

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

El paradigma de la
VOCACIÓN DE SERVICIO

Criterios para la creación

Marcas

Para PYMES

Para aplicar:

El acto del
Servicio al Cliente

Servicio al Cliente:

Volver a lo
simple

Para pensar:

El nuevo sueño
Americano

Lo dice La Salle:

El significado
de la tierra



Mireya Bernal Mayorga
Editora

G. M. Wilson
Director

Producción:
www.estilogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238
Medellín - Antioquia - Colombia

**Revista académica de
carácter científico para la
formación de la Alta
Gerencia. - Una publicación
mensual para el mundo
empresarial dirigida a
quienes se suscriban por
internet.**

*Las opiniones expresadas
son responsabilidad de sus
autores.*

Apúntele a la tecnología Es la apuesta del futuro

De antemano entendemos que el desarrollo tecnológico es costoso... ¿y qué? Siempre hay maneras de conseguir el dinero. Usted como gerente lo sabe. Y tampoco el conocimiento es un obstáculo, con la globalización y el internet, ya el conocimiento se encuentra muy cerca. ¿Entonces qué es lo que pasa?

Es pura flojera pienso yo. Aunque a mis colegas no les gusta que se los diga, esto es más que evidente en las cifras. El número de empresas que trabajan en desarrollo de tecnología en América Latina, no obstante creciente, es mínimo. Un puñado de personas tratando de sobrevivir mientras desarrollan empresas que realmente hacen algo por el futuro.

No es que nos falte creatividad, no es que falten ni el conocimiento ni los recursos. Es que vender lo que otros hacen es más fácil que pensar, y sí, es un modelo que se sostendrá y que le deja el problema de la diferenciación y del valor agregado a otros. Justamente esos otros que serán los dueños del futuro.

Es hora de que usted sea un empresario de avanzada, no importa el tamaño de su empresa. Apúntele a que los muchachos, técnicos y tecnólogos o profesionales, tendrán el conocimiento para desarrollar cosas nuevas. El intraemprendimiento es el nuevo idioma y tecnología el nuevo credo. Desarrolle tecnología.

Si lo que usted tiene es un almacén de moda o una tienda de abarrotes o si tiene una fábrica de arepas o de velas, no importa. Es necesario entrar mentalmente en “actitud tecnológica”, so pena de quedar por fuera de los mercados en los próximos años.

El país que mejor haga la tarea será aquel que saldrá ganando en los nuevos escenarios que se avecinan. La innovación y el desarrollo tecnológico orientado a resolver las cosas cotidianas de la vida será todo un mundo nuevo.

Deje la flojera. Las condiciones están dadas. Los gobiernos locales han abierto las puertas. Las universidades están trabajando en el tema. Existen las fuentes de financiación, lo único que falta es que usted sea serio con su gestión gerencial.

Recuerde que la misión de un gerente es construir el futuro de su gente y de su organización y ese mundo hoy se llama tecnología.

Cordialmente,

G. M. Wilson
Director

Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co

El significado de la tierra



Recuperar el significado que tenía la tierra para los abuelos es el tema del momento

Por increíble que suene, Colombia e Italia tienen problemas muy similares en relación con sus ciudades intermedias, regiones rurales y paisajes. De hecho las seis principales dificultades que se presentan en Suramérica son las mismas que registran los expertos en Europa. Estas son:

- Desidia de la comunidad frente a los procesos de conservación de su ambiente natural.
- Mínimo grado de conciencia de los habitantes frente a la importancia de trabajar por la sostenibilidad del territorio y en esa medida nulo interés por defender el patrimonio natural y cultural.
- Esfuerzos aislados que aunque pretenden ayudar, se ejecutan desconociendo los diferentes componentes que conforman la estructura del ordenamiento territorial.
- Trabajo desarticulado del Estado, Instituciones y Comunidad en los procesos que ayuden a la pertinencia territorial, social y ambiental.
- Pérdida y separación de los valores naturales y culturales que tiene cada territorio, por lo cual pierden su riqueza patrimonial.
- Desarticulación del territorio entre lo rural, lo suburbano o subrural y lo urbano.

Esas son algunas de las conclusiones a las que llegaron más de 100 expertos de la Universidad de La Salle, la Universidad d'Annunzio de Pescara, la Universidad de la Sapienza de Roma y la Corporación Universitaria del Caribe de Barranquilla quienes trabajaron en equipo con funcionarios municipales, expertos y ciudadanos locales en una experiencia de análisis y comparación que le permitió a docentes y estudiante de las universidades mencionadas, determinar los problemas comunes que tienen los habitantes de Colombia e Italia a pesar de los 9.000 kilómetros que separan a Suramérica de Europa.

Un ejemplo puntual fue la comparación entre la problemática y realidad del Lago de Nemi en Italia y la Laguna de Guatavita en Colombia.

Cuando un abuelo con voz de añoranza dice frases como “aquí nada sabe cómo en la tierrita” o “en la tierrita ya nada es como antes” o “mijo, no pierda la tradición de amar la tierrita”, le está dando la razón a los expertos en urbanismo y arquitectura que a nivel mundial hacen un llamado por lo que técnicamente se conoce como resignificación del territorio, un esfuerzo en el que están conectados los expertos en el tema a lo largo y ancho del planeta.

“Este tipo de estudios como el que realizamos trabaja en un concepto que recibe el nombre de resignificación y se refiere a reconocer el significado que ha tenido para una determinada comunidad un territorio específico, esto puede ser a través de textos escritos, material gráfico, incluso con sensaciones o vivencias, porque cuando la

gente recuerda el significado que tenía podía poder colocar el asador de carne en el andén un primero de enero, sacar el equipo a la calle el 24 de diciembre, tomar el primer tinto de la mañana en el balcón, comer helado en la plaza del pueblo, se da cuenta que son esas experiencias las que le dan sentido especial al territorio, pero por supuesto con el paso de los años el contexto físico, espacial y sociocultural ha ido cambiando y también su significado original”, explica Ximena Samper de Neu, Directora de la Maestría en Ciencias del Hábitat.

“La resignificación del territorio no debe ser vista como un paradigma o una utopía, por el contrario, es la opción con mayor relevancia y pertinencia para atender las problemáticas y oportunidades de los territorios y sus comunidades para la proyección de un hábitat sostenible”, añade Samper.

Lago de Nemi en Italia y Laguna de Guatavita en Colombia

Durante los meses de junio y julio del presente año, el grupo responsable del ejercicio académico estuvo en Italia, asistiendo a seminarios, conferencias, visitas a terrenos específicos y reflexiones que, al final, concluyeron con la formulación de propuestas concretas, amplias y consistentes tanto para el municipio como para la región. Los coordinadores académicos fueron los arquitectos Mario Tancredi y Piero Rovigatti por Italia y Ximena Samper de Neu por Colombia. También participó Justinas “Paolo” Paliuka.

Una de las actividades destacadas fue el Taller Internacional de Investigación Territorial y Diseño Activo que permitió estudiar la relación y el contexto del “Lago de Nemi” con sus habitantes, analizando desde las relaciones funcionales, hasta las económicas, pasando por las territoriales y de “sentido” entre el lago, la vía Appia y los burgos históricos, dado que todos estos componentes están incluidos en la resignificación del territorio.

“Genzano di Roma y Nemi poblados localizados en los montes alrededor del Lago di Nemi fueron las zonas estudiadas en Italia, teniendo en cuenta sus características naturales y culturales, destacando de forma especial la tradición oral. Este ejercicio llevó necesariamente a desarrollar un paralelo o comparativo con el caso colombiano, específicamente el Lago de Guatavita y la leyenda de El Dorado”, agrega Xamper.

Geográficamente ambos contextos poseen características similares, aunque sus regiones son

opuestas. Los poblados italianos están volcados hacia el turismo y tienen una infraestructura que la soporta. En las riveras existen pequeñas fincas que producen frutas y alimentos que son consumidos en los poblados y, dependiendo de la época del año, se utiliza tanto para navegar, practicar deportes náuticos y bañistas. Mientras que en el Lago de Guatavita, hay registros de contaminación, funcionan diferentes clubes náuticos a lo largo del año, y también hay presencia de la Asociación Colombiana de Piscicultura y Pesca (PIESPECA).

En conclusión, el modelo de desarrollo y ocupación que apuesta por intercalar lo rural con lo suburbano, la agricultura con la residencia es una característica permanente para el caso de Roma, y para el colombiano.

“La respuesta al ejercicio es una voz de aliento, esperanza y fortaleza para revalorar lo que tiene cada comunidad y cada individuo en su territorio, apoyados en múltiples capas de historia que los soportan y los hace infinitamente ricos tanto natural, agrícola y culturalmente, fortaleciendo la pertinente con el territorio hacia un futuro sostenible. Desarrollar temas como “territorio y ciudad, territorio y patrimonio, territorio y paisaje”, siempre plantea la importancia de la conciencia, apropiación y sostenibilidad sobre el territorio”, señala Samper.

Casos de resignificación del territorio en Colombia

Dentro del contexto colombiano se pueden referenciar ejercicios y reflexiones de resignificación del territorio de manera interdisciplinar, por ejemplo: el Paisaje Cultural Cafetero (Cordillera Central), Qhapaq Ñan o Sistema Vial Andino (Nariño), Carnaval de Negros y Blancos (Pasto), Carnaval de Barranquilla (Atlántico), Semana Santa en Popayán (Cauca) o la tradición musical de la Marimba (costa pacífica colombiana), entre otros, todos declarados como Patrimonio Mundial por la UNESCO.

