



# ***Implementación de una estrategia de negocios enfocada al cliente***

por Román Pablo Flores

**Licenciatura en Comercialización**

**Facultad de Cias. Empresariales  
Sede Regional Rosario**

Diciembre de 2004

<b>HIPÓTESIS</b> .....	3
<b>CAPITULO I – OTRA PERSPECTIVA HACIA EL CLIENTE</b>	
Introducción.....	4
De lo masivo a lo individual.....	5
Cambiando el enfoque del producto hacia el cliente.....	8
Las cuatro estrategias para trabajar con el cliente de manera individual.....	12
<b>CAPITULO II – BASE DE DATOS</b>	
¿Como diseñar una base de datos?.....	20
Obteniendo la información.....	29
<b>CAPITULO III – ¿CÓMO LLEVAR A CABO LO QUE SE PENSÓ?</b>	
Las siete conductas de un líder.....	37
La creación de un marco de referencia para el cambio cultural.....	41
Tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados.....	43
<b>CAPITULO IV – TIENDA DE MASCOTAS. UN EJEMPLO DE APLICACIÓN</b>	
Introducción.....	46
Diseño la base de datos.....	47
Diseño de formularios y obtención de la información.....	50
Aplicando las cuatro estrategias.....	53
Breves ejemplos de aplicación en otros campos.....	56
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	58
<b>ANEXO I</b> – Tipos de promociones.....	59
<b>ANEXO II</b> – Ley de promociones .....	62
<b>ANEXO III</b> - Líder = Buen entrenador .....	65
Agradecimientos.....	69
Bibliografía.....	70

**E**n la actualidad, podemos citar innumerables ejemplos de pymes rosarinas que se dedican a la venta receptiva y en ningún momento atinan siquiera a pensar en ser de a poco proactivos. También encontramos cataratas de ejemplos de empresarios que dicen "¿Por qué mis ventas decayeron este mes?", u "Hoy no vino tanta gente al negocio", o "¿Por qué la publicidad que hice por televisión no generó los ingresos que esperaba?", los ejemplos son interminables.

La cultura empresaria, al menos en Rosario, quiero simplificarla con una palabra que puede parecer fuera de lugar (incluso agresiva) pero que no deja de ser cierta, y esa palabra es "recaudar". Al menos eso es lo que Ud. y cualquier persona puede deducir mirando la forma de operar de la mayoría de las pymes en la actualidad.

Acaso ¿Alguien hace algo mas allá de alguna osada publicidad televisiva, radial o en folletos?. También, uno podría tender a pensar que los empresarios creen que todo lo referente al marketing esta reservado solamente para "los grandes". Pero sabemos que el marketing es aplicable desde la empresa mas pequeña hasta una multinacional.

Entonces, ¿Por qué quedarse esperando a que el cliente venga a comprar?, ¿Por qué no salir a buscar a nuestro cliente?, o la ignorancia mas grave aún ¿Sé realmente quien es mi cliente?.

El objeto de este trabajo es llevarle al gerente o propietario de una pequeña y mediana empresa la cantidad de conceptos necesarios para ayudar a desarrollar elementos que le permitan construir relaciones de largo plazo, realizar ventas cruzadas, conseguir nuevos clientes y lograr una posición sólida y percibida por el cliente en lo que respecta su valorización como tal.

Es mi intención con este trabajo, no solo lograr que alguien replantee aspectos de su empresa sino también lograr que de a poco se le dé al cliente, esa persona que es responsable de la subsistencia de las empresas, el lugar, la atención, el interés y el respeto que hasta hoy aún no se le ha dado.

## **Introducción**

Uno de los supuestos mas difíciles de desbancar entre propietarios y gerentes de pymes (y en especial de las pequeñas empresas) es el de pensar que todo lo relacionado con estrategias de marketing esta sólo reservado para aquellas empresas de gran porte. Esto es una realidad, pero que las pymes rosarinas (y hablo de pymes rosarinas porque quiero centrarme en mi ciudad, aunque seguramente lo que digo se repita en otros sitios de Argentina) no intenten siquiera estudiar la aplicación de las innumerables herramientas de marketing que existen responde totalmente a la cultura empresaria que existe.

La mayoría de las pymes se centra únicamente en lo operativo, en el día a día, en ver "cuanta plata entró hoy en la caja". Cuanto mucho, solo algún grupo de empresarios se ha dedicado ha invertir en alguna comunicación masiva que se centre en la marca o en los productos que vende. Y la pregunta que yo me hago en este punto es, "¿y el cliente?"

Claro, quizá Ud. pueda decir que el cliente recibe una excelente atención cuando entra a su negocio, o que se va satisfecho porque logró venderle un producto con buena relación precio-calidad, o simplemente puede pensar que como su nivel de ventas se mantiene o crece Ud. está haciendo las cosas bien. Es casi pensar que el negocio "anda solo", no?

Bien, ahora pensemos en lo siguiente, Ud. abre su negocio como todos los días y ¿que espera?. Es un hecho que espera que el cliente... ientre a comprar!.

Ahora, otro tema interesante, ¿conoce Ud. quien le viene a comprar?, o mejor aún ¿sabe que compró y si ya antes había venido a su negocio por el mismo producto?. Podría darle mil ejemplos, pero quiero detenerme aquí, solo con esas dos preguntas que antes enuncié solo para formularle esta nueva pregunta, si no sabe quién es, que compró y si ya ha comprado, ¿Cómo sabe que volverá?

Señor empresario, Señor gerente, le pido disculpas si lo que voy a decirle le duele (y en realidad, espero que le duela). ¡Ud. no se preocupa por el cliente!, simplemente se preocupa por la recaudación, es decir, en ver "cuanto da" el negocio ya sea día a día, mes a mes, o anualmente.

Piense en lo siguiente, ¿Quién genera los ingresos del negocio?, ¿Quién le garantiza la subsistencia a su empresa?, ¿Quién hace comentarios acerca de sus productos o servicios?. Evidentemente, salvo que yo esté muy errado, esa persona es el cliente. Entonces, si estamos de acuerdo en

que es el cliente el responsable de todo eso ¡Hay que prestarle atención al cliente!

Un factor derivado de la conducta empresarial actual, es el pensar que "hacer algo así es plata, es plata que se va y no queda en mi bolsillo". Eso estaría perfecto si pensamos a muy corto plazo, pero pregunto ¿Ud quiere que su negocio perdure?.

Uno de los problemas actuales también (y esto no es solo respecto a las pymes) es pensar en el largo plazo. Queremos resultados ya, soluciones ya, ganancias ya. Esa forma de pensar condiciona acciones que podríamos tomar, acciones que significan erogar hoy (a mi me gusta decir invertir en vez de erogar) para cosechar mañana.

### ***De lo masivo a lo individual***

Cuando hablo de "lo individual" me refiero a la destrucción del trato impersonal que se le da al cliente. Ir a lo individual, o al 1 a 1 como dice Don Peppers en su libro "Marketing del Siglo XXI", es volver a hacer negocios como hace un par de décadas atrás.

A modo de ejemplo, pero que puede aplicarse a varios campos, ¿Recuerda Ud. el viejo y famoso (y hoy prácticamente desaparecido) almacén de barrio?. El almacenero veía y conocía a cada uno de sus clientes, uno por uno. Conocía el tipo de productos que la señora Gómez necesitaba cada semana. A diferencia de sus vecinos, la señora Gómez siempre compraba un kilo de harina de maíz que tendía a usar en su cocina. Si la señora Gómez de repente hubiese dejado de comprar la harina de maíz, el almacenero lo habría notado e investigaría sobre el tema. ¿Tal vez por prescripción médica debe cambiar el consumo de harina de maíz por otro producto?, ¿Estará comprando la harina de maíz en otro sitio en vez de comprarlo en mi almacén?, ¿Habría tenido alguna experiencia no deseada con la harina que compró aquí?.

El almacenero era un especialista de sus clientes, sabía mucho de cada uno y se ocupaba de ellos, pero lo más importante es que los atendía individualmente.

No es el objetivo de este trabajo analizar porque el viejo almacenero (así como todos los pequeños negocios de barrio, en su gran mayoría) sucumbieron ante la aparición y crecimiento de las grandes tiendas comerciales que aparecieron en esta ciudad (y no me refiero solamente a los grandes supermercados). Pero si es importante resaltar que a partir de este cambio, se empezaron a utilizar los medios masivos (TV, radio, diarios,

etc.) para lograr que los consumidores se acercasen a esas tiendas y solicitaran determinados productos. Las marcas y la publicidad fueron los factores que impulsaron este método.

En las últimas décadas, la publicidad relacionada con la marca y la concentración de la demanda del consumidor en un producto de fabricación masiva llegaron a ser cada vez más eficientes en lo que respecta a los costos a causa de la gran eficiencia de las comunicaciones basadas en los medios masivos.

Las grandes tiendas pasaron a ser simples "expendedoras" de productos, y enfocaban toda su atención en los costos, y ocupaban sus estanterías con los productos que los consumidores conocían gracias a la publicidad.

Con el correr del tiempo, se fue destruyendo toda esa cultura que había en el trato hacia el consumidor en "los viejos negocios de barrio". Todo tendió a convertirse en algo masivo, es decir un trato similar para todos ayudado por los cambios en los canales de distribución, los hábitos de consumo, el fenómeno de la globalización y las alianzas.

Pensemos en esta forma masiva de hacer negocios, y enfretémosla a la idea que estamos apuntando, el trato individual.

<b>Enfoque masivo</b>	<b>Enfoque individual</b>
Exige vender un producto por vez al mayor número posible de clientes	Exige vender el mayor número posible de productos a un cliente por vez
Trata de diferenciar a sus productos	Trata de diferenciar a sus clientes
Trata de adquirir un flujo constante de nuevos clientes	Igual que el enfoque masivo, pero también trata de conseguir un flujo constante de nuevas compras de los clientes actuales
Concentra esfuerzos en las economías de escala	Concentra esfuerzos en las economías de alcance

Al crear una relación con el cliente, la empresa se asegura su lealtad y protege sus márgenes de rentabilidad. Cuando los clientes no son leales, siempre están en busca de un competidor que les ofrezca menores precios. Por lo tanto, las compañías se embarcan en constantes reducciones de precios y, como consecuencia de ello, los márgenes disminuyen.

Quien pueda conquistar la lealtad de sus clientes, en cambio, no necesariamente se verá obligada a equiparar cada rebaja que proponga la competencia.

Los consumidores buscan la solución de sus necesidades antes que tecnologías que diferencien los productos. Buscan respuestas, y creación de relaciones duraderas antes que la identificación con la marca.



**20% de descuento en CARNE DE NOVILLO**  
LUNES, MARTES Y MIERCOLES

**SUPER CANASTA FAMILIAR COTO**  
\$5.59

Cañadil de novillo, 1 Kg	20% descuento	5.95
Colla de cañadil de novillo, 1 Kg	20% descuento	7.10
Peceto de novillo, 1 Kg	20% descuento	9.19
Biles con lomo de novillo, 1 Kg	20% descuento	5.95
Lomo de novillo, 1 Kg	20% descuento	9.19
	20% descuento	7.10

*Los anuncios en folletería que reparten los supermercados y que comúnmente encontramos debajo de nuestra puerta o en el zaguán de los edificios es un claro ejemplo de un enfoque masivo, en donde se pretende diferenciar al producto con algún atributo (como el precio en el caso de la ilustración) tratando de captar la mayor atención y generar un flujo de clientela.*

Los clientes hoy quieren ser tratados de manera especial, personalizada, y poder comunicarse con la empresa.

Debemos reorientarnos, tenemos que enfocarnos a nivel de cada consumidor. Hay que conocer a nuestros clientes, uno por vez.

Así, conociéndolos podemos identificar sus necesidades y tratarlo de forma personalizada.

Los clientes son diferentes, ignorar las diferencias, o no saber cuáles son ellas, no las elimina y no hace que los clientes se vuelvan todos iguales.

Hay clientes que seguramente le dan a su negocio ganancias ciertas y otros que no. La mayoría de las empresas, y particularmente quiero citar a los pequeños minoristas de esta ciudad, no sabe quienes son ellos. ¿Ud. duda que es más conveniente desarrollar una comunicación con aquellos clientes que le aportan ganancias?. Con estos clientes necesita establecer una relación personalizada de forma que para ellos sea más conveniente seguir haciendo negocios con nosotros y no con nuestro competidor.

Ahora veamos otro planteo, ¿No es conveniente también ver que pasa con esos clientes que no aportan tanto?. Con ellos también podemos trabajar relaciones individuales que nos ayuden a ver y solucionar que es lo que hace que no formen parte de los clientes que generan ganancias.

### ***Cambiando el enfoque del producto al cliente***

La mayoría de las pymes trabaja con total foco en sus productos. Descubren alguna diferencia particular en su producto, y después ésta es agrandada y comunicada mediante la publicidad. Al difundir diferencia en producto de una forma unilateral y uniforme, se espera llegar de forma más eficaz al mayor número posible de clientes actuales y potenciales. No hay diferenciación de clientes, que en la práctica son diferentes. Si la empresa pierde por ejemplo 50 clientes, pero consigue que 50 clientes nuevos compren, su mercado queda "estable". La forma de comunicación que se usa es unidireccional, de la empresa hacia los clientes y a través de la publicidad realizada en algún tipo de medio de comunicación que permita llegar a la masa.

En este caso, todas las mediciones son relativas a lo que se conoce como market share o participación de mercado. En este caso el éxito pasa por la búsqueda de un número cada vez mayor de clientes, para aumentar así su participación en el mercado.

Todo el conocimiento del mercado viene de investigaciones, segmentaciones, muestreos, etc. Esa segmentación lleva al concepto del "cliente medio", es decir, en un determinado segmento se espera que cada uno de los componentes del mismo tenga las mismas necesidades o comportamientos. Claro que todo ese trabajo admite un sesgo estadístico calculado, pero el concepto parte del principio que en el segmento todos los clientes son "iguales".

Las empresas que se enfocan en el cliente se suben al concepto de "personalización" para crear paquetes de productos y servicios de manera de satisfacer de la mejor forma las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

### **Un ejemplo de cómo vender flores**

Imaginemos que Ud. tiene una florería en un pequeño pueblo. Puede visualizar de dos modos diferentes su negocio.

***Enfoque al producto.*** Un enfoque tradicional sería calcular la participación en el mercado sumando las ventas totales de flores de su local en cada año. Se la divide por el total general de compras de flores del pueblo y así se descubre que se tiene el 10% del negocio de venta de flores.



Supongamos que se puede reunir toda la información necesaria para calcular la propia participación de mercado, si nuestra meta es aumentarla ¿qué pasos prácticos deben darse?.

Utilizando el enfoque tradicional (orientarse a la participación de mercado), se pueden diagramar ventas especiales a menor precio para el día de la madre, o el día de los novios, o el día de la mujer, que es cuando la gente compra más flores. Es posible que este recurso aumente nuestro movimiento y quizá incluso nuestra participación en el mercado, siempre y cuando los competidores no rebajen también sus precios. Pero bajar el precio nos costará parte de nuestra rentabilidad. Lo mismo puede decirse de los anuncios en los diarios y en las radios necesarios para comunicar la novedad.

Si hay más ventas será gracias a los clientes que acuden únicamente porque se ofrece un descuento o se organiza una venta especial o simplemente porque se hizo más publicidad. Todos estos clientes, irán a comprarle a la competencia apenas esta ofrezca atracciones similares.

**Enfoque al cliente.** Ud. puede ver de una manera diferente la venta de flores. Puede considerar el caudal de ventas que está obteniendo de cada cliente (o dejando de obtener), tratar de aumentar su participación del negocio con cada cliente, uno por vez. Piénselo, es actuar como el almacenero que cité anteriormente.

Por ejemplo, suponga que un cliente llama a su negocio para encargarle un envío de flores a una persona que resulta ser la madre del cliente. Ocurre que es el cumpleaños de la señora y el hijo quiere hacerle llegar a su puerta y a su nombre un lindo ramo.

Al año próximo, dos semanas antes del cumpleaños de la señora, Ud. llama por teléfono al cliente que en su momento le compró o bien le envía una tarjeta postal de la florería y le avisa que:

- 1) Se aproxima el cumpleaños de su madre
- 2) que el año pasado le envió rosas rojas a equis precio, y
- 3) que si lo desea, este año podía ofrecerle unos hermosos nuevos ramos a un precio preferencial para que su madre reciba en su cumpleaños.

Actuar así es trabajar para mejorar la participación en las compras de cliente. ¿O acaso Ud. da por hecho que esa persona este año iba a comprarle de nuevo?, hacer esta acción tampoco la asegura en un 100%, pero podemos estar de acuerdo que estamos construyendo un puente de comunicación con el cliente. ¿Con qué logramos algo tan simple y tan valioso?, con una computadora y sentido común.

Analicemos algunos aspectos del ejemplo citado anteriormente, en primer lugar pensemos en la siguiente pregunta, ¿Hay algo que le impida realizar una acción como la de la florería en lo que respecta al enfoque hacia el cliente?. Si la respuesta es "Sí", ¿a que se debe?. ¿A que no registró los datos del cliente, que compró y para qué lo compro la primer vez que vino?, ¿Qué lo anotó en un papel que después se perdió?, ¿Qué esas cosas le resultan desubicadas de preguntar?, ¿Qué no tiene donde registrar esos datos? puedo seguir haciendo preguntas por mucho tiempo más. Recuerde, al cliente hay que conocerlo, si Ud. no sabe porque le compra ¿Cómo va a hacer para volver a venderle en el futuro?

Volvamos a la primer pregunta, la que decía "¿Hay algo que le impida enfocarse al cliente?". Si respondió "No", entonces le pregunto, ¿Por qué no se enfoca en el cliente?

