a una realidad que ha demostrado estar más llena de matices de lo que los primeros defensores de estas estrategias auguraban (Dr. Luís M. Huete).*

---

*Métodos  
tácticos ...*

*... Porque de  
comunicación  
se trata.*

---

*En mi época escolar, uno de los métodos de comunicación era el pasarse un papelito escrito, de compañero a compañero, hasta llegar al destinatario sin que la maestra advirtiera de aquel «mensaje secreto».*

*Recuerdo que, al estar ocasionalmente molesto con el compañero de al lado (mi primer «eslabón contacto» que pasaría el papelito), decidí hacer un avión de papel con un mensaje en su interior.*

*Luego de terminarlo, lo arrojé al aire, apuntando hacia la linda destinataria que desvelaba mis estudios; pero el avión fue directo a parar al escritorio de la maestra, que justamente estaba con los anteojos puestos y su mirada hacia el cuaderno de calificaciones.*

*La maestra sorprendida, desarmó el avión y leyó el mensaje:  
- No sé porque me gustas tanto... decía escrito en tinta roja...  
Inmediatamente me di cuenta de que algunos «métodos tácticos» no eran oportunos para esa necesidad...*

---

## ***Minimizando la rotación de consumidores***

*Los empresarios, generalmente, se preocupan por conseguir cada vez más clientes: publicidad, chicas bonitas en los paseos públicos distribuyendo panfletos, y qué otras tantas maniobras para lograr ese objetivo. Y aún con suerte, continúan teniendo la misma cantidad de consumidores que al inicio.*

*¿Será, y no por casualidad, que existe algún problema que hace que la cartera de consumidores tenga un alto índice de rotación?.*

*A medida que se piensa en los «futuros clientes», se olvida de los que se tiene. Y esto es una realidad. Esto no significa que no se debe conseguir nuevos clientes. Si quiere decir que aquellos compradores que confían en una empresa son mucho más importantes. Es decir, si una empresa inicia una acción, ésta debe ser para lograr «retener» a sus consumidores habituales en primera instancia.*

*Así, implementando programas para el aumento de la lealtad, todo nuevo cliente que ingrese a la empresa, seguramente, incrementará la cartera minimizando o disminuyendo esa permanente rotación.*

## ***Cómo minimizar la rotación de consumidores:***

*Cada empresa debe encarar algún proceso que implique retener a sus clientes. Los puntos que a continuación se hará referencia son, sin lugar a dudas, los más importantes a tener en cuenta para evitar así la pérdida de ellos:*

- Reorientación de la política de comercialización hacia el cliente.*
- Capacitación de los Recursos Humanos (Clientes Internos).*
- Integración de la gerencia y del personal para lograr el cumplimiento de objetivos.*
- Participación del cliente en los objetivos de la empresa.*
- Comunicación fluida y permanente (en todos los niveles y sentidos).*

*En estos cinco items se encuentra toda una concepción globalizada, que parte del «cambio de actitud» de la dirección o gerencia, siguiendo por la implementación de nuevos servicios, el establecimiento de planes estratégicos, implementaciones tácticas; hasta el seguimiento individualizado de cada cliente.*

*Quizá esto sea complicado entenderlo a primera instancia; pero todo esto se lleva a cabo con una alta carga de «sentido común».*

*Por consiguiente, las prioridades se centran en:*

- Preocupación por los actuales clientes.*
- Evitar la pérdida de los clientes.*
- Ampliar la cartera partiendo de los actuales clientes.*
- Conjugar el esfuerzo en una mejor relación Costo-Beneficio.*

*Para cumplir con cada uno de estos puntos, existen tácticas o recursos importantes para lograr la lealtad, que hará retener al consumidor habitual.*

*Por supuesto, la lealtad del consumidor dependerá del grado de compromiso que la empresa tenga con este. Todo recurso o método táctico que la empresa efectúe, debe tener equidad con la importancia que cada consumidor habitual tenga para ésta.*

*Este compromiso debe manifestarse en cada comunicación que se realice con el cliente, destacando la importancia que se tiene del comprador. Lógicamente, la frecuencia de estas comunicaciones estará dada por esa importancia o valor que tenga cada uno de los consumidores de su cartera.*

*Debe además la empresa incentivar permanentemente la interactividad con sus clientes.*

## ***La Comunicación «uno a uno»***

*La comunicación individualizada es uno de los pilares donde se apoya toda estrategia de «fidelización» de consumidores. Todos los procesos de aumento de lealtad tienen la característica de poseer un alto grado de «intangibilidad», puesto que los resultados se ven generalmente a mediano y largo plazo, por esto, no deben considerarse un gasto innecesario, sino como una inversión.*

*El esfuerzo de una comunicación «uno a uno» permite a los consumidores habituales percibir una cierta «calidad de servicio» distintiva o diferenciadora que la empresa brinda a través del ofrecimiento de «beneficios». Cuando el cliente toma una actitud positiva de la empresa (o de sus productos o servicios), tiene menos en cuenta las opciones de la competencia. Entonces la marca es el único factor de diferenciación de un producto o servicio y está puede ser valorizada o no según la calidad de la comunicación.*

*Todo contacto con el consumidor es comunicación y debe estar integrada en una operación planificada previamente. Es conveniente pensar que hacer solo ventas a través de comunicaciones directas (mailings, telemarketing, emailing) no es suficiente. También es necesario lograr la fidelización de los clientes mediante acciones de comunicación integradas.*

*El «Marketing relacional» es una herramienta que puede desarrollar una relación con los consumidores habituales de una*

*empresa. Tiene la ventaja de establecer una comunicación de doble dirección con ellos; por eso es interactiva.*

*Estoy convencido que la mayoría de las empresas tienen más preocupación por lograr comunicación con los clientes, que para escucharlos. Generalmente el establecimiento de comunicación se lleva a cabo de una manera unidireccional, desde las organizaciones hacia los consumidores o clientes. Es necesario tener en cuenta que todos somos seres humanos y que necesitamos transmitir nuestras necesidades, sentimientos y sugerencias; por esto, la manera adecuada para llegar al público, debe ser sincera, manteniendo una conversación con cada uno de los individuos.*

*A continuación, se presentan algunas ideas de comunicación individualizada ya aplicadas, que pueden servir para lograr la participación de los consumidores. Es bueno decir que este tipo de metodología táctica no presenta límites; sólo está cercada por la imaginación y la creatividad, sumado a una actitud netamente sincera que permita entender que el término «diálogo» es realmente un intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos y no distribuir una cantidad de piezas de comunicación para aumentar las ventas. Estas comunicaciones no son más que «monólogos».*

*Los métodos tácticos sugeridos en este apartado, brindarán a las empresas, algunos canales de comunicación que tendrán como objetivo permitir la interactividad con sus consumidores; y de esta forma, evitar la rotación de los mismos, permitiendo el «Aumento de Lealtad (Fidelización) de éstos para*

*convertirlos en «clientes». De esta manera, se reasegurará la rentabilidad futura en las empresas que implementen programas tácticos de fidelización.*

### ***La «Bienvenida»:***

*Cada vez que una persona ingresa al circuito de consumo mediante el acto de adquisición de un producto o un servicio, se inicia el proceso de fidelización.*

*Consiste en mostrar agradecimiento por el hecho que alguien haya elegido a una determinada empresa. La primera comunicación pretende transmitir ese agradecimiento y dar una cálida «bienvenida» al nuevo «cliente».*

*Esta comunicación es también una oportunidad para brindar información útil para el nuevo cliente, acerca de cómo usar el producto o servicio convenientemente y otorgarle mayores beneficios.*

*Existen técnicas que permiten aprovechar este momento de «enamoramiento» de este nuevo cliente, para solicitarle la recomendación de sus amigos, y así ampliar la cartera.*

### ***La solicitud de opiniones:***

*Conocer la opinión de los clientes ayudará a orientar la organización hacia la satisfacción de sus deseos y necesidades. Este recurso o herramienta táctica le permitirá saber dónde su empresa posee falencias y dónde está obteniendo logros.*

*Es una manera de crear una «ventaja competitiva. Si su empresa puede saber como está prestando su servicio y además, conocer el grado en que está brindando un «valor agregado» a través de sus productos o servicios, está contando entonces con una buena referencia para implementar algún proceso de mejoras.*

*Más allá de los cuestionarios, su empresa debe introducirse en la vida de los clientes y observar sus comportamientos frente al consumo de sus productos o al uso de sus servicios.*

*De esta manera se podrá asistir o responder y prever sus expectativas mucho antes de que ellos las perciban y las comprendan.*

### ***Las comunicaciones afectivas:***

*Es necesario que el cliente se sienta importante en cada comunicación que se entable. Saludarlo para los acontecimientos especiales tales como cumpleaños, aniversarios de boda, nacimientos de sus hijos, etc.*

*Todo esto cuenta mucha importancia porque su valor emotivo es comprobadamente significativo.*

*No olvidar que cada cliente es una «persona» con sentimientos, gustos y necesidades. Cualquier tipo de comunicación que lo haga sentir importante, más allá de su valor comercial, es un paso hacia el logro de su lealtad.*

## ***La Newsletter:***

*Es un medio informativo periódico que se distribuye a los clientes y potenciales clientes (Prospectos) de una empresa.*

*Su función específica es, mediante una estrategia de bajos costos, mantener un contacto permanente e informar a cerca de las novedades y beneficios que la empresa planifica permanentemente para conseguir su confianza y lealtad; y a la vez mantener su posicionamiento en las mentes de los receptores. Debe incluir información de utilidad que haga despertar el interés de los receptores.*

## ***Los «Beneficios Añadidos»:***

*Existen dos tipos de «Beneficios Añadidos» a los productos o servicios. Uno de ellos, tiene que ver directamente con el producto o servicio - tales como descuentos especiales, ofertas, regalos por compras, etc. - y el segundo, si bien tiene relación con los bienes o servicios, su enfoque principal se dirige al cliente mismo; en su carácter de ser humano y no de comprador.*

*Es así, como cualquier proceso que ayude a conseguir la fidelización, incluidas las técnicas antes descritas, constituyen beneficios que actúan como elementos diferenciadores ante la competencia.*

*Es importante tener en cuenta, el factor que hace que todas las acciones de este tipo se diferencien claramente del*

*producto mismo; ya que cuando el consumidor pierde la idea del «beneficio añadido» como tal, lo considera parte integrante del producto o servicio. La ausencia de estos beneficios produce una inmediata insatisfacción.*

*Ejemplo de ello es el caso del café que se sirve en los bares y confiterías, acompañado de unas masas. En un principio, estas masas constituían un «beneficio añadido»; la fuerza de la costumbre hizo que hoy se transformase en parte componente del café, por esto, la ausencia de esas masas da lugar al reclamo.*