Constanza Triana

Guiomar Jaramillo Comunicaciones



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Educar para Pensar, Decidir y Servir
Acreditación Institucional de
Alta Calidad



El nuevo sueño Americano

Desde hace años e incluso ahora, el anhelo de muchos es irse para Estados Unidos a tener una mejor calidad de vida. Ganar en dólares. Algunos realizan el proceso mediante las visas de tránsito y se quedan y otros lo hacen a través de una peligrosa frontera y en ambos casos sólo para llevar una vida llena de privaciones hasta que algún “golpe de suerte” les haga obtener la ciudadanía. La razón de hacer todo esto es que en nuestros países las oportunidades son muy pocas. Bueno, ese es el decir y tienen razón.

Simplemente es darle una mirada a la carga de impuestos que debe pagar un ciudadano de cualquier nivel para darse cuenta de que es muy complejo y difícil apenas sobrevivir aquí. Impuestos que de todas maneras se pierden en la corrupción.

Observe por ejemplo lo que sucede con el empleo. La realidad es que de la población económicamente activa en nuestros países, es decir, de la gente con capacidad de trabajar, sólo el 21 por ciento tiene un empleo, el 9 por ciento es el que el gobierno reconoce como desempleado y el 70 por ciento restante pertenece a una categoría que se llama el “subempleo” que no es otra cosa que el “pueblo al rebusque”. ¡Ah! Y de ese 21 por ciento que trabaja, sólo el 12 tiene unas condiciones medianamente dignas y completas con su seguridad social.

Desde México hasta Argentina el ciudadano común padece el efecto de siglos de malos gobiernos, malos sistemas, mala educación, pobre salud y pobre situación. Todo esto, lo que de verdad provoca, son ganas de “huir”.

Por otro lado, esta situación es fruto de lo que nosotros mismos hemos hecho. El empresariado. Si le damos un vistazo a la composición empresarial lo que encontramos es un panorama igualmente deprimente. Cifras más o menos, en promedio para nuestros países: el 50 por ciento de nuestras empresas están dedicadas al comercio, es decir, a vender lo que otros hacen, sobre todo provenientes de la importación; el 10 por ciento es turismo, el 10 es el negocio inmobiliario, dos sectores que si se miran bien también son comercio, 10 por ciento es agricultura y sólo el 10 es manufactura e industria, una muy poco competitiva, el 4 por ciento es el sector financiero, el cual acumula el 80 por ciento de dinero disponible y el 6 por ciento restante son pequeños intentos de hacer las cosas de una manera diferente. Y de todos estos, el 90 por ciento son micro y pequeña empresa, el 6 por ciento es mediana empresa y el cuatro es gran empresa. Por supuesto, este cuatro es el que retiene el mayor porcentaje de los recursos.

En otras palabras: mucho de la situación de América Latina es el resultado de falta de gallardía y de rigurosidad empresarial. Nos dedicamos a improvisar y a arañar unos pocos pesos y ni siquiera con eso hemos podido consolidar verdaderas fortunas. Si analizamos lo que tienen los ricos de nuestra región son cifras que dan risa. En Europa, en Asia y en Estados Unidos hay sujetos que tienen más

dinero que algunos de nuestros países. Por supuesto que dan ganas de “huir”.


Todavía así, aunque de manera desesperadamente lenta, todo esto ha empezado a cambiar gracias a la tecnología y a la globalización. Estamos aprendiendo una verdad de “Perogrullo”: que es mejor ganar en dólares o en euros y gastar en pesos, soles, reales, colones o quetzales.

Algunos jóvenes se dieron cuenta de que a la universidad no se va a aprender, sino a tener una plataforma para desarrollar nuevas ideas. El diseño y la producción de nuevos productos y servicios, tangibles o virtuales que se pueden comercializar en cualquier lugar del mundo, es algo que hace años era una utopía pero que hoy es real. Lo estamos viendo.

Gracias a que algunos gobiernos locales en ciudades como Bogotá, Brasilia, Lima, Medellín, México y Quito, únicamente, lástima que no son más, han promovido el emprendimiento desde el desarrollo tecnológico, encontramos ideas y modelos de negocio sorprendentes que han hecho de sus emprendedores sujetos con una mentalidad diferente, ganadora y generadora de riqueza.

Nos dimos cuenta de que realmente en los diferentes mercados hay muchas cosas por resolver; cosas que la gente desea, que la gente está dispuesta a pagar y que los emprendedores pueden vivir de ellas. Vemos con agrado que ya no es necesario irse para Estados Unidos para vivir el “sueño americano”. Nos lo estamos trayendo. Antes el flujo de dinero proveniente de los negocios iba de América Latina hacia los Estados Unidos, hoy, hay dinero viniendo de allá también como fruto de nuestros negocios, y no estamos hablando de las exportaciones tradicionales de ningún tipo. Estamos hablando de una nueva generación de productos y servicios, sobre todo vía web.

Es cuestión de dejar de ser mediocres, dejar de estudiar por una nota, dejar de ir al aula de clase a aprender y debemos empezar a comprometernos con nosotros mismos, con ideas y proyectos y sacarlos adelante. El conocimiento está en la biblioteca y en internet; está en grupos de trabajo por todo el mundo. Lo que usted quiera saber, lo encuentra; no es necesario esperar a que un profesor se lo venga a decir.

Y si usted no es estudiante, si es una persona mayor o simplemente, un empresario, le invito a que pare un momento, respire profundo y vuelva a empezar. Los estados financieros no tienen ni edad ni sexo, lo que sí tienen es que son el resultado de la inteligencia y de la superación de paradigmas. Dese una oportunidad con las nuevas tecnologías y úselas para la creación empresarial; siempre y cuando cumpla las reglas del mercadeo moderno, logrará un mejor y mayor nivel de vida: su “sueño americano”. Es cierto, el gobierno, en América Latina, le quitará la mitad de lo que gane; pero ese, es otro problema. 



En servicio al cliente

Volvamos

a lo simple

Sergio Hernández

En 2014 hice parte de un proceso de consultoría para una de las principales empresas del país en su etapa inicial de diagnóstico.

Aún recuerdo muchos de los conceptos sobre los cuales se centraban las sesiones iniciales de entendimiento, todos absolutamente importantes y en un alto porcentaje con alta incidencia estratégica en la generación de valor para los negocios vitales de la empresa cliente.

Cito algunos conceptos que corresponden hoy en día a la actualidad en materia de mejores prácticas en servicio al cliente y que son transversales a todos los sectores productivos.

Este ejercicio me sirve como preámbulo a un análisis que más adelante expondré, motivado por varias experiencias que viví recientemente como cliente, en el cual percibí un evidente GAP o brecha entre lo que las compañías ofrecen versus el ideal de servicio deseado por los consumidores.

Customer Centric

El primero de ellos, *Customer Centric*, parte de desarrollar una estrategia para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de su target. De esta forma se obtienen más beneficios a largo plazo.

Es por ello que el *Customer Centric* comporta un alto componente de segmentación que permite establecer las diferencias existentes entre los diferentes segmentos con los cuales se relaciona la compañía como fundamento para ofrecerles soluciones asertivas. Igualmente se requiere identificar aquellos clientes que generan mayor

valor en las relaciones comerciales y así planificar mejor los esfuerzos en materia de marketing.

Para muchas compañías, aplicar *Customer Centric* puede resultar complejo financieramente porque exige cuantificar el valor y el costo de adquisición de cada nuevo cliente, y aplicar el mismo ejercicio para los clientes existentes. Finalmente, este concepto invita a personalizar las relaciones con el cliente y la prestación misma del servicio tanto como sea posible en la búsqueda de alcanzar diferenciación en el mercado.

Experiencia del cliente

Otro elemento de vanguardia (que si bien no es para nada nuevo conserva su poder como factor clave de éxito incluso dentro de la cadena de valor en las operaciones primarias) es el de la *experiencia del cliente*.

Yo lo entiendo como el gerenciamiento de todas las etapas que forman parte del pasillo por el cual el cliente debe transitar en su relación con la compañía ¿Tiene que ver con momentos de verdad? Básicamente sí. Pero hoy en día se aplican metodologías para estandarizar los servicios, identificar sus principales características y atributos, y ejercer control sobre ellos.

En forma práctica, la experiencia del cliente nos plantea retos en materia de canales de atención, en puntos de venta, en el desempeño por parte del front y el back, y esencialmente en la administración de las emociones suscitadas en los clientes (marketing sensorial).

Acuerdos de niveles de servicio

Como mejor práctica también se identifica la implementación permanente, sistemática y periódica de ANS –acuerdos de niveles de servicio-. Muchos expertos

los describen como documentos escritos entre un proveedor de servicio y sus clientes con el objeto de establecer el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

Yo lo asumo como una herramienta útil que ayuda a ambas partes a llegar a consensos en materia de nivel de la calidad de los servicios ofrecidos, en aspectos tales como tiempos de respuesta, prontitud y rapidez, definición de horarios, registros confiables y documentación disponible, personal idóneo asignado al servicio en front y back, entre otros. La ventaja de aplicar una buena metodología de identificación de ANS radica en que permiten identificar y definir las reales necesidades del cliente a la vez que controlan sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor al momento de la prestación. Igualmente proporcionan un marco de entendimiento entre ambas partes, simplifican asuntos complicados y reducen las áreas de conflicto.

