



GUÍA PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON CLIENTES

Un camino complementario
para la gestión avanzada



“ AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas, de diversas organizaciones y sectores de actividad, que de manera desinteresada y generosa han dedicado su tiempo y conocimiento a mejorar y completar esta guía. De manera especial a:

- Garbiñe Salaberria, en la revisión del texto.
- Cristina Mendia, por sus aportaciones en temas de género.
- **Industria:** Iñaki Arriola, Jaime Perea y equipo (AR Racking), Kepa Unzilla (Sareteknika) y Jon Kepa Izaguirre (A&B Laboratorios de Biotecnología).
- **Sanidad:** Jon Letona y Amaia Leiaristi (Osakidetza).
- **Educación:** Aitor Pérez de San Román y Felix Saénz de Ugarte (Urkide) Argiñe Cámara (CIFP Fadura LHII), Jesús Soler (Academia San Agustín), Mikel Mesonero y Eli Urrutia (Mondragon Unibertsitatea).
- **Tercer sector social:** Mirko Gerolin (Gorabide) y Begoña Etxebarria (Novia Salcedo Fundación).
- **Consultoría:** Alberto Etxeandia, Arturo Sanpedro, Enrique Sacanell, Isabel Fernandez, Julen Iturbe y Azucena Vega.

© 2020 EUSKALIT

Investigación y redacción: Germán Gómez Santa Cruz

Revisión: EUSKALIT

Este documento tiene copyright para proteger la propiedad intelectual. No obstante, el interés de EUSKALIT es lograr su máxima difusión, por lo que permitimos su copia, descarga o distribución entre personas físicas, para uso personal y sin ánimo de lucro, siempre y cuando se cite su origen y autoría. Para cualquier otro uso o distribución, se debe contar con el permiso de EUSKALIT.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
<hr/>	
SOBRE EL CONCEPTO "CLIENTE"	5
<hr/>	
REFLEXIONAR Y ACTUAR	6
<hr/>	
¿CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA?	7
<hr/>	
NUEVE PREGUNTAS	11
<hr/>	
1. ¿Para quiénes son nuestros productos y servicios?	11
2. ¿Para qué nos relacionamos?	14
3. ¿Quiénes se relacionan?	16
4. ¿Cuándo, en qué momentos nos relacionamos?	18
5. ¿Cómo nos relacionamos?	21
6. ¿Cómo gestionamos la información recogida?	24
7. ¿Cómo aplicamos el resultado de la relación?	26
8. ¿Cómo evaluamos la relación?	28
9. ¿Cómo reconocemos y agradecemos?	30
<hr/>	
PREGUNTAS Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA	31
<hr/>	



En este documento se propone una guía para la reflexión sobre el **modo de relacionarnos** con las y los clientes. Se desarrolla a través de **preguntas, ejercicios y actuaciones sugeridas**, para la búsqueda de respuestas eficaces.

La **tarea de relacionarse y conversar** con las personas para las que trabajamos es un medio excelente para la mejora de la gestión y la innovación. La reflexión, comprensión y respuesta a sus necesidades y demandas nos ofrecen un elevado potencial de mejora.

La **conversación** en el interior de nuestras organizaciones y con clientes, proveedores, aliados, etc. se convierte en el eje que moviliza la mejora, a dos niveles:

- Conversar para **escuchar y entender lo que subyace**, el contexto y condiciones de lo manifestado.
- Conversar para **incidir y proponer** a partir de la escucha realizada, con nuestros medios, conocimientos y experiencia.

Todo ello, entendiendo que la calidad de la conversación depende de las condiciones en las que esta se produce: presencia física, grupo reducido, tiempo disponible, reglas y objetivos, etc.

El reto de relacionarse va más allá del uso de técnicas y herramientas concretas, entra en el ámbito de los **valores** y la **cultura organizacional**. Pensemos en ello a través de algunas cuestiones previas:

- ¿Nos relacionamos más allá de las posibilidades de venta?, ¿nos mantenemos en contacto independientemente del resultado de la relación?

- ¿Nos parece importante que las personas de nuestra organización, que no están en contacto con clientes, entiendan los detalles de la relación?
- En el momento de la venta, ¿tenemos en cuenta las implicaciones de lo que acordamos para el resto de personas de nuestra organización?

Esta guía puede servir también como **material complementario** al **Modelo de Gestión Avanzada**. Para facilitar este uso, al final del documento se incluye una tabla en la que se identifican las relaciones entre las preguntas planteadas y los diferentes subelementos de ese modelo.





SOBRE EL CONCEPTO “CLIENTE”

Coloquialmente utilizamos el término “cliente” para referirnos a quien paga un valor monetario por un determinado trabajo. En ocasiones este término se queda corto porque hay otras personas que no han comprado pero sí utilizan o prescriben el resultado de una determinada tarea, o también para “posibles clientes futuros”, o para “clientes de clientes”.

Tampoco resulta adecuado en un centro de salud, educativo o un servicio social, pero es precisamente en estos contextos donde es más obvia la focalización de la tarea en personas concretas.

Por estos motivos, y de cara al uso de esta guía, proponemos **sustituir** el término “cliente” por otras **denominaciones específicas**, más diferenciales y preci-

sas, referidas a acciones o situaciones concretas:

- Usar, prescribir, distribuir, transportar, instalar, integrar, consumir, etc.
- Residir en, recibir servicios de, consultar sobre, etc.
- Ser alumna, familiar de, paciente en, ciudadana, etc.

Acciones y situaciones que nos ayudan a describir con mayor precisión los diferentes grupos o segmentos de personas destinatarias de los productos y servicios elaborados por nuestra organización.

Para facilitar esta sustitución, el término “clientes” aparece siempre entre **comillas**.



Para iniciar la reflexión proponemos un esquema de **nueve preguntas** que se desarrollan a través de tres elementos:

- Enunciado y breve descripción del tema planteado.
- Desarrollo a través de otras preguntas asociadas.
- Ejercicios y actuaciones sugeridas.

Preguntas para **analizar** el modo como nos relacionamos y para **actuar** a partir de esta reflexión, integrando las diferentes perspectivas personales.

El esquema de preguntas tiene una estructura de árbol, con un tronco y nueve ramas principales que se subdividen en otras secundarias para acabar finalmente en hojas y frutos, convertidos en este caso en posibilidades de acción para la mejora.





¿CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA?

Proponemos un documento que pueda ser utilizado de modos diversos, **adaptándolo a las condiciones e intereses particulares** de cada organización, a diferentes niveles:

- **Ayuda externa.** Puede utilizarse de diferentes modos:
 - **Autoevaluación**, a través de un equipo multidisciplinar de la propia organización.
 - Material base para el trabajo con la ayuda de **consultoría**.
 - Solicitando un **“Contraste Externo”** a EUSKALIT, tomando como base esta guía.
- **Tarea en sí o complemento.** La guía se propone como una reflexión en sí misma, pero puede ser también un **complemento** de reflexiones estratégicas, planes de marketing o procesos de mejora sobre la base del “Modelo de Gestión Avanzada” u otros diferentes.

- **Itinerarios específicos.** Esta guía pretende ser útil para organizaciones muy diversas, por su sector de actividad, su tamaño, su cultura, etc. Una **pretensión ambiciosa** y por ello **difícil** de alcanzar. Por ello sugerimos construir, en cada caso concreto, un **itinerario específico**, incidiendo en algunas de las preguntas y tareas propuestas, y omitiendo otras.

Para facilitar la tarea de construir este itinerario específico proponemos en la página siguiente un resumen de las preguntas y ejercicios asociados a cada una de ellas.

Aportamos también otros dos materiales complementarios:

- Tabla 0 para el registro de la reflexión sobre las preguntas seleccionadas.
- Cuestionario para una valoración global, a realizar al final del proceso de reflexión.

Esta guía NO es:

Propone preguntas pero no es un **cuestionario**, en el sentido de que no es obligatorio trabajar sobre todas las cuestiones planteadas. Es más bien un catálogo, del que podemos elegir las partes que mejor se adapten a nuestras características y retos.