*La producción de estos «beneficios» debe ser permanente y rotativa, y permanecer en vigencia por un tiempo prolongado. Generalmente son planificados como «buenos gestos», que los clientes recuerdan positivamente. Si estos son adecuados, los clientes tendrán mayor probabilidad de ser más recordables.*

*Cuando se planifican los «beneficios añadidos», debe tenerse en cuenta que no solo son acciones promocionales que se efectúan para atraer más clientes, sino para hacer sentir bien a los clientes con que ya cuenta la empresa. Enviar una carta de agradecimiento al cliente que hizo un reclamo podría ser un beneficio añadido permanente. De hecho la pregunta que Usted debería formularse sería:*

***¿Qué actividades de mi empresa pueden sumar «beneficios» a mis productos o servicios para mantener a mis clientes satisfechos?***

*De todos modos, estos beneficios añadidos, generarán siempre comentarios de los consumidores, de acuerdo a su grado*

*de aceptación, a otras personas; y de esta manera podrán tener una mayor referencia de la empresa.*

## **Otros Recursos Tácticos orientados al Consumidor:**

### **Formación de Clubes:**

*El trabajo minucioso y de mucho tiempo y esfuerzo de los hombres más visionarios dedicados al Marketing Uno a Uno, propician el concepto de «Fidelización» como el punto de inicio para el «reaseguro» de la rentabilidad de las empresas.*

*A la llamada “Escalera de la lealtad», le agregan un peldaño más que es «el Socio», llamado así por estar agrupado en «Clubes» o «grupos de afinidad», creados con el fin de generar más beneficios para ellos, así como lograr una reciprocidad en la relación «rentabilidad- satisfacción».*

*Esta «Escalera de la Lealtad» está conformada, desde abajo hacia arriba por: «no clientes»; luego, subiendo un peldaño, los «suspectos» o «posibles clientes», aquellos de la cual no se tiene información significativa para definir perfiles de segmentación; posteriormente los «prospectos» o «potenciales clientes», que son aquellos consumidores de la cual se posee vasta información para poder generar un «criterio de segmentación»; los «consumidores» o «compradores», que son aquellos que ingresan al circuito de consumo a través de la adquisición de algún producto o servicio; y finalmente «los clientes», que son las personas que tienen una relación leal con*

*la empresa, dada por innumerables motivos (servicio, calidad de productos, precios diferenciados, post-venta y mucha comunicación).*

*La creación de clubes de clientes, parte del ordenamiento sistemático de la base de datos y de la búsqueda de mejores criterios de segmentación que generen la importante información para la empresa de conocer a los «mejores clientes».*

*Existe para ello una fórmula llamada «RFM» (Recencia, Frecuencia y Monto) que mediante el establecimiento de un puntaje o «scoring» a cada consumidor individual se determina el «Cliente VIP», que es aquel cliente en la que la empresa invertirá mayor tiempo y dinero para su fidelización.*

*Una ley utilizada en el Marketing Uno a Uno, es la «Ley de Pareto», que sostiene que el 20% de los mejores clientes representan el 80% de la rentabilidad de la empresa. Es por ello que al determinar quienes son los mejores clientes de una empresa, se puede delinear una estrategia de fidelización más acentuada en estos consumidores preferenciales, sin descuidar al resto de la cartera de consumidores.*

*A partir de allí, y luego de tener control de los «programas de marketing orientados al aumento de lealtad de los consumidores», se desarrolla la idea de creación de un «Club de clientes», sosteniendo que «es más fácil venderle a un socio que a un cliente».*

*Se generan así, beneficios exclusivos para «clientes-socios», y se los hace partícipes en las decisiones a tomar por el*

*Club. Existen diversos tipos de clubes que se manejan con este concepto regido por la base de datos, la comunicación interactiva y el Marketing llamado «relacional» por el establecimiento de programas que estimulen las relaciones leales.*

### ***Call Center (Centro de llamadas):***

*El Call Center es el departamento de una empresa que desarrolla actividades de comunicación telefónica y que tiene el fin de establecer una relación interactiva con los otros departamentos de la empresa, entre los consumidores, usuarios y clientes, así como las funciones de marketing.*

*Es decir, un Centro de Llamadas es una plataforma telefónica que tiene el objeto de facilitar y mejorar la comunicación de la empresa con sus clientes, optimizando sus recursos y proporcionando un mayor “valor añadido al cliente”, haciendo de ello un proceso de apropiada competencia.*

*El Call Center requiere, mínimamente de una computadora que contenga la información actualizada de los clientes, a los efectos de ponerse a disposición de ellos ante sus consultas de cuentas, pago a proveedores, pedidos, quejas o reclamaciones y sugerencias.*

*Es justamente éste el sentido de un departamento de Call Center: El beneficio “tangible” de permitir la obtención automatizada de los datos o información de contacto con los clientes, brindando una mayor atención y servicio.*

## ***Acciones de Telemarketing:***

*Es el proceso de acciones de llamadas telefónicas para conseguir información de relevancia del cliente con el fin de brindar un servicio personalizado en los distintos aspectos de la empresa (cobranzas, facturación, morosidad, campañas y promociones, venta de productos, oferta de servicios, beneficios).*

## ***Tarjetas de Fidelización:***

*Las “tarjetas de fidelización” permiten tener un mayor conocimiento de los clientes; hacen diferentes y más dinámicas las acciones comerciales a través de planes de descuentos, regalos, bonificaciones especiales y asignación de puntajes para futuras adquisiciones de premios, mediante el uso de promociones.*

*Este “sistema vinculativo” permite saber acerca del volumen de sus compras, ampliar sus datos personales (nombre y apellido, domicilio, fecha de nacimientos, cargo que ocupan, etc.); hacer estadísticas sobre las compras realizadas, frecuencia de visitas, etc., verificar el resultado de las promociones, conocer las zonas de influencia, realizar ofertas a grupos diferenciados de clientes, enviar mailings y emailings personalizados.*

*Otra de las características propias de este recurso y de todo Programa de “aumento de lealtad”, es el trato personalizado que siempre es considerado como relevante por los clientes.*

*Entre los beneficios, el sistema de “recompensa” permite a los clientes con ingresos menores, el recibir puntos canjeables por premios; así como los clientes de mayores ingresos el hecho de dar valoración al especial trato por parte de la empresa.*

*Permite, además, disminuir el índice de insatisfacción de los clientes, aunque esto no significa que, el tener al cliente dentro de un sistema vinculativo, influya en un aumento en el uso de los servicios o compras de productos de una empresa.*

### ***La e-fidelización: cómo fidelizar al “cliente on line”:***

*El dilema de invertir grandes presupuestos en la creación de un sitio web de una empresa y sus consecuentes acciones de comunicación publicitaria con el objeto de conseguir que futuros “navegantes” ingresen a dicho “Web Site”, es el “cómo hacer para que esa visita pueda repetirse nuevamente”.*

*Estas acciones que pretenden conseguir la fidelidad de los “clientes on line” son numerosos.*

### ***E-News (Boletines electrónicos):***

*Enviar un E-News (una adecuación de la newsletter o boletín impreso) por correo electrónico es una alternativa muy interesante. En este boletín se incluirán enlaces al sitio web de la empresa para facilitar la visita, haciendo solo un click.*

*El contenido de la información periódica debe, necesariamente ser de suma utilidad y distintiva, para asegurar*

*la lectura y continuar manteniendo el interés del contacto, ya que muchas fracasan en el acto de ser eliminadas de las casillas de correo electrónico, antes de haber sido leídas.*

### ***La personalización:***

*Toda personalización, tanto en las acciones de “e-mail marketing” (envíos masivos por correo electrónico), como en las cabeceras de la página web, cada vez que se visita el sitio web, es gratamente recibida por el navegante o usuario, ya que le permite sentirse único y diferenciado del resto.*

### ***Sinergia:***

*Es importante llevar a Internet las acciones de fidelización que ya funcionan en el “mundo off line” o mercado tradicional, como lo son el sistema de tarjetas de puntos, la newsletter, la solicitud de opiniones, etc.*

*Estas acciones, si son bien dirigidas, pueden tener el mismo éxito que en el mercado tradicional. Aunque es recomendable que las acciones de marketing “on line” (en la red Internet) no deben ser independientes de las tradicionales (fuera de la red), ya que deben ser parte de una implementación táctica sinérgica establecida en un Plan de Marketing.*

### ***La Base de Datos:***

*De hecho, sin una adecuada base de datos, sería imposible realizar una estrategia de establecimiento de*

*relaciones. El sostenimiento de una relación con los clientes se basa en la información que contamos de éstos y la información que se genera a través del contacto con ellos, que nos permite estar en aprendizaje constante y mejorar nuestros servicios o productos.*

*Una base de datos está compuesta básicamente de dos puntos esenciales. Un punto es el número o cantidad de variables a considerar, y el segundo punto es la información incluida en cada una de las variables consideradas. Cuando se habla de «variables», se hace referencia a las **características demográficas** (tales como edad de cada cliente, estado civil, sexo o género, nivel de ingreso, nivel educativo...); **características geográficas** (localidad, ciudad, zonas habitacionales y laborales...); **características psicográficas** (estilos de vida y aspectos psicológicos que hacen más fino el conocimiento de los clientes - tales como gustos, preferencias, actitudes sociales, personalidad, etc); **características de comportamiento de consumo** (promedios de compras realizadas, servicios o productos adquiridos...).*

*Posiblemente esto parezca poco aplicable a las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, la tendencia es -sin duda alguna- el manejo y administración de la información de y para el cliente. En todas las relaciones comerciales, la «comunicación» es vital y para que ésta se manifieste, es necesario tener algo para comunicar, que será de relevancia para consolidar la lealtad de los consumidores habituales.*

## ***Acerca de la Regla «80/20»:***

*Hace ya un siglo, el economista nacido en Turín, Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923), al realizar un estudio sobre la distribución de las riquezas de su país, estableció una fórmula matemática para observar que la minoría de la población (el 20%) era poseedor de la mayor porción de las riquezas y que la mayoría poblacional poseía la mínima parte de esas riquezas (80%).*

*En la década de los '40, uno de los primeros promotores del movimiento a la Calidad Total, el Dr. Joseph Juran, aplicó este principio de la economía a la calidad, definiendo como “Ley de Pareto” a la observación de que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas resuelven solamente el 20% del problema. Actualmente este principio se conoce también como la “Regla del 80/20”*