Las metodologías vigentes en el establecimiento de ANS definen un punto de entendimiento común sobre aspectos esenciales como servicios, prioridades, responsabilidades, áreas encargadas, garantías y postventa.

Alineación de indicadores

Somos conscientes de la necesidad de construir indicadores de servicio en aquellos niveles de la organización que tienen incidencia en el esquema de servicio y su posterior “alineación” con base en una estrategia general de servicio avalada desde el equipo directivo.

Estos indicadores le dicen a la compañía si los consumidores están satisfechos con sus productos y servicios. Básicamente se relacionan con temas como satisfacción, retención, rotación y movimiento de casos y tiempos de respuesta.

El concepto de alineación entonces exige que todos los indicadores relacionados con temas de servicio se construyan bajo una misma directriz emanada desde la dirección. Y se aconseja que el rol de liderar este proceso sea asignado a un grupo o área de servicio como órgano asesor de la gerencia.

Inteligencia de negocios

No podríamos finalizar este análisis sin mencionar la importancia del software (estratégico y operativo) sobre el cual las compañías soportan su estructura de servicio.

Los diferentes aplicativos desarrollados a la medida permiten el gerenciamiento de las relaciones con los clientes, el manejo y la administración de los datos que conforman el movimiento de PQRS generados desde diferentes canales (minería de datos), el servicio de *call center* de entrada y salida, la emisión de tickets de atención y en general el aprovechamiento de toda la información que se registra como resultado de los contactos con los usuarios.

Hoy en día se evidencia la necesidad de implementar soluciones que permitan el análisis permanente y oportuno de toda la información corporativa sin importar cuántas bases de datos manejemos al interior de la compañía.

Existen cápsulas de negocios inteligentes que posibilitan la administración estratégica de información en la búsqueda de mayores ingresos, mayores niveles de ventas, disminución de costos, la optimización y control integral de las operaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

Pero volvamos a lo simple...

Los elementos antes mencionados constituyen los pilares del escenario sobre el cual las compañías construyen su estrategia de servicio en la actualidad. Dada su importancia, en futuras entregas de Estilo Gerencial daremos ideas para el aprovechamiento de cada uno de ellos en sus compañías.

Sin embargo, retomo mi inquietud inicial sobre la realidad del servicio que experimentamos los usuarios actualmente. Hace pocos días, como parte de mi temporada de vacaciones, decidí regresar a la capital antioqueña después de un año de ausencia. Como es obvio, fui cliente de varios bienes y servicios con resultados bastante negativos.

Mencionaré, por ética, los hechos más no el nombre de los prestadores del servicio, los cuales coincidentalmente se ubican en el sector de restaurantes y similares.

Mi primera experiencia la viví en uno de los sitios turísticos de la ciudad. Allí asistí a las 3:00 p.m. con mi familia a un restaurante para refrescarnos ante el clima ardiente de fin de año.

El tiempo de entrega de nuestro pedido fue de 50 minutos y la atención *face to face* que recibimos de los servidores fue lamentable.

La segunda experiencia la vivimos en un restaurante con especialidad en comida de mar. Por internet indagamos cuál era el mejor conceptuado porque teníamos programado almorzar allí.

El tiempo de entrega de nuestro pedido fue de una hora y 20 minutos y a último momento se nos informó que uno de nuestros platos estaba agotado. Adicionalmente el sabor dejó mucho que desear.

La tercera experiencia fue en uno de los puntos de venta de una de las cadenas de restaurantes más reconocidas del país.

El problema consistió en que jamás fue atendido nuestro requerimiento para acceder a la cuenta y realizar el pago respectivo. Uno de nuestros familiares además fue insultado luego de expresar su inconformidad a la administradora: “señor si no le gusta nuestro servicio, se puede retirar perfectamente”.

Estas tres vivencias me permiten contextualizar el sentido de este escrito. Si bien los elementos de vanguardia que expuse inicialmente son esenciales en la prestación de cualquier servicio, la verdad se configura finalmente en el escenario mismo de interacción con el cliente.

Parece ser que nuestras compañías están invirtiendo altas cantidades de dinero en infraestructura de soporte, en imagen, en marketing, en mediciones de satisfacción, en contratación de ejecutivos con altos salarios o en materias primas; y eso está muy bien.

Pero estamos olvidando esos pequeños detalles que son esenciales en la “atención” básica a los clientes, detalles que posteriormente son tenidos en cuenta por ellos en una futura decisión de compra. Los menciono a continuación.

Planeación

La temporada alta en nuestro país se convirtió en un dolor de cabeza para muchas compañías como restaurantes, centros comerciales, centros de salud, discotecas, bares, entidades financieras, parques recreativos, hoteles, entre otros.

Acepto que la afluencia de clientes y turistas en estas épocas desborda la capacidad de respuesta de muchos puntos de venta en varias ciudades. Pero ... ¿Eso no lo hemos vivido siempre? ¿Acaso es una situación nueva que nos coge por sorpresa? Claro que no.

Por experiencia sabemos la vorágine que se nos viene en diciembre – enero, en Semana Santa, en vacaciones escolares, en festivos o en fechas especiales. Si lo sabemos debemos planear para responder sin que nos sorprendan con los calzones abajo.

Esa planeación consiste en determinar el estado de la demanda (claridad sobre los requerimientos más recurrentes que presentan los clientes en temporada alta), en mejorar nuestra capacidad instalada, en aumentar el número de empleados, en ampliar horarios (no en restringirlos como lo hacen las entidades financieras en época decembrina), en contar con suficiente y abundante materia prima y en ampliar la batería de proveedores dispuestos a darnos soporte en cualquier etapa del año.

Cultura y comportamientos

Es necesario intervenir en la red de conversaciones y acciones que dictan lo que los empleados piensan, dicen, escuchan y hacen, o no, dentro de la compañía. Se supone que desde la alta dirección se tiene claro el comportamiento deseado de los funcionarios en situaciones de alta demanda.

En un proceso sistemático, continuo y controlado de formación, capacitación y estímulos, es posible modificar los comportamientos de los empleados, de un estado A, a un estado B según los valores que identifican a la compañía y los requerimientos de los consumidores.

Aconsejo identificar y afianzar un valor tan poderoso que permita permear todo el esquema de actuaciones de los empleados en sus interacciones con los clientes. Hace poco me llegó un video clip de una compañía cuyo valor era “la alegría”, aspecto que se reflejaba en la forma de actuar de todos sus empleados y en la prestación directa del servicio *face to face* con los clientes.

Y si hablamos de formación, volver a lo simple significa afianzar conceptos como: herramientas básicas de atención, herramientas de comunicación asertiva, protocolo empresarial, presentación personal, motivación en el puesto de trabajo, administración del tiempo, liderazgo, rapidez y prontitud, recordación de nombres y caras, entre otros.

Evite las tareas a los clientes

Es simple. Plantearles trabas a los clientes es entorpecer la relación comercial y con ello corremos el peligro de ahuyentarlos.

En épocas de alta demanda, e incluso en época normal, es necesario simplificar los procesos y procedimientos.

Aspectos como el envío de cotizaciones, las formas de pago, el acceso a créditos, la logística de entrega, el servicio postventa y el acceso a garantías; deben fluir en forma rápida a fin de facilitarle la vida a los consumidores.

Si volvemos al sector de la restauración, nos damos cuenta que cientos de marcas aún exigen a los consumidores el pago únicamente en efectivo. Parece que no hemos asumido que los clientes actuales evitan, por temas de seguridad, el uso de efectivo especialmente en épocas de mayor movimiento comercial y en su lugar privilegian el uso de tarjetas crédito y débito. Lo cual es comprensible.

La vocación del personal de servicio

Parece que en muchas compañías hacen todo lo posible para contratar a empleados que odian a los clientes. Suena extremo, pero las relaciones cotidianas entre empleados (front) y consumidores evidencian una total ausencia de vocación en los primeros y por ende muchos de los momentos de verdad están impregnados de un clima pesado y cargado de tensión.

Vocación se refiere a una interna inclinación que nos lleva a desarrollar una actividad. Se relaciona con los anhelos y con aquellos aspectos que resultan inspiradores para cada persona: gustos, intereses y aptitudes.

¿Es posible desarrollar una vocación de servicio en nuestros empleados? Sí. Hay metodologías y herramientas útiles para ello. Aconsejo que apunten los esfuerzos hacia la generación, mantenimiento y aumento progresivo del *sentido de pertenencia* de los empleados como un arma poderosa que les permite enfrentar situaciones de alta exigencia. Dejar todo en manos del

compromiso es insuficiente y riesgoso para preservar la calidad del servicio.

Identifique la cadena de valor de sus clientes

Este concepto, del cual soy hincha, lo hemos trabajado juiciosamente en esta publicación. Sin duda lo ubico como una herramienta complementaria a las bases tradicionales de segmentación de clientes que podría responder a una estrategia de *Customer Centric*.

Se trata de una secuencia, no lineal, de aspectos que tienen en cuenta los consumidores como fundamento de sus hábitos de compra y consumo: percepción, valoración, acción, sensación, aprobación y renovación.