### ***¿De que se quejan los clientes?***

<p>1. <u>Mentiras verdaderas</u>. La deshonestidad evidente de quienes venden productos o servicios innecesarios, o los cotizan por encima de lo aceptable.</p> <p>2. <u>Alerta rojo</u>. Proveedores de productos o servicios que piensan que los clientes son tontos, y los tratan mal o les faltan el respeto.</p> <p>3. <u>Promesas rotas</u>. Proveedores de productos o servicios que no cumplen con lo prometido.</p> <p>4. <u>"No estoy para eso"</u>. Empleados y dueños que carecen de la disposición a resolver problemas básicos del servicio al cliente.</p> <p>5. <u>La gran espera</u>. Hay que esperar mucho tiempo en una cola, porque las cajas están congestionadas o cerradas.</p> <p>6. <u>Piloto automático</u>. Servicio impersonal, que no transmite sensación de calidez.</p>	<p>7. <u>Sufrir en silencio</u>. Empleados y dueños que no se molestan en atender a clientes que están ansiosos por escuchar cómo se resolverá su problema.</p> <p>8. <u>No pregunte</u>. Empleados y dueños que no están dispuestos a hacer un esfuerzo extra por ayudar a los clientes, o a quienes parecen molestarles los pedidos de ayuda.</p> <p>9. <u>Cabeza hueca</u>. Empleados y dueños que no saben (es decir, no se toman el tiempo de aprender) qué respuestas dar a las preguntas más comunes de los clientes.</p> <p>10. <u>Prioridades mal asignadas</u>. Empleados y dueños que hablan entre sí o que hacen tareas personales mientras el cliente espera. Los que se niegan a asistir a un cliente porque su jornada de trabajo ha terminado o porque están en horario de descanso.</p>
--	--

También quiero que quede claro que no estoy diciendo que Ud. tenga que descartar totalmente el enfoque masivo, la idea que quiero transmitir,

es que con ese enfoque solo no alcanza. No hay que dejar de tener iniciativas de comunicación que apunte al público en general, pero es necesario trabajar en iniciativas de desarrollo y retención de clientes.

Con los clientes necesitamos desarrollar lo que llamamos “relación de aprendizaje”. En esa relación, el cliente participa activamente con reclamos, sugerencias y *feedback*<sup>1</sup>. Con eso hacemos que nuestras acciones sean conducidas por las necesidades, respondiendo a ellas y muchas veces anticipando nuevas.

Este tipo de relación se vuelve cada vez más inteligente y hace que el cliente invierta su tiempo y muchas veces su dinero para preservarla. Cuanto mas participe el cliente en la relación, mayor será su esfuerzo por preservarla.

La ventaja que tendremos sobre nuestros competidores es precisamente la información que tengamos de nuestra cartera de clientes y que ellos no tienen. Esas informaciones tienen que conseguirse a través del diálogo con el cliente y que tiene que darse en la relación que construyamos con éste. Tenemos que recordar todas las interacciones y transacciones pasadas por la simple razón de que el cliente se acuerda, y si él lo hace, nosotros también debemos acordarnos. Acordarse de lo que el cliente dijo es simplemente hacer que él nunca diga algo que alguna vez ya nos dijo.

Si incentivamos a que el cliente nos informe acerca de él y su vida, tenemos que garantizar que algo será dado a cambio. Y si no, ¿para que nos informamos?. Debemos hacer que se note el valor de las informaciones suministradas y que vale la pena que el cliente siga invirtiendo en la relación proporcionando cada vez más información.

Quiero contarle una experiencia personal, con alguna frecuencia compro zapatillas para uso personal y la mayoría de las veces acudo a la misma tienda. ¿Ud. cree que alguna vez alguien me pregunto quién era yo?, o ¿Qué uso le daba a las zapatillas?, o ¿alguien notó que siempre que fui pagué al contado?. Para esa tienda soy una simple persona que va a dejarles dinero a cambio de un producto. ¿Recuerda que antes le dije que generalmente compraba ahí?, lo hago solamente porque me queda cómoda la ubicación y no por otra cosa. Piense entonces, que yo sería un cliente sumamente volátil, en cualquier momento podría ir a comprarle a un competidor sin muchas razones de peso.

---

<sup>1</sup> El término feedback hace referencia a la retroalimentación, a una comunicación de ida y vuelta entre empresa y cliente

## ***Las cuatro estrategias para trabajar con el cliente de manera individual***

### ***1. Identificar al cliente***

El primer paso para iniciar una relación con los clientes es identificar a cada uno de ellos. Es decir, conocer su identidad, nombre, apellido, domicilio, teléfono, etc. Saber que forma de contacto prefiere, que compró en el pasado, si hizo reclamos, como se respondieron a esos reclamos. En fin, conocer a cada cliente y su historia, de forma individual.

El mayor desafío es que toda esa información debe estar disponible en todos los puntos de contacto del cliente. Si Ud. tiene varios puntos de venta, cada persona de cada punto de venta tiene que tener disponible la información del cliente en caso de que el mismo decida ir a un punto de venta u otro. Queda claro con esto que la información no puede estar en un cuaderno, y mucho menos en la cabeza de una persona. Para lograr esto nos apoyaremos herramientas tecnológicas, un tema que abordaremos en el capítulo 2.

En negocios como los bancos, las compañías aéreas o las de seguro por citar algunas, el cliente se ve obligado a suministrar nombre, dirección, teléfono, etc. Además de estar obligado, en ocasiones debe constatar esos datos con documentos, pero esto se debe a la naturaleza de las exigencias de esos negocios en particular.

Sin embargo, hay un gran número de negocios en donde la identificación del cliente no es exigida ni esperada por él. ¿Cuál sería su reacción si en un kiosco le piden su nombre, teléfono y dirección para venderle una revista?. ¿O si algo semejante ocurriese cuando vamos a cargar combustible a una estación de servicio?. En esos casos, y en la mayoría de las transacciones que todos realizamos día a día, no nos identificamos. Vamos, compramos y salimos de un negocio como si nunca hubiésemos estado allí.

¿Cómo implementar iniciativas para identificar clientes en este tipo de negocios?. La respuesta es: necesitamos *incentivar* al cliente a identificarse, "pagar" para que él mismo diga quién es.

Evidentemente, esto no es una tarea fácil. Pero aún sin implementar ninguna idea rebuscada, tenemos de arranque los datos de los clientes que compran con tarjeta de crédito o débito. En este tipo de casos en un solo paso ya podemos registrar no solo los datos personales sino también qué compró, en cuantos pagos lo compró, que tarjeta es y a que banco pertenece.

El problema se plantea para aquellos negocios en donde se manejan ventas de contado. Para poder conocer los datos de este tipo de transacciones Ud. tendrá que realizar alguna actividad que involucre al cliente, y le genere interés para dejar sus datos.

## **2. Diferenciar al cliente**

Los clientes, como ya dije varias veces, son diferentes. El objetivo de la diferenciación radica en encontrar los clientes de mayor valor y los de mayor potencial. Así, con estos clientes, podemos desarrollar nuestra relación de aprendizaje.

*Diferenciación por valor:* Cuando hablamos de valor debemos pensar en lo que se denomina *valor vitalicio* o como se denomina en inglés "Lifetime Value". El verdadero valor de cualquiera de sus clientes es una función de las compras futuras del mismo, a través de toda su línea de productos y servicios mas las referencias que puede hacer que a su vez se transformarán en ventas.

Si uno concibe a un solo cliente como una transacción realizada una sola vez está equivocado, debe considerarlo como una serie de transacciones en el curso del tiempo.

Veamos un ejemplo, supongamos que yo soy propietario de un pequeño local de ropa formal. Tengo un cliente, de nombre Pedro que aproximadamente cada dos meses viene a comprar ropa por el orden de los \$50. ¿Ese es el valor de mi cliente?, ciertamente no, porque si Pedro es un cliente leal que me elige para que yo lo provea de ropa es evidente que en un año vendrá seis veces, es decir que por año el gasta \$300 en mi negocio, y en cinco años gastará \$1500. Pero si Pedro es leal y está satisfecho seguramente recomendará a las personas más cercanas a él mi negocio, siendo conservador supongamos que con sus comentarios dos personas más compran en mi negocio. Si gastaran lo mismo que Pedro, ¿Cuánto valdría Pedro?. Valdría \$4500 de hoy a cinco años.

Evidentemente, éste es sólo un ejemplo simple para explicar el concepto. Estoy suponiendo que los referidos de Pedro son dos y que gastan lo mismo que él, con la misma frecuencia y no estoy aplicando tasa de descuento para calcular en valor actual neto de los flujos futuros. A lo que apunto con esto, es a la idea de que Pedro no vale solo lo que él compra para si mismo. Imagínese si Pedro por cualquier razón llegara a irse a mi competencia, estaría perdiendo potencialmente \$4500 en cinco años. Cuando yo atiendo a Pedro, ¿Qué veo?, ¿\$50, \$1500 o \$4500?

Otro valor a calcular es el "valor potencial" del cliente, el cual se torna mucho más difícil porque involucra datos externos a la empresa, además de inferencias estadísticas. Sin embargo debemos tratar de medirlo. Una forma objetiva de hacerlo es saber cuantas veces el cliente compró a la competencia. Es claro que si el cliente nos compra a nosotros, pero también a la competencia, tenemos un potencial a ser desarrollado por nosotros.

Un ejemplo para ver mejor el concepto de valor potencial es el de una cadena de hoteles que consideraba como clientes especiales aquellos que se quedaban seis o más veces por año en algún hotel de la cadena. Después de cotejar sus datos con los datos de una administradora de tarjetas de crédito, descubrió que algunos clientes se quedaban solamente 5 veces en el año en sus hoteles porque solamente viajaban cinco veces en el año (eran excelentes clientes y eran tratados como uno más).

En tanto, había clientes que viajaban veinte veces por año, pero se quedaban en sus hoteles solamente en ocho ocasiones. Después de este análisis hubo un cambio, trabajando para retener al primer grupo de clientes y desarrollar el segundo.

Por último, otro tipo de valor menos tangible es el llamado "valor estratégico". No se mide pero se interpreta. Los clientes que colaboran con la empresa con quejas y sugerencias, los cuales son usados de referencias para estudiar mejoras. Son clientes que tienen un valor distinto a aquellos que son pasivos. Aunque sea difícil, la información que ellos suministren debe ser tenida en cuenta y no debe perderse.

Llegado este punto, es probable que Ud. piense que le estoy hablando de cosas imposibles, o que todo esto del valor vitalicio, potencial y estratégico se torna complicado porque Ud. no tiene datos, o no puede conseguir como en el caso de la cadena de hoteles datos de una administradora de tarjetas de crédito, o la causa particular que Ud. sienta.

Mi consejo es que comience con lo que disponga, y con el tiempo haga mas sofisticadas las medidas. Si el objetivo es diferenciar a los clientes por su valor, pero hoy no tiene información, empiece con los ingresos que sepa que ellos le generaron. Y si ni siquiera tiene los ingresos que ellos generaron, empiece por registrarlos.

Esto no es soplar y hacer botellas, tenga en cuenta que si Ud. recién ahora cree que debe empezar a introducir estas ideas en su negocio, debe tener paciencia y trabajar con dedicación. No es algo que se construye en un solo día.

*Diferenciación por necesidades:* otra forma de diferenciar clientes es a través de sus necesidades. Cuanto mayor el número de necesidades

conocidas, mayor la oportunidad de aumentar la participación en ese cliente. En principio, podemos diferenciar a nuestros clientes teniendo como base las necesidades que creemos nosotros que ellos tienen, para después, lograr llegar al nivel individual.

Otro ejemplo para entender esto. Los usuarios de computadoras tienen necesidades distintas cuando se discute el uso doméstico o en la empresa. Usuarios domésticos necesitan por ejemplo, una placa de sonido para los juegos, una placa de video con amplia memoria (para los juegos también), un módem para conectar la línea telefónica y una web-cam por citar algunos elementos. En el caso de usuarios corporativos, necesitarán una placa de red y no el módem, la placa de sonido es un ítem no fundamental así como la web-cam.

Así comenzamos diferenciando las necesidades de grupos, para después llegar al nivel individual a medida que conocemos mejor a nuestros clientes.

Recuerde que descubrir nuevas necesidades es descubrir nuevas oportunidades. Cuanto más Ud. conoce, entiende y responde a esas necesidades, más sus servicios son percibidos como diferentes.

Sobre la base de los criterios discutidos, tenemos que implementar iniciativas distintas para los diferentes estratos de clientes. Para los CMVs (clientes de mayor valor), debemos implementar programas de retención. Programas de reconocimiento y posibilidad de utilización de canales de comunicación exclusivos, son formas de recompensar a nuestros mejores clientes.

Sin embargo, es a través de la relación de aprendizaje y de la personalización que volvemos cada vez más fuerte nuestra relación con esos clientes. Solamente así garantizamos la retención de esos clientes.

Los CMPs (clientes de mayor potencial) necesitan un tratamiento distinto. Necesitamos desarrollar esos clientes a través de incentivos, como concesión prematura de privilegios, cross-selling<sup>2</sup> y up-selling<sup>3</sup>. Tenemos que invertir en ellos para entenderlos, buscando participar cada vez más en esos clientes, que a pesar de hacer negocios con nosotros tienen un potencial todavía a ser desarrollado.

¿Y qué hacer con los BZs (below zeros o traducido, "debajo del cero"), aquellos que nos dan perjuicio? ¿Debemos librarnos de ellos? No debe ser tan así, pero por lo menos debemos cobrar el valor real de los servicios que les prestamos a ellos. Debemos además suprimir sus nombres

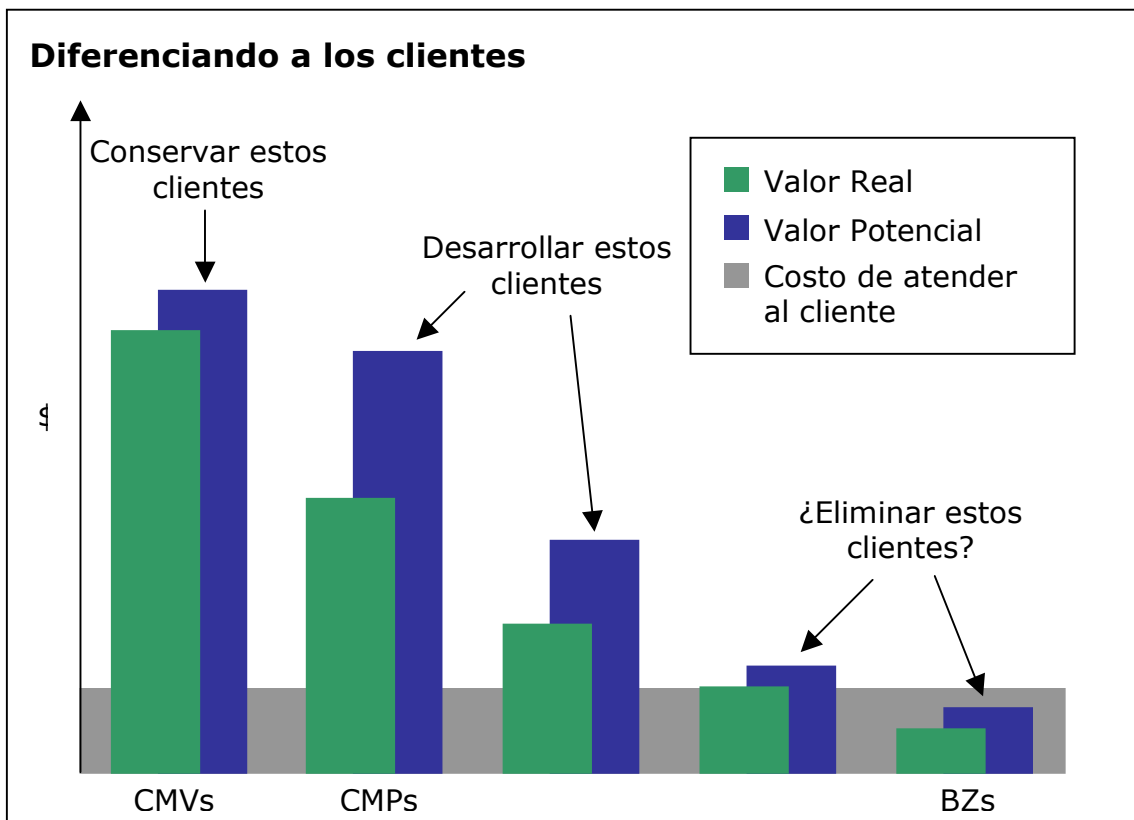
---

<sup>2</sup> Cross-selling o "venta cruzada", significa vender productos y servicios relacionados entre si a un mismo cliente

<sup>3</sup> Up-selling es una venta dirigida, significa vender actualizaciones, complementos o mejoras de un determinado producto o servicio

de las listas de mailings y de otras iniciativas de contacto, pero sin eliminar sin embargo sus nombres de nuestra base de datos.

En resumen, debemos atenderlos, cobrando el valor de los servicios, pero no debemos incentivarlos a continuar con nosotros, debemos hacer que continuar con nosotros sea inconveniente. De esa forma, más tarde o más temprano, ellos se irán para la competencia. Una cosa que debe resaltarse con relación a los BZs, es que ellos tienen su valor real y estratégico abajo del costo de atención, es decir que no hay perspectiva de rentabilidad.



Por otro lado, si un banco, por ejemplo, resuelve invertir en universitarios porque espera más tarde tener lucro con el profesional formado, es porque aunque el valor real actual sea bajo y eventualmente quede abajo del costo de atención, ese cliente tiene un valor potencial muy por encima de ese costo y por tanto no puede ser considerado un BZ.

Para tener una idea de lo importante que es la diferenciación de clientes, un banco americano, después de estudiar la rentabilidad de sus clientes, llegó a números bastante interesantes: el 27% de la base de clientes era responsable del 100% de la rentabilidad; un 31% daba perjuicio al banco y el 42 % no daba ni lucro ni perjuicio. Llegaron también a la conclusión que si eliminaran el 73% de sus clientes, perderían solamente el



7% de su facturación. Es claro que no se está sugiriendo que el banco deba eliminar el 73% de sus clientes, pero algo tiene que hacerse.