*Esta “Regla del 80/20” diferencia a los factores denominados “pocos vitales” de los “muchos triviales”; es decir que el 20% de algo es lo esencial y el 80% es lo trivial. El Dr Joseph Juran estableció en sus análisis que el 20% de los defectos causaban el 80% de los problemas.*

*Este concepto es aplicable a nuestra vida cotidiana, ya que la lógica nos permite comprender con simpleza algunas situaciones y nos hace pensar de manera fácil ese “80/20” en todo lo que hagamos. Es decir, por ejemplo: con el 20% de lo*

*importante que hagamos, obtendremos el 80% de resultados. Para ello, debemos identificar qué es lo “esencial”, a los efectos de que nuestros esfuerzos se focalicen en un 80% en ése 20% perteneciente a nuestras cosas más esenciales.*

*Richard Koch, menciona en su libro «El principio del 80/20, el secreto de lograr más con menos» que «una pequeña proporción de lo que hacemos, es lo que realmente importa. Por lo tanto, si nos concentramos en esto último, podremos controlar los acontecimientos en lugar de ser controlados por ellos».*

*Es consecuente entonces entender que existe un camino rumbo al éxito, si logramos más con menos y esto es aplicable a todos los aspectos de nuestro accionar profesional y en nuestra vida en particular.*

*Hagamos un repaso simple:*

- Vilfredo Pareto sostuvo que: el 20% de la población era poseedora de la mayor porción de las riquezas y que el 80% de la población poseía la mínima parte de esas riquezas.*
- Dr. Joseph Juran, incorporó este concepto económico a la calidad, manifestando que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema.*
  
- Si este principio es aplicable a nuestra vida personal, por ejemplo, podríamos decir que: el 80% de resultados es debido del 20% de nuestro esfuerzo; el 80% de nuestras relaciones y de nuestra situación personal se debe al 20% de nuestro comportamiento; y así con cada aspecto que queramos analizar.*

## ***La Regla 80/20 y el Clienting:***

*El principio 80/20 o Ley de Pareto nos dice que El 20% de los «mejores clientes» producen el 80% de la rentabilidad de la empresa.*

*De manera habitual los clientes son tratados de manera igualitaria, aunque algunos de ellos son más rentables para la empresa que la mayoría de los otros. Realizando un seguimiento de la cartera de clientes, se puede determinar quiénes de ellos tienen un costo-beneficio mayor para la empresa y así determinar estrategias de acercamiento a los clientes, brindándoles un trato mayor o preferencial.*

*Para ello es importante la “Base de Datos”, a los efectos de poder realizar una segmentación de la cartera, considerando variables que “caratulen” al mejor cliente, tales como frecuencia de compras, montos de compra y rentabilidad, compras recientes, aspectos de calidad, entre otros. Estas variables estratégicas asignadas deben ser posteriormente evaluadas en función del propósito de la segmentación y asignar un puntaje o “scoring” a cada cliente.*

*Es importante destacar que no es correcto hacer sólo un tipo de segmentación, ya que éstas varían en función de los objetivos que la empresa plantee. El hecho de cambiar o modificar variables estratégicas en la segmentación y su respectiva evaluación o “ponderación”, nos permite agrupar nuevamente a los clientes en otras variables que arrojen información predictiva de los tipos de relaciones con la empresa*

*y establecer acciones de fidelización que permitan bajar costos y obtener mayor rentabilidad.*

*Sin duda, los clientes no son iguales, algunos son más rentables para las empresas que otros. Dando aplicación a la Regla 80/20, el 20% de los clientes aporta el 80% de la rentabilidad de la empresa; se concluye que son 16 veces más rentables aquellos clientes que pertenecen al 20%, que los clientes agrupados en el 80% de la cartera.*

### ***Ser justos en la diferenciación de clientes:***

*El motivo de “diferenciar” al cliente que produce mayor rentabilidad para la empresa de los otros clientes, no significa bajo ninguna circunstancia que éstos otros sean descartados, ni discriminados con un mal trato, o simplemente ignorados. En todo caso es bueno proponer acciones proporcionales que permitan establecer un programa de fidelización más justo, en función del costo-beneficio que los clientes produzcan para la empresa.*

*De hecho, las diferenciaciones están para dar reconocimiento especial o preferencial a aquellos clientes que pertenecen a ese 20%, aunque es importante lograr una adaptación considerablemente ajustada a las características de cada cliente o tipología de cliente, no olvidando que «todos» son verdaderos «activos» de la empresa y tienen su importante valor como tal.*

*John Forbes Nash Jr., Premio Nobel en economía en 1994, propone la aplicación de la «Ley de Pareto» mencionando que «si se atiende al 20% de las necesidades de los clientes, se los estará impactando positivamente en un 80%.*

***“Holos”:***  
***Palabra griega que significa***  
***“Completo”, “Entero”, “Todo”.***

---

*Un poco de conocimiento que actúa es más valioso que mucho conocimiento ocioso (Jalil Gibran).*

---

## ***La Empresa Holística***

*La palabra “Holística” proviene del griego “holos”, para dar significado de: todo, entero, completo, integro, organizado.*

*El marco conceptual de una “empresa holística”, parte del “pensamiento sistémico” que plantea el uso de herramientas y conocimientos con el objeto de poner una “mirada en los patrones totales”, para que el planteo de soluciones resulte con mayor claridad.*

*Es decir, el enfoque de la teoría general de los sistemas propone la comprensión, de manera totalizada, de las funciones de una organización, que deben ser vistas como un “todo”, comprendiendo simultáneamente la “independencia de las partes”.*

*El concepto holístico, se basa en la postura filosófica que asegura que todos los aspectos deben ser analizados y entendidos en función a su unidad orgánica e integradora y no solo según sus partes.*

*El pensamiento holístico en la empresa, requiere de una actitud de apertura a los acontecimientos, contextos, ideas y situaciones, relacionando e integrando las experiencias, los conocimientos, las diferentes interpretaciones y deducciones.*

*Es decir, el tratamiento del «holos» en la organización necesita del establecimiento de una «acción sinérgica»,*

*producto de relacionar estos distintos aspectos que producen efectos diferentes y más ventajosos, que en la actuación de estos aspectos de manera individual. Esto es aplicable al accionar del ser humano y en especial a los grupos o equipos; para dar consistencia a la frase “la unión hace a la fuerza”, logrando articular de manera ágil y cómoda sus inteligencias y las personalidades.*

*Para la comprensión de todo tipo de análisis, es necesario considerar el “holos”, es decir la totalidad de la circunstancia, interpretándola al mismo tiempo y dentro de ese mismo contexto, desde las múltiples “relaciones” o interacciones que determinan ese «todo» (la cultura, el lenguaje, los valores, las relaciones).*

*Esto es lo que se ha denominado “Sintagma”, que constituye la unidad o integración de experiencias y conocimientos, los que al relacionarse, originan a una amplia comprensión de esa circunstancia analizada, sujeta al contexto y a las relaciones.*

*Una empresa u organización debe ser abierta a comprensiones multidisciplinarias, en base a liderazgos compartidos que estimulen la participación de los sectores gerenciales que se orienten a visualizar el sistema, la estructura, la empresa, etc. (el “holos”) en su mayor amplitud y en relación con otros contextos y proyecciones, para una toma de decisiones con una visión abierta.*

*Recuerde que el Cliente, también forma parte del “holos”.*

***“Si Usted no forma parte de la solución, entonces está formando parte del problema”.***

*Más allá  
de una cuestión  
de consonantes,  
se devela una  
interesante filosofía.*

---

**4 P:**

*Procure **P**ensar en **P**royectos **P**ositivos.*

**4 M:**

*Maximizar su **M**arca, **M**ejorando el **M**ensaje.*

**4 C:**

*Los **C**lientes son **C**onscientes **C**uando **C**onsumen.*

---

## ***De las 4 “P”, a las 4 “M” y a las 4 “C”...***

*Hablando con un amigo entrañable y maestro, Lic. Jorge Javier Bonnin, autor de varios libros de Comunicación y Marketing y maravilloso ser humano, explicaba que la primera teoría de mercadeo estaba fundamentada en cuatro iniciales: las llamadas «4P».*

*Estas «4P» representaban: **Producto, Plaza, Precio y Promoción** (o **Publicidad**), conceptos que se conocen como «Mix de Marketing».*

*Una segunda etapa posterior correspondió a las «4M» y actualmente se asegura que estamos en las «4C».*

*Sucede que todo avanza vertiginosamente y que no existe posibilidad de seguir esquemas. Los cambios fueron de las 4 P a las 4 M y ahora el cambio es hacia las 4 C. y significan lo siguiente:*

*- **Producto**, que pasa a ser **Marca**, ahora se denomina **Cosa satisfactoria**.*

*- **Plaza** que era **Mercado**, es ahora **Comodidad** (yo le diría **Cliente**).*

*- **Precio**, que no tenía correlatividad, es hoy **Costo de Satisfacción**.*

***Y Publicidad** (o **Promoción**), que pasa a ser **Mensaje y Medio** hoyes “**Comunicación**”.*

*Debemos tener en cuenta que el Marketing, la Comercialización es también algo comunicable y la publicidad o*

*cualquier otra forma de comunicación es un hecho absolutamente marketinero.*

*La solución para cualquier tipo de empresa, de ahora en más, es un mix de modos de comunicación.*

*Ninguno ya es un concepto “único”:*

*-Publicidad ya se ha mezclado con Relaciones Públicas.*

*Relaciones Institucionales, ya es tratada de un modo más comercial.*

*- Merchandising es una de las salidas y la Promoción -bien hecha- es la estrella.*

*- Auspicios, Sponsoreo, Patrocinio y otras formas ocupan el espacio que antes era solo de la Publicidad.*

*Este es el cambio que hay que enfrentar y la creatividad partirá de las empresas para luego poder ser bien canalizadas por las Agencias o Consultoras.*

*Y las agencias tendrán que pensar en comunicación de modo integral. No sólo en publicidad.*

*¡Autoevalúe su empresa!*

---

*Lo que ayuda a las personas ayuda al negocio (Leo Burnett).*

---

# ***Cuestionario para realizar un Auto-diagnóstico de la Empresa***

## ***I- De la Empresa:***

*1) Si se trata de una empresa de servicios:*

*¿Qué servicios ofrece?*

- a).....*
- b).....*
- c).....*

*1) Si es una empresa que fabrica o vende productos:*

- a) Fabrica*
- b) Vende*
- c) Fabrica y Vende*

*3) ¿Con que empresas comparte su mercado (competencia)?*

- a).....*
- b).....*
- c).....*
- d).....*
- e).....*

*4) ¿Cuál/es de las empresas antes mencionadas considera Usted su/s principal/es competidora/as?*

- a).....*
- b).....*

*5) ¿Qué características, incluyendo el precio, diferencian a sus productos/servicios de los de sus principales competidores? (... Detalle las diferencias comparativamente ).*

*Propio:.....Competidor:.....*

*Propio:.....Competidor:.....*

*Propio:.....Competidor:.....*

*Propio:.....Competidor:.....*

*6) ¿Cuál es el uso principal que dan los clientes a su Servicio/Producto?*

.....