Un GAP estratégico que identifiqué en la mayoría de nuestras compañías radica en que no incluimos en nuestra estrategia general de servicio la identificación sistemática y permanente de la cadena de valor de los clientes. Si tenemos en cuenta la complejidad del consumidor y que *él sólo ve lo que para él es relevante*, nos encontramos ante un reto en materia de construcción y personalización de los servicios, porque cada vez más los clientes presentan variables y ramificaciones.

Sin duda, identificar las mejores prácticas en servicio al cliente resulta un ejercicio sano que aporta a la construcción participativa de la estrategia general de servicio. Pero la prestación del mismo en el escenario mercadológico y en las interacciones con el consumidor, deben incluir los elementos que hacen parte de “lo simple”. El concepto de atención hoy en día cobra mayor vigencia en la cadena de valor de los clientes.

Sergio Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá
Especialista en marketing estratégico
Entrenador en comunicación y servicio al cliente
@SHConsultoria - escueladelservicio@gmail.com



www.impregon.com

El paradigma de la vocación de servicio

¿Por qué razón, generalmente, es tan mala la atención al cliente? Sencillamente porque el servicio no hace parte de la naturaleza humana sino de la convivencia social.

Es decir, lo natural en nosotros como sujetos es la depredación, la actitud agresiva y la desconfianza como comportamientos y conductas que nos permiten sobrevivir como especie; eso está en nuestro ADN, en nuestra genética.

Mientras que compartir es parte de la naturaleza social que cada vez y en cada sujeto deben ser aprendidos en los primeros años de su vida.

Convivir, comunicarse y compartir son comportamientos que debieran ser enseñados en la casa, en el hogar, pero esto es mucho esperar en nuestro escenario social.

Como solución las empresas las empresas hablan y contratan capacitación sobre servicio esperando despertar la “vocación de servicio” con frases como esta: “quien no vive para servir no sirve para vivir” y presentado como modelos a la Madre Teresa de Calcuta, al Papa Juan Pablo II e incluso a Nelson Mandela, construyendo ideales alrededor del concepto de servicio y lo que se ha producido es el efecto totalmente contrario.

Se requiere una gran dosis de sacrificio para dedicar la vida al servicio. Sacrificio que los sujetos no están dispuestos a hacer, sobre todo cuando su tarea diaria es sobrevivir, trabajar para comer y encima le dicen que el servicio debe ser “desinteresado”.

La problemática radica en que cuando un comportamiento se presenta como un “ideal” se lo aleja de la vida práctica y las personas asumen que por una parte está demasiado lejos en la perfección y que por ende no es con ellos, el ser humano es imperfecto por definición y por su propia decisión y, por otra parte, que de todas maneras ellos no ganarán nada pues el servicio es desinteresado.

Por supuesto, esto es inconsciente e involuntario, nadie en su sano juicio aceptaría que en realidad no le interesa ser “buena persona”.

Por esta razón debemos ser muy precisos al enfatizar que no es lo mismo hablar de servicio que hablar de servicio al cliente.

El primero es, como ya dijimos, una vocación de ayuda a los demás, desinteresada, que no espera nada a cambio, un comportamiento digno de gente especial y que trasciende; mientras que servicio al cliente en el rango de atención al cliente, es un proceso de intercambio en el cual le solucionamos lo que el cliente desea y está buscando y se nos paga por eso, aplicando toda una metodología para que el cliente quede complacido con nosotros y regrese y que entre más lo haga más nos favorecerá.

Se podría decir que el servicio al cliente es mucho mejor cuando las personas que lo prestan cuentan con vocación de servicio, pero esto no es una obligación pues estaríamos diciendo que sólo podríamos contratar personas muy especiales tipo monjas y sacerdotes y no es así.

Las personas por naturaleza están enamoradas de su propio bienestar y, en algunos casos, comprometidas con su propio futuro, el otro, como tal, les tiene sin cuidado, más allá de representar la razón de sus ingresos.

Es decir, en esto no tiene cabida el “amor por el prójimo” como un ideal empresarial, pero si tiene cabida la idea de que entre mejor sean atendidos los clientes, mayores posibilidades hay de que mi presente y futuro sea mejor.

Sin embargo, una cosa debe quedar muy clara. El servicio sirve para construir y fortalecer la felicidad de las personas. Todas las personas.

Sin este criterio cualquier cosa que hagamos es fallida.

El servicio tiene dos únicos componentes que son Calidad y Calidez. Cuando hablamos de calidad nos referimos exclusivamente a la clase de respuesta que una organización le da al cliente en la resolución de sus requerimientos y cuando hablamos de calidez estamos refiriéndonos a la manera como la organización como tal y la persona que atiende, le dan “servicio” al cliente.

Cuando usted saca dinero de un cajero electrónico o compra por internet, y todo resulta como lo esperaba, eso es calidad en el servicio, y cuando a usted lo atienden personalmente y hay diálogo es calidez.

Una cosa es clara. Los clientes, en la mayoría de las veces, renunciarán a la calidez si con ello obtienen mayor calidad.


En definitivas cuentas. Al cliente no le importa si quien lo atiende es una excelente persona, aunque esto no suene a lo ideal. Al cliente le importa que quien le atiende le resuelva y si se puede le haga feliz.

Simplemente recuerde cómo se sintió usted cuando recibió una buena atención, cuando le cumplieron lo que le prometieron y le entregaron las cosas tal y como le

dijeron que se las entregarían y usted pagó un precio justo por ello.

Imagínese como se siente un empleado cuando es bien tratado por los clientes y es bien tratado por sus jefes; un empleado que se siente respaldado y que cuenta con todas las herramientas que le permiten entregarle una excelente resolución al cliente.

Imagínese como se sentirá usted como empresario o emprendedor cuando los clientes se enamoran de su marca, sus productos y servicios.

Es por esto que en las capacitaciones sobre el servicio al cliente, los consultores debemos evolucionar y dejar de dar filosofía sobre un don que las personas no quieren tener y empecemos a entregar procedimiento de cómo se debe diseñar una organización, cómo deben ser los procesos y cómo debe ser la atención al cliente con un objetivo en mente: crear el escenario real en el cual todos los públicos que intervienen queden complacidos. Unos por la ganancia, otros por realizar una tarea bien hecha que le permite obtener una buena calidad de vida y otros porque encontraron lo que deseaban sin ningún inconveniente. Para que haya negocios debe haber un excelente servicio. 

Programas de formación
empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de **capacitación** para el año adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2	\$ 330.000
Taller académico	4	\$ 580.000
Taller práctico	8	\$ 1.000.000
Entrenamiento	20	\$ 2.100.000
Curso básico	40	\$ 3.800.000
Curso avanzado	60	\$ 5.100.000
Curso especializado	80	\$ 6.800.000
Curso experto	100	\$ 8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano para otras ciudades aplican costos de movilización.



www.escueladelservicio.com

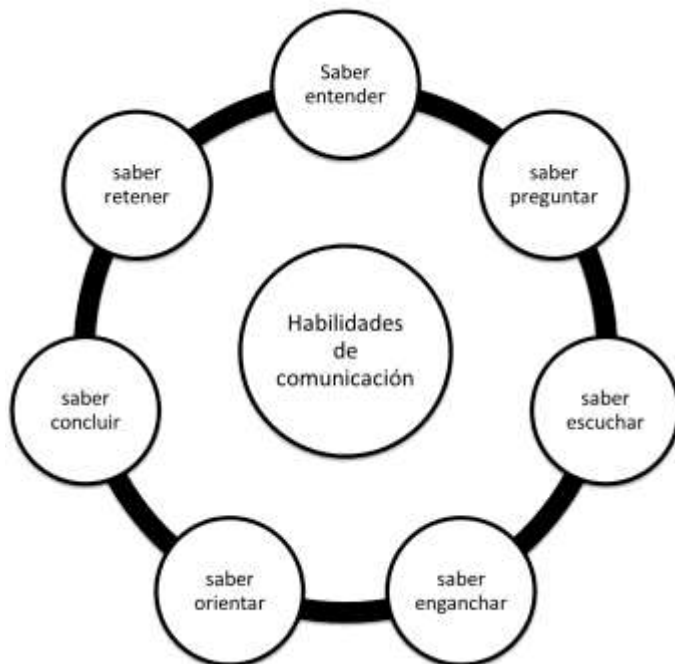
escueladelservicio@une.net.co - 3105102373



Estamos de acuerdo en el hecho de que la venta no existe y lo que realiza un vendedor, interno o externo, ante el cliente, es en realidad un acto de comunicación y un acto de resolución, ambos elementos de un acto de servicio, no de venta.

Recuerde que la venta es un asiento contable que existe sólo cuando el dinero entra a la organización. Esas son ventas y, repito para ser enfático, venta no es lo que un empleado hace frente a un cliente.

Insisto en esto porque de todas maneras al empleado no se le puede tirar “a la guerra” frente al cliente. Es necesario entrenarlo en habilidades de comunicación y entregarle herramientas y procedimientos que faciliten su trabajo. Algunos las llaman técnicas de ventas y yo las llamo métodos de atención comercial.



Entre las habilidades de comunicación, al empleado de servicio se le debe entrenar en siete competencias clave en este orden: Saber entender, saber preguntar, saber escuchar, saber enganchar, saber orientar, saber concluir y saber retener. Es un círculo continuo, simultáneo y transversal.