En conclusión, la diferenciación es crucial porque *no se puede* tratar a todos los clientes de la misma forma.

### **3. Interactuar**

Una vez que hayan sido descubiertos nuestros clientes de mayor valor (CMV), y clientes de mayor potencial (CMP), el próximo paso será incentivarlos a interactuar con nosotros.

La interacción es la única forma de conocer cada vez más a los clientes. Con esos clientes, tenemos como objetivo final desarrollar una relación de aprendizaje, donde cada vez más personalizemos servicios y productos para que el cliente vea conveniencia en continuar con nosotros. Hay una relación íntima entre la interacción y la diferenciación. En realidad esas dos estrategias caminan juntas, pues una depende de la otra. Las interacciones iniciadas por el cliente tienen un potencial mucho mayor que las interacciones iniciadas por la empresa.

Es claro que cuando el cliente llama a nuestro negocio, lo hace en busca de atención y de algún servicio. En ese instante él está a nuestra disposición, con total atención. Esa es una excelente oportunidad para conocer mejor al cliente. Pero cuidado, siempre que sea hecha una pregunta al cliente, él debe ver algún valor de responderla, no intente vender nada que no tenga que ver con las necesidades del cliente.

Cada nueva pregunta respondida es conocimiento acumulado respecto al cliente y los funcionarios que tienen contacto con el cliente, deben ser entrenados e incentivados a conocer mejor a sus clientes y a registrar ese conocimiento en las bases de datos de clientes de la empresa.

Muchas empresas desperdician grandes oportunidades de conocer mejor a sus clientes.

Las empresas aéreas, por ejemplo, tienen en la sala VIP a sus mejores clientes, pero no hacen nada con ellos. No les preguntan nada, a pesar del hecho de que ellos están allí durante horas, a disposición de cualquier interacción. Cuando la interacción es iniciada por la empresa, ella debe obedecer a dos reglas básicas: Debe utilizar el canal de comunicación preferido del cliente y debe tener la autorización del cliente para utilizar ese canal.

Un mensaje de la empresa enviado por correo electrónico a sus clientes, sin que ellos hayan dado permiso, puede generar una antipatía y hacer que el cliente simplemente cierre ese canal de interacción. Además de

esas reglas básicas, los mensajes deben tener algo de valor para el cliente. Si a pesar de haber autorizado ese tipo de interacción, insistentemente enviamos mensajes sin ningún contenido de valor, el cliente puede también cancelar la autorización y nunca más abrir ese canal de comunicación.

Un ejemplo de lo que no se debe hacer fue dado por una empresa de telefonía celular, que usó la casilla de mensajes de sus clientes para dejar un mensaje de propaganda de un producto. No solo el producto ofertado nada tenía que ver con las necesidades de la mayoría de los clientes, sino que ellos tuvieron que pagar para oír el mensaje. ¿Puede imaginarse la fricción que eso acabó generando?.

Algunas preguntas básicas, pero que deben formar parte del diálogo son: ¿A usted le gustaría ser contactado? ¿Cuándo? ¿Usted prefiere que yo entre en contacto con usted? ¿Cuál es la mejor forma de ser contactado? ¿Qué se puede hacer para que la comunicación sea más fácil para usted? ¿Qué hicimos mal?

Otras indicaciones importantes:

- Tenga un objetivo claro
- No pida cosas que usted ya tiene
- Use la forma de contacto preferida del cliente
- Sea sensible al tiempo del cliente
- Asegúrese que el cliente vea valor en el diálogo
- Incentive el diálogo a través de llamados telefónicos, comunicación mediante e-mail y/o la página web de la empresa, buzón de sugerencias, etc.
- Proteja la privacidad del cliente y acuérdesese de cambiar su comportamiento basándose en el feedback de los clientes

#### **4. Personalizar**

A partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, debemos personalizar nuestros servicios y productos para permitir que la experiencia de hacer negocios con nuestra empresa sea única. Cuanto más personalizamos más valor entregamos al cliente, que ve conveniencia en continuar con nosotros. Debemos crear un ciclo de personalización y feedback para que cada vez más podamos, entendiendo al cliente, proporcionarle lo que él espera y en la forma que él espera. Debemos asimismo adecuar nuestro mensaje y nuestro diálogo a la forma preferida por el cliente.

La personalización es algo bien simple cuando se conocen las necesidades y las preferencias del cliente, pero exige flexibilidad de la

empresa y entrenamiento adecuado de las personas que tienen contacto con el cliente. Ellas deben estar preparadas para cambiar su comportamiento de acuerdo con cada cliente.

Si la empresa posee un sitio en la Web, la personalización puede ser llevada al extremo, teniendo a disposición el contenido que define exactamente los gustos y preferencias de cada uno de sus clientes.

Sin embargo, es importante resaltar que el cliente espera esa personalización en todos los canales de contacto con la empresa. Cuanto más éxito tengamos en la personalización, más simple y conveniente será para el cliente hacer negocio con nosotros.

## ***¿Cómo diseñar una base de datos?***

El objetivo de este capítulo no es sumergirlo en el mundo de la informática, hablándole de términos en inglés intraducibles o de ideas tecnológicas que son tan confusas como poco aplicables.

Quiero tratar de desarrollar, a modo genérico, que es lo que necesitamos para construir una base de datos.

Un sugerencia personal que quiero darle es que no utilice bases de datos que "consiga por ahí" en caso de que Ud. ya tenga información que sea suya, propia, y no conseguida por un tercero. La mejor base de datos, la que realmente sirve, es la propia, la que uno construye desde su negocio.

Voy a plantear este capítulo desde la óptica de la nada, es decir, Ud. en su negocio nunca registró nada. No tiene datos de clientes ni de transacciones. Entonces, la pregunta es ¿Cómo empezamos?

En primer lugar, hablemos del soporte tecnológico que minimamente se necesita usar.

Ud. puede pensar en destinar dinero en la construcción de un sistema de información a medida para registrar toda la información, lo cual está muy bien, pero abordemos este tema con una postura simple. Hablemos de que se puede hacer con las herramientas que hoy tenemos, antes de pensar en gastar alguna suma importante en otra cosa.

A estas alturas, estimo que todos los negocios por más pequeños que sean tienen la posibilidad de contar con una computadora. Si Ud. no tiene siquiera una computadora, y quiere implementar una base de datos, vaya pensando la forma de adquirirla.

No es por promover un software determinado, pero creo que hoy día todos conocemos el Excel (Software para planillas de cálculo), y mejor aún si conocemos Access.

Particularmente prefiero el Access ya que es una herramienta que viene con el paquete Ms Office, que es el más difundido en el mercado. Si Ud. no conoce o no lo maneja, busque una persona que pueda asistirlo en la utilización de esa herramienta.

El primer paso para diseñar una base de datos es determinar su finalidad y cómo se va a utilizar. Piense detenidamente en lo siguiente:

- Las preguntas que desea que responda la base de datos.
- Quiénes van a utilizarla.
- Realice bocetos de los informes que desea que genere la base de datos.

- Reúna los formularios que utiliza actualmente para registrar los datos (si es que existen).

En cuanto determine la finalidad de su base de datos, comenzarán a surgir ideas acerca de la información que desea obtener de ella. Entonces ya puede determinar qué hechos necesita almacenar en la base de datos y a qué tema corresponde cada hecho.

Una vez que determino que es lo que necesito almacenar, es importante pensar en estructuras de tablas, las cuales estarán a su vez formadas por campos.

Cada campo es un hecho acerca de un tema determinado. Por ejemplo, puede que sea necesario almacenar los hechos siguientes acerca de los clientes: nombre, dirección, ciudad, estado o provincia, y número de teléfono. Deberá crear un campo independiente para cada uno de estos hechos.

### Ejemplo de tabla y los campos que la conforman

Clientes			
Apellido	Nombre	Dirección	Teléfono
PEREZ	JUAN	SAN JUAN 1823	4471111
GOMEZ	PEDRO	ITALIA 3445	4741223
FERNANDEZ	PABLO	TUCUMAN 1408	4247744

Las distintas columnas de esta tabla ejemplo, representan los distintos campos para guardar la información

A la hora de determinar qué campos son necesarios, tenga presentes estos principios de diseño:

- Incluya toda la información que necesite.
- Almacene información en partes lógicas que sean lo más pequeñas posibles. Por ejemplo, los nombres de los clientes suelen repartirse en dos campos, Nombre y Apellidos, para que sea más fácil ordenar los datos por Apellidos.

No cree campos para datos que estén formados por listas de múltiples elementos. Por ejemplo, si en una tabla Clientes se crea un campo "Productos" que contenga una lista con los productos que compra separados mediante una coma, después será más difícil encontrar los proveedores que suministren un producto determinado. En otras palabras, no almacene en un campo una información como "aceite, azúcar, fideos"

No cree campos que sean similares entre sí. Por ejemplo, si en una tabla Proveedores crea los campos Producto1, Producto2 y Producto3, será más difícil encontrar todos los proveedores que suministran un producto determinado. Asimismo, será necesario cambiar el diseño de la base de datos si un proveedor suministra más de tres productos. Sólo necesitará un campo para los productos si coloca dicho campo en una tabla Productos en lugar de en una tabla Proveedores.

¿Y como se estructura toda esta idea?. No hay una fórmula porque todos los negocios son distintos, pero la estructura que expongo a continuación a mi entender una estructura base que puede resultar aplicable en la mayoría de los casos.



Note que la base de datos consta de cuatro tablas, en cada tabla guardo información diferente. Y luego, voy a crear relaciones entre ellas para poder concatenar información.

En cada una de las tablas que describí en la figura, pongo como último campo "Otros datos para categorizar" haciendo referencia que se pueden agregar más campos. A lo que apunto con esto es que Ud. no debe centrarse rígidamente en la estructura que acabo de desarrollar. Ésta es

una guía, y los campos que conformen cada tabla pueden ser distintos según su criterio. Por ejemplo, en el maestro de clientes "otros datos para categorizar" pueden ser, "Marca de auto", "Modelo de auto", "Soltero/Casado", "Cantidad de Hijos", "Nombre de los hijos", "Fecha de nacimiento de los hijos", etc.

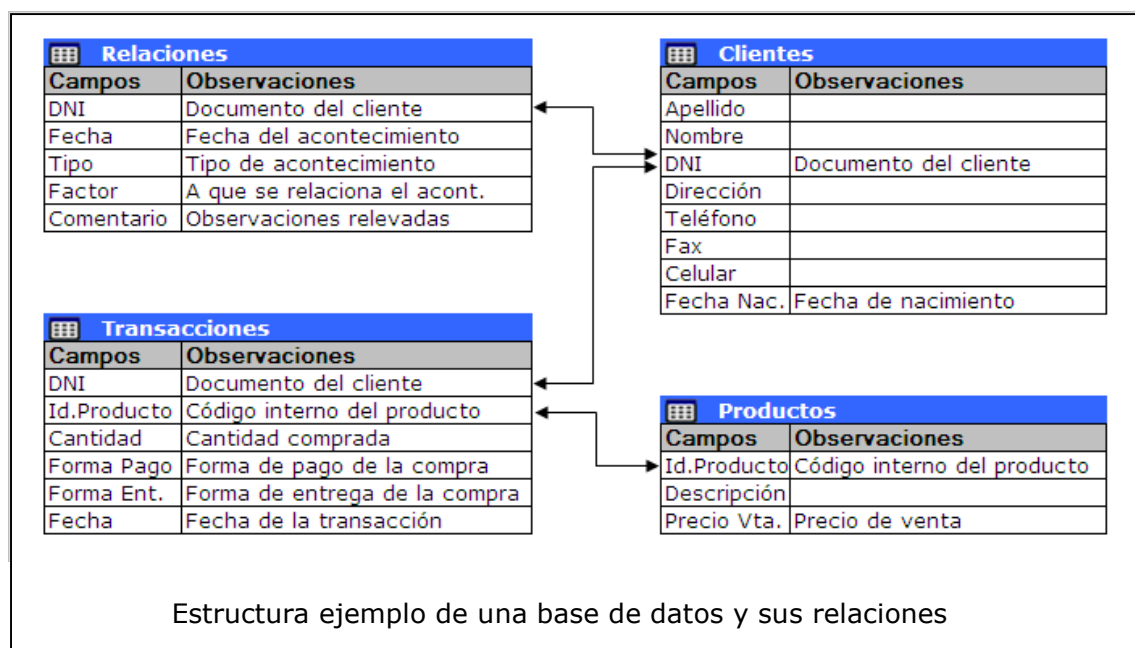
Todo depende del negocio en el que Ud. se encuentre, los campos que yo describí en mi estructura son los que a mi juicio son genéricos y que deberían estar. Ud. puede agregar la cantidad de campos que desee porque entiende que responden a la naturaleza de su empresa. Pero recuerde (como decía en el capítulo I), no incluya información que después no vaya a utilizar.

Ud. entonces tiene ahora esta tarea crucial. Este es el puntapié inicial, si no lo estudia con detenimiento puede resultar poco útil lo que se obtenga después. Por ende, tómese su tiempo, siéntese tranquilo con papel y lápiz en un lugar en el que pueda pensar sin que lo interrumpen, y empiece a reconstruir los cimientos de su negocio.

El siguiente paso a dar, una vez definidas las tablas que se necesitan, es establecer la relación que habrá entre ellas.

¿A que me refiero con relación entre tablas?, sin entrar en el complicado mundo de la informática, definiremos como relación entre tablas al "nexo" que hay que crear para poder unir la información que se encuentra en dos lugares distintos. Es decir,

Puede resultar difícil de comprender, pero el concepto es muy simple. Para facilitar la explicación de lo que es una relación entre tablas observemos la siguiente figura.



Como podemos ver, la figura muestra un diseño de base de datos básico, como el que mostré anteriormente. Existe una tabla de clientes, donde obviamente se almacenarán los datos de los clientes, una tabla de productos en donde se encuentran los datos básicos de los productos, una tablas de transacciones donde se almacenarán las ventas que se realizan y por último una tabla de relaciones, que es la tabla que se usará para relevar todas las novedades que se conozcan de los clientes.

¿Y cual es la relación?. Supongamos que esta base de datos pertenece a mi negocio y pretendo saber que compró un cliente determinado en un lapso de tiempo, ¿Cómo podría hacerlo si tengo la información del cliente en una tabla y la de transacciones en otra?

La solución *no es* tener en la tabla transacciones los datos de los clientes. Ud. se preguntará ¿Y porque no?. La respuesta es simple, si se almacenaran en la tabla los datos de los clientes y las transacciones, por cada venta tendría que registrar todos los datos del cliente para completar un registro. En otras palabras, debería tener una estructura para la tabla de transacciones similar a la siguiente.

Transacciones	
Campos	Observaciones
Apellido	
Nombre	
DNI	Documento del cliente
Dirección	
Teléfono	
Fax	
Celular	
Fecha Nac.	Fecha de nacimiento
DNI	Documento del cliente
Id.Producto	Código interno del producto
Cantidad	Cantidad comprada
Forma Pago	Forma de pago de la compra
Forma Ent.	Forma de entrega de la compra
Fecha	Fecha de la transacción

Imagínese que un día descubre que el cliente se mudó, o cambió el número del teléfono, fax o celular, o bien por alguna causa hubo una modificación en los datos personales, ¿qué ocurre con la tabla de transacciones?, evidentemente queda con información equivocada a menos que corrija todos los registros.

La forma más adecuada y prolija de trabajar, es tener los datos en forma separada. Si necesitara modificar los datos de algún cliente, solo modificaría un solo registro en la tabla de clientes.



Si los datos van a estar ubicados en tablas diferentes es necesario unirlos de alguna manera.

En este caso, el "nexo" entre las dos tablas debe ser algo que no varíe nunca su valor. El D.N.I. de cada persona es siempre el mismo, por lo cual recomiendo usarlo para nexo o clave.

De la misma forma, se procede con la tabla de relaciones, y la de productos. Para terminar de redondear el concepto de relaciones entre tablas, vamos a basarnos en la estructura dada como ejemplo, pero disponiendo con información en las tablas. Observe el cuadro siguiente, en donde aparecen las tablas, la información almacenada en ellas y las relaciones que hablamos, y piense que se podría obtener a partir de lo que se expone en la figura de la página 26.

Clientes							
Apellido	Nombre	DNI	Dirección	Teléfono	Fax	Celular	Fecha Nac.
Pérez	Juan	12234553	San Juan 1231	4471111		155101334	03/11/1955
Gómez	Pedro	21357098	Italia 2331 P4 "B"	4741223	4741223	154003241	08/03/1970
Fernández	Pablo	24756994	Tucumán 1408	4247744		156345435	02/09/1975
García	Diego	16554033	Rioja 1344 P1 "A"	4112454	4112455	156345435	31/12/1961
González	Martín	28001885	Mitre 856	4221356		156345435	21/04/1980

Relaciones				
DNI	Fecha	Tipo	Factor	Comentario
16554033	19/02/2004	Consulta	Producto	Solicitó precios del Producto A
12234553	03/03/2004	Queja	Producto	Envase deteriorado
12234553	02/05/2004	Queja	Producto	Envase deteriorado
12234553	04/07/2004	Queja	Producto	Envase deteriorado
21357098	25/10/2004	Pedido	Domicilio Particular	
21357098	25/10/2004	Queja	Entrega	La entrega llegó dos horas tarde
24756994	10/11/2004	Pedido	Domicilio Particular	
24756994	10/11/2004	Queja	Entrega	La entrega llegó una hora tarde
21357098	22/11/2004	Queja	Producto	No había stock del Producto F

Transacciones						
Id. Producto	DNI	Cantidad	Forma de Pago	Forma de Entrega	Fecha	
5	28001885	1	Efectivo	Domicilio Particular	05/01/2004	
1	16554033	1	Efectivo	En mostrador	20/02/2004	
3	12234553	3	Efectivo	Domicilio Particular	01/03/2004	
3	12234553	3	Efectivo	Domicilio Particular	01/05/2004	
3	12234553	3	Efectivo	Domicilio Particular	01/07/2004	
6	28001885	2	Efectivo	Domicilio Particular	31/08/2004	
6	21357098	5	Tarjeta Créd. VISA	En mostrador	20/09/2004	
6	21357098	5	Tarjeta Créd. VISA	Domicilio Particular	25/10/2004	
2	24756994	4	Tarjeta Créd. MASTER	Domicilio Laboral	10/11/2004	
2	24756994	4	Tarjeta Créd. MASTER	En mostrador	20/11/2004	
5	21357098	2	Tarjeta Créd. VISA	En mostrador	22/11/2004	

Productos		
Id. Producto	Descripción	Precio Venta
1	Producto A	20,00
2	Producto B	10,00
3	Producto C	5,50
4	Producto D	15,00
5	Producto E	25,00
6	Producto F	50,00

Relaciones entre la información almacenada

¿Qué cosas se le ocurren a Ud. que se podrían obtener mirando el cuadro anterior?.