*7) ¿Qué tipo de servicios ofrece?*

*a) Standard.*

*b) Personalizado y Flexible.*

*8) ¿Cómo considera el precio de sus productos/servicios?*

*a) Altamente competitivo.*

*b) Muy competitivo.*

*c) Competitivo.*

*d) Poco competitivo.*

*9) ¿Cómo considera la imagen ( packaging) de su producto?*

*a) Muy Buena.*

*b) Buena.*

*c) Regular.*

*d) Mala.*

*10) ¿Cómo considera la calidad de su producto/servicio?*

*a) Muy Buena.*

*b) Buena.*

*c) Regular.*

*d) Mala.*

## **II- De la Gerencia:**

1) *¿Qué áreas componen su empresa?*

- a) *Gerencia General.*
  - b) *Gerencia Comercial.*
  - c) *Gerencia de Marketing.*
  - d) *Gerencia de Personal o Recursos Humanos.*
  - e) *Otras áreas. ¿Cuáles?*
- .....

2) *Califique la comunicación entre las distintas áreas de su empresa:*

- a) *Muy fluida.*
- b) *Fluida.*
- c) *Regularmente fluida.*
- d) *Inestable.*

3) *¿Cuáles pueden ser las causas? ( Si la comunicación es Muy Fluida o Fluida pase por alto esta pregunta)*

- a).....
- b).....
- c).....

4) *Califique la comunicación entre los niveles gerenciales y los de base.*

- a) *Muy fluida.*
- b) *Fluida.*
- c) *Regularmente fluida.*
- d) *Inestable.*

5) *¿Cuáles son las causas? (Si la comunicación es Muy Fluida o Fluida pase por alto esta pregunta)*

- a).....

b).....

c).....

6) Procure descubrir el problema más crítico de cada una de las áreas que componen su empresa.

Gerencia General:.....

Gerencia Comercial:.....

Gerencia de Marketing:.....

Gerencia de Recursos Humanos:.....

Gerencia Administrativa:.....

Gerencia de Personal:.....

Otras áreas.

.....

.....

### **III- De los Clientes Internos:**

1) ¿Se encuentra Usted disconforme con el desempeño de su personal?

a) SI

b) NO

2) Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuáles considera como posibles causas?

a) Falta de Motivación:

b) Salarios Insuficientes.

c) Falta de Incentivos. (Reconocimientos, premios, etc.)

d) Escasas perspectivas de progreso

\* (Ascensos, promociones, etc.)

\* Problemas de relaciones internas:

- Mala relación con los niveles gerenciales.

- Problemas de relación entre empleados.

- Influencias negativas. (Líderes/Caudillos)

\* Otros: .....

3) *¿Qué tipo de incentivos brinda a sus empleados?*

.....  
.....

4) *¿Les hace partícipes de los proyectos y decisiones empresarias?*

- a) *SI*
- b) *NO*

5) *¿Recibe quejas de sus empleados?*

- a) *SI*
- b) *NO*

*Si no lo hace ¿Por qué? .....*

6) *¿Qué tipo de quejas?*

.....  
.....  
.....

7) *¿Existe conciencia del trabajo en equipo?*

- a) *SI*
- b) *NO*

8) *¿Realiza algún proceso de fidelización de sus empleados?*

- a) *SI*
- b) *NO*

*Si la respuesta es afirmativa ¿De qué tipo?*

.....

9) *¿Sus empleados reciben algún tipo de capacitación?*

- a) *SI*
- b) *NO*

*Si la respuesta es afirmativa ¿De qué tipo y con qué frecuencia?*

.....

.....

10) *Califique la atención al público de sus empleados.*

- a) *Muy Buena*
- b) *Buena*
- c) *Regular*
- d) *Inestable*

#### ***IV- De los Clientes Externos:***

1) *¿Quiénes son los clientes de su empresa?*

- a) *Mayoristas.*
- b) *Distribuidores.*
- c) *Minoristas.*
- d) *Consumidores finales.*
- e) *Empresas.*
- f) *Profesionales, Gerentes de empresas etc.*
- g) *Organismos estatales.*

2) *¿Cómo conocen sus clientes a su empresa?*

- a) *Muy Bien.*
- b) *Bien.*
- c) *Regular.*
- d) *Conocen poco.*

3) *¿Cómo cree que consideran la calidad de su producto/servicio?*

- a) *Alta Calidad.*
- b) *Mediana Calidad.*
- c) *Escasa Calidad.*

4) *¿Cómo cree que consideran sus productos/servicios respecto del precio?*

- a) *Muy caro.*
- b) *Accesible.*
- c) *Caro.*
- d) *Económico.*
- e) *Normal.*

5) *¿Recibe quejas habitualmente de sus clientes?*

- a) *SI*
- b) *NO*

6) *¿Cuáles son las quejas más comunes?*

.....

7) *Esas quejas, ¿Obtienen solución inmediata?*

- a) *SI*
- b) *NO*

8) *Su cartera de clientes, ¿Ha variado durante los últimos 6 meses?*

- a) *No ha variado.*
- b) *Creció.*
- c) *Decreció.*

9) *¿Qué grado de morosidad presenta su cartera?*

- a) *Alto.*
- b) *Medio.*
- c) *Bajo.*

*10) Los ex clientes dejaron de pertenecer a su empresa, ¿por qué causas?*

*a) Quejas no resueltas.*

*b) Falta de pago.*

*c) Ofertas de la competencia.*

*d) Insatisfacción con el producto/servicio.*

*e) Otros factores.*

*¿Cuáles?.....*

*El hecho de contestarse estas preguntas, lo pondrá en aviso de qué es lo que tiene que corregir, cambiar, evitar y hacer en su organización.*

*Obviamente, este cuestionario no esta trabajado a manera de test, porque lo que pretendo es que Usted se dé cuenta por si mismo. Es un ejercicio sencillo y se puede tener una idea lo bastante cercana de su situación en la empresa.*

*Tomar la decisión  
de cambiar,  
es hacer del cambio  
una decisión.*

---

***El experimento mencionado aquí, se realizó en el marco de un estudio para analizar la «cultura organizacional» y sus «reflejos y/o esquemas mentales»***

*Un grupo de científicos colocó cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananas.*

*Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo.*

*Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos. Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron uno de los monos.*

*La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron.*

*Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera.*

*Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho.*

*El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido. Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas.*

*Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería:*

*»No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí...» (Anónimo).*

---

## ***La disposición al cambio***

*Una caña es muy flexible y fuerte. Sabe controlar al desafiante viento ante su intenso soplar. Se mueve de un lado a otro flexionando su estructura sin que la intensidad del viento más agresivo pueda lograr quebrarla.*

*Las empresas y las personas estamos sujetos siempre a nuevas situaciones y circunstancias que requieren, necesariamente, de una adaptación y aceptación.*

*También los empresarios en tiempos de crisis quieren que la situación cambie, que mejore; pero no aceptan cambiar. Suelen quejarse incluso del ritmo vertiginoso de los cambios; se sienten preocupados, temerosos y con incertidumbre.*

*Es por eso que, cada vez que uno se decide a cambiar, hay que profundizar. Las viejas formas de pensar y de actuar deben ceder, para dar paso a nuevas formas de pensamiento. Debe uno estar dispuesto a permitir que los cambios sucedan. Donde Usted no quiere cambiar es donde más necesita hacerlo.*

*Entonces, ser conscientes es el primer paso para cambiar. Estamos tan permanentemente sintiéndonos presos de nuestras resistencias, que no queremos iniciar algún tipo de modificaciones.*

*También el hecho de querer cambiar ahora mismo es una forma de resistencia. Seguramente no nos estamos dando el tiempo para aprender cómo iniciarnos y orientarnos.*

*Se justifica el cambio siempre que éste sea considerado como beneficioso y necesario. Por esto, es importante que toda transformación sea analizada minuciosamente.*

*Conocer los beneficios que otorga el hecho de cambiar requiere del enfoque preciso de una planificación que permita cumplir gradualmente los objetivos trazados.*

*Para cambiar se necesita además, comprender el significado del cambio. Debe verse como un proceso y no como un resultado. El diccionario español nos dice que «proceso» es «progreso, acción de ir hacia adelante». Como notará Usted, en ningún lado se habla de algo estático, sin movimiento e inmediato.*

*Es evidente que lo primero que le suceda a los miembros de una organización es resistirse por principio al cambio. Según el principio físico de la «inercia», todo cuerpo tiende a conservar el estado donde se encuentra; es decir, que existe una real resistencia al «movimiento que exige el cambio».*

*El grado de resistencia al cambio depende de su naturaleza y sus consecuencias. Los cambios siempre reemplazan «lo que se conoce» por «la incerteza».*

*La dinámica de los sucesos estimula a las transformaciones, a proceder sin detenimientos. Visualizar el cambio implica tener en cuenta los acontecimientos globales, como las economías internacionales, los comportamientos sociales del mundo, los nuevos modelos de pensamiento, etc.; y los procesos de transformación por la cual están atravesando las empresas: tecnología de punta y las posibilidades que la computación ofrece, nuevos métodos de producción y*

*comercialización, exigencias del moderno consumidor; modelos organizacionales innovadores y mercados altamente competitivos. Se trata de observar los acontecimientos, hacer un análisis de las tendencias y responder a ellas con madurez y de manera eficaz.*

*Se generan entonces nuevos conceptos, nuevas tendencias y teorías, por lo que se hace necesario tomar una actitud netamente reflexiva sobre el caso.*

*Búsqueda por la satisfacción de los clientes, calidad total, trabajo en equipo, información, innovación, diferenciación, son los aspectos que más se destacan en este nuevo camino de necesidades que motivan al cambio. Estoy seguro que en este inicio de siglo, las empresas tienen que enfrentar sus actividades desafiando lo inimaginable.*

*Las transformaciones en las empresas deben incluir al cliente en su sistema, hacerlo partícipe de las mejoras. Planificar estrategias competitivas que puedan permitirse ser modificadas de acuerdo a las realidades dinámicas de los mercados. Cualesquiera que sean.*

*Entonces, las empresas que continúen estáticas y sin movimiento no sobrevivirán. Estarán «remando contra la corriente», sabiendo que el cauce del río cada vez es más caudaloso. Más todavía si los botes chocan con las piedras de la resistencia y no están preparadas para nadar; al menos, hasta sus orillas.*

*Los patrones o modelos que hasta hace poco tiempo han funcionado, hoy sólo son paradigmas ineficaces con los cuales, continuar con ellos, sería estar signados al fracaso evidente. Se*

*han modificado culturas y valores produciendo sensaciones incómodas y hasta drásticas. Sobrevivir en las estructuras filosóficas nuevas es la cuestión.*

*Aceptar el continuo hecho de aprender significará desaprender aquellos modelos pasados que petrificaron nuestras conductas de comportamiento.*

*Entonces, hablar de «cambio», no significa reemplazar algo viejo por algo nuevo y distinto. Es permitirnos que fluya la experiencia y los conocimientos de todos, dirigidos hacia la meta correcta; porque la reflexión que brota en mí es: **¿Se capitalizarán aquellas experiencias y conocimientos no aprovechados de aquellas muchas personas con su enorme potencial creativo?***

***Somos un ESPEJO  
de la Empresa.***

***Reflejamos en él  
nuestros propios  
Ánimos.***

***(Más allá del Clienting,  
no nos olvidemos que  
somos personas...)***

---

No sé porqué, pero a pesar de la cara petrificada del dueño de un locutorio del microcentro de mi ciudad, continuaba yendo ocasionalmente. Generalmente, dos señoritas solían atender sonrientes y siempre pensé que este señor las maltrataba (lo que hacen las expresiones...).