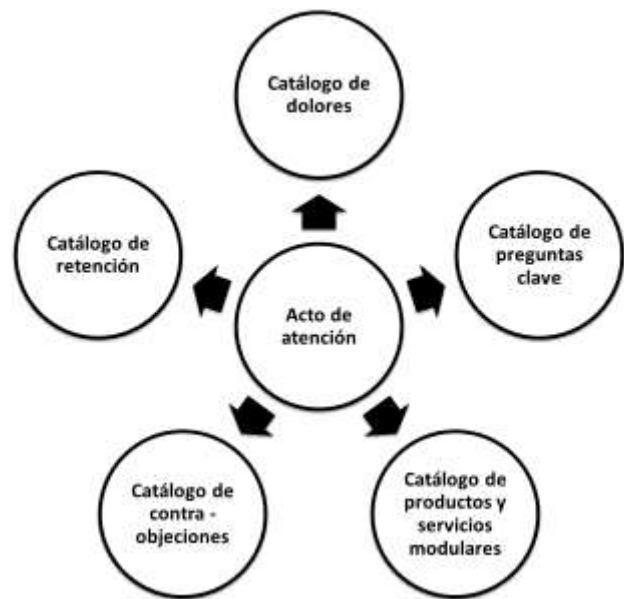
En promedio me toma cuarenta horas entregarle a una persona los principios y metodologías básicas para que

convierta estos saberes en un hábito y en un modo de vida y pasen del sólo saber, a convertirse en parte de su personalidad, el ser.

Entre las herramientas están los catálogos, y no, no son listados de productos.

Si el mercadeo ha sido bien hecho, y las estrategias son buenas, es fácil predeterminedar un instrumental ajustado a las características de los clientes. Una especie de guiones modulares preestablecidos y adaptables que contribuirán a la asertividad en el acto de servicio.

Su tarea será construir y enseñarle a su personal a manejar cinco catálogos para las ventas y el servicio.



Catálogo de dolores

¿Le ha sucedido que cuando llama a pedir una cita con un cliente potencial le dicen que envíe el portafolio por internet? ¿Le ha sucedido que cuando alguien entra a su almacén y usted sale a atenderlo ese alguien le dice que sólo está mirando?

En el mercadeo hay una regla simple y es que la reputación de la empresa debe tocar la puerta por el vendedor y nadie entra en un almacén si no está en un estado de “búsqueda”.

En el primer caso, la segmentación de mercados ha debido ser de excelente calidad, de tal manera que la comunicación comercial coincida con el despertar de la conciencia de la necesidad o el deseo del cliente por el producto o servicio.

En el segundo caso. Con base en la misma segmentación. Las personas tendemos a deambular por escenarios que se parecen a nosotros y reflejamos en ellos nuestros deseos y aspiraciones.

Y en ambos casos las motivaciones de compra, regularmente, provienen de una estructura de requerimientos psicológicos generalmente profundos y que en su mayoría las personas no aceptarían.

Por ejemplo: por qué razón una mujer compra y usa maquillaje. Esencialmente por cinco factores, en este orden, pues así le dan importancia: a) Estar contenta consigo misma; b) incrementar su autoestima; c) competir con las otras; d) depredar al otro; y e) por aceptación social.

Un jefe de compras tiene también algunos motivantes de compra: a) Cumplir con un requerimiento de la empresa; b) Aportar a la competitividad de la organización; c) Conseguir lo mejor por el menor costo; d) que le reconozcan como un excelente profesional; y e) Sentirse contento consigo mismo.

En este sentido, cada personaje que usted encuentra en la segmentación de mercados tiene un promedio de cinco motivantes de compra y lo que lo hace particular es que, la mayoría de las veces, no son totalmente cubiertos por las ofertas de servicio en el mercado.

Por ejemplo, cuando los gerentes me piden un portafolio de servicios para la formación de personal comercial o para el diseño de estrategias comerciales, dependiendo del sector empresarial, les envío por correo electrónico una carta como ésta, aproximadamente: ¿Sus vendedores no están obteniendo los resultados que usted desearía? ¿Se le han ido clientes y usted no sabe por qué? ¿Se ha incrementado el número de quejas por el mal servicio? ¿Siente usted que en su empresa hay problemas de comunicación? ¿Quiere mejorar su estado de resultados?... entre otros.

A esto se le llama un catálogo de dolores. Preestablecer las cosas que le duelen a su segmento de mercado, es decir, a cada tipo de cliente, y construir con esa información un guión que le permitirá a su personal entender y, de una manera sutil, enganchar al cliente.

Por supuesto, estas preguntas se hacen si estamos en condiciones de darles respuesta, de entregar una solución o de complacer un deseo.

Catálogo de preguntas clave

Lo que regularmente encuentro en los entrenamientos es lo que llamo los “vomitadores”. Tienen como particularidad que apenas saludan al cliente, le escupen una “diarrea” de productos y servicios en los cuales el cliente ni siquiera está interesado.

Una de las enseñanzas más grandes que recibí en mi juventud sobre habilidades comerciales provino del libro de Don Sheehan “Cállese y venda”. Estoy convencido de que es la diferencia entre un muy buen asesor comercial y otro que todavía no lo es.

Un asesor profesional no habla por hablar, pregunta y escucha, pues es el mismo cliente quien entregará los argumentos de compra.

Preguntas simples como: ¿lo desea para un evento especial o para verse bonita todos los días? Hasta preguntas más complejas como: ¿cuál es el principal factor de éxito de su negocio? harán que el cliente se conecte con lo que su estructura emocional y su razón desean.

Recuerde que el cien por ciento de las decisiones de compra es emocional y que, aunque no tengan una real justificación, necesitan ser explicadas por la razón. Sin esta combinación el cliente simplemente no comprará.

Las preguntas son a) introductorias, vienen inmediatamente después del saludo; b) exploratorias, nos permiten sondear lo que el cliente tiene en la cabeza; c) definitivas, nos permite construirle una oferta a la medida; d) concluyentes, permiten definir y concretar el negocio; e) de continuidad y retención, nos permite explorar cómo retener el cliente para establecer una relación de negocios duradera.

Recuerde, son preguntas. Usted debe construirlas según el perfil de su segmento de mercado, aprendérselas, practicarlas, encontrarles variaciones.

Si lo vemos desde la estructura tradicional, estas preguntas podrían ser también: a) deductivas, para entender, b) inductivas y persuasivas, para orientar, y c) coercitivas, para que el cliente no tenga más alternativa que comprar. Por supuesto, esta línea siempre tendrá resultados negativos para alguien.

Catálogo de productos y servicios modulares

Un asesor comercial no ofrece. Un asesor comercial soluciona y complace.

Una de las reglas del mercadeo es que tanto los productos como los servicios deben estar diseñados para resolver algo en su segmento de mercado, ya sea un deseo de una persona o una necesidad operacional de una empresa y, en ambos casos, ser competitivos.

Es decir, primero, los productos y servicios sirven para algo, más allá de la estética y, segundo, competir con gerencia de costos y precio, tener un nicho definido y contar con diferenciación, todo esto es según Michael Porter.

El agente de servicio debe estar convencido de que estos elementos están resueltos. Sin estos factores el proceso comercial es simplemente un quemadero.

La tercera fase después del catálogo de dolores y de las preguntas clave, es construirle al cliente lo que él necesita o desea, específicamente. Así nuestro portafolio tenga mil

referencias, sólo le presentaremos las que cumplan con el objetivo.

Para eso se necesita que nuestros catálogos se puedan armar y desarmar a conveniencia; y sólo cuando el cliente nos haya dado el sí a esto que le enseñamos como lo ideal, es que, según nuestra percepción, debemos presentarle más productos o servicios, sin que esto vaya a generarle una duda al cliente sobre lo que nos aprobó, si se corre ese riesgo es mejor el silencio.

En todo caso, el agente de servicio debe tener su oferta en la cabeza pues generalmente los “ayuda ventas” no son funcionales, pero esto no puede representar un obstáculo para hacer bien el trabajo.

Catálogo de contra-objeciones

No se trata de sabérselas todas ni de inventar respuestas. Todavía así, cuando se conoce muy bien la psicología del cliente, cuando se conoce muy bien el mercado y cuando se conoce muy bien el producto o servicio, podemos entender el tipo de dudas que se pueden presentar y preestablecer las respuestas apropiadas según cada situación.

Es interesante tener en cuenta que cuando un cliente hace una objeción, se ha avanzado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento en la intención de compra.

Por supuesto, será usted en su caso particular quien redactará estas contra – objeciones. Se trata de que su equipo de trabajo las tenga a la mano y las sepa utilizar, identificando los tipos de objeciones.

El primero son las objeciones numéricas. Son objeciones de precio, de cantidad, de descuentos. Lo interesante de estas objeciones es que se pueden preestablecer y brindarle a su personal márgenes de maniobra frente al cliente.

Objeciones de proceso o de contenido. El cliente objetará el tipo de empaques, las garantías, las cantidades, los procedimientos. Cuando se presenta este tipo de objeciones, el porcentaje de intención de compra es mayor y las respuestas deben ser precisas; no se debe titubear y estar muy seguro de saber explicar lo que el cliente le está preguntando.