Rápidamente podemos saber:

- Cuales son los clientes mas valiosos
- Que productos se venden mas

- De que forma se cobran las ventas
- En que aspectos estamos fallando

En Microsoft Access, existe lo que se denominan consultas. Una consulta puede unir datos de varias tablas para servir como origen de datos

No es el objetivo de insertar aquí un curso de Microsoft Access, lo que si quiero es comentarle conceptos para que Ud. los conozca y luego pueda asesorarse con alguna persona que sepa manejarlo y pueda hacer el trabajo que Ud. le pida.

Volviendo al tema de la consulta, quería en función del escenario expuesto en la página anterior, mostrar un informe tipo que podría obtenerse a partir de esa información.

Veamos el siguiente cuadro, que sale de combinar la información anterior:

Valor real de mis clientes						
Apellido	Nombre	\$	Cant. compras	Recompra	Última compra	Próxima
Gómez	Pedro	550,00	3,00	31,00	22/11/04	23/12/04
González	Martín	125,00	2,00	239,00	31/08/04	27/04/05
Fernández	Pablo	80,00	2,00	10,00	20/11/04	30/11/04
Pérez	Juan	49,50	3,00	61,00	01/07/04	31/08/04
García	Diego	20,00	1,00	-	20/02/04	-

Aquí podemos apreciar el valor real de mis clientes, es decir, los ingresos que ellos me generan.

El campo "Cant. De compras" hace referencia a la cantidad de compras que hicieron independientemente del importe, "Recompra" calcula en promedio cada cuantos días el cliente compra en función de las fechas de las compras efectuadas, y "Próxima" arroja una fecha tentativa de una próxima compra.

Desde ya, que Ud. coincidirá conmigo que el cliente Pedro Gómez es el mejor cliente de esta empresa ejemplo, él solo nos genera mas ingreso que todos los otros, por lo cual debemos cuidarlo.

Como tenemos que cuidar al cliente Gómez, tenemos que ponernos a su servicio, informarnos, responderle. Podemos usar la información que él nos suministró en sus compras, las cuales se pueden ver en el siguiente cuadro:

Informaciones de clientes					
Apellido	Nombre	Fecha	Tipo	Factor	Comentario
Gómez	Pedro	25/10/2004	Pedido	Domicilio Particular	
Gómez	Pedro	25/10/2004	Queja	Entrega	La entrega llegó dos horas tarde
Gómez	Pedro	22/11/2004	Queja	Producto	No había stock del Producto F

Evidentemente, no estamos cuidando al Sr. Gómez. Al menos no de la manera que el se merece.

Que no le resulte extraño que Ud. en su empresa no esté haciendo lo mismo, ¿O Ud. sabe si tiene algún Sr. Gómez?, y en el caso de que lo sepa ¿Sabe si lo esta cuidando?.

En este ejemplo vemos que estamos fallando en la atención del Sr. Gómez, pero podemos saberlo porque tenemos la información. Y tener la información nos da la opción de poder actuar.

Si bien este es un ejemplo ilustrativo, ¿Qué cree Ud. que deberíamos hacer con el Sr. Gómez?.

En primer lugar, pedirle disculpas por las molestias ocasionadas, y luego otorgarle algún descuento para su próxima compra.

Otro tema, si yo sé que el Sr. Gómez me compra aproximadamente cada 31 días, ¿Porqué no lo llamo uno o dos días antes ofreciéndole llevarle el producto a su casa, o donde el lo desee?.

Estimado lector, espero no haberlo confundido con este tema de las bases de datos, pero intenté desarrollar de la manera más simple y concreta posible.

Recuerde que no pretendo que Ud. sea un programador en Microsoft Access, pero es necesario más allá de conocer o no las herramientas informáticas de hoy que Ud. sepa de que estamos hablando.

## **Obteniendo la información**

Hemos hablado acerca de la base de datos, que es, como puede estructurarse y que podemos obtener de ellas. Ahora tenemos que plantearnos como conseguir el contenido de nuestra base de datos. Es decir, tengo mi diseño, se lo que quiero tener almacenado de mis clientes, pero ¿Cómo consigo la información?

La investigación de mercados posee una rama que se denomina "investigación cuantitativa", y uno de los métodos de esa rama es el denominado "método de la encuesta".

Hay muchas formas de investigar, pero no quiero confundirlo exponiéndole un marco teórico de investigación de mercados que a mi criterio no suma a la idea central que alberga este trabajo. Quiero desarrollar algo práctico, fácil de entender por Ud. y más que nada, algo que pueda aplicar sin grandes complicaciones.

Dijimos entonces que Ud. tiene que empezar a recolectar información de sus clientes para empezar a nutrir su base de datos. Recuerde que planteamos una situación en donde partimos de cero, donde no tenemos datos de ningún tipo de cliente alguno.

El método de la encuesta es una técnica estructurada que se utiliza para recolectar información mediante la aplicación de un cuestionario.

De acuerdo con el medio de comunicación utilizado para obtener la información, las encuestas se clasifican en tres tipos: *personal*, *telefónica* y *por correo*.

**Encuesta por correo:** en las encuestas por correo se envía un cuestionario y junto a él una carta explicativa de la utilidad e importancia de la encuesta, la forma de completar el cuestionario y el agradecimiento por participar en ella. Generalmente, se suele incluir un sobre franqueado para la respuesta con la dirección de la empresa. No vaya a caer en el terrible error de enviar una encuesta por correo en donde el franqueo deba ser pagado por el cliente, porque estimo que no recibirá respuesta alguna.

Trate de que las cartas incluidas junto con el cuestionario sean personalizadas. Se imagina Ud. a esta altura, enviar una carta con frases como "... Estimado/a Sr./Sra. ... ud. puede sentirse satisfecho/a con nuestro producto ... si Ud. está decidido/a contáctese al teléfono ... ". ¿Qué cree Ud. que percibe el cliente cuando recibe una carta de este tipo?, la respuesta es simple, se siente "uno mas del montón", y eso es precisamente lo que no queremos lograr.

Es aconsejable también que los cuestionarios no sean excesivamente largos y que la carta de presentación sea de una hoja, dos como máximo.

Las ventajas de una encuesta por correo son que el costo es relativamente bajo y que se puede llegar varios clientes.

Mientras que los inconvenientes de una encuesta por correo son los cuatro siguientes:

- Baja tasa de respuesta, pocas personas responden. Se suele considerar como aceptable un nivel entre el 15% y el 20% de respuestas.
- Es imposible controlar quien responde la encuesta ya que pueden contestarla personas que no son realmente los destinatarios.
- En las encuestas por correo es imposible controlar la veracidad de todas las respuestas.
- Tampoco se puede controlar la influencia de terceras personas.

En este primer momento, no es factible realizar una encuesta por correo, si no tenemos datos relacionados con direcciones no veo la posibilidad de realizar una acción de este tipo. Solo por ahora, esta modalidad quedará en segundo plano, pero téngala en cuenta para más adelante cuando ya tenga información disponible en su base de datos.

**Encuesta personales:** es el medio más directo para obtener información puesto que proporciona una mejor comunicación con el cliente, permite intercambiar comentarios y opiniones, plantear preguntas en forma más comprensible, acentuar y comentar las respuestas importantes y explorar cosas diferentes a las que se delineó en el cuestionario.

Las funciones que debe cumplir la persona que entreviste en forma personal al cliente son:

- Lograr la colaboración del cliente
- Formular las preguntas en forma clara
- Registrar las respuestas en forma precisa
- Despertar la confianza del cliente mediante una buena presentación, una buena imagen, capacidad para hablar y un lenguaje gestual adecuado.

Entre las principales ventajas se encuentran:

- La fiabilidad de la información (porque controlamos quien responde, como responde y podemos evitar la influencia de terceras personas)
- Son las más flexibles ya que permiten resolver dudas o hacer aclaraciones al encuestado sobre la marcha.
- No generan desconfianza en el encuestado.
- Permite la utilización de materiales auxiliares o de apoyo como material gráfico (fotografías, dibujos, etc.).

Por otra parte, los principales inconvenientes de las encuestas personales son los tres siguientes:

- El costo de este tipo de encuestas es muy alto.
- Error o sesgos introducidos por el propio entrevistador. Para que la información obtenida sea válida es fundamental tener encuestadores bien formados acerca de todos los aspectos relacionados con el negocio.
- Limitaciones en cuanto a los temas a tratar. Los clientes pueden llegar a sentirse “agredidos” en lo que respecta a su vida con las preguntas que puedan llegar a formularse (Imagínese si a Ud. va a comprar y le preguntan ¿Cuál es su ingreso mensual?) .

**Encuesta telefónicas:** como bien dice el título, se supone la utilización del teléfono como medio. El entrevistador debe desempeñar las mismas tareas requeridas para la encuesta personal, pero, además, necesita de una buena vocalización y capacidad para hacer uso de este medio.

Las ventajas de las encuestas telefónicas son las siguientes:

- La principal ventaja es la rapidez en la obtención de información.
- Otra ventaja es que la comunicación es directa y el rechazo es menor que en las encuestas por correo.
- Son más caras que la encuestas por correo pero más baratas que las encuestas personales, es decir, son más económicas comparadas con la encuestas personales.

Por otra parte, los principales inconvenientes de las encuestas telefónicas son los siguientes:

- No se puede controlar la veracidad de las respuestas, y tampoco se puede controlar quien responde y la influencia de terceros.
- No nos permite utilizar material auxiliar o de apoyo como fotografías, tarjetas, dibujos, etc.
- Otro inconveniente es la desconfianza del encuestado.

Este tipo de encuestas sólo son útiles con cuestionarios muy breves.

Como experiencia personal quiero compartir con Ud. la siguiente situación, una vez fui encuestado telefónicamente por IBM Latinoamérica, mediante un cuestionario muy preciso, claro, fácil de responder. En un determinado momento (ya habían transcurrido unos cinco minutos de charla) yo empecé a mirar mi reloj puesto que tenía trabajo por hacer. Al finalizar una pregunta, interrumpí a la persona preguntándole si faltaba mucho por preguntar. Como respuesta obtuve "son 55 preguntas" e íbamos por la 27. En conclusión, le dije que no podía quedarme tanto tiempo, y la encuesta quedó inconclusa.

Calculo que no haber finalizado la encuesta conmigo no le debe haber hecho mella alguna a IBM, pero cito este ejemplo para tomar la idea de que la persona que está del otro lado del teléfono no puede quizá disponer del tiempo que nosotros queremos. Por lo tanto, debemos diseñar cuestionarios precisos, reducidos, concretos y fáciles de responder.

### ***Diseño del cuestionario***

Notará que cuando describí los tipos de encuestas que existen nombre muchas veces la palabra "cuestionario", y agregué que el mismo debe ser eficaz, entonces ¿Cómo diseñar un cuestionario así?

Un cuestionario es el instrumento para recolectar la información y, además, es un medio de garantizar que se van a plantear las mismas preguntas a todos los encuestados. A pesar la importancia del cuestionario en lo que respecta a la recolección de información hay que decir que para elaborar uno no existen recetas universales o comúnmente aceptadas. Pero si se pueden señalar una serie de orientaciones generales para su elaboración.

Un cuestionario tiene que ser lo más breve posible. Tiene que ser comprensible *para todos*, de forma que las preguntas tienen que ser sencillas y claras y, además, las preguntas tienen que tener o mantener un orden lógico.



En un cuestionario tienen que aparecer las siguientes cosas y, además, en el siguiente orden:

- Poner los datos de identificación del encuestador o investigador.
- Petición de colaboración en el estudio.
- Preguntas de introducción, por ejemplo, realizar preguntas de opinión.
- Preguntas que sean sencillas e interesantes y que estén relacionadas con el tema que se va a tratar.
- Preguntas que constituyan el núcleo de la investigación. Dentro del mismo aquellas preguntas que sean más difíciles se dejarán para el final del cuestionario.
- Variables de clasificación, que pueden ser de tipo demográfico, socioeconómicas como, por ejemplo, el nivel de estudios, el nivel de ingresos, la edad, etc.
- El agradecimiento por haber participado en el estudio y si se puede unas líneas para posibles observaciones.

La estructura de un cuestionario consta de tres aspectos, la selección de los temas, el ordenamiento de los bloques de preguntas y por último, el orden de las preguntas dentro de cada bloque.

El primer aspecto, selección de los temas, se refiere a definir que campos vamos a abordar cuando nos comuniquemos con el cliente. Ejemplo de distintos temas a abordar pueden ser: el producto, preferencias de consumo por parte del cliente, la marca, actitudes de compra, etc.

Lo recomendable para el ordenamiento de los bloques –segundo aspecto- es transitar de lo fácil a lo difícil. Esto implica colocar primero los bloques de temas de menor dificultad y dejar para el final los de contenido complejo, difícil o delicado. Un ordenamiento de éste tipo permite tener información inicial en caso de una deserción del participante en el transcurso de la entrevista. Por ejemplo, si nuestra temática fuese sobre preferencias de consumo, podríamos armar un primer bloque enfocando al relevamiento de marcas en la mente del consumidor, otro bloque acerca de percepciones de las distintas marcas y un último bloque tratando de relevar cuales son las marcas que el consumidor elige y cuanto gasta en cada una.

Para finalizar la estructura, una vez definidos los bloques y su orden, hay establecer que preguntas específicas se van a realizar dentro de cada bloque y su orden.

Los tipos de preguntas que se pueden realizar en un cuestionario, según la clasificación más tradicional, son las siguientes:

a) *Preguntas abiertas*: Son aquellas preguntas que dejan opinar libremente al encuestado y son, por ello, adecuadas para investigaciones exploratorias o situaciones en las que no se conoce bien las posibles respuestas. La ventaja de este tipo de pregunta es que va a haber una alta gama de respuestas, es decir, se va a tener una información muy rica en contenido. Por ejemplo, ¿Qué opinión le merece la nueva ley sancionada por el congreso?. Por el contrario, el inconveniente es que los datos obtenidos con las preguntas abiertas son difíciles de tratar debido a la diversidad. Otro inconveniente es que en este tipo de preguntas es más fácil que el encuestador influya en los encuestados, es decir, que introduzca errores.

b) *Preguntas cerradas*: Son aquellas preguntas que proponen una serie de alternativas previamente determinadas como posibles respuestas.

Los requisitos que deben cumplir las categorías o alternativas son:

- Que entre todas, agoten todas las posibles respuestas
- Que sean mutuamente excluyentes, es decir, evitar los significados ambiguos.

Las principales ventajas de las preguntas cerradas son que reducen la posibilidad de que el encuestador induzca una respuesta, ayuda al desarrollo del cuestionario ya que son más fáciles y rápidas de formular y responder, y por último facilitan el procesamiento de la información relevada. Por ejemplo:

¿Cómo clasificaría la atención que recibe de los mozos cuando Ud. viene a cenar a nuestro restaurante?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

Como desventajas, necesitan de una mayor elaboración debido a que se necesita generar todas las alternativas posibles y, si no se han concebido todas las alternativas puede que algunas preguntas no puedan ser respondidas por parte del encuestado. Por ejemplo, imagine que en una encuesta alguien me pregunta "¿Que medio utiliza Ud. para viajar en sus vacaciones?", y las alternativas que me

dan sean "Auto, Colectivo, Avión" . ¿Que respondería si yo tuviese un velero y me gustara irme a alguna playa navegando?. Éste es un ejemplo (a mero hecho ilustrativo por cierto) de una pregunta cerrada que quedaría sin responder por no cubrir todas las alternativas. Otro inconveniente de las preguntas cerradas es que se limita la libertad de expresión de quien responde.

c) Preguntas semiabiertas o semicerradas: Son aquellas preguntas en las que se recoge una lista de posibles respuestas y se deja una opción abierta, que sería la opción "otros/as". Este tipo de preguntas tendría una combinación de las ventajas e inconvenientes de las dos anteriores tipos.

En ejemplo de pregunta semicerrada puede ser el siguiente:

¿Qué actividad es la que más le gusta hacer con su familia?

- a) Ir al cine
- b) Salir a cenar
- c) Ir a un parque
- d) Ir de compras
- e) Otra actividad: \_\_\_\_\_

Otros tipos de preguntas que se podrían realizar en un cuestionario serían las siguientes:

- Preguntas de introducción: Son preguntas muy sencillas que solicitan la opinión del encuestado sobre un tema y que tratan de disponerlo favorablemente para que conteste a las preguntas. Es decir, este tipo de preguntas se utilizan para crear un clima de confianza.
- Preguntas en batería: Son preguntas que se realizan de manera concatenada, es decir, unas detrás de otras, para obtener mucha información sobre un determinado tema.
- Preguntas filtro: Son aquellas preguntas que permiten seleccionar al entrevistado según se manifieste a favor o en contra de un determinado tema, problema o situación.
- Preguntas de relleno o de cambio de tema: Son preguntas muy sencillas cuyo objetivo es que el encuestado se relaje después de haber respondido a un núcleo importante de preguntas dentro de la investigación.