Un día, las empleadas no se encontraban, por lo que fui atendido por este señor aparentemente poco feliz. Con sus cejas endurecidas, me dirigió a una cabina telefónica y, al salir, su semblante era aún peor.

Continué con mis compromisos; pero su imagen quedó grabada en mi cabeza toda la tarde hasta que decidí ir al locutorio para expresarle mi sentimiento de disconformidad por su atención.

En lo que me dirigía hacia allí, me detuve a comprar unas golosinas y observé un paquete de galletas llamadas «Sonrisas». Decidí comprarlo. Como si todo hubiera estado «servido», lo encontré sólo.

Procuré controlar mis sensaciones emocionales y disponerme a fortalecer la inteligencia interpersonal, preparándome a cualquier respuesta del dueño del locutorio.

Ya frente a frente, le dije al Señor del rostro petrificado:

- Le traigo un presente, que más bien es un mensaje mío para Usted.

El dueño me miró sorprendido y expectante, mientras le acercaba el paquete de galletas para que él lo tomase. De pronto, leyó «Sonrisas» y su respuesta fue una carcajada.

Luego me dijo: - Le pido disculpas por mi cara de ... (bueno... todos sabemos qué palabra completa la «frase tradicional»). Usted sabe... nunca faltan los inconvenientes...

Le respondí: - Quizás yo sea el único cliente que le hace notar su postura... Aunque, ¿cuántos prefirieron caminar unos pasos más hasta el locutorio más cercano?...

---

## ***Las “Caras de Piedra”***

*En un café alguien comentó que en una empresa privada de servicios fue atendido de una manera deplorable. Otros ampliaron que cuando se comunican por teléfono, además de hacerlos esperar, tienen que soportar esa voz fría y de tono desagradable. Continuaron hablando acerca de la falta de higiene, de la escasa preparación de los empleados, del desconocimiento por el respeto hacia el consumidor del servicio, las “**caras de piedra**” y el desgano por brindar una atención personalizada.*

*Sin duda alguna, cuando uno se lleva una mala imagen de una empresa es difícil revertirla; y hasta diría casi imposible.*

*Los comentarios negativos que producen los consumidores insatisfechos se propagan más rápido que los positivos y terminan por perder la posibilidad de convertir a esos compradores en clientes.*

*Aunque, a todo esto, **¿Dónde se esconde el verdadero escollo que afecta el correcto funcionamiento de una empresa?***

*Hay muchos factores que pueden influir directa o indirectamente en la decadencia de la imagen de una empresa; la mayoría de ellos se remiten a estos interrogantes que menciono a continuación:*

***¿Su personal está motivado?, ¿Se capacita?, ¿Usted conoce las necesidades de sus empleados?, ¿Les comunica sus***

***proyectos de crecimiento?, ¿Les hace partícipes del esfuerzo?, ¿Los incentiva permanentemente para que haya dinamismo en el trabajo?, ¿Acepta las sugerencias de personal?, ¿Su imagen como “jefe” o empleador es la misma que su personal tiene de Usted?, ¿Se ha preguntado por qué?.***

*A manera de ejemplo, un empresario tenía un restaurant muy conocido en el medio, poseía una imagen de calidad gastronómica y de buen servicio. Un día los mozos empezaron a mostrar no muy buenas caras a los clientes que concurrían al lugar y, como consecuencia de ello, se redujo la cartera de clientes y, obviamente, las ventas. Esto preocupó al propietario del restaurant, quien emprendió la búsqueda de soluciones.*

*Se le hizo saber que, para mejorar el servicio, había que comenzar cambiando “su propia cara de piedra”, ya que él era exactamente el reflejo de sus empleados. Esto desenmascaraba, a decir verdad, el inapropiado trato que él “silenciosamente” tenía para con su personal.*

*Conociendo más del tema, apareció un dato importante que ratificaba esta afirmación: los mozos rotaban en este restaurante. Sólo duraban en el puesto no más de tres meses. Cuando se le comunicó ésto al empresario, su primera actitud fue la “no aceptación”, ya que las personas tienden a menudo “no hacerse cargo” de sus actitudes, muchas veces perjudiciales para su entorno (y para el mismo!!!).*

*Finalmente y de hecho, una “mea culpa” (que es una elección) hizo que las cosas mejoraran paulatinamente, al punto que el empresario gastronómico conservó su planta de empleados e inauguró su primera sucursal.*

*A la hora de vender un producto o servicio, hay cosas que tienen tanta importancia como la fijación de precios y las*

*acciones de marketing para atraer al público consumidor; encontrar la manera de satisfacer todo tipo de necesidades de los “clientes internos”.*

*Si su personal tiene un alto índice de desmotivación, existen recursos (y técnicas) que pueden mantenerlos motivados y conseguir una mayor productividad del personal, donde la interactividad de la comunicación – en todos los niveles de la empresa – cumple un rol prioritario.*

*Nada justifica la disminución de la cartera de clientes (o consumidores), y menos aún este aspecto que tiene que ver con lo estrictamente “humano”.*

*Su personal es la “extensión” de la imagen de su empresa; y al estar en permanente contacto con sus consumidores o clientes, transfieren esa “carga” que los superiores - muchas veces - ponen en sus espaldas.*

## ***El Espejo***

*La tendencia ya visible de este mundo de hoy, aunque parezca que es todo conflicto, se dirige a la búsqueda de uno mismo, al desarrollo y auto-descubrimiento, por lo que es apropiado iniciar, sin especulaciones, un proceso de “cambio de conductas mentales” en la organización.*

*He podido apreciar que, en la capacitación impartida, tanto hacia el directorio de las empresas como al personal, las personas desean “hablar” lo que permanece en ellos en silencio. Y justamente eso que callan tiene que ver con sus contradicciones y sentimientos más profundos, los miedos y sus deseos más vehementes.*

*Ciertamente, el hecho de hacer un poco de catarsis, más que un desahogo, es una manera muy apropiada para la toma de la elección de “hacerse cargo de uno mismo” y poder así, contribuir a su entorno siendo “competentes”.*

*Esto, más que nunca, confirma que las muchas horas de trabajo hacen que la empresa sea un “segundo hogar” y, por lo tanto, contar con la armonía necesaria para trabajar es tan importante como “caminar hacia delante”.*

*En principio, la empresa debe implementar una serie de principios, todos válidos, que redunde en la satisfacción del «cliente externo», como reflejo del «cliente interno»:*

*1) Su empresa debe tomar consciencia de la importancia de su personal. Los empleados son la «cara de la empresa».*

*2) Hoy más que nunca es imprescindible la capacitación de su personal, sobre todo el que permanece en contacto con el consumidor o cliente, a los efectos de lograr asesorarlo convenientemente y realizar una prestación ágil y con excelencia.*

*3) La comunicación interna es vital para disponer de la información necesaria, y a la vez, lograr «motivación».*

*4) El personal debe contar con medios necesarios para su comodidad, desde su ambiente hasta la información, promoviendo su integridad como persona, base fundamental de las relaciones humanas.*

## ***La fidelización de los «Clientes Internos»:***

*Aquellos directivos de empresas que se «ocupan» de su personal, manifestando su auténtica lealtad y solidaridad en la satisfacción de sus necesidades puntuales (de manera individual tanto como colectiva), poseen una verdadera «ventaja competitiva» frente a las otras empresas que no lo hacen.*

*Un empleado que se manifiesta con actitud positiva frente a su trabajo como con los clientes, tiende a permanecer en la empresa más que pensar en abandonarla, ya que siente una fuerte relación de compromiso. De hecho, los clientes externos son «seguidores» de aquellos empleados con la que tienen empatía y se convierten en leales a la «persona», siendo capaces de esperar el tiempo que sea necesario hasta que este empleado se desocupe para recibir su atención preferencial.*

*De hecho, este tipo de «personal valioso» para cualquier empresa, resulta ser mucho más beneficioso que volver a reclutar, seleccionar y posteriormente capacitar «nuevas caras», que sin duda, impacta en los ágiles tiempos de las empresas y sus altos costos devenidos de esta situación.*

*Es importante que se tengan en cuenta las actitudes motivacionales para la «retención» del personal, logrando con ello mayor producción y compromiso, por un lado; y la autorealización de cada empleado, por el otro. Esta motivación aumenta el buen desempeño del personal, obteniéndose resultados positivos para la empresa.*

*Es importante, en este momento, diferenciar lo que es un «factor de satisfacción», de una «motivación», ya que no necesariamente estos incentivos deben ser monetarios. Un buen salario, el excelente «clima de trabajo», la seguridad son aspectos de la satisfacción y no factores motivacionales. Las motivaciones están relacionadas con el mejoramiento de resultados y el buen desempeño del personal.*

*Entre las motivaciones, pueden tomarse en cuenta aquellas acciones que fomenten la «auto-valía», la formación profesional, la comprensión de las dificultades personales, el fomento del «sentido de pertenencia», el reconocimiento de los objetivos cumplidos y logros personales, la participación de los empleados en la resolución de problemas y la toma de decisiones de la empresa, la provisión de servicios básicos tales como comedores, dispensadores de agua (ya que en muchas empresas el personal pasa horas sin tomar ni siquiera un té), la comunicación fluida (como boletines internos o house organs, intranet, foros) y la concepción de un programa de estímulos o incentivos que dé recompensa al éxito obtenido de manera personal y en equipo, entre otros, sin olvidar el de «agradecer».*