Sugiere tareas pero **no es un manual** para redactar procedimientos. Lo importante es el propio proceso de reflexión, más allá de los documentos y formatos que se puedan elaborar.

“ Listado de ejercicios y actuaciones sugeridas por preguntas

Pregunta	Ejercicios y actuaciones sugeridas
1. ¿Para quienes son nuestros productos y servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar diferentes grupos y segmentos de “clientes”. • Priorizar los grupos y segmentos identificados. • Visualizar cada perfil o segmento. • Mapas de las organizaciones para las que trabajamos.
2. ¿Para qué nos relacionamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a las personas para las que trabajamos. • Mapa de Empatía (Modelo Canvas).
3. ¿Quiénes se relacionan?	<ul style="list-style-type: none"> • La “apertura” a la relación de nuestra organización. • Habilidades personales.
4. ¿Cuándo, en qué momentos nos relacionamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Los “momentos” en la experiencia de “clientes”. • Momentos “internos” en el desarrollo de productos y/o servicios.
5. ¿Cómo nos relacionamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre el modo como conversamos. • Algunas pistas sobre nuestras conversaciones. • Aportar criterios para actuar en los momentos clave. • La escucha en los medios digitales. • Manual de estilo.
6. ¿Cómo gestionamos la información recogida?	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro estilo colectivo de relación. • CRM, registrar y gestionar las relaciones.
7. ¿Cómo aplicamos el resultado de la relación?	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz QFD, contrastar las demandas de “clientes” con nuestras decisiones internas.
8. ¿Cómo evaluamos la relación?	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas sobre el modo como medimos la relación con las y los “clientes”.
9. ¿Cómo reconocemos y agradecemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Foros para la colaboración y el reconocimiento.

“ Visibilizar

Para visibilizar a las y los “clientes” en nuestros procesos de reflexión, proponemos un **pequeño juego**: incorporar en nuestras reuniones un objeto físico (una pequeña figura, una foto en la pared, un poster¹, etc.) que los represente y nos recuerde la necesidad de indagar en sus percepciones y valoraciones.

- ¿Qué pensarán?
- ¿Qué nos sugerirían y propondrían si estuvieran presentes?
- ¿Son acertadas nuestras ideas desde su punto de vista?

1 Ver el ejercicio “Mapa de Empatía” entre las tareas sugeridas de la pregunta 2 “¿Para quiénes son nuestros productos y servicios?”



Tabla 0, resumen de la reflexión inicial

A modo de ejemplo para registrar las conclusiones del proceso de reflexión realizado sobre la base de esta guía.

Preguntas	Valoración y propuestas sobre cada pregunta					
	Hacemos	Podemos hacer	¿Nos aporta?	Retos y objetivos	Acciones proyectos	Otras cuestiones
1. ¿Para quienes son nuestros productos y servicios?						
2. ¿Para qué nos relacionamos?						
3. ¿Quiénes se relacionan?						
4. ¿Cuándo, en qué momentos nos relacionamos?						
5. ¿Cómo nos relacionamos?						
6. ¿Cómo gestionamos la información recogida?						
7. ¿Cómo aplicamos el resultado de la relación?						
8. ¿Cómo evaluamos la relación?						
9. ¿Cómo reconocemos y agradecemos?						

En las cabeceras de las filas colocaremos las nueve preguntas propuestas y en las cabeceras de las columnas diferentes aspectos como por ejemplo

- Lo que **ya hacemos** y valoramos positivamente.
- Los que **nos falta** por hacer, **podemos mejorar**.
- Grado de **significación de la pregunta**. ¿Nos puede

aportar ámbitos de mejora interesantes?

- **Retos y objetivos específicos** en relación con lo que podemos mejorar.
- Posibles **acciones/proyectos** a desarrollar.
- Otras cuestiones: plazos, responsables, medios necesarios, etc.



Cuestionario para una valoración global

Junto con la tabla anterior y al finalizar el proceso de reflexión, proponemos también responder al siguiente cuestionario, no necesariamente de un modo ex-

haustivo; únicamente las preguntas que consideremos significativas para nuestra organización.

Preguntas	Consideramos que estamos en un nivel ...			
	Básico	Intermedio	Desarrollado	Avanzado
	Prácticas iniciales y/o puntuales.	Prácticas de gestión con cierta estructura empezando a integrar y a mejorar.	Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez.	Prácticas de gestión ágiles e innovadoras.
1. ¿Para quienes son nuestros productos y servicios?				
2. ¿Para qué nos relacionamos?				
3. ¿Quiénes se relacionan?				
4. ¿Cuándo, en qué momentos nos relacionamos?				
5. ¿Cómo nos relacionamos?				
6. ¿Cómo gestionamos la información recogida?				
7. ¿Cómo aplicamos el resultado de la relación?				
8. ¿Cómo evaluamos la relación?				
9. ¿Cómo reconocemos y agradecemos?				
Valoración global				



Presentamos en este capítulo las nueve preguntas, con sus preguntas asociadas y los posibles ejercicios y actuaciones sugeridas.

“ 1. ¿Para quiénes son nuestros productos y servicios?

La respuesta parece obvia, “para las y los clientes”. Pero, ¿tenemos claro quiénes son? ¿Incorporamos en este término a quienes valoran, compran, usan, distribuyen, instalan, transforman, transportan, reciben, consumen, prescriben, etc?

Al ampliar el concepto “cliente”, más allá de quién paga un precio monetario, surgen diferentes grupos de personas destinatarias de nuestra tarea, con características específicas, diferentes posibilidades de relación y distintos criterios sobre el valor mutuo aportado.

PREGUNTAS ASOCIADAS

Identificar tipologías y segmentos de “clientes”

- ¿Hemos identificado los diversos grupos o tipos, más allá de las y los clientes directos que nos pagan un precio monetario por los productos y servicios recibidos?
- ¿Existen **diferencias significativas** dentro de alguno de estos grupos o tipos, tanto por sus **características** como por las **posibilidades de relación**, que nos lleven a pensar en diferentes segmentos?
- ¿Hemos incorporado a las personas para las que podríamos **trabajar en el futuro**, clientes potenciales, aunque ahora no lo hagamos?
- Y las personas con las que **nos relacionamos en el pasado** ¿Es posible reactivar la relación? ¿Qué pueden aportarnos ahora?

Priorizar estas tipologías y segmentos

- Una vez realizada la identificación, ¿hemos **priorizado**?, ¿hemos separado los diferentes grupos y segmentos en función de los objetivos y criterios estratégicos de nuestra organización?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Identificar diferentes grupos y segmentos de “clientes”

Aplicando el concepto ampliado de “cliente”, un primer paso será buscar e identificar diferentes colectivos de personas a partir de las preguntas formuladas al inicio de este apartado: ¿quién **nos** valora, compra, usa, distribuye, instala, transforma, transporta, recibe, consume, prescribe, etc?

¿Alguno de estos colectivos identificados es lo suficientemente grande y heterogéneo para valorar su división en varios? Heterogéneo por:

- Sus características sociodemográficas: edad, sexo, nivel educativo, etc.
- Intereses específicos, modos diversos de compra y uso, etc.
- Grado de conocimiento y experiencia en relación con nuestros productos y servicios.
- Grado de relación con nuestra organización.
- Potencial de colaboración futura.
- Etc.

Priorizar los grupos y segmentos identificados

lo cual sugerimos una tabla en la que colocaremos en filas los tipos, grupos o segmentos identificados.

Una vez identificados, proponemos priorizarlos para

Tabla 1. Tipología de “clientes” actuales y potenciales

Tipología (Ejemplos)	Criterios de valoración					Clasificación A, B, C	...
	Cercanía	Tamaño	Relación	Potencial	...		
<i>Mujeres usuarias de edad intermedia</i>							
<i>Hombres jóvenes compradores</i>							
<i>Técnicos/las de mantenimiento</i>							
...							