- *Preguntas de tarjeta*: Son preguntas cerradas en las que se le entrega al encuestado las posibles respuestas por escrito.
- *Preguntas de control*: Son preguntas que tienen como objetivo verificar la veracidad de las respuestas.

Los errores más comunes a la hora de redactar las preguntas de un cuestionario son los siguientes:

- Preguntas cargadas o embarazosas, como por ejemplo ¿Está de acuerdo con la pena de muerte?.
- Hacer preguntas y/o respuestas dobles. Consiste en hacer dos o más preguntas a las que se solicita una sola respuesta, o bien proponer dos o más alternativas dentro de una misma respuesta. Por ejemplo, ¿Le gustan las matemáticas o la química?
- Hacer preguntas ambiguas, es decir, formular preguntas que tienen dos o más interpretaciones o puedan significar diferentes cosas para diferentes personas. Por ejemplo, ¿Cree que el parque automotor de Rosario esta formado por muchos autos viejos?. Una persona puede considerar viejo un auto de 5 años y otra puede considerarlo viejo después de los 10 años.
- Utilizar vocabulario inadecuado. Realizar preguntas que utilizan términos poco corrientes o muy técnicos que resultan desconocidos para el entrevistado. Por ejemplo ¿Qué composición tiene la fibra de la tela de la última camisa que compró?. Ud. puede reírse, pero hacer este tipo de preguntas es común, porque se diseña el cuestionario asumiendo inconcientemente que la persona sabrá que es lo que se le está preguntando.
- Solicitar al encuestado que haga cálculos complicados. Por ejemplo, Si ud. destinara el 10% de su tiempo libre a visitarnos 1 vez por mes ¿Estaría dispuesto a pagar un 50% menos de lo que gastaría en la competencia?

## **¿CÓMO LLEVAR A CABO LO QUE SE PENSÓ?**

La puesta en marcha de una idea tiene la misma importancia o más aún que la idea misma. No es suficiente tener una planificación excelente de las cosas si después se falla en la ejecución.

Teniendo en cuenta lo que hemos hablado hasta ahora, Ud. puede en primer lugar crear en su cabeza la idea de cambiar el enfoque hacia el cliente, puede sentarse y pensar por días en cómo puede conseguir información de ellos, almacenarla y usarla con el objetivo de estar mas cerca y atender al cliente como realmente se lo merece. Ud. pudo haber hecho un trabajo impecable, pero que puede ser totalmente inútil si no tiene claro de que forma va a implementarlo.

La implementación es un proceso al que debemos prestarle especial atención porque va a determinar el éxito o fracaso de las ideas que en un principio se tuvieron.

La implementación, ejecución, o "puesta en marcha" de un plan consta de tres elementos:

1. El liderazgo
2. La creación de un marco para el cambio
3. La asignación correcta de las personas en los puestos

### **1. El Liderazgo**

Tenga bien en claro que Ud. es la cabeza de su negocio, Ud. es el número uno de su negocio, Ud. tiene que *liderar* su negocio y por consiguiente, tiene que liderar los cambios.

No debe confundirse el verdadero significado que alberga la palabra "liderar". Lo que quiero dejar en claro es que un líder no es lo mismo que un "jefe".

El concepto de jefe existe como un concepto de mando, ya que para los jefes el mandar es una misión, los jefes existen por autoridad y esta autoridad para ellos es un privilegio de mando, un jefe es aquel que se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, es aquel que inspira miedo, se teme, un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y usa el lema que el que la hace la paga y cree que de esta manera lo arregla todo, un jefe hace del trabajo una carga. En conclusión un jefe es aquel que no sabe si no dar órdenes pero no enseña como deben hacerse las cosas.

Un líder tiene carisma y entusiasmo para realizar las cosas, siempre están un paso adelante, siempre quieren saber el por qué antes que el como, son personas abiertas al el cambio y les gusta arriesgar la vida para obtener cambios, hacen que las demás personas los sigan sin oponérseles, son personas con mente abierta dispuestos aceptar las sugerencias de las personas para implementarlas y lo mas importantes saben enseñar como hacer las cosas a sus subordinados.

En la mayoría de las organizaciones de nuestro país lamentablemente tenemos jefes y no lideres. ¿Ud es jefe o líder?.

¿Y que es exactamente lo que tiene que hacer un líder?. Existen seis conductas esenciales para un líder, éstas conforman el primer elemento de la puesta en marcha de un plan:

- Conoce a tu personal y a tu negocio: La conexión con las personas que trabajan en la empresa es especialmente importante cuando un líder comienza algo nuevo. El mundo de los negocios esta lleno de iniciativas fracasadas. Las ideas buenas e importantes son puestas en práctica con mucha fanfarria, pero al cabo de un tiempo fracasan y son abandonadas por ser impracticables.

La participación con las personas, la comprensión y el compromiso del líder son necesarios para superar la resistencia pasiva que se alberga en el personal fruto de las prácticas y creencias instauradas hasta ese momento.

Ud. no sólo debe anunciar la iniciativa, sino que tiene definirla claramente y definir su importancia. Para esto Ud., líder, tiene que conocer y comprender en todos sus aspectos lo que concierne a la iniciativa que plantea, debe estar comprometido, debe conocer todos los aspectos de su negocio que van a ser influidos y por último comprender los problemas que pueden suscitarse en la implementación.

En resumen, Ud. tiene que participar activamente en su negocio, no se dedique sólo a dar órdenes y a esperar que alguien le informe si algo se hizo o no. No se quede mirando la facturación y los gastos del mes. Involúcrese en el tema, júntese con sus empleados y comuníquelo, demuestre entusiasmo, participe, aprenda que habilidades y actitudes necesita de sus empleados, vea los recursos que se necesita. Solo de ésta manera podrá realizar las acciones necesarias de forma rápida y efectiva.

- Fije metas realistas y prioridades claras: personalmente podría afirmar que este tema es el más importante. Todos pecamos de obriedad. ¿A

que me refiero con esto?, damos por obvias cosas, creemos que el destinatario de nuestras directivas entenderá lo que le queremos decir.

No deje nada librado al azar, redacte todas las metas que quiere alcanzar en su empresa y analice si son realistas o no. Use el criterio para discernir entre algo alcanzable y algo inalcanzable.

Crear metas que son muy difíciles de alcanzar no solo puede afectar el compromiso de sus empleados, sino también la imagen que ellos pueden tener de Ud.

No estoy diciendo que tenga que poner metas fáciles, pero si metas alcanzables.

Un vez que tenga definidas metas, el paso siguiente es definir las prioridades, es decir, que se va a hacer primero y que no.

Lo importante de establecer las prioridades, es que éstas sean comunicadas al resto de la empresa de manera clara y precisa. Que todos dentro de la empresa entiendan que cosa va primera, que segunda y que tercera.

Cerciórese de que todos entendieron. Que se comprenden las metas y que se entienden y aceptan las prioridades.

- De seguimiento a las metas: contar con metas claras y realistas no sirve absolutamente de nada si no se las sigue y se las mide constantemente. Establezca responsables para las metas que fueron establecidas y piense en la forma más adecuada de poder monitorear su cumplimiento. Por ejemplo, de nada sirve fijar una meta como "Reducir a 15 minutos el tiempo de entrega a domicilio de un pedido telefónico" si no se analiza por lo menos semanalmente que tiempos se están logrando en materia de entregas a domicilio. Si no sigue las metas, ¿Cómo puede saber que tiene que ajustar?, ¿Cómo sabe con quien tiene que hablar para informarse de lo que pasa?, ¿Cómo pretende que la meta se cumpla?. Siga el desarrollo de su negocio, si no lo hace Ud. ¿Quién lo va a hacer? Aún hoy, tenemos "empresarios" (por así decirlo) que no les interesa otra cosa que el número de billetes que se pueden llevar a su bolsillo mes a mes. Esos mismos empresarios son los que se quejan y reparten culpas en toda la empresa cuando las cosas van mal. Espero, que Ud. no sea uno de esos, si es uno de esos comience a cambiar.
- Recompense a quienes hacen las cosas: si desea que las personas produzcan resultados, tiene que recompensarlas de la misma forma. Esto parece algo tan obvio que no debería ser necesario mencionarlo. Sin embargo, Ud. y yo sabemos que son muy pocos los que contemplan esta

posibilidad. El motivo es fácil de deducir, la mayoría de los empresarios pymes quieren comprar sin plata, gastar lo menos posible para que "lo que quede" sea lo más elevado posible. Note Ud. que siempre termino hablando de lo mismo, pero, sinceramente, ¿Cree que no es así?.

Es lógico pensar que alguien que ni siquiera establece metas va a recompensar a otra persona que no sea él mismo. Pero si Ud. viene compartiendo lo que hemos hablado hasta ahora, cree necesario un cambio en su empresa, y establece metas, *mida el desempeño* de esas metas y recompense a la persona que estaba a cargo de esa meta y también a quienes dependen de él.

Si Ud. obtiene ganancias gracias a sus empleados, ¿No compartiría el resultado con ellos?, ¿O el resultado no se logró *también* gracias a ellos? Piénselo, pero no ponga su cerebro enfocado en el bolsillo, piense también que puede generar en sus empleados, reconocimiento, respeto, entusiasmo, actitud y compromiso.

- *Amplíe la capacidad de las personas*: Dirección. Esa es la palabra que resume este aspecto. La dirección es el elemento más importante para ampliar la capacidad de los demás

La forma más efectiva de dirigir consiste en observar a una persona en acción y proporcionarle una retroalimentación específica y útil. Dicha retroalimentación debe destacar ejemplos de conducta y desempeño que son buenos o necesitan ser modificados.

La habilidad para dirigir es saber hacer preguntas. Las preguntas incisivas obligan a las personas a pensar, descubrir y buscar.

El objetivo es formular preguntas que hagan aparecer realidades y proporcionar a las personas la ayuda necesaria para corregir los problemas.

- *Conózcase a Ud. mismo*: sin lo que se denomina fortaleza emocional no se puede ser honestos con uno mismo, enfrentar con honestidad la realidad, o proporcionar a la gente evaluaciones francas. No se puede tolerar diversidad de puntos de vista ni de formas de pensar.

Si Ud. no puede hacer esto, es poco probable que pueda ser líder y ejecutar con éxito sus ideas.

La fortaleza emocional proviene del descubrimiento y dominio de uno mismo. Se trata de la base de las habilidades de las personas.

Lo buenos líderes reconocen sus fortalezas, pero mas que nada reconocen sus debilidades personales. Se ganan el título de líder cuando el resto de la empresa ve su fortaleza interior, su confianza personal y su



capacidad para ayudar a que los miembros del equipo logren resultados esperados, ampliando sus propias habilidades.

Podemos resumir en cuatro cualidades básicas la esencia de la fortaleza emocional:

Autenticidad: ser lo mismo que lo que se dice y se hace y no una máscara. Sólo la autenticidad genera confianza.

Conocimiento propio: conocer las fortalezas y debilidades de uno mismo. De esta forma se puede aprender de los errores y eso permite crecer.

Autocontrol: Conocerse a uno mismo permite establecer un autocontrol. Se puede mantener a raya el propio ego, asumir responsabilidades por las conductas tomadas, adaptarse a los cambios, adoptar nuevas ideas y mantener estándares de integridad y honestidad sin importar las condiciones. El autocontrol es la clave para la confianza en uno mismo.

Humildad: En la medida que se puede controlar el ego, se es más realista acerca de los problemas. Se aprende a escuchar y admitir que uno no sabe todo, que no tiene todas las respuestas, demostrando actitud de aprender del resto. Se deja de lado el orgullo, la altanería, la arrogancia, la autosuficiencia.

Como Ud. podrá concluir, actitudes difíciles de tomar por cualquier Argentino. Por eso en este país contamos con escasos líderes y muchos jefes, como comenté al comienzo de este capítulo.

## **2. La creación de un marco para el cambio**

Para que el cambio sea efectivo, se hace evidente y necesario un cambio cultural para que todos en la empresa se adecuen a la nueva orientación.

Este proceso debe impregnar a todos, desde quienes se encuentran en la cumbre de la empresa hasta los empleados. Estos últimos, para darse cuenta de la importancia y conveniencia del cambio necesitan una muy fluida comunicación, participación y contar con el ejemplo de los niveles superiores.

El cambio cultural implica el abandono de viejas prácticas y creencias, para adoptar nuevas concepciones y habilidades que sean más acordes a los requerimientos del ambiente actual.

Supongamos que su empresa se ha concentrado siempre en el producto, no en el cliente, y tiene como rutina resolver las quejas de los consumidores en 72 horas. Si usted ahora decide responder a esos reclamos en 24 horas, la cultura corporativa sufrirá un fuerte impacto,

debido a la necesidad de ampliar los horarios de trabajo y la cantidad de personas por turno, y a la posibilidad de que haya despidos y reemplazos.

O tal vez su compañía empleó, durante años, hojas de cálculo Excel, y la gente se muestra reacia a modificar sus prácticas e involucrarse en algo "más difícil" de usar. Los empleados que llevan tiempo en sus puestos tienen "maneras de hacer las cosas". ¿Por qué habrían de cambiar su forma de trabajo e introducirse en algo que, a primera vista, no parece sencillo?

Para cambiar la cultura de un negocio, se necesitan una serie de procesos que modifiquen las ideas y conductas de las personas.

Este cambio se hace realidad cuando uno pone énfasis en la implementación de las ideas (lo que anteriormente llamamos "puesta en marcha").

En primer lugar hay que hablar *claramente* con todas las personas de la organización, si Ud. en su negocio nunca se enfocó en el cliente es de esperar que sus empleados no tengan una cultura de atención al cliente.

El cambio comienza por plantear las nuevas prácticas, valores, conceptos y creencias.

Ud. debe ser el impulsor de esta acción, generando la atención de todos sus empleados y transmitiéndole en forma clara y precisa de qué se trata el cambio. Escuche sugerencias, objeciones, experiencias. Dialogue con su gente, el diálogo es capaz de hacer que la realidad salga a la superficie por medio de la apertura, la sinceridad y la informalidad.

El diálogo con su gente, no debe ser solamente cuando se quiere impulsar un cambio. ¿Sinceramente cree algo efectivo hablar una sola vez, al principio, cuando las cosas "se van a hacer"? Esto es un error, y es un error muy común.

Claro, ¿Ud. cree que por ser "el dueño de la pelota" llegará, dirá las cosas que hay que hacer, como hay que hacerlas, se irá y pretenderá que todo salga a la perfección?. Si esto es así, como antes comenté, Ud. es jefe, no líder.

El diálogo tiene que ser continuo, Ud. tiene que saber que siente la gente, que piensa, como se van desarrollando las tareas, si hay problemas, si necesitan ayuda.

Una cosa que hay que tener clara, es que el cambio cultural no se logra de un día para el otro, y he aquí la razón por la cual es necesario un seguimiento, un diálogo continuo, la presencia del líder para lograr de a poco que el negocio se encamine en la nueva dirección.

Otra base para el cambio de la cultura consiste en vincular las recompensas a los resultados y hacer que estos vínculos sean transparentes. La cultura en una empresa define qué cosa es apreciada, respetada, y recompensada.

Las recompensas por resultados, son necesarias para el cambio pero no son suficientes por sí mismas. Es importante no fijar al principio estándares de desempeño rigurosos y observar que ocurre. Es similar a decir "Nada o húndete", y sus empleados pueden hundirse, perdiendo el enfoque y el entusiasmo.

El paso importante es fijar recompensas a resultados alcanzables, pero también dirigir, ayudar a los empleados a dominar las nuevas conductas que se requieren.

Por ejemplo, Ud. decide cambiar la forma de vender un producto determinado y establece que no se vende más por mostrador sino telefónicamente. ¿Qué debería hacer para cambiar una cultura de trabajo en donde se tenía contacto con el cliente en el mostrador a otra cultura en donde hay que atenderlo por teléfono?. A muchos empleados le puede resultar mala idea, otros pueden sentirse inseguros, otros pueden creer que Ud. se volvió loco.

En este caso, empezamos por el principio, comunicando claramente el porque del cambio. No sirve ir y decir "Sres. a partir de mañana esto se vende telefónicamente". Hay que explicar porque se quiere cambiar de modalidad, como se va a hacer, con que elementos. Hay que escuchar a los empleados, hay que estar seguros que todos entienden de que se está hablando.

Por último, explique los beneficios que ellos pueden obtener si se logra implementar con éxito el cambio. Por ejemplo, un régimen de incentivos que se relacione con la atención al cliente. En base al informe de calidad del servicio se implementará un premio trimestral en función de la calificación del servicio. La misma se obtendrá a partir de las quejas del cliente y acciones positivas de cada sector.

### **3. La asignación correcta de las personas en los puestos**

Con mucha frecuencia los empresarios no prestan demasiada atención a las personas debido a que están demasiado ocupados pensando en la manera de hacer que el negocio genere más ingresos.

Pasan por alto que la calidad del factor humano es un elemento importante para el desarrollo del negocio, y también como factor competitivo.

El sentido común nos dice que las personas correctas deben estar en los empleos adecuados. Sin embargo a menudo no ocurre así.

Los factores son diversos, pero está todo referido a que los empresarios de hoy, principalmente en las pymes, no están comprometidos

personalmente en el proceso de personal, ni involucrados profundamente en él.

¿Porque una persona puede estar en un puesto equivocado?:

- *Falta de conocimiento*: a veces se depende de evaluaciones basadas en criterio equivocados o se aceptan recomendaciones ambiguas y carentes de significado. Por ejemplo, supongamos que Ud. es dueño de una zapatería, piensa abrir un nuevo local y un empleado suyo quien se desempeña como supervisor del local actual le dice “José es un tipo excelente, es motivador, responsable y se lleva bien con la gente... debería ser el supervisor del nuevo local que se va a abrir”.

Muchas veces no se hacen las preguntas específicas sobre las cualidades de las personas para el trabajo. De hecho, a menudo no se tiene un buen conocimiento de los requisitos del mismísimo puesto.