*Recuerdo que una vez un empleado de una exitosa compañía financiera me hizo el comentario de que él sabía que «las cosas estaban bien, porque no le reclamaron nada de lo que había logrado con tanto compromiso»; y esto habla de la ausencia total de motivación. ¿Cree que este empleado estará demasiado comprometido como para descartar las distintas alternativas que surgen en el mercado laboral y enviar su currículum a una empresa que le «provea» de bienestar interior o emocional, por más que sus ingresos sean buenos?*

*Las empresas deben considerar la flexibilidad necesaria para lograr un balance entre la faceta personal y la laboral de todos los trabajadores, sin que estas facetas se entremezclen.*

*Hoy, el lugar de trabajo va más allá de una cierta cantidad de dinero mensualizado o de unas cuantas tareas asignadas para llevar a cabo. El personal está buscando otras «motivaciones». La lealtad de los «clientes internos» está basada en lo que la empresa significa para ellos y la suma de valores que ésta tenga.*

---

*«Lo mejor que podemos hacer por otro no es sólo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarle las suyas (Disraeli Benjamin).»*

---

***El objetivo de su negocio:  
¿Es sólo hacer negocios?***

---

*Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y, al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste (Gary Zukav).*

---

## ***El objetivo de su negocio: ¿Es sólo hacer negocios?***

*El pensamiento de las organizaciones está cambiando, como cambian las personas en tiempos de crisis. Llamo crisis al espacio mental que divide los viejos paradigmas con los nuevos. Aquel segmento de transición donde la incertidumbre está en querer saber si los cambios van a ser favorables, sin reconocer que la dinámica realidad es el inminente cambio, sin ni siquiera desearlo.*

*Y en esta crisis que atraviesa todo el mundo, lo que más me llama la atención, es que el individualismo ha tomado un rol protagónico, como si esta fuera la mejor respuesta para lograr mantenerse y crecer. Esta nueva «postura» refleja esa «comodidad asustada» que siente cada uno de nosotros al resistirnos.*

*En estos casos, estamos tan pendientes de lo que nos pasa, mirando lo que protegemos entre nuestros brazos cruzados; que no podemos extender nuestra mirada y nuestro espíritu hacia aquel que tenemos la posibilidad de ayudar. Simplemente cerramos las puertas y nos tragamos la llave.*

*En las organizaciones, lo manifestado, sucede de igual manera. Si bien las reglas del juego son claras, las cosas parecen mirarse desde un punto oscuro.*

*Nadie discute que la crisis es traumática. Sin embargo, la pregunta que sucede es:*

***¿Porqué priorizamos el individualismo ante la posibilidad de avanzar juntos, apoyándonos, recibiendo lo que carecemos y entregando lo que mejor hacemos?.***

*Las Empresas deben mirar hacia afuera, sin miedos, sin preocuparse demasiado por trivialidades. Para que hacerlo, si es mucho más productivo pensar y actuar por las verdaderas cosas que tienen valor.*

*Ocuparse tan sólo de hacer negocios habla de organizaciones sin plenitud de espíritu. Y, sin temor a equivocarme, estarán dirigidas por personas con alto grado de soberbia que les impide mirar más arriba de su escritorio. Estas empresas, muy poco pueden conocer el negocio de capitalizar buenas intenciones, por más que las tengan.*

*Yendo al grano, sin haber dado muchas vueltas, se necesita un puñado de empresas que sepan distinguir que el tamaño de las mismas no es lo importante. Lo realmente valedero es que sean «Grandes Empresas»; que valoren tanto a los clientes como a aquellos personas que no pueden serlo, simplemente porque están alejadas de su mercado dada su condición social.*

*En este sentido, y con real conocimiento, puedo asegurar que el objetivo de las empresas con «plenitud de espíritu» no solo es hacer negocios, sino contribuir a palear la difícil situación que vive gran parte de la sociedad.*

*Habrá más puñados de empresas que deseen devolver al pueblo lo que este les dio. Y ellas verán que, además del objetivo del negocio, está el sembrar una semilla que florecerá sin especulaciones a la hora de contar.*

*Hablamos de aumentar  
la lealtad del cliente...*

*Pero...*

*¿Qué es la «lealtad»?*

---

*La piedad y la lealtad no te abandonen; átalas a tu cuello, escríbelas en la tablilla de tu corazón. Así hallarás favor y buena acogida a los ojos de Dios y de los hombres (Proverbios 3,3-4)*

---

## *¿Qué es la lealtad?*

*Dentro del ámbito de los negocios, del marketing y de la comunicación, se están utilizando cada vez más las palabras “lealtad” y “fidelidad”. A medida que se les da uso pareciera que el concepto lealtad empezara, de manera silenciosa, a ser pre-conceptuada como una “idea de romance” entre el cliente y la empresa. Sin embargo, al menos desde mi postura personal, los significados de las palabras deberían entenderse desde su raíz originaria y profunda, procurando re-encontrar la esencia de ellas.*

*Es verdad que muchos términos se vienen modificando por el devenir de los acontecimientos de estos tiempos y muchos de ellos hasta ya han perdido su verdadero significado etimológico.*

*“Leal”, proviene del latín “legalis”, para significar “lo que es conforme a la ley”. Es decir, una persona con lealtad es aquella “de ley”, que asume el deber de cumplir lo prometido y conservar su accionar en la vida, conforme a su elección tomada o su libre albedrío.*

*Tener “lealtad” es una fuente de “libertad”, ya que se alimenta de su propio “mensaje interior” y a lo “mejor de si mismo”.*

*Para definir la lealtad, nos acercamos cada vez más al “compromiso”, una palabra compuesta que significa “con – promesa”. Es decir, para ser uno leal a algo o a alguien es*

*importante y necesario tener compromiso con nuestros valores más elevados y así expandir hacia las relaciones con los demás la seguridad de “cumplir las promesas”. Cuando uno entiende que la lealtad implica “una promesa grabada a fuego”, se puede decir que uno es leal a sus principios. Es un compromiso establecido en la defensa de lo que nosotros mismos creemos y en quien creemos.*

*Se piensa o se entiende, de manera general, que la lealtad o la fidelidad se desarrolla cuando se establece una relación; aunque en realidad está latente – créalo o no – mucho antes de ella. Es una intención recta y transparente que parte de nuestra propia conducta interior y sin auto-saboteos. Uno puede ser desleal o leal a uno mismo y, de todos modos, siempre será una elección que atente o que honre a nuestro “propio ser indivisible”.*

*La lealtad es una virtud que mora en nuestra “conciencia”. Es un valor indispensable para “trascender” y la llave que abre las puertas a todas las relaciones; y al ser callada y silenciosa, exige su correspondencia, ya que desarrolla la “confianza” (con fianza – con fe) entre las personas.*

*La lealtad o la fidelidad es el “juramento íntimo con nuestra propia integridad”, nos dignifica y preserva la dignidad de las otras personas, favoreciendo la armonía. Está más allá de las contradicciones, aquellos pedazos no integrados en nuestro interior.*

*Cuando aparece la figura del ego, la lealtad puede verse en peligro, ya que el ego actúa en función de los intereses del placer y la comodidad. El ego, poco a poco, determina nuestro aislamiento. La lealtad, entonces, habita en un mundo interior de*

*comprensión, donde el ego es inexistente. Por otra parte, la mirada contraria sería que la deslealtad se desarrolla en un mundo incomprensivo, donde crece el ego y la desarmonía.*

*De hecho, la lealtad debe ser renovada, fomentada, alimentada día a día. Apartarla del ego. El hecho de construirse como un ser “leal” para sí mismo y para con los demás, es seguir los consejos de la verdad interior, de la comprensión y del amor. Nuestra conciencia nos dirigirá hacia nuestra propia esencia y naturaleza. Nuestra auto-comprensión es la manera de comprender el mundo.*

*Somos leales y fieles cuando nuestra perfección está orientada y dirigida en función de nuestra felicidad y la de los demás, con pura autenticidad.*

***Preguntémonos: ¿Somos leales a nuestros principios?, ¿Vivimos realmente la lealtad?, ¿Entendemos a la lealtad en función del amor?.***

*Ahora, si realmente la lealtad habita dentro de Usted, expándala hacia los demás como un espejo, como un reflejo suyo en las relaciones con las personas. Allí, entre las relaciones, están los clientes y la comunidad.*

---

*La lealtad constituye el más sagrado bien del corazón humano.  
(Lucio Anneo Séneca)*

---

## ***Capacitar Vs. Recapacitar***

*Este Capítulo corresponde a la segunda edición ampliada.*

*La información correspondiente fue presentada por el autor,  
en el 2do. Congreso Internacional de Relaciones Públicas,  
realizado en Argentina en Septiembre de 2006, en la  
Universidad Austral.*

---

*"Vigila tus palabras, pues se convierten en pensamientos. Vigila tus pensamientos pues se convierten en acciones. Vigila tus acciones pues se convierten en hábitos. Vigila tus hábitos pues se convierten en carácter, vigila tu carácter pues se convierte en tu destino". (Anónimo).*

---

## ***Trasformación Humana en las organizaciones Capacitación Vs. “Recapacitación”***

*En el ámbito de organizacional, el personal generalmente es capacitado en innumerables oportunidades acerca de la importancia del “trabajo en equipo”; se le brinda información de la diferencia entre “Líder y Jefe”; así como temáticas relacionadas con la “atención al público”, las “relaciones públicas” y la “actitud servicio”. Todos estos conceptos sirven, sin duda alguna, para brindar un panorama general sobre los recursos humanos, orientados a la obtención de logros mancomunados y tender hacia el emprendedurismo.*

*Sucede que hoy puede apreciarse que más que grupos que “trabajen en equipo” se encuentran “grupos de trabajo”, donde se evidencia el ego-individualismo en las tareas y la poca apertura de servicio hacia sus mismos pares que conforman el grupo laboral.*

*En ese “individualismo” se esconde una verdadera fuerza desmotivadora que radica - con certeza - en la “falta de auto-valor” y la falta de visión de metas personales de cada individuo perteneciente a una organización. Esto, inicialmente, afecta sus creencias ante la vida, cambiando sus entornos (cualquiera sean: familiares, amistades, laborales). Entendiendo el flagelo de la ausencia de auto-valor, no podemos esperar que el personal de las organizaciones coopere estando, en la mayoría de los casos, en ese estado de creencia*