En las **cabeceras de las columnas** colocaremos los **criterios de valoración y ponderación** de cada grupo. Por ejemplo:

- Grado de cercanía física.
- Tamaño: número de personas que lo componen.
- Grado de relación actual: habitual, esporádica, nula, etc.
- Potencial de ventas, rentabilidad, etc.
- Posibilidades de colaboración para el desarrollo de innovaciones.
- Capacidad de prescripción frente a otros grupos o segmentos.
- Otras cuestiones que consideremos oportunas.

El tipo de factores utilizados en las columnas, su combinación y ponderación dependerá de los intereses estratégicos de nuestra organización:

- Incrementar ventas de los productos y servicios actuales.
- Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.
- Mejorar la calidad del servicio ofrecido.
- Ampliar la gama de los productos y servicios ofrecidos.
- Incrementar la personalización de la oferta.
- Otras posibilidades.

Una vez definidas las dos cabeceras (filas y columnas), registraremos en cada celda el resultado de la reflexión realizada. A partir de ese análisis, realizaremos posteriormente una valoración global, priorizando los diferentes grupos y segmentos (por ejemplo con una letra A, B, C...).

Visualizar cada perfil o segmento

Para avanzar en el análisis de las diferencias, proponemos también un pequeño juego: hacer una **ficha modelo** por cada uno de los grupos o segmentos iden-

tificados, colocando en cada una de ellas los siguientes elementos:

- Un título, nombre del grupo o segmento al que nos referimos.
- Una foto o un dibujo, tal vez anónima o de una persona concreta con la que nos relacionamos.
- Características de este tipo de personas.
- Gustos, preferencias, preocupaciones, etc.



Mapas de las organizaciones para las que trabajamos

En ocasiones utilizamos el término "cliente" para referirnos a organizaciones en su conjunto. Esta generalización parte de la idea de que todas las personas de una organización actúan como una unidad, con unos criterios comunes.

Pero los criterios y estilos compartidos no anulan las diferencias personales. Por ello es importante recordar que "clientes" son las personas que trabajan dentro de una determinada organización y no ésta como tal.

A partir de esta idea, y en los casos en los que este ejercicio pueda ser de interés, proponemos elaborar un mapa de las personas que componen cada organización:

- ¿Quién es quién?
- ¿Qué poderes tiene cada persona?
- ¿Cómo se relacionan?
- ¿De qué modo deciden?
- Etc.



2. ¿Para qué nos relacionamos?

Una primera respuesta obvia: “para que nos compren o contraten, y con ello hacer viable nuestra actividad”. Es una respuesta muy limitada, si pensamos en las posibilidades que ofrece la colaboración con “clientes”. Esta guía pretende **abrir nuestro pensamiento** a la realidad de las personas para las que trabajamos.

Con ese objetivo contemplamos **otras posibles respuestas**: nos relacionamos para conocer lo que piensan y desean, para entender sus diferencias, para saber qué opinan de nuestra organización y de otras con las que estamos compitiendo, para valorar nuestros productos y servicios, para recabar información del grado de satisfacción que tienen con el resultado de nuestro trabajo, etc.

Si tenemos en cuenta la estrategia empresarial propia, la pregunta podría formularse de otro modo: **¿qué tipo de relaciones deseamos mantener, en función del tipo de organización que deseamos ser?**

PREGUNTAS ASOCIADAS

¿Cómo es nuestra cultura organizacional en el ámbito de las relaciones con “clientes”? ¿Cómo hablamos de ellas y ellos en nuestras conversaciones? ¿De qué modo reaccionamos ante sus demandas?

- ¿Qué grado de **conocimiento** tenemos de las personas a las que se dirigen nuestros productos y servicios? ¿Qué uso hacemos de ese conocimiento?
- ¿Hemos identificado los motivos por los que nos relacionamos? ¿Alguna de las siguientes cuestiones justifica las relaciones actuales (o podría justificar relaciones futuras)?:
 - Averiguar sus **inquietudes, necesidades y demandas**, que nos ayuden a mejorar nuestros productos y servicios, así como a desarrollar otros nuevos.
 - Observar sus **hábitos** de compra, transporte, conservación, uso, reciclado,... también con el objetivo de mejorar nuestra oferta.
 - Conocer nuestra **imagen**, el modo como nos perciben en relación con otras organizaciones de la competencia.
 - Entender el modo como **valoran nuestros productos y servicios** en relación con las alternativas equivalentes ofrecidas por nuestra competencia.
 - Saber lo que **nuestra tarea les aporta y representa**.
 - Recoger información del **grado de satisfacción** que les generamos y de los motivos que lo justifica.
 - Analizar posibilidades de **colaboración**.
- ¿Nos hemos planteado estas cuestiones pensando en otros grupos de “clientes” para quienes **podríamos trabajar en el futuro**, abriendo para ello nuevas relaciones? ¿Y con los que trabajamos en el pasado pero no ahora?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Conocer a las personas para las que trabajamos

Proponemos desarrollar un ejercicio sobre lo que conocemos y desconocemos de las y los “clientes”, y

sobre lo que este conocimiento nos puede aportar. Haremos el ejercicio para cada uno de los grupos o segmentos considerados prioritarios en la tabla 1. Pensando en las personas que lo componen, nos plantearemos las preguntas que incluimos en la tabla de la siguiente página:

Tabla 2. Conocer a las personas de cada grupo o segmento

En relación a las personas del grupo o segmento:		¿Qué podemos conocer? ¿Qué nos puede aportar conocerles/as mejor en este ámbito concreto?
¿cuánto conocemos de ...?		
Sus necesidades en el entorno de nuestros productos y servicios	Mucho, algo, poco, nada	
Sus demandas , lo que es para ellos/as un producto o servicio excelente		
Sus hábitos de compra, uso, conservación, reciclado, etc.		
La imagen de nuestra organización y la competencia		
La opinión y satisfacción con nuestros productos y servicios		
Las posibilidades de colaboración que les ofrecemos		
Otras cuestiones por determinar		

Mapa de Empatía (Modelo Canvas)

Un ejercicio similar propone el **Modelo Canvas**², representando visualmente las características y posibilidades de un grupo específico de "clientes", a través de la colocación en un espacio gráfico, de diferentes elementos.

El primer paso es **personalizar o humanizar** a la persona con la que establecer empatía, asignándole características o atributos concretos: nombre, dónde vive, trabajo, vida familiar, nivel cultural, situación personal, aspiraciones, etc.

A partir de ahí, se trata de ponernos en la piel de esta persona, de empatizar haciéndonos diferentes preguntas relativas a sus pensamientos, sentimientos, su entorno, etc.

- **¿Qué ve?:** su entorno y su contexto social, sus amigos, su familia, sus compañeros, etc.
- **¿Qué dice y qué hace?:** cómo habla, actúa, verbaliza y se comporta, etc.
- **¿Qué oye?:** qué dicen sus amistades, familiares, personas con las que trabaja, jefes, otras que influyen en su entorno.

- **¿Qué piensa y qué siente?:** qué le importa y le preocupa, cuáles son sus inquietudes, sueños y aspiraciones.

Analizando toda la información obtenida a través de estos cuatro grandes bloques se pueden formular otros dos:

- **Los esfuerzos que realiza:** a qué le tiene miedo, cuáles son las barreras y obstáculos que tiene, si va a tener que afrontar riesgos...
- **Los resultados y/o beneficios que espera obtener:** cuáles son sus necesidades o deseos reales, qué es el éxito para esa persona, cómo podría alcanzar sus objetivos...

La tarea de empatizar puede desarrollarse en dos fases:

- **Proponer hipótesis,** imaginar los pensamientos y sentimientos de estas personas.
- **Verificar estas hipótesis,** conversar, escuchar a estas personas para analizar el grado de acierto de nuestras hipótesis previas.

² El Modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro "Generación de Modelos de Negocio". Es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



3. ¿Quiénes se relacionan?

Miremos ahora hacia el interior de nuestras organizaciones y observemos: **¿Quiénes mantienen la relación? ¿Quiénes contactan con “clientes”?**

Dentro de las situaciones posibles, podemos imaginar dos en las que la relación exterior:

1. Se gestiona y realiza por reducido grupo de personas.
2. Se gestiona y realiza de modo colectivo.

Una situación intermedia se da cuando hay personas en contacto directo con el exterior que tienen escasas o nulas posibilidades de relación por falta de tiempo o por no disponer de los medios y capacidades necesarias.