Para poder poner una persona correcta en un puesto, primero Ud. debe definir los alcances de ese puesto, que responsabilidades tendrá y que competencias se necesitan de la persona que va a ocupar ese lugar. Si no tiene definido eso, es poco probable que pueda asignar a la persona correcta.

- *Falta de coraje*: hay muchos casos en donde personas dentro de una empresa no tienen un buen desempeño y que sin embargo, se las arreglan para conservar el empleo. La razón usual, es que el líder carece de la fortaleza emocional para enfrentarlo y realizar las acciones decisivas. Esas carencias pueden ocasionar un daño considerable a un negocio, más aún si se le asignan tareas que estén relacionadas con un cambio del negocio.

Elimine todos los miedos o lástimas que pueda sentir por alguien y actúe. Nadie está diciendo que despida gente, pero si que se sincere con Ud. mismo y no mantenga a gente equivocada en un puesto por no poder enfrentarla.

- *La comodidad*: muchas personas están en determinados puestos porque los empresarios que los ponen ahí se sienten “cómodos” con ellas.

Es natural que se desarrolle un sentido de lealtad hacia aquellas personas con quienes se ha trabajado con el paso del tiempo, especialmente si se ha llegado a confiar en sus juicios.

Sin embargo, un problema grave ocurre cuando la lealtad está basada en los factores equivocados. Por ejemplo, un líder puede sentirse cómodo con una persona porque la misma lo aprecia y no lo desafía, o

bien lo mantiene aislado de los problemas. También puede ocurrir que el líder puede favorecer a personas que son parte de sus relaciones personales creadas con el paso de los años.

Este factor es un elemento muy común en todas las empresas, "Voy a poner a Pepito como líder del local porque tiene personalidad y los va a mantener a todos cortitos, y yo me ahorraré de tener que estar viendo si alguien hace tal o cual cosa". Tampoco estoy diciendo que no se promuevan a puestos a gente con la que no se tenga afinidad, lo que estoy diciendo es que no sea la afinidad el factor decisivo.

- La conveniencia económica: está lleno de casos de empresarios que ocupan los puestos de su negocio con aquellas personas a las que se les pueda pagar lo menos posible.

No se pueden pretender resultados cuando la persona que está en el puesto no esta calificada, o bien, se siente explotada.

Si Ud. va a requerir un determinado perfil para un puesto, *páguelo*. Generalmente se tiende a adoptar a las remuneraciones como factor de ajuste para reducir los gastos. Yo le propongo que haga un estudio de todas las erogaciones de su negocio en es último año y calcule que porcentaje representan los sueldos sobre ese total.

Evidentemente, si queremos tener a las personas correctas, esas personas demandarán un pago justo. Si Ud. no está dispuesto a pagarlo, recapacite si no está equivocado.

¿Cómo obtener entonces a las personas correctas para los puestos?

Teniendo en cuenta los factores anteriormente desarrollados, hablemos de temas concernientes a entrevistas laborales.

Las entrevistas tradicionales no son útiles para distinguir las cualidades de las personas. Con demasiada frecuencia se toma el currículum vitae que llega al escritorio, se mira la cronología de la personas pero no se investiga mas allá de lo que se lee.

Cuando se realiza una entrevista, se debe crear una imagen completa de la persona. Hay que averiguar sus logros pasados y presente, hay que saber como piensan, que los motiva, que impulsa sus ambiciones. En síntesis, hay que *indagar* a la persona. No hay que elegir dejándose llevar por la intuición.

Es también fundamental realizar una descripción detallada del puesto de trabajo que se va a cubrir. Se deben determinar las competencias básicas de las personas así como las cualidades personales consideradas como más necesarias.

### ***Introducción al caso práctico***

Para poder ilustrar en forma de aplicación todos los temas que hemos hablado hasta ahora, quiero desarrollar un caso práctico que englobe todas las acciones a tomar para enfocarse en el cliente.

Hay millones de ejemplos para tomar, pero tenía que elegir uno y el ejemplo que elegí para el desarrollo del caso es el de una tienda de mascotas. Personalmente me pareció un ejemplo en el que se pueden desarrollar varias acciones.

Detengámonos un momento a pensar acerca de lo que es una tienda de mascotas. Evidentemente, es un lugar en el que encontramos todo lo referente a animales domésticos, pero todo lo que ofrece una tienda de mascotas (o casi todo) lo podemos encontrar en alguno de los grandes supermercados que están emplazados en nuestra ciudad, ¿O no?.

El interrogante que surge entonces es ¿Cómo competir contra un gran supermercado?. La respuesta, estoy seguro que a esta altura Ud. ya la tiene. ¡Enfocándonos en el cliente!.

Nómbreme por lo menos un solo gran supermercado que haga alguna acción hacia el mercado que no sea masiva. Seguro que no encontrará ninguno.

Este rubro tiene una característica particular, ¿Quién es nuestro cliente realmente?.

Es fácil deducir que el usuario de nuestros productos son precisamente las mascotas, pero ¿Las mascotas vienen a comprar?, evidentemente no. Entonces, nuestros clientes son sus dueños, y es a ellos a quien tenemos que prestarles atención.

Es similar al negocio de los pañales para bebés, los clientes son los padres. Todas las campañas publicitarias y acciones de marketing son pensadas en función de ellos. ¿O Ud. cree que los dibujitos de ositos y flores en los pañales son para los bebés?.

Volviendo al tema que nos importa, a partir de ahora me transformaré en el propietario de una tienda de mascotas, y empezaré a comentar como voy a desarrollar una estrategia enfocada al cliente desde cero ya que en el negocio nunca se pensó realizar algo de ese estilo.

### ***Diseño de la base de datos***

Recordemos brevemente de que se trata en diseño de la base de datos.

En principio hay que determinar que es lo que quiero saber de la base de datos, es decir, que preguntas quiero que la misma responda. También debo pensar de que forma van a ser respondidas esas preguntas, es decir, que informes necesito obtener. También, en caso de ser necesario, debo desarrollar cuestionarios para relevar datos y por último definir una estructura y una forma de trabajo.

Entonces, primer tema a definir, ¿Qué quiero saber la base de datos?

A mi criterio, creo importante saber lo siguiente:

- Quienes son mis clientes (Todos sus datos personales)
- Cuales son las mascotas de mis clientes
- Que compran mis clientes para sus mascotas
- Cada cuanto compran
- Cuanto gastan en sus mascotas
- Que posición ocupa la mascota en la vida de mi cliente
- Que clientes generan la mayoría de mis ventas

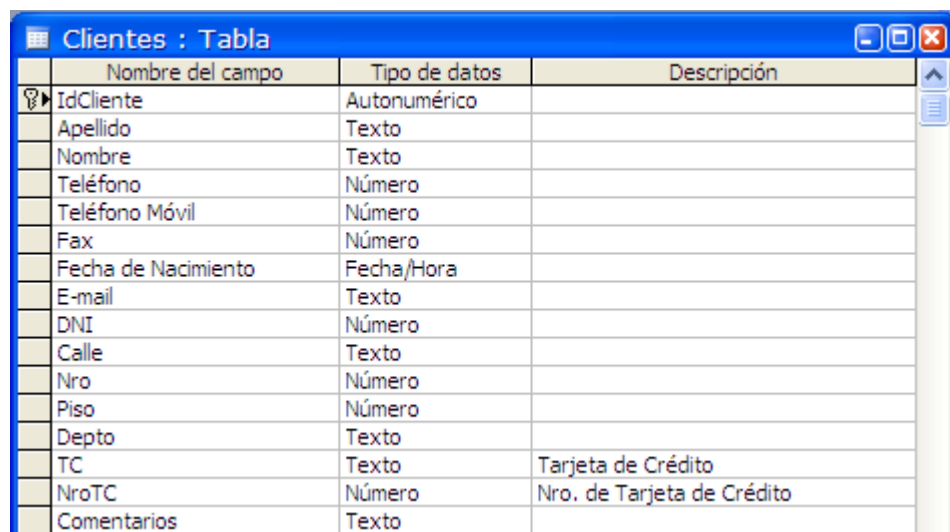
Una vez que tengo claro que es lo que quiero saber, empieza el delicado proceso de diseñar la base de datos.

A continuación voy a desarrollar las principales tablas que conforman la base de datos.

En la tabla "Mascotas", voy a almacenar todo lo relacionado precisamente a la mascota, tratando de obtener en el caso de ser posible, una foto del mismo para saber cómo es cuando me hablen de él.

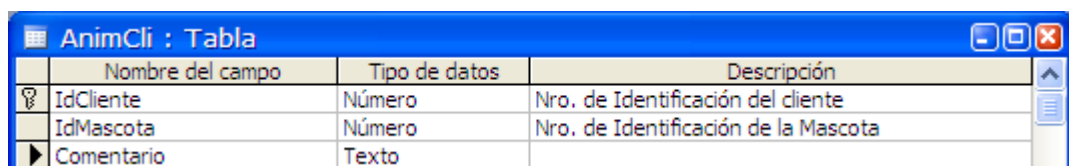
Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
IdMascota	Autonumérico	Nro identificador para cada mascota
Género	Texto	Define la especie del animal (Ej: Perro, Gato, Etc.)
Raza	Texto	
Nombre	Texto	
Fecha de Nacimiento	Fecha/Hora	
Color de ojos	Texto	
Color de pelaje	Texto	
Duerme	Texto	Identifica si el animal duerme dentro o fuera de la casa
Comentarios	Memo	Agregar toda la información que se consiga de la mascota
Foto	Texto	Foto de la mascota

Lógicamente, una tabla en donde voy a almacenar la información de mis clientes.



Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
IdCliente	Autonumérico	
Apellido	Texto	
Nombre	Texto	
Teléfono	Número	
Teléfono Móvil	Número	
Fax	Número	
Fecha de Nacimiento	Fecha/Hora	
E-mail	Texto	
DNI	Número	
Calle	Texto	
Nro	Número	
Piso	Número	
Depto	Texto	
TC	Texto	Tarjeta de Crédito
NroTC	Número	Nro. de Tarjeta de Crédito
Comentarios	Texto	

Y una tabla para establecer la relación entre el cliente y la mascota.

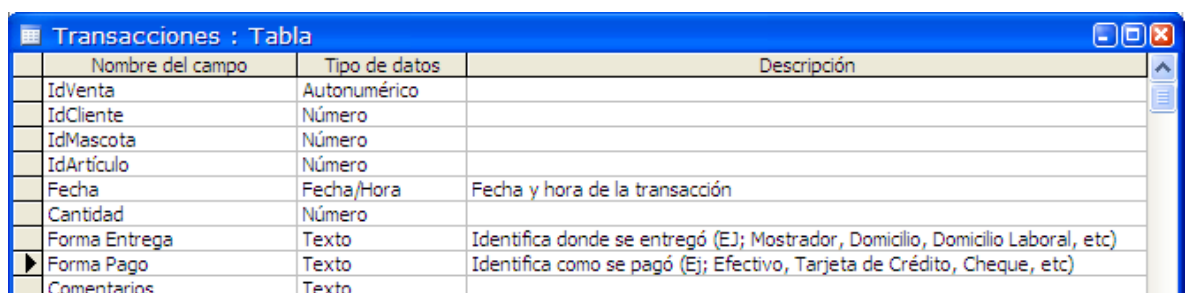


Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
IdCliente	Número	Nro. de Identificación del cliente
IdMascota	Número	Nro. de Identificación de la Mascota
Comentario	Texto	

Ud. se preguntará el porque de esta tabla, la razón radica en que una mascota puede tener más de un dueño.

Supongamos una familia tipo, con la pareja de esposos y dos hijos. ¿Estaría bien relacionar a la mascota con un solo nombre de cliente?. No, porque que pasaría si quien viene a comprar es uno de los hijos, o a veces, viene el padre. Es importante también que identifique a todos los humanos que convoca una mascota. De esa forma tendré más información y sabré más de ellos.

Otra tabla fundamental es aquella en donde voy a registrar las transacciones que se vayan sucediendo. La cual tendría la siguiente estructura.



Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
IdVenta	Autonumérico	
IdCliente	Número	
IdMascota	Número	
IdArtículo	Número	
Fecha	Fecha/Hora	Fecha y hora de la transacción
Cantidad	Número	
Forma Entrega	Texto	Identifica donde se entregó (Ej; Mostrador, Domicilio, Domicilio Laboral, etc)
Forma Pago	Texto	Identifica como se pagó (Ej; Efectivo, Tarjeta de Crédito, Cheque, etc)
Comentarios	Texto	



Por último, una tabla de relaciones, en donde se registrarán las novedades que vayan surgiendo en la relación que desarrolle con el cliente.

Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
IdCliente	Número	Enlaza la sugerencia con el cliente
IdVenta	Número	Enlaza la sugerencia con una venta realizada si es que existiese una relación
Tipo	Texto	Identifica que tipo de relacion es (EJ; Queja, Sugerencia, Solicitud de Información, Etc.)
Factor	Texto	Identifica a que se aplica el Tipo (EJ; Producto, Precio, Entrega, Etc.)
Fecha	Texto	
Comentario	Texto	

Y también tablas auxiliares para poder completar la base de datos.

<p><b>Artículos</b></p> <p>IdArtículo Línea Descripción Precio de Venta</p>	<p>Guarda la información de todos los productos que vendo</p>	<p><b>Tipos Ent...</b></p> <p>IdEntrega Tipo Entrega</p>	<p>Guarda la información de la distintas formas de entrega (Ej, A domicilio, en mostrador, etc.)</p>
<p><b>Géneros</b></p> <p>Género IDGen</p>	<p>Guarda la información los géneros de mascota (EJ; Perro, Gato, Conejo, etc.)</p>	<p><b>Razas</b></p> <p>IDGen Raza Características</p>	<p>Guarda la información de la distintas razas de mascotas</p>

Hasta aquí lo único que he hecho es desarrollar lo que es la estructura de datos. Todas estas tablas que antes describí se encuentran en forma independiente, es decir, no están relacionadas unas con otras. ¿Recuerda que en el capítulo II hablé de las relaciones entre las tablas?, es importante cuando se diseñan contemplar también de que forma van a interactuar unas con otras.

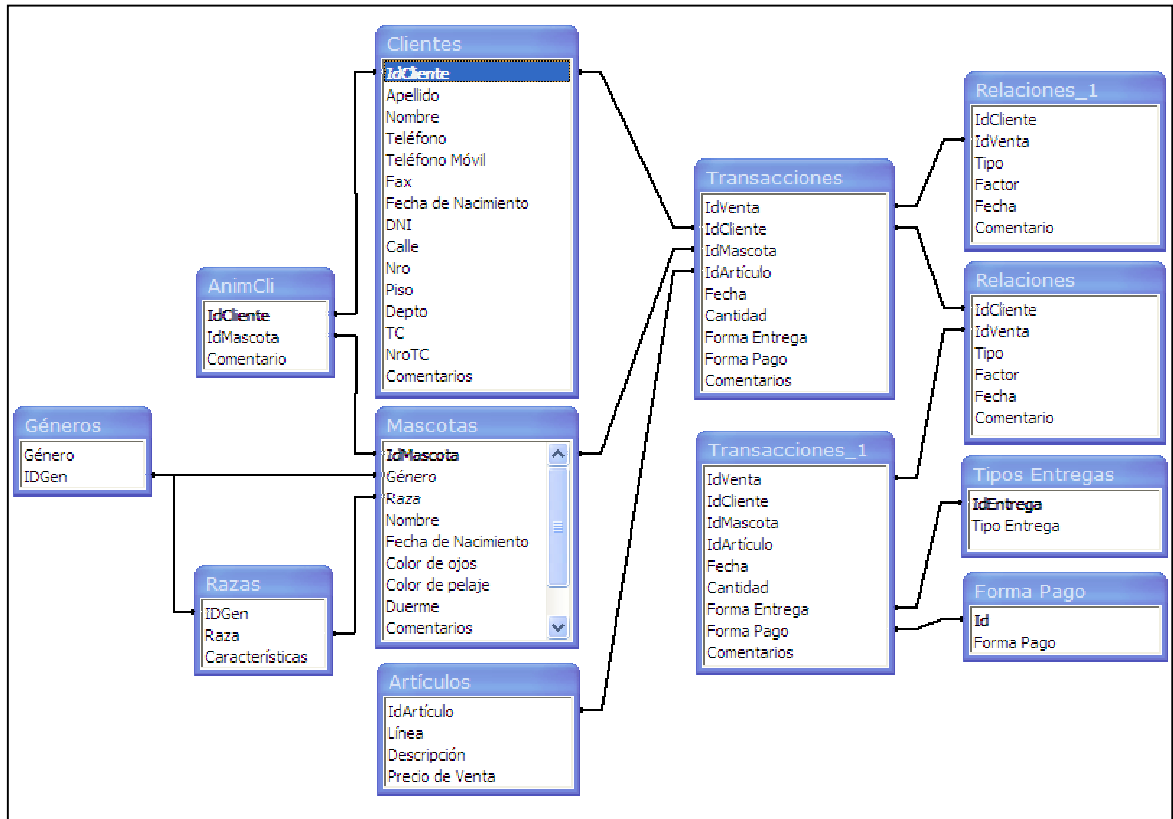
Por ejemplo, ¿cómo puedo combinar los datos de las ventas con los datos de los clientes y las mascotas si no logro establecer una "unión" en entre los datos?

Si Ud. vuelve a mirar los diseños anteriormente expuestos, notará que en todas las tablas aparecen campos que tienen el mismo nombre de algunos campos que aparecen en otras. Ése es el nexo que elegí para poder unir la información.

Si no establezco como combinar la información de las tablas, todo queda "suelto" y no se le puede sacar provecho.

En el próximo cuadro expongo las relaciones entre todas las tablas de la base de datos, dando por concluido este primer paso que es el diseño.