*La creencia en la “vorágine de estos tiempos de negocio” fue conformando seres humanos sin sentido, ya que la coherencia (pensar, sentir y actuar hacia una misma dirección) y el sentido común parecen tender a la extinción. Se les ha hecho creer que “para Ser hay que parecer”, promoviendo un sentido de “competencia” ajustada a considerar permanentes adversarios, en vez de lograr “ser más competentes” con ellos mismos y con el grupo de trabajo en el que se comparten objetivos y metas.*

*La propuesta hoy es ir a la causa de la problemática de los recursos humanos, fomentando el compromiso para cada individuo en particular, invitándolos al desarrollo personal, al descubrimiento de su propio “Ser”, al “Autoliderazgo” y al entendimiento de que cada individuo es “el reflejo en los demás y que los demás son su propio reflejo”. Esto, se “muestra” hacia afuera en la actitud frente a las personas, llámeles clientes, compañeros de trabajo, amistades, sociedad.*

*Considero que las empresas y organizaciones ya NO tienen necesidades de “Capacitación” sino de “Re-Capacitación”. Es decir, la implementación de un programa de entrenamiento humano que apoye el crecimiento personal de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; así como incrementar la efectividad a nivel organizacional, partiendo del “Re-descubrimiento del Ser”. El compromiso es generar un cambio concreto de conciencia organizacional, reemplazando las “creencias fantasmas” por creencias mentales positivas, convirtiendo a cada individuo en “co-creador” de un nuevo entorno de vida, comenzando por uno mismo, continuando con sus pares y finalizando en la sociedad, con la que la organización se relaciona (incluyendo obviamente a los clientes).*

*En el desarrollo de los “Entrenamientos de Transformación Humana” que se llevan a cabo en las organizaciones que aceptan esta nueva visión de mirada interior, los objetivos que particularmente hago incapié son:*

*- Proponer un nuevo paradigma de pensamiento para la Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.*

*- Concientizar acerca de la importancia de brindar “calidad” en las relaciones, partiendo del “hacerse cargo de uno mismo”, como una base para el auto-liderazgo efectivo.*

*- Proponer vivencias reflexivas y lúdicas que permitan rescatar al “niño interior”, vencer los miedos y trabajar el “merecimiento” de una vida exitosa.*

*- Estimular en los participantes la aplicación de habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo, descubriendo sus propios talentos, muchas veces no conocidos.*

*Los encuentros vivenciales para la transformación humana se basan en el descubrimiento de las distintas facetas del “adulto-niño”; se plantean sucesos de juegos, lo silencioso del lenguaje, la expresión corporal, la integración del ser humano con la sabia naturaleza, la teatralización, el trabajo manual compartido etc., con la meta de lograr un evidente mejoramiento de las habilidades de cada miembro del equipo en: manejo del cambio, liderazgo personal, inteligencia emocional, comunicación, que permita un verdadero compromiso con sus tareas y su complementación con su equipo laboral.*

## ***16 Horas para El Autoliderazgo:***

*Se plantea aquí la importancia de tomar conciencia de que todo sucede en este día de hoy y que sólo tenemos para ello 16 horas para entrenarnos. Es “ahora” el tiempo para hacer de nuestro día una “honra a la vida”.*

*Me pregunto si ser sano implica cuantas “ganas de vivir tengo en este día de hoy”. Queramos o no, mientras más ganas de vivir tenemos, más en equilibrio estamos con nosotros mismos y con el mundo.*

*Cuando hablo de salud, en principio siempre me refiero a cómo yo celebro mi vida poniendo pensamientos positivos en mi mente. La salud es, desde mi postura personal, elegir tener una mente positiva, constructiva, dispuesta a avanzar sobre los desafíos que nos ofrece la vida.*

*Es oportuno decir que las 24 horas del día pueden ser divididas de la siguiente manera:*

- 8 horas destinadas al Descanso;*
- 8 horas para dedicarlas al Trabajo y*
- 8 horas para expresarnos en el “Ocio Creativo”.*

*Si en la realidad actual esta distribución del tiempo no se lleva a cabo, sugiero tomar esta división como una generalidad apropiada. En estas tres etapas del día, podríamos decir que el ser humano tiene mayores posibilidades de estar en EQUILIBRIO y que todo exceso rompería este preciado equilibrio que deseamos.*

## ***Las 8 horas destinadas al Descanso:***

*El asunto es que el exceso en las horas de descanso o sueño genera trastornos tan graves como las que se producen por el hecho de dormir menos de lo debido. Tras las diarias actividades, nuestro cuerpo necesita de un tiempo de descanso al que generalmente llamamos “sueño”. La falta de sueño también afecta negativamente en el buen desempeño y en el humor de las personas.*

*Dormir es un estado por el cual nuestro cuerpo recupera las energías que han sido desgastadas durante el día y nos permite estar más armónicos.*

*Según estudios médicos recientes, el sueño previene las afecciones cardiovasculares.*

*El investigador especialista William Dement de la Universidad de Stanford (EE.UU.), opina que “el sueño parece ser el mejor indicador del tiempo que vivirá una persona”.*

*Si un adulto duerme más de 8 horas, es probable que sufra algún tipo de alteración orgánica o mental; asimismo si trabajamos más de la cuenta como suele pasar en estos tiempos ya sea por necesidad o por cubrir vacíos existenciales (o cubrir carencias), incidiendo en nuestro bienestar.*

## ***Las 8 horas para dedicarlas al Trabajo:***

*Más de 8 horas de trabajo diario perjudican notablemente nuestra salud y reduce la capacidad productiva y la motivación. Las investigaciones realizadas en 1994 por la Oficina Alemana de Protección del Trabajador llegaron a comprobar que el mayor desempeño y eficiencia se logra al*

*reducir las horas laborales a 6 horas diarias, con 40 horas máximo semanales. Con el aumento de las horas de trabajo son consecuentes también los padecimientos como el famoso flagelo actual de las urbanizaciones: el “stress”; además de cansancio general, insomnio y también las insuficiencias cardíacas, entre otros problemas de salud.*

*Siempre comento que el trabajo en la actualidad está visto como un “NEGOCIO”. Hoy es realmente considerado como una “virtud” y esto ha causado mucho daño a la humanidad. Desde que tengo uso de razón, los mayores decían que “el OCIO es el padre de todos los vicios” y cuanta mentira hay en todo esto. Tal es así que, en el apogeo griego había un espacio de tiempo destinado al “OCIO”. Este tiempo estaba dedicado a la expresión. Se practicaba el OCIO de manera diaria para cuidar el cuerpo y la mente mediante los juegos y esparcimientos, el deporte, la lectura y la expresión en las artes, así como también la reflexión y las conversaciones filosóficas. Luego, al iniciar el dominio romano, el OCIO fue NEGADO, para dar más interés a las actividades laborales... Y de allí, surge la palabra NEG-OCIO.*

### ***Las 8 horas para expresarnos en el “Ocio Creativo”.***

*Los Griegos consideraban al ocio como uno de los caminos hacia la Sabiduría y su medio para acercarse a ella era la “contemplación” (con-templar).*

*Para Aristóteles, el ocio era una de las puertas de acceso a la felicidad, considerada el fin último en la vida. Se trata de un ocio que busca incansablemente el “despertar espiritual” y NO a encontrar la manera de “aumentar y potenciar la productividad” laboral.*

*Para trabajar el “ocio creativo”, es necesario romper las barreras de la rutina diaria que muchas veces está sedimentada. Tomar el compromiso con esta parte del tiempo destinado al ocio nos invita a hacer una “auto-terapia”. Comenzaremos a experimentar mayor entusiasmo y nuestra mente se sentirá más liviana, sin pesadumbres.*

*El ocio creativo propicia la generación de experiencias vivenciales saludables con uno mismo, con nuestro entorno y con la naturaleza. Estimula claramente nuestras virtudes y talentos y quizás, para muchos de nosotros, a descubrirlas en un marco de alegría y renovación permanente.*

*De hecho, el ocio creativo es saludable y activa los mecanismos de la auto-sanación interior. Se trata, entonces, de comprometernos con un nuevo aprendizaje que nos lleve a lograr la integridad bio-psico-social; promoviendo la imaginación, la creatividad, el juego, las relaciones afectivas, el arte, la actividad física, las reflexiones filosóficas y el encuentro con la mirada interior.*

## ***El Poder del PENSAMIENTO POSITIVO***

*Entre las diferentes pautas para “domar el caballo de la mente” se trabaja con mucha frecuencia con la “visualización creativa”. La condición concreta para que los mecanismos del éxito se desarrollen en cada miembro de las organizaciones, estará sujeta en función de la “escena” o imagen mental que se ponga en la mente. Si nos imaginamos a nosotros mismos siendo protagonistas de esas imágenes, nuestro cerebro iniciará una nueva programación o pauta mental y creará en ella.*

*En las organizaciones que tiene una visión más holística y abierta, se realizan experiencias guiadas de visualización creativa específicas para el logro de determinados objetivos que las mismas organizaciones pretenden materializar. En estos maravillosos encuentros, las experiencias guiadas son desarrolladas a medida para grupos de gerenciadorees o equipos de trabajo que aúnan sus energías mentales para un logro común.*

## ***El Poder del LENGUAJE***

*Es importante comentar que el lenguaje hablado es influido por los aspectos no verbales del lenguaje, que juegan un rol vital en la comunicación con las personas.*

*Estos aspectos no verbales, como las posturas corporales y los aspectos gestuales, le dan marco a las palabras expresadas.*

*En la comunicación, el porcentaje de influencia de nuestras palabras expresadas es menor al 10%, dando importancia real a más del 90% restante al lenguaje no verbal.*

*El secreto del uso de la Ley de Pareto o regla 20/80, expresada en un capítulo anterior de este libro, es lograr más con menos. Una pequeña proporción de lo que decimos, es lo que realmente importa. Por lo tanto, si nos concentramos en esto último, podremos controlar los acontecimientos en lugar de ser controlados por ellos.*

*En el lenguaje no verbal, las posturas del cuerpo (lenguaje corporal) permiten manifestar las diversas actitudes y*

*emociones humanas, complementadas por las expresiones faciales (lenguaje gestual).*

*De hecho, para entrenarnos en este segundo nivel del “**Poder del Lenguaje**”, es importante tomar una actitud corporal y gestual positiva para acompañar al desarrollo de la transformación de sí mismos hacia la vida que pretendemos. No podemos realizar afirmaciones positivas con una expresión facial carente de sonrisa o con una postura corporal cabizbaja.*