La relación exterior se realiza también, en ocasiones, a través de personas que no pertenecen a nuestra organización: empresas subcontratadas, distribuidores, etc. que realizan tareas comerciales, de transporte, postventa, etc. Personas que son “nuestra cara” exterior.

PREGUNTAS ASOCIADAS

Pensando en nuestra organización:

- ¿Quién está en contacto con las y los “clientes”?
- ¿Tienen **tiempo suficiente** para relacionarse, más allá del desempeño de la tarea concreta para la que han contactado?
- ¿Tienen la **capacidad, los medios y los conocimientos** necesarios para llevar a cabo acciones, a partir de la relación establecida?
- A partir de la situación actual, **¿planteamos ampliar este tipo de contactos?**
 - Dando **oportunidades** de relación a personas de nuestra organización que ahora no la tienen.
 - Aportando **capacidades, medios y conocimientos** suplementarios para incrementar su capacidad de acción.

Pensando en las **personas y los equipos externos** que realizan, en nuestro nombre la distribución, transporte, preparación, información, servicio post venta, limpieza, preparación de alimentos... :

- ¿Qué saben de nuestra organización? ¿Nos conocen?
- ¿Conocemos sus intereses y prioridades? ¿Les tratamos en este sentido como si fueran un cliente más?
- ¿Representan de modo coherente la imagen que pretendemos transmitir y nos aportan información de interés sobre las personas ante las que nos representan?
- ¿Colaboran con nuestra organización en la mejora de nuestra oferta?

En resumen:

- **¿Qué ventajas y oportunidades, qué riesgos e inconvenientes ofrece la mayor apertura al exterior de nuestra organización?**

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

La "apertura" a la relación de nuestra organización

La tarea, a partir de la pregunta anterior, podría ser la siguiente:

1. Identificar diferentes **grupos o equipos internos**, dentro de nuestra organización, por el tipo de tarea que realizan. Por ejemplo: equipo directivo, profesionales, equipo comercial, producción, equipo de atención a clientes, soporte, etc.

2. Para cada uno de estos grupos o equipos internos, hacernos preguntas en relación con su situación actual, como por ejemplo:

- ¿Qué grado de relación tienen con los diferentes grupos identificados en la tabla 1?

- ¿Qué aporta a su tarea el mayor conocimiento de "clientes", en los aspectos sugeridos en la tabla 2?
- ¿Con qué capacidades, medios y conocimientos actúan en su relación con el exterior?
- ¿Su situación actual supone algún tipo de limitación o inconveniente para el desempeño de su tarea, especialmente en los grupos con un menor contacto con el exterior?

3. Pensando en los grupos internos con menor grado de relación con el exterior, ¿qué **ventajas y oportunidades, qué riesgos e inconvenientes** generaría un incremento futuro en esta relación exterior?

4. ¿Qué podemos hacer entonces, para **ampliar la relación con "clientes"** de nuestra organización?

Tabla 3. Relación con "clientes" de cada equipo interno, en relación con:
Proponemos realizar esta tabla pensando en un único grupo o segmento de "clientes"

Grupos o equipos internos	Grupo o segmento de "clientes" (extraído de la tabla 1):						
	Grado de relación	Conocimiento de "clientes" (tabla 2)	Capacidades y medios para la relación	Posible ampliación de la relación			...
				Ventajas	Riesgos	Acciones	
Equipo directivo							
Profesionales							
Comercial							
Producción							
Atención							

Podríamos realizar una tabla similar para las personas y equipos que realizan tareas en nuestro nombre.

Habilidades personales

El ejercicio planteado anteriormente se puede llevar al nivel individual, realizando una descripción de las habilidades personales de cada uno de los individuos que componen nuestra organización, en aspectos como:

- Facilidad en la conversación.

- Amabilidad.
- Lenguaje no verbal.
- Empatía y capacidad de escucha.
- Propuesta de soluciones a partir de la escucha.
- Otras cuestiones.

Habilidades y competencias que, una vez identificadas, pueden ser objeto de planes de mejora a través de la formación y el entrenamiento.



4. ¿Cuándo, en qué momentos nos relacionamos?

La **experiencia** de las y los “clientes” transcurre por diferentes **momentos**: interés inicial, búsqueda de alternativas, valoración, decisión, recepción, uso, disfrute y, en su caso, descarte y reciclado.

Una experiencia paralela a nuestro propio proceso (diseño, fabricación, venta, entrega, etc.), que variará en función del producto o servicio que entreguemos o recibamos, en ocasiones diseñado a la medida y en otras, como elementos iguales destinados a diferentes personas.

En esta doble secuencia, la relación personal puede ser intensa y continua en todas las fases (por ejemplo en una residencia de personas mayores), muy limitada, o incluso nula (por ejemplo, productos que adquirimos por internet). Es posible que nuestra secuencia concreta incluya momentos de relación junto con otros “ciegos” en los que realizamos tareas para “clientes”, sin mantener ningún contacto.

PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿Tenemos identificados los **diferentes momentos de relación** con “clientes” en una doble perspectiva?:
 - o Los momentos en su experiencia.
 - o Los momentos en nuestro proceso interno de desarrollo y oferta.
- ¿Dentro de estos momentos, hemos identificado los que consideramos **clave**, por generación de imagen positiva, venta, satisfacción final...?
- ¿**Tenemos información suficiente** de estas personas (reparar la pregunta 2) a partir de los momentos de relación que ahora mantenemos?
- En el caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa, podremos pensar en dos posibilidades:
 - **Mejorar la relación** en los momentos en los que ahora contactamos.
 - **Crear nuevas oportunidades de relación**, para los momentos en los que no hay contacto.
- En ambos casos:
 - ¿Cómo actuar para mejorar los momentos de relación?
 - ¿Qué técnicas utilizar: entrevistas, grupos focales, revisiones del proceso, visitas a nuestras instalaciones, etc.?
- En conjunto, ¿nos hemos planteado la **colaboración** de las personas para las que trabajamos en los procesos de diseño y desarrollo de los productos y servicios que les ofrecemos?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Los “momentos” en la experiencia de “clientes”

Como primer paso, proponemos elaborar una **lista de los momentos** en su experiencia como “clientes”, para

analizar las posibilidades de relación que ofrece cada uno de ellos a nuestra organización. Un ejercicio a realizar preferentemente para cada uno de los grupos o segmentos prioritarios identificados en la tabla 1.

Tabla 4. Los “momentos” en la experiencia de las y los “clientes”

En relación a las personas del grupo o segmento (<i>poniéndonos en su lugar</i>):	¿Estamos presentes? ¿De qué modo?	¿Qué sucede? ¿Qué sabemos de lo que sucede?	¿Qué podemos hacer?
Me surge interés, necesidad...			
Busco o me presentan alternativas, ofertas...			
Las comparo y valoro			
Decido, compro, contrato, etc.			
Recibo, uso, utilizo, consumo, etc.			
Descarto, reciclo, etc.			

Las dos primeras cuestiones “¿Estamos presentes?” y “¿Qué sucede?” centran la reflexión preferentemente sobre los **momentos “ciegos”**, en los que no existe relación. ¿Es posible imaginar lo que sucede en alguno de estos momentos?, por ejemplo cuando alguien, después de recoger información de diferentes opciones de compra, valora y elige la mejor.

En muchas de estas situaciones no es posible la presencia pero sí el conocimiento, por ejemplo mediante la conversación con un grupo reducido de personas que han vivido recientemente una decisión similar. Escuchar y empatizar con ellas nos da claves para entender estos momentos “ciegos”.

Como mínimo, podemos “representar” estos momentos. Simular una conversación real a través de personas que actúan representando una situación real, para imaginar las experiencias de las y los “clientes”.