Objeciones de gusto. Cuando se presenta este tipo de objeciones el porcentaje de intención de compra es cero y no

hay nada que hacer. El cliente expresará que sí excelente el producto o servicio pero que no le gusta esto o aquello. Aunque la mayoría de estas objeciones son reales desde lo que el cliente está sintiendo, también es posible que sea objeciones ficticias o de excusa para salirse del acto de compra.

Objeciones de forma. El cliente ya está decidido a comprar pero para no demostrar su “ansiedad”; presentará objeciones que en realidad provienen más de la imaginación y de la apreciación estética. Cuando se le solucionan estas objeciones de inmediato, a este cliente no le quedará más remedio que comprar.

Catálogo de retención


El verdadero arte de magia está aquí, cuando después de conocer la psicología del cliente, conocer el mercado y conocer perfectamente el producto o servicio, logramos preestablecer razones para que el cliente se quede con nosotros.

De nuevo usted deberá encontrar las que se adapten a su negocio, por ejemplo: “doña Martha, ya que se ha hecho nuestra cliente con su compra, si viene a comprar cualquier prenda el mes entrante, tendré una sorpresa sólo para usted”. “Don Francisco, le saldrá mucho más rentable hacer negocios con nosotros si acordamos de una vez pedidos para el año”. Obviamente todo debe ser realmente favorable para el cliente.

Estoy convencido de que construir este catálogo de retención puede ser una de las estrategias más importantes de su compañía pues es el que finalmente podrá influir en la generación de negocios de largo aliento y en el mantenimiento de clientes.

Ya es una verdad establecida que es mucho más costoso conseguir clientes nuevos que mantener los existentes, siempre y cuando estos sean los adecuados.

Puede ser dispendioso pero necesario. Además de entrenar a su personal en un procedimiento de servicio, de entrenarlo en habilidades comerciales y de entrenarlo en el manejo de estos cinco catálogos, serán necesarios otros protocolos.

Sin embargo, todo este conjunto hará que su empresa sea verdaderamente apetecible para sus clientes y todo esto impactará favorablemente en su estado de resultados. 



www.ascodes.com

Criterios para la creación Marcas

Para PYMES

“Tienes nombre, existes, luego te reconozco”.

Cuando se tiene nombre se ocupa un lugar en el tiempo y en el espacio. Funciona lo mismo para su nombre comercial que es el registro formal de su empresa ante el gobierno, que para la marca, que es el distintivo de los productos y servicios.

Este nombre comercial es local y le distingue para los impuestos, la marca puede ser internacional si se registra adecuadamente y le da la posibilidad de tener un espacio en el mercado, si usted tiene verdaderas y contundentes estrategias de mercadeo.

Crear una marca no es cuestión de inventiva, de una ocurrencia o de una genialidad, no es cuestión de una lluvia de ideas ni de una simple eliminación de opciones.

La construcción de una marca requiere el cumplimiento de una serie de requisitos fundamentales y técnicos que buscan darle una mayor oportunidad de sobrevivencia y capacidad de generación de riqueza.

En el transcurso de mi vida como consultor he encontrado algunos ejemplos de lo que no se debe hacer con una marca, ni siquiera con un nombre comercial: Asomucafa, asociación de mujeres cabeza de familia; Almacén de Pañales Roberto (ya no existe).

Las empresas de confecciones son particulares en esto: Jeans NYE, Do Jeans, Truccos Jeans; marcas pobremente creadas y que implican un esfuerzo formidable para que sobrevivan.

En lugar de la marca contribuir a la generación de riqueza de la compañía, destruyen valor y se comen parte del presupuesto pues requieren el doble de inversión en publicidad, solamente para exhibirlas y no alcanza para que las recuerden.

Entre menos estratégica y técnica sea la marca más dinero y más tiempo se llevará en su posicionamiento.

Un ejercicio que me gusta hacer con los empresarios Pymes de consumo masivo es llevarlos a cualquier parte de la ciudad en donde se venden sus productos o servicios y hacer que detengan a un transeúnte y le pregunten si conoce su marca. Si el transeúnte la recuerda, se ha avanzado, si no la recuerda, por mucho dinero que haya invertido, su marca no existe.

Esto significa que sí, usted puede ponerle a su producto, e incluso a su empresa, la marca y el nombre que quiera. Si desea llamarla “Calzones Rigoberto” o como el caso de las exportadoras “Mompirry” y “Tarra’o”, puede hacerlo, si cuenta con el dinero suficiente o está dispuesto a esperar muchos años para lograr un verdadero posicionamiento, cosas que generalmente no tenemos.

Por eso, es mejor invertir en una creación de marca verdaderamente técnica y estratégica que sea tan penetrante y contundente que ella sola genere valor empresarial. Un objeto del deseo para la mente del segmento de mercado.

Las marcas determinan la posición en el mercado pues les envía mensajes a los clientes potenciales acerca de su emocionalidad, status, calidad, funcionalidad y costo, en ese preciso orden y con significados diferentes según la estructura mental del perfil de ese segmento; y estos elementos determinan su capacidad para ser vendida. Incluidas aquellas que conocemos como “marcas blancas” pues de todas maneras siguen siendo marcas y conservan sus características y comportamientos.

Es aquí donde está el meollo del asunto. Uno de los criterios más valiosos en la creación de una marca se llama “vendibilidad”.

El valor de una marca será directamente proporcional a su capacidad de conectarse con los sujetos y generar comportamientos específicos en ellos.

Esto significa que una marca por sí misma debe ser capaz de generar dinero. Quiere decir que con la sola mención de la marca, el público objetivo se antoje de ella y desee comprarla.

Hay casos en los cuales las marcas tienen un valor mayor al valor de la totalidad de los activos de la empresa, como es el caso de Coca-Cola.

Para llegar allá, la marca debe ser rigurosamente creada y estar acompañada de una estrategia que en el contexto del mercadeo se conoce como “Branding”.

La gestión de Branding son todas las acciones que realizamos para construir comportamientos de todos los públicos relacionados, internos y externos, alrededor de la marca y que impactan positivamente en los estados financieros de la compañía.

Criterios para la creación de marcas

El ideal de esta actividad es que se realice en grupo, sin embargo, debe ser un grupo informado y competente. No gente opinando sobre lo que no sabe.

Es decir, aunque las personas en su naturalidad pueden tener “chispazos geniales”, podríamos morir de viejos antes de que esto suceda.

No es la señora del servicio con su ingenuidad natural quien nos dará la respuesta que necesitamos; podría suceder, sí, uno en un millón, todavía así, usted no se puede supeditar a ello.

Un grupo informado significa que tienen conocimiento de lo que están haciendo aunque puede ser parcialmente.

En alguna ocasión reunimos a un vendedor de calle, un mercadólogo, un publicista, un ingeniero de producción y un psicólogo, y se les dio una capacitación sobre *thinking design*, y sobre Branding; sólo entonces empezamos el proceso de creación de una marca para esa compañía.

Le recomiendo que ni siquiera dude en juntar y capacitar a este grupo, se trata de una apuesta muy seria y vital para su futuro financiero.

Primero realice un análisis de la categoría

¿Cuáles son las características del sector empresarial en donde vamos a competir? ¿Cómo y por qué le compran los clientes? ¿Con quiénes estaríamos relacionados? ¿Cómo está compuesta la matriz de fuerzas competitivas de Michael Porter? ¿Cómo están interrelacionados los subsectores y las categorías de productos o servicios? ¿Cómo se comunican? ¿Quiénes son los líderes y por qué? ¿Cuál es la estructura de participación por marcas?

Deberá esforzarse por conseguir esta información pues de lo contrario navegará a ciegas, pero no se preocupe, internet lo sabe todo.

Tenga una propuesta de valor

Y lo interesante: ¿Por qué las prefieren los clientes? ¿Cuáles son sus características principales como marca? ¿Qué tipo de mensajes le envían al mercado? ¿Cuál es la estructura de deseos del cliente? ¿Cuál es el ajuste entre los deseos del cliente, los mensajes que las marcas líderes les envían y la realidad de esas empresas, productos y servicios en la entrega de la promesa de valor? ¿Qué vacíos dejan?

Olvídense de los conceptos de diferenciación y de valor agregado. Son muy importantes, pero sin un correcto manejo se convierten en trampas mortales para las compañías y finalmente terminarían por convertirse en “diferenciación commodity” como el caso de las confecciones y en “costo agregado” en lugar de “valor”.

Tanto diferenciación como valor agregado, así como la idea de calidad, son conceptos que pertenecen más a la percepción, con base a una estructura psicológica, que a la ingeniería. Significa que entran en el escenario de lo intangible, donde también se halla la marca y en su conjunto deben convertirse en una misma idea.

Es necesario encontrar dentro de la estructura de deseos del segmento de mercado y dentro de nuestra categoría, o bien espacios vacíos resultantes del análisis, o bien, otra manera de resolver los requerimientos de los clientes, mejor que otros y por lo menos al mismo precio.

Como primer paso, son obligatorios cuatro aspectos: Resolver algo en el mercado; que el mercado sí desee ese algo; que el mercado esté dispuesto y tenga con qué pagarlo; y, que sea viable financieramente y factible técnicamente. Realizada esta composición, toda esta información deberá ser puesta en el concepto de marca.