Relaciones entre las tablas de la base de datos:



### ***Diseño de formularios y obtención de la información***

Detengámonos un momento a pensar que información es la que necesito conocer que no surja de la interacción normal de una venta.

Necesitamos relevar todo lo necesario a datos personales del cliente, y también de la mascota.

Esos son los dos focos iniciales, el enriquecimiento de la información se logrará una vez que sepamos esos datos.

Como ya comenté antes, es complicado a veces poder conseguir que el cliente nos proporcione sus datos. Por lo tanto debemos hacer algo que lo incentive a hacerlo.

La alternativa mas simple para poner en práctica es la de ofrecer un regalo. Es decir, el clásico y tradicional sorteo de algún producto. Para poder participar del sorteo el cliente deberá llenar un cupón que a su vez depositará en una urna.

Entonces, el diseño del formulario debe hacerse aplicado a la situación, si voy a implementar un cupón para un sorteo no puedo hacer un cuestionario de dos hojas.

Por lo tanto debo enfocarme en las preguntas mas específicas. En este caso particular, cuando el cliente acepta participar ya estoy logrando la predisposición del mismo, y podré hacer preguntas directas sin temor a que no sean respondidas.

Para no entrar en complicaciones, voy a poner como objeto del sorteo una orden de compra por equis pesos que el cliente puede usar para comprar cualquier producto de la tienda.

Recuerde, que hay que pagar la participación del cliente y en mi opinión personal, un regalo es un objeto demasiado barato en contraposición de lo que vale la información que se pueda conseguir.

A continuación, el cuestionario a incluir en el cupón:

#### DATOS DEL PROPIETARIO DE LA MASCOTA

Apellido: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

D.N.I.: \_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

#### DATOS DE LA MASCOTA

Nombre: \_\_\_\_\_

Raza: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

La mascota duerme (Marque sólo una):

- Adentro de casa y en la cama \_\_\_
- Adentro de casa y en su cucha \_\_\_
- Afuera de casa y en su cucha \_\_\_

Contanos que representa tu mascota en tu vida:

---



---



Note Ud. que entre las preguntas, incluí una pregunta cerrada para acotar la respuesta del cliente, y una pregunta abierta con el objetivo de identificar sentimientos, importancia de la mascota, rol de la misma, etc.

La idea consiste en repartir un cupón a cada persona que viene a mi negocio para que llene y lo deposite en una urna, y para aquellas ventas que son a domicilio, envié al repartidor con cupones para que la gente los llene y porteriormente los traiga al negocio para ser depositados junto con los anteriores.

Tomaré como periodo de recompra promedio un mes (yo creo que la mayoría de las personas que tengan una mascota al menos compra alimento una vez al mes) para intentar abarcar la mayor cantidad de clientes.

Una vez que transcurrió ese mes, se procederá al sorteo y obviamente, a la entrega del premio al ganador.

Mientras tanto, todos los cupones que se fueron recibiendo, fueron paralelamente procesados e ingresados a la base de datos.

Fíjese con que acción tan simple se pueden conseguir los datos básicos para poder desarrollar una base de datos. ¿Cuánto me costó?, prácticamente nada. Entonces, si no cuesta nada, ¿Porqué Ud. no lo hace?

## ***Aplicando las cuatro estrategias***

¿Recuerda las cuatro estrategias que planteamos en el capítulo I?, vamos a desarrollarlas para este caso.

### ***1. Identificar al cliente***

Básicamente, este punto es lo que se consiguió tomando la acción del cupón. Se logró de esa forma que el cliente que venía a comprar pase de ser un anónimo a una persona identificada.

No se confunda, que Ud. sepa el nombre de su cliente y lo salude cuando viene no necesariamente quiere decir que lo conozca. Quizá si lo tiene identificado en su mente, pero eso solo no sirve de nada.

La identificación es el puntapié inicial, y una vez lograda, no hay que olvidarse de ella porque constantemente podemos seguir enriqueciendo esa identificación con nuevos datos.

### ***2. Diferenciar al cliente***

Como he repetido miles de veces en este trabajo, los clientes son todos distintos. Entonces diferenciarlos me permite encontrar cuales son los clientes de mayor valor, o saber con que cliente debo desarrollar una mejor relación, o bien saber en que clientes no debo asignar recursos debido a que no generan un retorno que lo justifique.

En este caso, voy a implementar la diferenciación por valor.

Para eso, en el sistema de base de datos se diseño un informe que clasifica a los clientes de mayor valor, de mediano valor y los que en su momento definimos como “below zeros”.

<b>CLASIFICACIÓN DE CLIENTES</b>			
<b><i>Monto</i></b>	<b><i>Apellido</i></b>	<b><i>Nombre</i></b>	<b><i>Clasificación</i></b>
\$ 455,00	Pérez	Juan	CMV
\$ 388,00	Gómez	Laura	CMV
\$ 230,00	Fernández	Pedro	CMV
\$ 190,00	Del Arroyo	Pablo	CMV
\$ 120,00	Granvé	Gustavo	CMP
\$ 101,00	Fernacchia	Eduardo	CMP
\$ 55,00	Cazzolo	María	BZ
\$ 19,00	Estrada	Manuel	BZ
\$ 15,00	Di Marco	Julia	BZ

Esta clasificación nos permite ver a que clientes le debemos prestar atención y en que clientes no debemos “gastar” recursos.

Recuerde que los clientes BZs son aquellos que generan ingresos menores que el costo de atenderlos.

Este es un ejemplo de diferenciación, recuerde que se puede diferenciar por su valor real, valor estratégico y valor potencial.

Para el caso de éste ejemplo, mostrar una clasificación por valor es más gráfica y permite mostrar en forma más simple a que se apunta con diferenciación

### **3. Interactuar con el cliente y personalizar el servicio**

Voy a desarrollar las dos últimas estrategias de manera conjunta ya que para este ejemplo es bueno tomarlas como complementarias.

Una vez que tenemos definidos quienes son nuestros clientes de mayor valor tenemos que interactuar con ellos. Es decir, conocerlos más de manera de poder servirlos mejor.

En este punto entra en juego la tabla de relaciones que en su momento mostré.

Tenemos que buscar la forma de establecer contacto con esos clientes para poder conocer mas acerca de ellos, es importante saber sus opiniones, si están conformes con el producto y con el servicio que se le presta.

Prestémosle atención al cliente Juan Pérez, y miremos el siguiente cuadro.

<b>INFORME DE VENTAS</b>			
<b>Compras realizadas por: Pérez, Juan</b>	<b>Mascota: Huesos</b>		
	<b>Especie: Perro</b>		
	<b>Raza: Labrador</b>		
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe</b>	<b>Fecha Compra</b>
Eukanuba Premium Performance Bolsa 15 Kg	1	\$ 42,00	01/10/2003
Eukanuba Premium Performance Bolsa 15 Kg	1	\$ 42,00	01/11/2003
Peine para pelaje	1	\$ 5,00	01/11/2003
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/01/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	01/02/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/03/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	01/04/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/05/2004
Plato p/ Comida Perro (Grande)	1	\$ 11,00	02/05/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/07/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	01/08/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	01/09/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/10/2004
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 35,50	02/11/2004
	<b>Total</b>	<b>\$ 455,00</b>	

¿Sirve de algo tener un cuadro así?, evidentemente no.

Esta es la información que está en la base de datos, pero puedo hacer algo más valioso con ella que solo mirarla en forma de lista.

Usando la misma información, dígame Ud. si no es mucho más valioso ver un reporte de este estilo

<b>INFORME DE VENTAS</b>						
<b>Compras realizadas por: Pérez, Juan</b>		<b>Mascota: Huesos</b>				
		<b>Especie: Perro</b>				
		<b>Raza: Labrador</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe</b>	<b>Días Recompra</b>	<b>Última compra</b>	<b>Próx. Compra</b>	
Eukanuba Adulto Large Breed Bolsa 18 Kg	1	\$ 355,00	31	02/11/2004	03/12/2004	
Eukanuba Premium Performance Bolsa 15 Kg	2	\$ 84,00	30	01/11/2003	01/12/2003	
Plato p/ Comida Perro (Grande)	1	\$ 11,00	-	02/05/2004	-	
Peine para pelaje	1	\$ 5,00	-	01/11/2003	-	

La información es exactamente la misma que en el primer informe, solo que esta vez es usada de manera que sirva para el objetivo.

Si yo se que el señor Pérez, aproximadamente cada 31 días o un mes lleva una bolsa de alimento para su perro Huesos ¿Por qué no lo llamo yo antes ofreciéndole llevárselo a su casa?. Parece algo simple, y tonto, pero nadie lo hace. Fíjese con que cosa tan simple se puede crear una relación con el cliente. Una acción de este tipo le hace sentir al cliente que pensamos en él, que no es “uno más”, que sabemos lo que necesita y cuando lo necesita.

Otros informes que se pueden implementar en función de la información que alberga el diseño de base de datos que propuse:

- Saber cuando es el cumpleaños de la mascota y enviarle a domicilio un regalo que puede ser desde alimento, hasta un servicio de baño, golosinas para animales o algún accesorio. Esto podemos definirlo en función de lo que compra el cliente para su mascota.
- Saber el cumpleaños del cliente, y enviarle a domicilio un regalo o una tarjeta saludándolo.
- Realizar ventas cruzadas de productos como accesorios para mascotas, elementos de belleza para mascotas, ropa y juguetes. Para definir que clientes son los correctos, podemos utilizar la información que en principio obtuvimos acerca de que significa la mascota en la vida del cliente. Aquellos clientes que tienen un gran afecto a sus clientes son los mas indicados para ofrecerles ventas cruzadas.

### ***Breves ejemplos de aplicación en otros campos***

Si bien el caso desarrollado se refiere a una tienda de mascotas, todo lo que hemos hablado y desarrollado puede aplicarse a cualquier negocio.

Siéntese tranquilo, con tiempo y en un ámbito en el que pueda pensar, y logre lo que se conoce como empatía. Póngase en el lugar del cliente y pregúntese, ¿Si yo fuera cliente de mi negocio, que cosas me gustaría que ese negocio hiciese por mí?.

Si lo anterior no resulta, llévelo a otro campo y piense de quien es cliente Ud., es decir, ¿Qué es lo que compra y a quien?, y posteriormente piense que cree Ud. que debería estar haciendo ese negocio para valorarlo como cliente.

Si pudo establecer eso, vuelva a enfocarse en su negocio, y empiece a pensar como darle al cliente ese lugar que nunca se le dio.

A continuación y en forma breve, veamos algunos rubros y acciones interesantes a tomar en lo que respecta a la orientación hacia el cliente.

#### Taller de automóviles:

- Avisarle al cliente cuando debe revisar sus frenos en función de la última vez que vino al taller para que se revisen, igualmente con tren delantero.
- Avisarle al cliente cuando debería cambiar la correa de distribución.

#### Lubricentro:

- Anticiparse a los cambios de aceite, teniendo en la base de datos cada cuanto tiempo cambia el aceite el cliente y que uso le da al vehículo, pudiendo ofrecerle distintas calidades de aceites en función del uso.

#### Óptica:

- Seguimiento de lentes recetados para averiguar si se necesita un cambio.
- Promociones para lentes de sol en verano en función de la base de datos.

#### Zapatería:

- Ofrecer zapatos en función del periodo de recompra del cliente.



- Ofrecer descuentos en compras para el cumpleaños del cliente o familiares de los que se haya podido averiguar la fecha de cumpleaños.

Taller de GNC:

- Avisarle al cliente para la renovación de la oblea y para chequeos del sistema.

Gomería:

- Ofrecer juegos de cubiertas cuando sabemos que el cliente ya las utilizó 70000 kms.

Gasista:

- Ofrecer revisiones de las estufas cuando está próxima la época invernal.

Empresa de fumigaciones:

- Avisarle al cliente cuando debe fumigar de nuevo en función de la fecha de vencimiento.

Veterinaria:

- Informar al dueño del animal cuando se vence el efecto de una vacuna para que la misma sea aplicada nuevamente.

Tienda de indumentaria deportiva:

- Identificar que deportes practican nuestros clientes para poder ofrecerles nuevos productos.
- Ofrecer descuentos en compras de indumentaria para la fecha de cumpleaños.
- Ofrecer descuentos en función del histórico de compras.

Turismo:

- Ofrecer paquetes turísticos a medida en función de las preferencias de viaje de nuestros clientes.

Pizzería/Rotisería/Rubros de delivery:

- Armar promociones a medida en función de los hábitos de consumo de nuestros clientes. En este caso siempre nos llaman por teléfono y ya tenemos identificado quienes son y adonde viven.

## **Conclusión**

Si lo anterior no resulta, llévelo a otro campo y piense de quien es cliente Ud., es decir, ¿Qué es lo que compra y a quien?, y posteriormente piense que cree Ud. que debería estar haciendo ese negocio para valorarlo como cliente

Los clientes siempre quisieron ser tratados de manera especial, personalizada, y poder comunicarse con la empresa, sólo que nadie le presta atención y es el momento de cambiar.

Cuanta más personalización y customización haya en el proceso de marketing, más clientes van a descubrir que tienen necesidades y referencias individuales.

Los clientes cambian de idea, por eso es importante tener un contacto continuo con ellos. Uno no puede decir simplemente: "Bien, ya sé lo que quiere y aquí lo tiene". Uno cambia de idea y puede querer algo diferente al día siguiente.

No basta solamente pensar en el producto, que cubra la necesidad del cliente, que sea de buena calidad, que tenga buena relación calidad-precio, o un empaque excelente, hoy cualquier empresa está obligada a hacer algo más. De lo contrario, no tendrá mucha posibilidad de diferenciarse.

Ud. ¿Qué camino quiere elegir para su negocio?, ¿Permanecer en la pasividad como la gran mayoría?, ¿O empezar a hacer las cosas de una manera distinta, prestándole atención a quién es el sustento único de su negocio?.

Deseo honestamente, que haya elegido la segunda opción y agradeciéndole por haber cedido su tiempo para leer este trabajo, espero haber sido de ayuda alguna para sus próximas ideas de negocios.

Mis más sinceros deseos de éxito.

La promoción de ventas es una actividad que tiene como objetivo fundamental la estimulación de las ventas, para lo cual se combina con la publicidad a fin de facilitar su meta. Ofrece un incentivo adicional temporal que pretende estimular la demanda.

Puede dirigirse al consumidor, pero en muchos casos también se orienta a la fuerza de ventas o a los intermediarios a fin de motivarlos a que vendan más agresivamente los productos o servicios que la empresa comercializa.

¿Cuándo optar por la promoción de ventas?, cuando:

- Se pretende lograr una reacción a muy corto plazo.
- Se trata de apoyar una acción de ventas centrada en el tiempo.
- La acción se dirige a públicos objetivos específicos e identificados.
- Se considera que los incentivos adicionales o beneficios extra son capaces de causar la reacción positiva de los compradores.
- Se busca estimular las ventas de los productos establecidos.
- Se pretende atraer nuevos mercados.
- Se dan a conocer los cambios en los productos existentes.
- Se pretende incrementar las compras por impulso.

La estrategia promocional consta de:

- Target: que responde a la pregunta ¿A quién va dirigida la promoción?, y pueden ser
  1. Distribuidores propios y vendedores
  2. Consumidores y minoristas
- Duración: una promoción debe durar por lo menos un período de recompra del producto, entendiendo por período de recompra los días que tardan los consumidores entre una compra y otra.
- Período: ¿Cuándo hacer la promoción?, realizarla en momentos y lugares de mayor demanda del producto. No es recomendable hacer una promoción cuando el producto se vende menos.
- Comunicación: ¿Cómo hago que los consumidores se enteren de la promoción?, ¿Por qué medio?. Puede ser en el envase del mismo producto, en el punto de venta o bien usando medios masivos.
- Desarrollo: ¿Dónde se va a desarrollar la promoción en caso de que la misma requiera la participación del consumidor?. Se debe

determinar un lugar y una metodología de participación atractiva, entendible y fácil que predisponga al consumidor a participar.

- *Imagen*: es importante cuidar la imagen del producto, y del negocio. Tener especial cuidado con las ofertas, un regalo muy importante puede transmitir debilidad del producto.

### **Tipos de promoción:**

#### Para la fuerza de ventas:

- Programas de apoyo, capacitación.
- Materiales de apoyo para información del vendedor y para la presentación de ventas.
- Programas motivacionales, premios para elevar la motivación y mejorar el desempeño del vendedor

#### Para Distribuidores:

- Bonificaciones, descuentos para animarlos a que presten mayor atención a un producto. A mayor cantidad comprada, mejor bonificación o beneficios.
- Muestras gratis.
- Regalos que se dan por alcanzar un nivel de ventas establecido.
- Stands de exhibición, los cuales deben atraer la atención del público e incrementar el tráfico.
- Asesoría y capacitación de personal.
- Material para el punto de venta, como tarjetas, pancartas, póster, armazones de cartón, etc.

#### Para Minoristas:

- Bonificaciones.
- Muestras gratis.
- Ofertas crediticias.
- Folletos e impresos.
- Demostraciones y aplicaciones del producto.
- Material útil para el local.

#### Para consumidores:

- Empaque promocional, más conocido por "2x1".
- Regalos promocionales. Ej: Cajita feliz de McDonalds.
- Muestra gratis.

- Prueba a ciegas. Ej: Desafío Pepsi.
- Descuentos, cupón de descuentos, cheque regalo. No bajar el precio directamente en el producto sino ocultarlo mediante estos elementos. Ej: Con un cupón Ud. tiene un 10% de descuento.
- Promociones autos liquidables, esto significa que ofrezco un producto adicional y que el mismo no esta pegado al producto original y aparte se exige un pago extra de dinero por parte del consumidor. Ej: Tres tapitas más \$2 te llevas un vaso de la colección Pepsi.
- Premios por acumulación de puntos en función de las compras realizadas
- Oferta jirafa, es decir, promoción sobre el mismo producto. Ej: para un desodorante, ofrecer un envase con 25% más de contenido al mismo precio.
- Sorteos, concursos, loterías o premios en el producto.