A la tercera pregunta “¿Qué podemos hacer?” se responde con mayor solidez en la medida en que nuestro conocimiento de “clientes” sea mayor. Por ello recalamos la importancia de mejorar el conocimiento de

su realidad. Y también ofrecer nuestra presencia y disposición a colaborar a través de diferentes medios: teléfono, visitas, aplicaciones, etc.

Disposición a estar presentes en momentos diferentes de la venta o prestación de servicio, por ejemplo para colaborar en el desarrollo de su tarea, para resolver dudas en el uso de nuestros productos y servicios, o sobre el modo de reciclar, etc.

Un ejemplo: una empresa proveedora contacta con unos clientes potenciales sin tener un producto o servicio concreto a ofrecer, y les propone analizar conjuntamente sus necesidades, colaborar para la búsqueda de futuros desarrollos. Una situación que la empresa “cliente” puede valorar de dos modos:

- Valoración negativa: “mi proveedor no tiene nada concreto que ofrecernos, no es interesante”.
- Valoración positiva: “mi proveedor quiere ofrecernos soluciones adaptadas a nuestras necesidades”. Y está dispuesto a trabajar con una expectativa de venta a medio plazo pero no en el corto.

En resumen, lo importante es **vivir y entender la experiencia de “clientes”** a lo largo de las diferentes fases del proceso para mejorar la respuesta ofrecida en cada momento.

Momentos “internos” en el desarrollo de productos y/o servicios.

Cambiamos ahora el foco hacia las tareas internas para el desarrollo de productos o servicios nuevos o para modificaciones de los actuales. Un proceso que avanza normalmente a partir de ideas, que se va concretando, en diferentes fases, hasta su elaboración final.

En este proceso las posibilidades de colaboración con “clientes” son diferentes en función del “momento interno”:

- Al inicio contrastamos ideas que pueden ser difíciles de “visualizar”, sobre todo si no se tienen experiencia y conocimientos suficientes.
- Cuando el proceso avanza y finaliza, es más fácil valorar porque los detalles están a la vista. Pero, al mismo tiempo, ya hay muchas decisiones tomadas, muchos elementos de la propuesta que no se pueden modificar.

Esta situación nos lleva a proponer un ejercicio de reflexión sobre la siguiente tabla:

Tabla 5. Los “momentos” en el desarrollo de productos/servicios

Diferentes momentos	¿En qué fase estamos?	¿Qué podemos escuchar y conocer de “clientes”?	¿Qué podemos hacer?
Búsqueda de ideas para productos o servicios nuevos o nuevas versiones	<input type="checkbox"/>	Limitaciones de lo que ahora existe, necesidades y demandas no resueltas de modo satisfactorio, etc.	
Desarrollo inicial de alguna de estas ideas	<input type="checkbox"/>	Lo anterior más reinterpretaciones y propuestas de mejora sobre nuestra idea	
Valoración de desarrollos, prototipos, betas, etc.	<input type="checkbox"/>	Lo anterior más pruebas de uso limitadas	
Valoración inicial, tras el lanzamiento al mercado	<input type="checkbox"/>	Lo anterior más pruebas de uso completas	
Valoración final, después de un tiempo	<input type="checkbox"/>	Valoración y satisfacción final	



5. ¿Cómo nos relacionamos?

Los medios digitales han ampliado de modo radical las posibilidades de relación con “clientes”. Son muchas las tareas que actualmente se realizan con un solo “clic” que antes requerían del teléfono o la presencia física. La cantidad de información disponible se ha incrementado generando un nuevo reto: gestionar grandes cantidades de información.

¿Qué papel juegan entonces los “medios presenciales” de relación: contactos cara a cara o por teléfono? ¿Cómo se combinan con los “medios digitales”?

PREGUNTAS ASOCIADAS

Sobre los “medios digitales” de relación:

- ¿Hemos desarrollado los medios digitales para mejorar las posibilidades de relación de nuestra organización con las y los “clientes”?
- ¿Suponen una sustitución o un complemento de los medios presenciales?
- ¿Son una fuente de información eficaz sobre sus inquietudes, necesidades, demandas y grados de satisfacción?
- ¿Captamos y gestionamos la información disponible sobre nuestra organización, los productos que ofrecemos, o nuestra competencia?
- En los casos en los que son un apoyo para las tareas que realizamos, ¿incrementan las capacidades, los medios de respuesta y los conocimientos de las personas de nuestra organización?

Sobre los “modos presenciales” de relación, cara a cara o por teléfono:

- Los contactos presenciales, ¿se centran en tareas concretas o son también una oportunidad para captar información, abrir nuevas posibilidades de relación, etc?
- En estos contactos, ¿proponemos y vendemos, o escuchamos y colaboramos? ¿Cuál de los dos roles domina nuestra actuación?
- ¿Proponemos nuevos contactos, con finalidades distintas a la venta, centrados, por ejemplo, en la captación de necesidades y demandas, el desarrollo conjunto de soluciones o el análisis de su satisfacción?
- ¿Existen diferencias importantes en este modo de relación entre las diferentes personas y perfiles profesionales de nuestra organización?
- ¿Ofrecemos los medios adecuados para conseguir una relación eficaz?
- ¿Motivamos a las personas para una buena relación? ¿Nos hemos planteado qué necesita cada persona o perfil para mejorar su capacidad de relación?
- ¿Hemos recibido formación suficiente en habilidades y competencias necesarias para la relación con “clientes”?
- ¿Tenemos en cuenta aspectos como la perspectiva de género o la accesibilidad en el lenguaje y los canales para garantizar un trato igualitario?

En conjunto:

- ¿**Buscamos la colaboración** de “clientes” en la definición y el desarrollo de nuestros productos/ servicios y en la mejora de nuestra gestión?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Reflexionar sobre el modo como conversamos

Pensando en una conversación entre una persona de nuestra organización y otra para la que trabajamos, se nos plantean varios elementos sobre los que reflexionar:

- El **tiempo disponible** y la sensación de que este tiempo es suficiente o escaso para tratar los temas acordados.
- Las condiciones del **espacio**, lugar acogedor, ruido ambiental, temperatura, luz, etc.
- La justificación del **motivo** de la conversación, muy acotada a una tarea concreta o más abierta a otros temas.
- El **inicio** de la conversación, centrado en proponer nuestra oferta o en escuchar a la persona con la que conversamos.
- El **desarrollo** de la conversación, más o menos abierto a explorar distintas opciones o posibilidades.
- El **tipo de "escucha"**, las "señales" que emitimos al conversar, el grado de interés y disponibilidad transmitido.
- Los **argumentos y justificaciones** manifestadas ante posibles temas y objeciones planteadas, así como nuestra disposición a entender lo que se nos está manifestando y a actuar en consecuencia.
- El **cierre y la manifestación de compromisos** de acción a partir de lo escuchado. Compromisos individuales, respuesta a temas concretos o genéricos. Acciones que afectan a personas diferentes de las que conversan.

Pensemos ahora en tres personas de nuestra organización, cada una desarrollando una conversación similar. Tres personas diferentes por su tarea, sus competencias y su grado de relación exterior.

- ¿En qué se parecen y en qué se diferencian por sus modos de conversar?
- ¿Qué pueden aprender entre sí? ¿Qué pueden aprender en conjunto?
- ¿Cuál es el estilo de relación de nuestra organización? ¿Dónde podemos mejorar?