Le reto, por ejemplo, a que diseñe un producto que sea una manera totalmente diferente de lavarse los dientes, y a ponerle una marca a eso.

Territorio conceptual o estructura cultural

La manera como las personas creen, sienten, piensan, dicen y hacen, y sus inconscientes colectivos de relacionamiento social, político, económico y ambiental, son diferentes en todos los segmentos de mercado.

Antes cuando hablábamos de territorio nos referíamos específicamente a un espacio geográfico; sin embargo, con el advenimiento de las nuevas tecnologías los territorios se han ampliado e incluso, en algunos casos se han desdibujado, dejándonos nuevos retos acerca de dónde vamos a encontrar a nuestros clientes.

Todavía así, los espacios geográficos y culturas territoriales siguen representando un desafío. No es lo mismo hablar de la persona rural a hablar de la persona urbana; o hablar del estudiante a hablar del empleado; hablar del rico a hablar del pobre; y todos estos en sus múltiples relaciones.

Quisiéramos que se pudiese crear un elemento significativo al que llamamos marca, que fuese transversal siquiera en un mismo territorio y en un mismo segmento.

Ese es el truco y lo que lo vuelve difícil. Aun tratándose de un mismo nicho la diversidad de códigos culturales puede hacer que nuestra marca signifique diferente para cada cliente y esto sería traumático para el proceso comercial. Para llegar allá debemos hacerlo como realizando una cirugía de cerebro.

Simbolismo social

La ayuda viene aquí. Existe una íntima relación entre lo que denominamos los insight o disparadores motivantes de compra y diversos estereotipos o códigos artificiales creados por la sociedad para articular las relaciones psicológicas de espacio, participación y pertenencia, y comunicación.

Por ejemplo, las Chicas Barbie frente a las Chicas Góticas. Son ejemplos de “tribus urbanas” que se contraponen y cada una tiene su estructura de comportamientos que le dan característica. Lo simpático de esto es que una persona por su “manera de ser” puede pertenecer a una tribu sin que nunca haya tenido o tenga contacto con alguien similar. A esto se le llama “resonancia mórfica”.

Hay conceptos que van desde el ejecutivo exitoso hasta el rebelde, de la formalidad a la irreverencia; desde el estudiante hasta el profesional lo que permite su escalabilidad social.

El concepto de la marca debe estar cargado de ese simbolismo que la matricule en una estructura de paradigmas aspiracionales de lo que su segmento de mercado sueña con alcanzar. Allí habrá dado el segundo paso para convertirse en un objeto del deseo.

Personalidad

Lo mismo que hacemos con el diseño de un producto desde el mercadeo conductual o de profundidad, lo hacemos con la creación de una marca.

Inicia también con las preguntas: ¿Si esta marca fuese una persona qué tipo de persona sería? ¿Cómo se comportaría? ¿Cómo serían sus sueños y sus deseos? Y, muy importante, ¿Cómo juega y cómo se divierte?

Un fenómeno de las neuronas espejo que son aquellas que nos permiten a los sujetos aprender a vivir mediante la imitación, es que dentro de la construcción de la zona cómoda y segura, queremos adquirir aquellas cosas, productos y servicios que se nos parecen. Esto no se puede obviar y es obligatorio.

El sujeto debe verse reflejado en la marca, de lo contrario será difícil conectarlo.

Tipos de personalidades y estudios sobre la personalidad hay muchos, sin embargo le recomiendo el análisis de dominancia cerebral de Ned Herrmann.

Identidad

Aquí es donde las cosas se juntan. La estructura cultural, el simbolismo social y la personalidad, se convierten en comportamientos distintivos y generan una impronta particular que atraerá a los sujetos que la compartan.

Piensen en lo simbólicas que resultan las marcas de Harley Davidson y Apple y la carga psicológica que hay en cada una de ellas.

Estas marcas, sus productos y servicios, se convierten en parte de los rituales de vida de los sujetos al punto que los define frente a los diversos grupos sociales. Y ni siquiera hay que mirar el logo... todavía.

Sonoridad y musicalidad

Cuando un bebé llora, la manera de calmarlo es cargarlo poniendo su oreja a la altura del corazón de la mamá. Esto ha dejado su huella y lo conservamos toda la vida. En términos musicales a esto se le conoce como un pulso: un, dos, tres y cuatro. En realidad son dos conjuntos de dos unidades. Es como decir Co – ca / co – la. Es un sonido concordante con el pulso del corazón.

Este es el ideal y una construcción así, se supone que generaría la mayor recordación posible si no fuese por un fenómeno mental al cual denominamos la “economía del lenguaje” en la cual nuestro cerebro que es perezoso desea obtener el mayor concepto en la menor cantidad de sonido posible.

Es la economía del lenguaje la que hace que en lugar de decir “la universidad” digamos “la U”, y en lugar de decir “la discoteca” digamos “la disco”, y en lugar de decir “Guillermo”, digamos “memo” o en lugar de decir “el politécnico” digamos “el poli” o “la poli” en el caso de la policía.

Mismo fenómeno sucede con las marcas, cuando se pasan de tres o cuatro sílabas, las personas tienden a contraerlas, causando problemáticas en los mensajes. Por eso “Rebelde” terminó siendo “RBD” y Hewlett Packard terminó siendo HP. No sucederá lo mismo con Dell o con Nike.

De ahí que sean mucho más efectivas y fáciles de recordar las construcciones de una o dos sílabas: Sony, Virgin, entre otros. Lo máximo, dentro del ideal serían entonces las construcciones de tres y cuatro sílabas.

No significa que no se puedan tener nombre de marca de más sílabas, pero por ejemplo, McDonalds, requirió mucho tiempo

y dinero para posicionarse mientras que Subway lo ha hecho en poco, aunque sean de subcategorías diferentes con estrategias diferentes, en la mente del cliente pertenecen a la misma línea. O por ejemplo, una marca como Suramericana que debió convertirse en Sura.

Incluso, me atrevo a especular desde mi experiencia, que después de la cuarta sílaba, cada sílaba adicional representa el doble del tiempo y el doble del dinero, progresivamente.

Un dato que me parece muy interesante es que las letras que se usan en el nombre de la marca, cuentan con una imagen en su sonoridad. Es decir, las letras K, P; Q, T, X cuentan con una gráfica de sonoridad en punta por el “golpe de voz”, mientras que el resto podrían llamarse letras de gráfica de sonoridad suave.

Las gráficas de sonoridad en punta cuentan con mayores posibilidades de quedarse en la mente del cliente, por ejemplo, otra vez Nike, Apple o en cuanto al sonido con el que se pronuncia: ko-ka-ko-la o Coke en inglés.

Sonoridad en contexto

Puede ser el punto más simple pues se trata simplemente de cuidar como suena la marca en medio de las frases y que no produzca la muy reconocida “cacofonía” o disonancia, algo así como decir: “Consiga su Marlboro en un semáforo”, “Almacén los tres tigres con el treinta por ciento de descuento”; este ejemplo en particular me causó una situación compleja con el dueño del almacén.

Pronunciación

Cuando en el año 2003 comencé mi primera aventura en consultoría, nuestro nombre de marca era Adviser (adviser en su pronunciación) lo que en el transcurso de dos años me generó desavenencias con las secretarías de los gerentes porque simplemente no eran capaces de pronunciarla.

Sólo cuando una de ellas me confesó que no me llamó para un contrato grande porque no era capaz ni de pronunciarlo ni de acordarse, fue que decidí, por la paz, cambiarla; sólo para meterme en un problema mayor pues, como grupo creamos la “Escuela Superior del Servicio”, también un nombre muy largo, pero en este caso con un mensaje lo suficientemente contundente para que las secretarías lo hayan llevado a “Escuela del servicio” y cumpla con su objetivo.

En América Latina, como una moda estamos acudiendo a conceptos y terminología en inglés que gracias a la mayor penetración de ese idioma en los últimos años, lo hace posible; sin embargo, aún se conserva el problema de que los clientes no lo puedan pronunciar y por ende, se desestime la compra; Sysconfig, Virtuosys, Attention Technology, Silence Way, SciTech Media.

¿Se imagina a la recepcionista que no es bilingüe tratando de pasarle una llamada de estas empresas al gerente?

Si no se puede pronunciar, no se recordará y no se venderá.

Identidad visual

En este caso también Nike, McDonalds, Twitter, Facebook, Mazda, Playboy, Claro, Movistar y Apple nos dan una lección. Simpleza cargada de simbolismo. ¿De qué sirve un isotipo o imagen icónica si no se queda en la mente del público?

En este punto he tenido algunas discusiones complejas con diseñadores gráficos e incluso con publicistas en el sentido de que no es la belleza sino el contenido simbólico de un logotipo el que comunica y vende y que por eso, producciones verdaderamente hermosas, porque lo son, todo hay que reconocerlo, termino rechazándolas a la hora de escoger un logotipo para una compañía, producto o servicio.

La imagen de marca debe ser contundente e incluso en ocasiones ni siquiera se requiere “el dibujito” o isotipo acompañando la tipografía o sea la letra. Observe por ejemplo que Coca-Cola, Sony y Panasonic, el mismo nombre es el logo, no tienen otra imagen.

En otras ocasiones es el isotipo el que impera y no es necesaria la tipografía, por lo menos después de un tiempo. Es el caso de Lacoste, Nike, Apple o de Mazda que con sólo ver la imagen, en cualquier parte, sabemos que son de esas empresas.

Versatilidad visual

La imagen de marca debe conceptualizarse para su uso. Es decir, ¿es la marca de qué? Se debe pensar para ser utilizada en los envases, empaques, en la papelería y en múltiples piezas publicitarias y en todos los casos mantener la lecturabilidad en diferentes tamaños.

En este sentido cuando se me entrega una imagen de marca lo que hago es probarla. Desde botellas, cajas, minicajas, en internet, hasta en Twitter.

Una que a mí en lo particular me gusta mucho la llamo “la prueba de los cincuenta metros”: utilizo una impresión de la imagen de marca de diez por diez centímetros, aproximadamente, dependiendo de la caja gráfica, y la pongo en una pared; luego pongo a mi equipo creativo, incluyendo al diseñador, para que empezando en cincuenta metros se vayan acercando hasta que se distinga perfectamente.

Al principio sólo se verá como un punto o un borrón. Lo ideal sería que a esos cincuenta metros se distinguiera perfectamente como sucede con los logos de las marcas que mencionamos antes. Si se vuelve visible a treinta metros o incluso 20 metros, el logo califica, de lo contrario es necesario reevaluarlo. Esto me permite evaluar una variable denominada “pregnancia”.

Pregnancia

Es la cualidad de las imágenes de ser captadas y entendidas “extra rápidamente” por el ojo humano. Lo digo así para enfatizar. “Las figuras con mayor pregnancia tienen una gran capacidad comunicativa pues se transmiten con velocidad y logran fijarse en el observador. Entre mayor pregnancia tenga una imagen, más atractiva y llamativa será para las personas y habrá mayores posibilidades de que se quede en su mente”.

En algunas ocasiones, no todas, la pregnancia se logra con formas simples que de todas maneras son disruptivas y rompen la coherencia y la monotonía, efecto que también se puede lograr con los colores.

Lo que no se puede permitir es que la imagen de marca carezca de esta cualidad pues sería mucho más compleja la labor del posicionamiento.

Recordación

Hacemos todo esto para llegar hasta aquí. Para que cuando una persona de nuestro mercado meta, entre en conciencia y sienta que necesita o desea algo, sea nuestra marca la que recuerde. Esto es lo que nos dice Jack Trout y por los siglos de los siglos será vigente. Sin embargo, nunca suficiente.

El hecho de que recuerden su marca y que usted esté primero en sus mentes, no garantiza que le compren, pero que no le recuerden sí es garantía de que no le compren.

O sea, que la recordación es sólo la mitad de la ecuación. Mitad que debe ser cumplida perfectamente por su marca y estar respaldada por toda la organización y por una estrategia vigorosa de Branding.

El Branding es parte de las funciones estratégicas de un ecosistema compuesto por la comunicación comercial y corporativa, el mercadeo, la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas, el merchandising, las ventas, el servicio al cliente y todo, soportado por la logística. Todo debe funcionar en perfecta armonía para cumplirle con la propuesta de valor al cliente.

Relevancia

Sólo cuando se está mojado en el baño se acuerda que no alistó la toalla. Ese es el cuento con el “momento de conciencia” y lo interesante es que nuestra marca esté allí cuando esto suceda. “Cuando tu novia tiene un carro rojo ves más carros rojos en la ciudad” y lo ideal es que sea nuestra marca la que vean. Lo que se requiere es estar ahí, pero ¿cómo se hace eso con una marca?

Un primer reto es lo que llamamos “el desafío de la visibilidad”. Cuando mediante la publicidad ATL y BTL y las piezas de merchandising, en este caso diremos que son

suvenires, nos ponemos presentes en los ojos del cliente potencial.

Lo hacemos también mediante estrategias de Inbound marketing que es casi lo mismo que decir “gestión estratégica de redes sociales” para convertir visitantes, contactos y seguidores en compradores.

En todos los casos es necesario encontrar una justa medida pues corremos el riesgo de que nuestra marca se vuelva “paisaje”. Por ejemplo, cuando una valla publicitaria lleva tanto tiempo en un lugar que las personas dejan de verla, así la tengan frente a la cara. Ese es un problema grave pues empieza a perderse dinero.

En la gestión de Branding, las marcas deben ser lo suficientemente previsibles para generar una zona cómoda a su alrededor y lo suficientemente inesperadas para generar el interés por la novedad.

Un segundo reto lo llamo “la vida ritual del cliente con la marca”. Cuando hablamos de la experiencia de vivir la marca, nos estamos refiriendo al momento específico en que nuestro sujeto, cliente potencial, tiene cualquier tipo de cercanía con la marca y nos referimos a la manera cómo la marca se va haciendo parte de su vida, por ejemplo la cuchilla de afeitar, el jabón o las prendas íntimas y los productos de higiene íntima. La marca y los productos se vuelven parte de la naturaleza de los sujetos.

Las marcas construyen actitudes. Las actitudes construyen conductas y las conductas construyen comportamientos. Una imagen de marca con una personalidad rebelde será distintiva de personas rebeldes y será relevante para personas rebeldes.

También por eso, dentro de las estrategias de Branding se debe acudir al *Storytelling*: las marcas deben contar historias de vida que involucren a sus sujetos. Las marcas deben mostrar cercanía con la vida de los sujetos.

Con este conjunto, se incrementan las posibilidades de que la marca sea realmente generadora de riqueza.

Nadie le está diciendo que esto sea fácil, todo lo contrario, tiene su grado de dificultad e interviene de manera superlativa en el presente y futuro de su empresa. Es por eso que no se nombra a un vendedor como gerente de mercadeo y no se contrata a un diseñador gráfico para el diseño de una campaña. Cualquier dinero que piense que se está ahorrando en realidad lo que gasta lo está echando a la basura y eso sin contar con el que deja de ganar.

Globalidad

Es la capacidad de la marca de internacionalizarse. En este punto justificamos las marcas en inglés, pero por favor, que se sean pronunciables y recordables. Cuando nuestra marca tiene una configuración que le permite ser escalable, con mayor

razón debe ser construida con criterios internacionales. Por favor no son “Fríjoles de Alberto”, son Beto’s Beans. Esto para mi amigo con su emprendimiento de enlatados.

En este sentido debemos planificar el alcance de nuestra marca para determinar sus características. En todos los casos se debe pensar en el futuro, en nuestros sueños con la marca y hasta a dónde queremos que llegue.

Reputabilidad

Aunque le suene fea esta palabra es de lo más importante. El prestigio está basado sobre lo que se es y la reputación está basada sobre lo que se hace. Es decir, en las ejecuciones de las estrategias de Branding, en las estrategias de mercadeo, en las estrategias publicitarias, debemos cuidar la reputación de la marca como si fuese la “niña de los ojos”. Esa es la recomendación.

Sin embargo, sucede una cosa interesante. Cuando se trata a una marca como una persona y se le dan características de personalidad y, sobre todo, cuando se han creado relaciones de confianza con el mercado meta y se le ha anunciado, según la estrategia, lo que se va a hacer, las marcas pueden comportarse como las personas con todos los defectos que puede tener una persona. Esto también hace parte de la reputación.

Ya que hemos hablado de una marca con personalidad rebelde para personas rebeldes, la marca debe comportarse literalmente con rebeldía, pues sería un contrasentido una marca “santa” o una marca que no “haga nada” y diciendo que es rebelde.

Recuerden que en esto las marcas son como las personas: “nosotros no somos lo que decimos que somos, nosotros somos lo que hacemos”.

Finalmente

Sí, ya sé que son muchos elementos y algunos de ellos etéreos para la construcción de una marca. En este momento no se me ocurre cómo explicarlos de una manera mejor. Aun así, aspiro a que usted lo deduzca.

No se quede con lo que le estoy diciendo. Navegue, investigue, analice. Es mejor invertirle tiempo ahora que desperdiciar el dinero después.

Lo que se encuentra en internet son recomendaciones como estas: los nombres de marca pueden ser:

- **Descriptivos:** Cuando el nombre de marca se basa en la descripción literal. (Pollos Campero)
- **Neologismo:** Cuando construimos un nuevo nombre de marca partiendo de varios existentes (Choridog) (chorizo + hot dog)
- **Abstracto:** Creamos un nombre de marca inexistente. (Movistar)
- **Sugerente:** Cuando es un nombre de marca que habla del beneficio directo (Simply)
- **Evocativo:** Cuando partimos de una raíz conocida y construimos algo nuevo (Avianca)
- **Asociativo:** Cuando nos describe algo de forma conceptual (Productos Familia)

Criterios que me parecieron igualmente importantes para el proceso.

Lo que quiero que le quede claro es que los clientes y los mercados han cambiado y lo que hace años era posible ya no es válido.

Hace muchos años era posible que si usted era de apellido Toro y pensó en tener un almacén de “Existencias” de confecciones, su negocio terminara llamándose Almacenes Éxito, o si usted se llamaba Humberto Acebedo, su empresa terminara llamándose Industrias Haceb, dos grandes empresas del presente. Pero hoy el estanque está tan lleno que no podemos ser cualquier pez. Para construir riqueza necesitamos ser relevantes y destacar para nuestro mercado y tener la posibilidad de ser escogidos. Ya sabe: nadie necesita lo que no conoce y no comprará lo que no recuerda. 