El Artículo 10 de la Ley N°. 22802 prohíbe expresamente las promociones con premios cuando las mismas se encuentren condicionadas en todo o en parte a la adquisición del producto promocionado y exista a su vez la intervención del azar. En otras palabras, si existe intervención del azar (el caso de los cupones de sorteo u otros) no se puede obligar a la compra del producto (en ese caso debe indicarse "sin obligación de compra").

El Decreto 1153 de 1997 precisa los alcances de la prohibición antes señalada y plantea las pautas según la cual los concursos, certámenes u sorteos deben estar garantizados al consumidor. Esta reglamentación se dictó en el convencimiento de que las características de los premios y la probabilidad de acceder a ellos, así como el acabado conocimiento de las condiciones de participación por parte del consumidor, resultan esenciales en este tipo de eventos de participación masiva.

Por otra parte, sostiene que resulta conveniente posibilitar que los participantes se informen acerca del resultado de este tipo de sorteos a través de los mismos medios por los cuales fueron incentivados a participar. Asimismo afirma que, en la actualidad, las siempre cambiantes técnicas publicitarias hacen necesario e imprescindible que la autoridad de aplicación interprete, aclare y reglamente las disposiciones vigentes para posibilitar su aplicación a los casos que se presenten en el mercado.

A continuación se enumeran los principales requisitos para quienes organicen o promuevan concursos, certámenes o sorteos conforme lo establecido por el artículo 10 de la Ley N° 22.802:

a) Que se disponga la entrega gratuita del elemento requerido para la participación (cupón, envase, etc.) en al menos un local ubicado en cada ciudad capital de provincia y en cada ciudad de población mayor de CINCUENTA MIL (50.000) habitantes situada en la región alcanzada por la promoción.

b) Que dicha entrega se efectúe en los locales citados durante al menos CUATRO (4) horas continuadas, diurnas y diarias ,en los días hábiles que abarque la promoción.

c) Que una lista completa de los domicilios de los locales mencionados, sea exhibida en cada lugar de venta del producto o servicio promocionado, en la respectiva Jurisdicción, en forma destacada y fácilmente visible para el consumidor.

d) Que en cada mensaje publicitario que difunda la promoción se incluyan las expresiones: "Sin obligación de compra" y "Consulte en los locales de venta" en forma destacada y fácilmente visible y/o audible para el consumidor.

#### Otros requisitos

A) En el local de venta del producto o servicio promocionado...

debe exhibirse en forma destacada y fácilmente visible para el consumidor:

I) la nómina completa de premios a adjudicar, indicando la cantidad de cada uno de ellos y la especificación de su calidad o modelo, si correspondiere :

II) la probabilidad matemática de adjudicación de los premios, en caso de que los mecanismos adoptados permitan conocerla, y de no ser posible, al menos una estimación de la misma:

III) gastos que pudieren resultar al beneficiario de la adjudicación de los premios:

IV) fecha de inicio y finalización de la promoción y su alcance geográfico:

V) requisitos completos para la participación:

VI) mecanismo detallado de adjudicación de los premios:

VII) procedimientos o medios de difusión a través de los cuales se comunicará la adjudicación de los premios:

VIII) lugar y fecha de entrega de los premios:

IX) destino previsto para los premios no adjudicados.

B) En cada una de las publicidades de la promoción...

se incluirá, de manera que resulte fácilmente comprensible para el consumidor:

I) nómina completa de premios a adjudicar, indicando la cantidad de cada uno de ellos y la especificación de su calidad o modelo, si correspondiere:

II) fecha de inicio y finalización de la promoción y su alcance geográfico:

III) requisitos completos para la participación o indicación precisa del modo de acceder a ellos.

C) Se informará dentro de un plazo no mayor de DIEZ (10) días hábiles de finalizada la promoción respectiva, a través de medios de difusión de alcance idéntico al de los utilizados para la divulgación de la

promoción, la nómina de ganadores de los premios, como así también el destino que se dará a los premios no adjudicados si los hubiere.

D) No se dará por finalizada la promoción antes de la fecha prevista de terminación sin haber adjudicado la totalidad de los premios ofrecidos y haberles dado el destino previsto a los no adjudicados.

Normativa:

- Ley 22802 - texto completo en  
<http://infoleg.mecon.gov.ar/txtnorma/texactley22802.htm>
- Premios, sorteos y concursos – Decreto 1153/1997  
<http://infoleg.mecon.gov.ar/txtnorma/47186.htm>
- Adjudicación de premios – Resolución 89/1998  
<http://infoleg.mecon.gov.ar/txtnorma/49295.htm>



## Líder = Buen Entrenador



La lápida de Maquiavelo dice: "No hay nada más difícil de emprender, ni más peligroso para dirigir ni más incierto en cuanto al éxito que asumir el liderazgo en la introducción de un nuevo orden de cosas".

En esos tiempos, los requisitos de los líderes eran muy diferentes. El horizonte de las personas estaba limitado por los sistemas de transporte, las comunicaciones y la producción que prevalecían en esa época, y los líderes de la sociedad utilizaban esas restricciones para mantener las bases de su poder. Hoy, la tecnología puso al descubierto que los líderes de la sociedad son personas comunes, con frecuencia, con pies de barro. Por consiguiente, los líderes enfrentan mayores desafíos y los liderados esperan más de ellos. En relación con las empresas, en los últimos años, los jefes de muchas organizaciones importantes han sido depuestos, aparentemente porque quienes los rodeaban ya no tenían confianza en su estilo y en su liderazgo. En esta última década del siglo XX, un líder eficaz debe reconocer estos hechos y convertirse en una criatura adaptada a su tiempo, tal como hizo Maquiavelo en el suyo. Lo que hoy se requiere de los líderes efectivos no es absoluto, tiene que ver con el contexto.

Comúnmente se utiliza el término "management" para describir la totalidad de los procesos por medio de los cuales se definen los propósitos, los valores, las metas y los objetivos de una organización, y se ponen en marcha para alcanzarlos. El término "liderazgo", en cambio, describe aquellos procesos destinados a fijar el rumbo y motivar a los demás para que lo sigan. En consecuencia, el liderazgo existe esencialmente en el reino del futuro; a los líderes les corresponde materializar algo para ellos mismos y para los demás. Deben definir y comunicar una visión de cómo quieren ellos que sean las cosas, analizando a fondo lo que ellos mismos representan, valoran y se han comprometido a concretar.

Dentro del marco de esta distinción entre los términos, parecería que el management operara en el presente y consistiera en convertir esa visión en acción. Se refiere a las tareas que debemos hacer y a los sistemas y procesos necesarios para medir la marcha que nos lleve hacia la meta. La palabra management fue acuñada hace unos 2.000 años para definir al guardián del ganado, y ésta es una descripción acertada de la actividad.

En esencia, el liderazgo implica estar consciente de nuestros valores y creencias y probar su adecuación para el futuro; siguiendo este proceso, el cambio radical es posible. Por el contrario, los procesos de management no requieren el cuestionamiento de los valores y creencias. A partir de estos procesos podemos, en el mejor de los casos, esperar que el cambio se desarrolle. Y en el peor, tendremos presente siempre una de las definiciones de la locura: hacer lo mismo una y otra vez mientras seguimos esperando un resultado diferente.

Cuando se pide a la gente que defina al líder, las mismas palabras surgen constantemente: firme, carismático, infalible, superior e innato. Estas descripciones reflejan a la sociedad tal como es. Ponen de manifiesto

las creencias y valores que eran coherentes con la estructura social desde la cual emergió el estilo y que pareció satisfacer tanto a líderes como a liderados. Pero la sociedad que se perfila hoy no va a apoyar este tipo de modelo de liderazgo, porque no reconoce suficientemente que hoy las personas ponen el énfasis en el ser; tampoco admite sus crecientes aspiraciones económicas y su menor respeto automático por los demás. Progresivamente, la gente seguirá a quienes puedan demostrar que tienen la voluntad y la capacidad para dar cabida a sus necesidades, y las herramientas del miedo, la posición social y otras similares dejarán de ser moneda corriente. Se hace necesario contar con un paradigma de liderazgo diferente.

En el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existan en todos los niveles de una organización, produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchen por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, tengan valores y una visión muy clara, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno.

Este modelo nos da a todos un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos pueden y deben hacer estas cosas. Los líderes efectivos tienen muy en claro qué es no negociable para ellos, pero dentro de ese marco son flexibles y se comprometen a ayudar a otros a descifrar cómo pueden funcionar dentro de esas limitaciones. Hay un compromiso absoluto por trabajar en cooperación con los demás y por buscarlos medios necesarios para colaborar, en lugar de esperar a que los demás lo sigan ciegamente.

El modelo de negociación de Thomas Kilman identifica cinco modalidades claramente distintivas: competir, conciliar, colaborar, evitar y complacer.

La gente que compete busca alcanzar sus metas a expensas de la otra parte. Quien complace está justamente en el extremo opuesto, es gente que sacrifica sus metas propias. Las modalidades relacionadas con evitar y conciliar no necesitan mayor explicación, son evidentes en sí mismas. Los líderes efectivos de hoy y del futuro tendrán como meta la modalidad de colaboración y comprobarán que si los fines se logran a través de la competencia, o incluso la conciliación, el compromiso no será duradero.

La colaboración significa buscar soluciones en las que ninguna de las partes sacrifique nada. Si no hay oportunidad para la colaboración, el líder efectivo buscará áreas en las que puedan tener cabida las necesidades de otros, con un mínimo de sacrificio en relación con sus propias metas.

En el futuro, la capacidad de una organización para atender las necesidades de los individuos será crítica, y la manera más efectiva de lograrla será incorporando el entrenamiento a la vida diaria y desarrollándolo como una actividad que corra paralela al management y el liderazgo. La palabra entrenamiento, en el sentido con el que aquí se la utiliza, es la actividad que reconoce las necesidades del individuo, porque su meta única y final es el desarrollo de otra persona. Debe mostrarse como una actividad discreta que acompaña al management y al liderazgo. Sin embargo, cuando se la utiliza con eficacia, hace que el individuo que recibe este entrenamiento se sienta importante y reconocido. La organización efectiva empleará personas que puedan moverse bien entre los tres modelos: liderazgo, management y entrenamiento. Cada uno de ellos es

necesario y ocupa un lugar diferente. El desafío más difícil que como sociedad enfrentamos es encontrarla manera de desarrollar una generación de líderes que abracen estos principios.

Para que una sociedad vaya paulatinamente dependiendo más del cerebro y menos de la fuerza física será necesario elevar el nivel educativo de sus ciudadanos para que encuentren la manera de ayudarse a sí mismos. La iniciativa destinada a reformar la educación para que tenga una salida laboral puede, hasta un cierto punto, servir de apoyo a este concepto. Sin embargo, poco es lo que puede hacer para crear el clima de liderazgo que hace falta.

Una de las limitaciones de este nuevo sistema es la que se basa en la premisa a la que podríamos denominar el principio del Mago de Oz, porque supone que la gente necesita un distintivo o una insignia que lo aliente a educarse. Este principio pone el énfasis en la evaluación y las calificaciones, aun dentro de un marco que reconoce que lo que realmente importa es lo que la gente puede hacer y no lo que sabe. Los desafíos que enfrentamos requieren que las personas deseen aprender por su propio bien y por el de los demás y, en cierta forma, las calificaciones no son un buen patrón para reconocer este deseo.

Cuando el aprendizaje profesional y cognoscitivo queda reducido a un recuadro orientado a las calificaciones, estamos fomentando la creencia de que la vida puede ser más blanco y negro que lo que en realidad es y que el aprendizaje no vale la pena si al final del proceso no nos espera un distintivo.

La educación, y posiblemente el aprendizaje orientado a la idoneidad, es un buen punto de partida para conversar sobre el proceso de formación, pero es una ilusión creer que el esfuerzo puesto en la evaluación para las calificaciones puede otorgarnos un distintivo que nos permitirá comunicarnos con mucha gente.

Aunque el uso del distintivo como medio de elevar el nivel de idoneidad es hasta cierto punto entendible, es inaceptable que se lo considere como marco para desarrollar muchas habilidades profesionales, especialmente en las áreas de recursos humanos y capacitación, en las que resulta tan difícil definir los estándares de un modo coherente. Es necesario alentar a las personas a que cuestionen e investiguen, a que sean responsables de sí mismas y de sus acciones, desarrollando una visión clara de lo que representan y de la colaboración que desean hacer.

Cada uno de nosotros tiene la oportunidad de contribuir al desarrollo de esta nueva cultura del liderazgo dentro de nuestras organizaciones.

El progreso será más acelerado y brindará mayores satisfacciones si quienes nos rodean piensan y actúan de la misma manera, pero también se puede progresar en soledad. Sin embargo, esto sólo es posible si somos responsables de nuestras acciones.

Lo que en verdad somos no depende fundamentalmente de los otros. Podemos ser íntegros en nuestro comportamiento hacia los demás independientemente de cómo nos traten. Podemos escuchar a los demás y también pensar en el impacto que nuestras acciones y nuestras palabras tienen sobre los otros.

Es creciente el número de personas que comienzan a reconocer los beneficios de definir una visión de nuestro objetivo y las ventajas que se

pueden obtener si logramos que los demás compartan esa visión. Esa visión incluye el cómo además del qué. Cuando logramos que la gente participe de una conversación sobre cómo trabajamos juntos y cómo nos relacionamos con los otros, como forma de corporizar esa visión, tenemos frente a nosotros una auténtica oportunidad para desarrollar el liderazgo.

Existe una amplia gama de posibilidades para la intervención individual. Un enfrentamiento entre dos personas, o la designación para una nueva actividad, o la incorporación de un nuevo sistema, constituyen oportunidades que debemos evaluar conforme a nuestro estilo de liderazgo.

En la actualidad, todos hablan de la organización del aprendizaje, que significa muchas cosas distintas para las diferentes personas, pero la mayoría de las definiciones coinciden en que es imposible llegar a ella a menos que las personas que trabajan en la organización se vayan acercando conscientemente a esta modalidad de aprendizaje o entrenamiento. Es precisamente la voluntad de la gente por dar y recibir entrenamiento, por ayudar a los demás a aprender y por estar dispuestos ellos mismos a aprender, lo que creará el contexto dentro del cual podrá florecer el liderazgo efectivo.

Sin embargo, resulta difícil poner en práctica este entrenamiento efectivo dentro de la organización porque una conversación de liderazgo efectivo típica debe poner el énfasis en las necesidades del individuo y no de la organización, y éste es un paso difícil para los líderes y gerentes de la actualidad. Sólo puede darse entrenamiento cuando alguien lo solicita, y esto lo diferencia del feedback en el que el jefe puede ventilar sus propios sentimientos.

Además, debe concentrarse en las observaciones reales y evitar que se saquen deducciones o se abra juicio.

Tal como ocurre en el deporte, el entrenamiento también impone exigencias a los jugadores. Cuando se recibe entrenamiento, los participantes deben tener en claro lo que piden, escuchar activamente poniendo a prueba el nivel de comprensión, no deben explicar ni defender, y deben expresar su reconocimiento al aporte que está haciendo el entrenador. En esta modalidad, siempre es posible detenerse a reflexionar. Será necesario considerar el impacto que se está ejerciendo sobre los otros y adaptar las acciones con vistas al futuro. Y sólo entonces se podrá seguir adelante.

En un mundo que se mueve a tanta velocidad, siempre se cae en la tentación de poner el acento en la tarea y olvidarse de que la efectiva conclusión de una actividad (sobre todo si es compleja) depende de que se haya desarrollado un buen nivel de confianza mutua, de que se hayan explorado todas las posibilidades antes de pasar al análisis y la acción, y de que se haya construido un espacio continuo para agradecer el aporte y reconocer las necesidades y oportunidades del aprendizaje.

Sólo de este modo podrá florecer el liderazgo efectivo en la sociedad que está emergiendo. Hace largo tiempo que los científicos del comportamiento vienen sosteniendo estos principios. Hoy el contexto económico y social es el adecuado; por lo tanto, es hora ya de que cumplamos con este antiguo proverbio chino: "Si no cambiamos el rumbo que hemos tomado, podríamos terminar en el mismo lugar desde donde partimos"

Quiero agradecer especialmente al Contador Rodolfo Ganim por su ayuda y su tiempo, pero por sobre todas las cosas quiero agradecer a mi familia, a mi novia y a mis amigos porque ellos fueron los pilares en los que me apoyé para poder llegar hasta este punto.

No quiero dar nombres porque es probable que la memoria me juegue una mala pasada y me olvide de alguno, cosa que sería muy injusta y desagradecida de mi parte, por lo cual quiero cerrar este trabajo dándole las gracias a todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron día a día a poder desarrollar y culminar mi carrera universitaria.

Mis más sinceros agradecimientos, de corazón.

Román P. Flores

## Bibliografía consultada:

- COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADAS – Schultz-Tannenbaum-Satnley-Lauterborn
- EL ARTE DE LA EJECUCIÓN DE LOS NEGOCIOS – Bossidy-Charan
- EL MARKETING DEL SIGLO XXI – Don Peppers & Martha Rogers
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – Ronald Weiers – Parte III Pág 162 a 343
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – 6ta ed. –William G. Zikumnd– pág 367 a 412
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Concepto y Práctica – Arturo Orozco – Capítulos 3 y 4.
- HIPERCOMPETENCIA APLICADA – Paulo Lanza - Tesis de grado.
- MAXIMARKETING – Stan Rapp-Tom Collins
- MARKETING DIRECTO INTEGRADO- 3era ed. – Josep Alet
- MARKETING DE BASE DE DATOS – Freddy Rosales – Cuadernos de actualización empresarial de la revista Mercado
- PROMOCIÓN DE VENTAS – 1era. Ed.- Mario de la Garza
- REVISTA GESTIÓN – Ed. Noviembre-Diciembre 2001 – Artículo “Líder=Buen entrenador” por Geoff Keys
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA – Kimball P. Marshall