Algunas pistas sobre nuestras conversaciones

Proponemos algunas ideas concretas para mejorar nuestras conversaciones:

- Empezar la conversación por un tema intrascendente que nos ayude a **"conectar"** con la persona con la que estamos conversando. No ir directamente "al grano".
- Plantear la conversación a partir de una **"pregunta abierta"**, que no defina con precisión el tema sobre el que deseamos conversar. Una pregunta de este tipo genera habitualmente dos tipos de reacciones:
 - **Sorpresa y desconcierto**: "no entiendo lo que me quieres preguntar, de lo que quieres hablar". Antes de lanzar la pregunta, pensemos en el contexto de la conversación y en las posibilidades (tiempo disponible, grado de confianza, expectativas, etc.) de iniciarla con una pregunta de este tipo.
 - Tras unos segundos de desconcierto, es muy posible que la persona con la que estemos conversando **redefina nuestra pregunta** y seleccione un tema concreto dentro de los varios posibles. Un tema que él o ella considera interesante.
 - En resumen, la respuesta concreta a una pregunta abierta es, en sí misma, una **información valiosa** sobre los temas que interesan y también, un modo de incrementar el interés por la conversación, por el hecho de derivarla inicialmente hacia "sus" temas.
- Trabajar nuestro **"lenguaje no verbal"** manifestando interés en la escucha a través de nuestra mirada, nuestra sonrisa, nuestros gestos... ¿Somos conscientes del modo como conversamos? ¿Hemos identificado ámbitos de mejora en este campo?
- Evitar los **"juicios y las reacciones negativas"**. Podemos escuchar cuestiones que nos desagradan, comentarios con los que no estamos de acuerdo o sabemos que no son exactos. Nuestra capacidad de recibir estos comentarios sin enjuiciarlos y sin reaccionar negativamente es también importante de cara a avanzar en la conversación.
- Proponer **"estímulos, no soluciones"**. Es muy habitual acudir a una conversación con ideas previas que deseamos contrastar, ideas que en algún momento pretendemos incorporar en el diálogo.
 - Presentarlas como un **estímulo abierto**, como algo que se puede modificar o transformar, es una forma de alimentar la conversación.

- Por el contrario, presentarlas como una solución cerrada, ante la que sólo se puede responder con un “sí” o un “no”, puede generar una **falsa sensación de aceptación**, por el hecho de que los “noes” son, emocionalmente, mucho más costosos de emitir que los “sies”.
- **Cerrar la conversación**, concretar las acciones y compromisos derivados de la misma. Conversamos con “clientes” por **finalidades específicas** que son las que nos llevarán a valorar el diálogo mantenido, más allá de que este sea más o menos agradable en su forma.
- Otro tipo de comentarios y sugerencias sobre aspectos diferentes, que puedan darnos pistas para desarrollos futuros.
- Opiniones sobre la imagen de nuestra organización, su reputación y grado de notoriedad. Nuestra imagen y la de otras organizaciones que ofrecen productos y servicios similares.
- Otras cuestiones que puedan afectar a nuestra actividad, por ejemplo en cuestiones relativas al marco legal, coyuntura económica, mercados emergentes, cambios tecnológicos, etc.

Aportar criterios para actuar en los momentos clave

A partir de la reflexión sobre las preguntas anteriores podemos marcar como tarea la redacción de unos documentos (¿Protocolo?, ¿procedimientos?) o desarrollar acciones formativas, en las que aportamos **criterios para la actuación en los momentos clave**.

Acciones diversas con un doble objetivo:

- **Unificar criterios, potenciar valores y aprender de la experiencia**, trabajar por la creación de un “estilo común” de la organización en la relación con “clientes” y en el trato que deseamos ofrecerles (empatía, ética, trato igualitario, amigabilidad...)
- **Apoyar situaciones concretas**, por ejemplo de personas que actúan en solitario o de quien se ha incorporado recientemente a la organización.

La escucha en los medios digitales

Tal vez sea contradictorio hablar de “escucha” en medios donde no existe un contacto personal. Aceptando que podemos estar desdibujando el concepto, planteamos algunas preguntas sobre la escucha en los medios digitales:

- ¿Hemos identificado los foros donde “clientes” publican sobre aspectos diversos como por ejemplo?
 - Comentarios, quejas, sugerencias, etc. sobre los productos y servicios que ofrece, tanto nuestra organización como otras que están en el mercado y con las que competimos.
 - Otro tipo de comentarios y sugerencias sobre elementos alternativos a nuestra oferta (si ofrecemos formación presencial, tal vez nos interese saber que se dice de la formación “on line”).

- ¿Recogemos y analizamos la información de estos foros?
- ¿Utilizamos elementos tecnológicos para relacionarnos con las y los “clientes”? ¿Facilitan nuestra tarea, nos ayudan a ser más eficaces?
- ¿Nos ayudan también a incrementar la relación y a conocer mejor a las personas para las que trabajamos?
- En perspectiva “clientes”, ¿sabemos lo que opinan de los medios tecnológicos que hemos puesto a su disposición? ¿Los valoran como “amigables” y positivos?

Manual de estilo

Los medios de comunicación disponen habitualmente de un “manual de estilo”, una guía con un conjunto de criterios y normas para la redacción de documentos.

Esta práctica, aplicada en otras organizaciones, puede ser de utilidad para coordinar las expresiones utilizadas y con ello mejorar la “orientación a clientes”.

Algunas propuestas para la redacción de este manual de estilo:

- Conceptos y términos que proponemos utilizar. Por ejemplo, ¿paciente, persona usuaria o cliente?
- Condiciones y contextos de utilización.
- Conceptos y términos a evitar. Motivos.

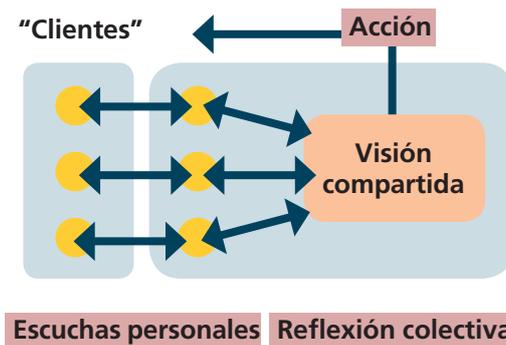
Y también:

- Preguntar si las personas de la organización los comprenden, comparten y utilizan.
- Y en qué medida su uso genera resultados positivos en la relación con “clientes”.



6. ¿Cómo gestionamos la información recogida?

En las organizaciones nos relacionamos como personas pero **actuamos como colectivo**. El proceso de toma de decisiones requiere de una tarea previa de **integración de visiones individuales**. Pensemos por un momento en un posible relato de una determinada conversación; no existirá un relato único sino tantos como personas hayan participado en la misma. Interpretamos la realidad desde nuestras sensibilidades, intereses, conocimientos y experiencias personales.



Una integración de visiones individuales que se complica a medida que crecen las dimensiones de las organizaciones y aumenta la distancia física y cultural.

Los estilos utilizados por cada organización en la integración de las diferentes visiones individuales son diversos, combinando grados de participación y jerarquización en base a su cultura organizacional, sus características y a los medios utilizados.

En cualquiera de las situaciones anteriores, la clave está en el **canal de comunicación** entre la información exterior recogida, los procesos de reflexión (comentados en la pregunta anterior) y las decisiones finales sobre la respuesta a ofrecer. Un canal fluido mejorará, sin duda, los resultados de nuestra organización.

PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿De qué modo **integramos la información y el conocimiento disponible** en cada una de las personas de nuestra organización sobre "clientes"?
- ¿Tenemos definido e implantado algún **proceso de participación** para la integración de las diferentes visiones individuales? ¿Quién participa? ¿De qué modo se participa? ¿Cómo se llega a acuerdos y decisiones?
- ¿Disponemos de alguna aplicación o sistema de registro (tipo CRM) sobre "clientes"?
 - ¿Qué elementos incluye esta aplicación o sistema de registro? contactos realizados, ideas y comentarios surgidos en la relación, procesos internos de participación, acuerdos alcanzados, resultados obtenidos, etc.
 - ¿Quién accede y participa en esta aplicación o sistema de registro?
 - ¿Nos ayuda en la gestión de las relaciones?
- ¿Cómo garantizamos la seguridad y los derechos de las y los "clientes" en el tratamiento de sus datos?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Nuestro estilo colectivo de relación

En el ejercicio realizado en la pregunta 3 (“¿Quiénes se relacionan?”) identificamos diferentes grupos de personas de nuestra organización en función de su tarea y su grado de relación con el exterior.

Ahora reflexionaremos sobre el estilo de relación **entre** estas personas y sobre los criterios para la acción colectiva. ¿Cómo tomamos las decisiones sobre lo que vamos a hacer?