### **3- El Poder de la INTENCIÓN y la INTENSION**

*Llamo “**Poder de la IntenCión**” a la “carga emocional” con la que impregnamos a nuestros pensamientos y a las imágenes mentales que visualizamos. Cuando pensamos e imaginamos, estamos creando. La palabra mental o verbal genera imágenes y éstas crean el ámbito de desarrollo de las intenCiones.*

*El “**Poder de la intenSión**” es en concreto la intensidad con que vamos a ha llevar a cabo nuestro propósito; es decir, el caudal de energía que entregaremos en este proceso. Cuanto más “intensa” y clara sea nuestra intenCión, más rápida y fácilmente se materializarán nuestros deseos vehementes.*

*Somos “seres biológicos”. Las emociones se registran en nuestro cuerpo. Si somos conscientes de los mensajes de nuestro cuerpo, podremos conocer las emociones que vivenciamos. Si comenzamos a darle importancia a los registros emocionales que nuestro cuerpo comunica, podremos calificarlas como positivas y negativas. Si calificamos a las emociones, podemos*

*elegir las emociones que brindan alegría, paz, felicidad, seguridad y sentirnos merecedores de estas emociones. Si elegimos estas emociones constructivas para nosotros, estaremos entonces “automotivándonos”. Este es el principio de lo planteado por la Inteligencia Emocional.*

## ***Claves para Templar El Ser***

*Propongo en tener en cuenta estas 7 leyes universales para aplicarlas tanto a la vida personal como a la organizacional y son las siguientes:*

### ***Primera Clave: La Acción de la Mente.***

*Todo el poder del éxito está en la mente y en la generación de pensamientos positivos.*

### ***Segunda Clave: La proporción de las cosas.***

*Todo tiene su proporcionalidad. Se corresponde de adentro hacia fuera y viceversa. El personal de una organización, es en realidad el fiel reflejo de la cúpula directiva; así como las actitudes de cada individuo lo es como es su creencia. Las organizaciones pueden contribuir para generar cambios profundos de consciencias.*

### ***Tercer Clave: El movimiento en permanencia.***

*Estamos en permanente evolución. Nada está detenido en realidad. Si la organización tiene un “pensamiento positivo globalizado”, las vibraciones serán poderosamente constructivas y esa energía se notará en el ambiente.*

#### ***Cuarta Clave: El movimiento pendular.***

*Mientras más en equilibrio permanezca cada individuo perteneciente a la organización, menos pendular serán las situaciones. Habrá para ello que estar en permanente regulación.*

#### ***Quinta Clave: La dualidad Los pares opuestos:***

*Se pretende aquí encontrar la unidad entre los opuestos. Cuando se trabaja por ejemplo los niveles de productividad, también se pone en evidencia lo improductivo. Lo mismo sucede con cualquier opuesto; lo económico, lo motivacional, etc.*

#### ***Sexta Clave: La compensación de las energías femenina y masculina.***

*El equilibrio de estas dos energías en cada uno de nosotros, nos permitirá vivir en armonía.*

*El 90% al 95% de las personas adultas tienen desarrollada la parte “responsable”, lo que reduce la energía “creativa” entre el 5% y el 10%.*

*La idea es desarrollar ese equilibrio entre la Realización, la Dirección, la Entrega, la Responsabilidad y la Actividad con la parte menos desarrollada: la Creatividad, la Imaginación, la Sensibilidad, la Receptividad, la Pasividad.*

#### ***Séptima Clave: La existencia de lo “causal”.***

*Cada resultado que obtenemos, ya sea personal u organizacional, es el producto de un efecto. Donde hay una causa, hay un efecto; donde hay un efecto, habrá una causa. Las “casualidades” realmente no existen.*

*En síntesis, las organizaciones tienen hoy un “nuevo compromiso” con la mirada interior y con la humanidad. Es el re-descubrimiento del Ser. En realidad, esto más allá de una “tendencia”; es una clara necesidad de abrirse a la “consciencia”, más allá de cualquiera de las disciplinas denominadas “emergentes” que en realidad están basadas en las sabidurías milenarias, comprobadas hoy por la ciencia.*

## ***Palabras Finales***

*Detrás de una representación teatral; detrás del escenario, muchas personas están comprometidas en el desarrollo de la obra. Cualquier cosa que hagamos, implica la suma de esfuerzos, talentos, apoyo emocional y certezas inquebrantables.*

*Quizás, en esta oportunidad, la mayoría de las personas que hicieron este libro no sepan que han participado de manera directa conmigo en algún sentido. Son muchas las maneras de DAR, muchas manos tendidas hacia mi: una palabra de aliento, un elogio, una corrección, una opinión. También los que se quedaron en silencio, los que creyeron muy poco y nada de uno, aportaron inexorablemente algo que hicieron fortalecerme y es allí donde me siento muy agradecido. Todo es parte de un «todo universal» y el saberlo hace que entendamos que las entregas que hacemos son parte de nuestro propósito más profundo.*

*He sido educado con la creencia de que una gota de agua puede perforar una piedra; y esto hace que la persistencia no sea un argumento de terquedad, sino algo de extrema sublimidad como es el creer en el Yo más elevado y alejado del ego.*

*Como todos, incluso las cosas, mi persona y también este libro, hemos pasado por una serie de transformaciones, hasta aveces la de iniciar de nuevo.*

*Me ha pasado que este libro se escribiera tres veces, por asuntos de virus en mi pc, cosas comunes de estos tiempos de tecnología. Aún así, las palabras pueden escribirse mil veces si*

*es necesario. Luego de haber sido escrito, pasó a iluminar también la tesis de uno de los estudiantes de turismo en la otra punta de mi país, a la que me desempeñaba como su orientador; en la que - por algo son las cosas - aprendimos el uno del otro, sobre todo como seres humanos. De hecho, he ganado un amigo entrañable.*

*El libro estuvo «encajonado» bastante tiempo, como si el universo me estuviera diciendo que no era su tiempo de publicarlo, hasta que las cosas se ordenaron de manera sincrónica para que se materializara.*

*Honar y agradezco especialmente a mis maestros, que son los artífices de mi crecimiento profesional: Jorge Barbatti, Mario Vogel y Jorge Javier Bonnin; a las empresas que me dieron el contexto de mi camino profesional durante más de una década y media; a mis atesorados colegas con quien compartí experiencias maravillosas en años y años de aprendizaje: Miguel Ernesto Rodríguez y Juan Carlos Rossi, Carlos Bonduri, Gerardo Gálvez Salinas. A mi colega Susana Tessio, a quien admiro; Athos Barés, quien me estimuló a publicar este libro; al talentoso locutor internacional Felix Musso Barrera, con quien procuramos llevar este libro a formato cd de audio y a Marcelo Tenaglia, mi primer editor de este libro.*

*Quiero dar gracias profundas a mi amada madre Edith Lucila Herrera, quien es la forjadora de mi espíritu emprendedor y de mi conducta de la persistencia; y a mi padre, Enrique Peiró, que está siempre observando mis pasos desde el cielo.*

*Especialmente, esta segunda edición del libro “Clienting para Pymes” deseo dedicarla, de manera personal, a la Lic. Adriana Mora Hamblin, de la paradisíaca Costa Rica, por su incondicional apoyo tanto del corazón como profesional, por mejorar esta edición. Deseo agradecer a Dios por haberla*

*puesto en mi camino y por sentir que con sus alas de ángel puede cubrir mil anhelos de las personas en las que me incluyo.*

*A través de este libro pretendo llegar al lector de una manera sencilla, «sin demasiadas palabras», que permita lograr un entendimiento acabado, ágil y ameno, como una charla de café. Me pareció que este esquema permitirá llegar al que más puede sacarle provecho a todas sus páginas y permitirse aplicar todos los conocimientos vertidos aquí para su crecimiento como empresa: Usted.*

*Finalmente, la obra está en sus manos, como una extensión de mi corazón, como una idea de mucho compromiso conmigo mismo y para los demás y sin el mínimo grado de especulación.*

*Es mi intención más pura que este libro sea realmente de verdadera utilidad y que brinde un panorama global del **Clienting en las PyMEs**, ya que hay mucho más para decir al respecto. Deseo vehementemente que cada palabra escrita aquí, sea como una «electricidad» que active al lector a la búsqueda constante de más información para su desarrollo y crecimiento como empresario y también, sin dudarle, como persona y ser indivisible.*

*Carpe Diem (Aproveche el día).*

*El autor  
Lic. Daniel Fernando Peiró*

*P/D:  
Dios, gracias por estar aquí, ahora y siempre*



## OTRAS OBRAS DEL AUTOR



### LAS 10 MIRADAS DEL LIDERAZGO INTEGRAL

Es una guía que le orientará a lograr su Liderazgo Integral. La primera parte plantea una serie de conceptos muy particulares sobre el Liderazgo en sí, a los fines de que Usted tenga una mayor perspectiva.

La segunda parte le propone diez puntos de vista para el ejercicio del Liderazgo Integral.

En esta obra de Liderazgo Humanístico y Desarrollo Humano, Usted encontrará una serie de recursos, tales como célebres citas de Líderes que quedaron grabadas a fuego en la historia de la humanidad, relatos ilustrativos, etimologías claves y orientaciones del Autor.



### TRES PODERES PARA LA SUPERACIÓN PERSONAL

Este es un libro de filosofía de vida, espiritualidad y visiones de psicología moderna, acompañado de diversos ejercicios en cada capítulo, preguntas guiadas para la auto-reflexión y recordatorios, para orientar al lector en todo el trayecto de su lectura y aprendizaje.

Usted tiene tres poderes para transformar su vida:

- El Poder del Pensamiento Positivo.
- El Poder del Lenguaje.
- El Poder de la IntenCión y de la IntenSión.



### 16 HORAS PARA TEMPLAR EL SER (Auto-Liderazgo)

Sólo tenemos 16 HORAS en este día de HOY para ser conscientes de lo que hacemos con nuestra vida.

Este libro abre las puertas al entrenamiento diario para la transformación humana, para hacer de la vida un constante aprendizaje. Es un verdadero compromiso para ejercitar la "voluntad" y lograr transformar las adversidades en nuevos desafíos de la vida, para honrarla y celebrarla.



### CARPE DIEM – Aproveche el Día Pensamientos para el Liderazgo y la Superación Personal

Este CD de Audio, contiene mensajes de motivación, que abarcan una serie de temáticas de la Superación y el Liderazgo y tienen el propósito de brindarle ideas que edifican su crecimiento personal, para el logro de una vida más saludable y armoniosa.

Algunos temas son los siguientes:

Acercas de las Adversidades, Los Cuatro Miedos, Replanteo del Éxito, Siete Mentiras Anti-Éxito. Tus Tres Poderes. El Propósito Superior, otros.