Para desarrollar el ejercicio sugerimos visualizar tres grupos de personas, dentro de nuestra organización:

- A. El primer grupo lo forman las personas que habitualmente toman las decisiones más importantes sobre el tipo de productos y servicios que ofrecemos, sus características, etc. Son las que, de algún modo, guían la relación exterior.
- B. El segundo grupo lo forman las personas que están en contacto con el exterior. En ocasiones puede ser el mismo grupo que A, pero en otras las relaciones las mantienen personas que tienen una capacidad de decisión limitada o nula.
- C. El tercer grupo lo forman otras personas de la organización que no están en contacto con el exterior y que no tienen capacidad de tomar decisiones. Este tercer grupo, dependiendo de los casos, puede ser muy grande, pequeño o no existir.

Se plantean algunas preguntas sobre las relaciones entre estos tres grupos:

- ¿Están claramente definidos, o es difícil marcar los límites entre ellos?
- Sobre el **grupo A**, las personas que guían la acción exterior: ¿Cómo reciben información del exterior? ¿Tienen contactos directos con “clientes”? ¿Cómo se relacionan con las personas del grupo B, las que mantienen el contacto?
- Sobre el **grupo B**, que están en contacto y mantienen la relación con el exterior: ¿Están capacitadas y formadas para relacionarse, más allá de las tareas concretas que realizan? ¿Participan en la selección de acciones con las que mejorar la relación exterior? ¿Reciben información suficiente?
- Sobre el **grupo C**, el resto de personas que no participan en las relaciones con el exterior: ¿De qué

modo les llega la información del exterior? ¿Son suficientes estos cauces para un desempeño óptimo de su tarea? ¿Participan de algún modo en la selección de acciones para la mejora de la relación exterior?

En el caso de organizaciones de grandes dimensiones con centros de trabajo separados, podríamos realizar también un ejercicio similar, cambiando la definición de los tres grupos implicados y colocando como “Grupo A” a la matriz y como “Grupos B, C, ...” a los diferentes centros de trabajo separados.

CRM, registrar y gestionar las relaciones.

Un módulo habitual dentro de las aplicaciones informáticas de gestión es lo que se denomina como CRM “Customer Relationship Management”, que en resumen propone registrar y compartir las diferentes tareas que realizamos con y para “clientes”.

A partir de la idea que subyace en el CRM, e independientemente de la herramienta concreta, proponemos algunas preguntas:

- ¿Tenemos identificadas y registradas a las personas destinatarias de los productos y servicios que ofrece nuestra organización?
- ¿Tenemos información de estas personas, en aspectos como características, preferencias, experiencias de compra y uso, histórico de relación, etc. (ver pregunta 4 “Mapas de las organizaciones para las que trabajamos”)?
- La información que disponemos ...
 - ¿nos permite segmentar, distinguir grupos para proponer productos y servicios específicos?
 - ¿nos permite personalizar, ofrecer una atención individualizada?
- ¿Registramos y gestionamos también las ideas, sugerencias, propuestas, proyectos, etc. que han surgido de la relación con “clientes”?
- La información, ¿es accesible a las diferentes personas de nuestra organización que están en contacto con “clientes”, cuando ello sea conveniente para el desempeño de su tarea?
- El sistema de registro, ¿se alimenta y crece con las nuevas interacciones que mantenemos con “clientes”?
- ¿Se revisa y actualiza?



7. ¿Cómo aplicamos el resultado de la relación?

Nos relacionamos, escuchamos, compartimos y proponemos acciones concretas para **mejorar la respuesta de nuestra organización** ante “clientes”, buscando con ello un incremento de su vinculación.

Una mejor respuesta implica:

- Mejor adaptación de los productos y servicios ante las necesidades y demandas de “clientes”, en todo aquello que consideren significativo.
- Desarrollo para estas personas de nuevos productos y servicios con los que dar respuesta a necesidades no resueltas.
- Búsqueda de nuevos grupos de “clientes”, tal vez para ofrecerles los productos y servicios que constituyen nuestra tarea actual o nuevos y diferentes de los que son ahora la base de nuestra tarea.

En cualquier caso, las personas encargadas de diseñar nuestra oferta de productos y servicios, ¿tienen una **información y un conocimiento adecuado** de las inquietudes, demandas y opiniones de los diferentes grupos o segmentos de “clientes”?

PREGUNTAS ASOCIADAS

- Tenemos una **definición** clara del tipo de productos y servicios que ofrecemos a los diferentes grupos o segmentos de “clientes”?
- ¿Nos planteamos **ampliar nuestra oferta**?
 - Con nuevos productos y servicios.
 - Para diferentes grupos de personas.
- En resumen, nuestra oferta, nuestros productos y servicios, ¿**dan respuesta de un modo óptimo** a sus demandas y requerimientos?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

QFD, contrastar demandas con decisiones internas

Proponemos un ejercicio de contraste entre lo que

nos piden las y los “clientes” y las decisiones que tomamos internamente sobre nuestra respuesta ante estas peticiones. Consiste básicamente en trabajar sobre una tabla de doble entrada, combinando ambos elementos.

Tabla 6. Demandas externas y elementos del proceso interno

Demandas externas	Elementos del proceso interno...				
	Oferta pedido	Acopio material	Fabricación	Montaje	...
Entrega rápida ...					
Sin fallos ...					
Adaptado a ...					
...					

El primer paso es recoger sus **demandas y necesidades**. Una tarea que podemos realizar a través de diferentes medios: cuestionarios, conversaciones, grupos focales, observación, quejas y reclamaciones recibidas, etc.

Las **demandas** planteadas, **redactadas con las palabras más adecuadas** a cada ámbito y sector de actividad, permitirán identificar los criterios para considerar óptimos los productos y servicios que les ofrecemos. Estas demandas externas se situarán en las cabeceras de las filas.

En las cabeceras de las columnas colocaremos los **elementos del proceso interno**: tareas clave, componentes del producto/servicio, etc. En ambos casos es importante definir con precisión para no tener dudas sobre los contenidos de cada elemento.

Una vez completadas las dos cabeceras, analizaremos en cada celda la relación entre demanda y elemento interno, a dos niveles:

- El **grado de relación** que existe entre ambos aspectos: alta, media, baja o nula. Asignaremos valores a esta escala y sumaremos los resultados para detectar aquellos elementos internos que contribuyen, en mayor medida, a dar respuesta al conjunto de las demandas externas.
- Las posibles **mejoras de cada uno de los elementos o tareas internas**, en relación con cada una de las demandas externas planteadas.

Este ejercicio es un resumen de la técnica **QFD** (Quality Function Deployment, o Despliegue de la Función de Calidad) desarrollada inicialmente en Japón por Toyota.



8. ¿Cómo evaluamos la relación?

El modo más habitual de evaluar las relaciones que mantenemos con “clientes” es a través de las cifras de ventas, uso, consumo, etc. Un indicador que no explica las causas que lo provoca.

Estas limitaciones requieren de otros modos de evaluación. Uno, muy habitual, utiliza **preguntas directas**: ¿Cómo ha sido nuestra relación? ¿Qué grado de satisfacción les hemos generado?

La **forma y condiciones de la pregunta** influyen en la calidad de la información recogida y en la capacidad de las respuestas de generar conclusiones claras. No es lo mismo pulsar en la pantalla de un ordenador sobre caritas más o menos sonrientes, que explicar los motivos por los que nos decidimos por una de esas caritas con herramientas como grupos focales, world cafés, entrevistas personales...

También es posible recurrir a **otros medios indirectos** de evaluación, relacionados con:

- La respuesta de las personas para las que trabajamos: consultas, quejas, nuevos “clientes”, recomendaciones, repeticiones, etc.
- Datos de tipo interno: tiempos de respuesta, indicadores de calidad, etc.
- Grado de actividad en la relación con las personas para las que trabajamos: contactos realizados, sugerencias y propuestas de los equipos, etc.
- Eficacia en los medios de captación de información.
- Otros.

PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿De qué modo evaluamos las relaciones que mantenemos con “clientes”?
- ¿Medimos y evaluamos la actividad en la relación? Contactos mantenidos, personas que han participado, propuestas generadas, etc.
- ¿Medimos los resultados de la relación, en términos de efectividad, satisfacción, fidelidad, etc.?
- En los casos en los que disponemos de una sistemática para la medición de la satisfacción, ¿nos permite entender sus opiniones y sus decisiones? ¿Nos es útil en la mejora de nuestros productos y servicios?
- ¿Utilizamos otro tipo de datos internos disponibles para realizar un seguimiento de la relación?
- En definitiva, ¿el resultado de nuestra relación responde a los objetivos de la pregunta nº 2 “¿Para qué nos relacionamos”?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Preguntas sobre el modo como medimos la relación con las y los “clientes”.

Muchas organizaciones preguntan a sus “clientes” sobre su grado de satisfacción para, posteriormente, analizar los datos recogidos y proponer acciones de mejora. En relación con esta tarea proponemos algunas preguntas:

Sobre los cuestionarios que utilizamos:

- ¿Han sido diseñados desde la **perspectiva de las personas que lo contestan**, incluyendo las cuestiones que consideran importantes y retirando las que no consideran significativas?
- ¿Son **concretos y cortos**³ para conseguir repuestas significativas, emitidas con la **atención suficiente**?
- ¿Tienen **versiones diferentes**, en función de los diferentes grupos o tipos de personas que lo contestan? ¿Están **adaptados** para que cada grupo responda solo lo que considera significativo?
- ¿Utilizan un **lenguaje claro y unívoco**? ¿Tanto para quien contesta como para la organización que analiza los resultados? ¿Existen dudas sobre el sentido y la interpretación de cada pregunta/respuesta?

Sobre el **modo de distribución** de los cuestionarios:

- ¿Llegan a un **número significativo** de personas que pueden contestar? ¿Qué porcentaje de respuesta obtenemos?
- Las personas que finalmente contestan, ¿son **representativas** del colectivo al que se dirige el cuestionario? ¿Existe algún **sesgo** por el que pensemos que han contestado sobre todo personas de unas características concretas?
- ¿Tenemos alguna información que nos indique que las personas que contestan **esperan acciones de mejora efectivas** como resultado de sus respuestas? ¿Manifestamos con claridad que vamos a actuar y que el cuestionario no es un **mero trámite burocrático**, sin efectos posteriores?
- ¿Aprovechamos los contactos para distribuir los cuestionarios, para recabar **opiniones cualitativas** (nos dan una nota y nos cuentan de palabra los mo-

tivos que la justifican) con las que entender mejor las puntuaciones obtenidas?

Sobre el **análisis de datos internos** relacionados con la satisfacción de “clientes”:

- ¿Hemos identificado cuáles son los factores clave de su satisfacción? ¿Qué lleva a valorar satisfactoriamente los productos y servicios recibidos?
- ¿Existe algún dato interno, que esté disponible o que pueda ser recolectado y medido, que esté **altamente relacionado** con alguno de estos factores clave? Por ejemplo, tiempos en la preparación y entrega cuando el plazo es clave. O días para resolver una cuestiones planteada.
- ¿**Recopilamos sistemáticamente** estos datos internos? ¿Analizamos sus variaciones? ¿Desarrollamos acciones de mejora y correctivas a partir de este análisis?

Y sobre las tareas de **análisis y propuestas de acciones** derivadas de los cuestionarios, datos internos, entrevistas, grupos focales y cualquier otra fuente:

- ¿Analizamos los resultados en equipo, con personas de diferentes perfiles, para entenderlos mejor y proponer acciones de mejora?
- ¿Combinamos los datos de las encuestas con impresiones cualitativas, recogidas en entrevistas y grupos focales?
- ¿Evaluamos también otros datos internos para entender mejor las impresiones cualitativas y los resultados de las encuestas?
- ¿Buscamos datos externos con los que compararnos, tanto de otras encuestas como de indicadores internos?
- Estas tareas de análisis, ¿las realizamos de un modo sistemático y continuo en el tiempo, de cara a realizar un seguimiento y evaluación, utilizando para ello tablas y gráficos de comparación?
- ¿Trasladamos a “clientes” los resultados de las encuestas y los planes de acción, en aquellos casos que proceda?

³ Fred Reichheld en su libro “La Pregunta Decisiva” (Harvard Business School Press, editada por Deusto) propone hacer una sola pregunta “¿Nos recomendaría a sus amigos y familiares?”. Si la respuesta es positiva (por encima de 8) no hay que hacer nada más. En caso contrario habrá que profundizar.



9. ¿Cómo reconocemos y agradecemos?

Nos relacionamos para mejorar la vida de las y los “clientes”. Lo hacemos a través de la escucha de sus inquietudes y propuestas. Las personas que nos aportan sus **opiniones** nos están haciendo con ello un **regalo**. Es una **información clave** para la mejora de nuestro trabajo.

Reconocer y agradecer su aportación es la tarea que completa el proceso de relación. Lo podemos hacer de diferentes modos, tanto de forma individual como colectiva. Por ejemplo, algunas organizaciones crean clubs de “clientes” que reciben algunas ventajas por el hecho de participar y aportar sugerencias.

PREGUNTAS ASOCIADAS

- En los casos en los que hemos solicitado la colaboración de “clientes” para la mejora de nuestro trabajo, ¿nos hemos planteado los motivos por los que están dispuestas a colaborar?
- ¿Hemos desarrollado acciones para motivarla, para incrementar esta colaboración? ¿Con qué resultados?
- ¿Hemos diseñado alguna sistemática para incrementar la colaboración y para reconocer y agradecer sus aportaciones?
- ¿Agradecemos de algún modo el regalo que nos hacen cuando colaboran con nuestra organización?

EJERCICIOS Y ACTUACIONES

Foros de colaboración.

Algunas organizaciones buscan la colaboración externa, de cara a mejorar sus productos/servicios y su gestión. Las acciones a desarrollar pueden ser diversas:

- Manifestar el **deseo de colaborar** y abrir **canales efectivos** para ello.
- Observar y alimentar los **canales** que las y los propios “clientes” puedan crear de modo espontáneo, por ejemplo, a través de foros en redes sociales.
- Facilitar la **conexión** entre las personas dispuestas a colaborar. Y también entre ellas y las personas de

nuestra propia organización, potenciando la creación de redes que expandan la actividad de mejora más allá del ámbito de nuestra organización.

- **Reconocer y agradecer públicamente** las aportaciones realizadas, dando una respuesta efectiva a la pregunta: ¿qué motiva a estas personas a colaborar con nosotros/as?

En los casos en los que la colaboración exige un determinado grado de esfuerzo, algunas organizaciones acotan la colaboración a un grupo reducido de personas para un tiempo determinado (Ejemplo⁴: un comité formado por 14 clientes y cada año se renuevan 7).

⁴ Ejemplo real, extraído de la empresa CTI Soft <https://www.spyrosoft.com/>



La relación con “clientes” es un ámbito transversal en la gestión de las organizaciones. En el siguiente cuadro pueden verse sombreados en naranja los subelementos del MGA (versión 2018) en los que tiene una presencia más significativa:

Preguntas de la Guía

Subelementos del MGA	1. ¿Para quiénes son nuestros P/S?	2. ¿Para qué nos relacionamos?	3. ¿Quiénes se relacionan?	4. ¿Cuándo, en qué momentos ...	5. ¿Cómo nos relacionamos?	6. ¿Cómo gestionamos la información ...	7. ¿Cómo aplicamos el resultado ...	8. ¿Cómo evaluamos la relación?	9. ¿Cómo reconocemos y ...
ELEMENTO ESTRATEGIA									
E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia									
E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia									
E.3 Cómo desplegamos la estrategia									
E.4 Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la est.									
ELEMENTO CLIENTES									
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes									
C.2 Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes									
C.3 Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios									
C.4 Cómo gestionamos las relaciones con las organizaciones proveedoras									
ELEMENTO PERSONAS									
P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas									
P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas									
P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas									
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las per.									
ELEMENTO SOCIEDAD									
S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno soc.									
S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental									
ELEMENTO INNOVACIÓN									
I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar									
I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar									
I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar									
I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores									



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS