

# Manager

Business  
magazine

nº22 - Septiembre/Octubre 2008  
P.V.P. 10 euros

## Gestión de lo Imperfecto

*La Morosidad pone en peligro  
la Supervivencia de las Empresas*

*Factoría de Deseo*

*El Homo Conexus*



# Manager

Business  
magazine

## Sumario

nº 22 Septiembre/Octubre

### Alta Dirección

#### Gestión de lo Imperfecto

Joaquina Fernández García. HUNE

Escuela Superior de Humanidades y Negocios **6**

### A Fondo

#### Los impagos ponen en peligro la supervivencia de las Empresas

Pere J. Brachfield, morosólogo y autor de "Memorias de un Cazador de Morosos".

**18**

### Tribuna de Análisis

#### No Confundamos Valor y Precio

Francisco Duato Vayá. ONEtoONE Capital Partners **24**

### Fórmulas de Éxito

#### Marketing Político: El Resultado No Justifica Los Medios

Fernando Herrero-Nieto von Selma. IDE-CESEM. **28**

### Fórmulas de Éxito

#### Guía de Supervivencia para el Anunciante Online v1.0

Luis Miguel Prieto. Click Naranja **32**

### Fórmulas de Éxito

#### Factoría de deseo: reflexiones en torno a la marca y el sector de la moda

Christopher R. Smith. BrandSmith **38**

### Visión Estratégica

#### ¡... esto es un acto de FE!

Bertol Gorospe. EUROGAP Madrid **46**

### Nuestro Analista

#### CRM 2.0

Oscar Alonso. Penteo ICT Analyst **48**

### A Fondo

#### Feelings Management: Gestión de los Sentimientos Organizativos. Fundamentos Conceptuales

Joaquín Oset Fernández. SUNION Consultoría (Grupo Gesfor) **56**

### Sobre Personas

#### El Homo Conexus

Eugenio de Andrés Rivero. Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas y Ricardo Colomo Palacios.

Universidad Carlos III de Madrid **63**

### Mirada Atrás

#### ¿Cómo sacar provecho de la crisis? El efecto "concentración"

Eduardo Navarro. Improven **68**

### Cara y Cruz

Claves del comportamiento y la relación. El éxito de los grupos humanos

Dr. José María Bermúdez de Castro Risueño. CSIC **72**

### A Fondo

La Relación. Empresa-Consultoría

Marcos Urarte. Grupo Pharos **76**

### Libro del Mes

"Coaching y Diversidad" de A.E. Kaufmann y de J.C. Cubeiro

Adriana Fernández. Manager Magazine **80**

### Libro del Mes

"Liderar. 1.000 Consejos para un Directivo" de Javier Fernández Aguado

Adriana Fernández. Manager Magazine **82**



# Gestión de lo Imperfecto

Por Joaquina Fernández García  
Directora General  
HUNE Escuela Superior de Humanidades y Negocios

*“Recuerdo un tipo de mi tierra que se cayó de una casa de diez pisos.  
- ¿Y qué le pasó?  
Mientras iba cayendo, la gente de cada planta le oía decir:  
- ¡Por ahora bien, por ahora bien...!”*

*Steve McQueen en Los siete magníficos, John Sturges 1960*

*El diagnóstico empresarial es un instrumento esencial para que las organizaciones sepan dónde se encuentran y hacia dónde se dirigen. Dentro de los múltiples métodos de diagnóstico existentes puede hacerse una división en dos grandes grupos: específicos e integrales. Los primeros ponen el énfasis en procesos productivos, financieros, de gestión, en aspectos relativos al mercado, etc. Los integrales, por el contrario, se caracterizan por una visión holística, donde la mirada se centra también en los colaboradores, el talento, la eficacia en la gestión de las personas..., manejando una amplia gama de variables.*

*Dentro de la categoría de métodos de diagnóstico integrales se encuentra el denominado “Gestión de lo Imperfecto”, creado e implantado con éxito por Javier Fernández Aguado. Este pensador, probablemente el más reputado de los autores españoles del área del Management a nivel internacional, ha definido como eficaz paradigma el antropomórfico, para su trabajo con las organizaciones.*

### **Pequeña historia de un gran Modelo**

La "Gestión de lo Imperfecto" aspira a transformar las imperfecciones, una vez diagnosticadas, en ventajas competitivas. Lo imperfecto no se resuelve por sí mismo, pero cuando es definido, asumido y tratado, puede convertirse en oportunidad de mejora.

En el año 2000, el entonces Director General de La Caixa, Isidro Fainé, propuso a Javier Fernández Aguado dirigir un seminario para los máximos responsables de la entidad. Fue precisamente con estos directivos con quienes, por primera vez, Fernández Aguado implementó el modelo que llevaba meses fraguando.

El pensador español definía, en los orígenes del modelo, cuatro ámbitos de diagnóstico: Entorno, Estructura, Personas y el Uno Mismo. En cada uno de estos niveles se analizaban de una forma presencial y directa, mediante sesiones de trabajo con la Alta Dirección de la organización, las dificultades irresolubles y todas aquellas que sí admiten transformaciones.

La diferencia entre un modelo vivo de otro que no lo es lo marca la experiencia. Por la vida del autor han pasado cientos de horas de sesiones. Así, cada uno de los Presidentes, Directores Generales o miembros de Alta Dirección de más de cien compañías de cuatro continentes, han colaborado en el perfeccionamiento de este instrumento de diagnóstico. Propiedad de MindValue, el modelo ha sido también enriquecido por las aportaciones de José Aguilar López, otro de los grandes en el panorama español del asesoramiento y la formación en el gobierno de personas y organizaciones.

La vitalidad y riqueza de este modelo se nutrió con el encuentro de Fernández Aguado con el Presidente del grupo Pharos, Marcos Urarte. Fruto de las conversaciones y contactos mantenidos nació un nuevo ámbito de análisis: la Comunicación / Información, apareciendo de esta manera la quinta dimensión.

Esta etapa culminó con el monográfico dedicado a la "Gestión de lo Imperfecto" que en su nº 28 publicó la revista norteamericana Executive Excellence. Era la primera vez que esa revista norteamericana dedicaba un número en exclusiva a un pensador español.

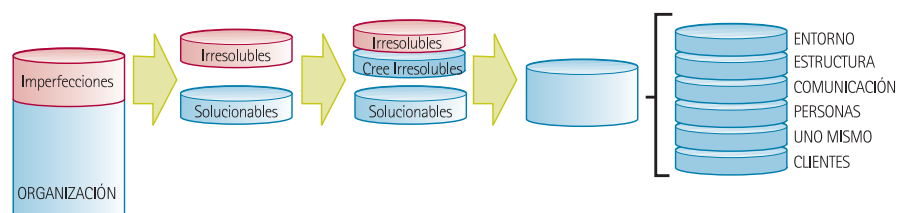
### **HUNE y la Gestión de lo Imperfecto**

A finales del 2007 nace HUNE, Escuela Superior de Humanidades y Negocios. Sus promotores plantean la conveniencia de definir una nueva forma de ver el mundo empresarial. El principal objetivo de la unión de HUmanidades y NEgocios es mostrar un modelo empresarial en el que se concluya que son las personas, su crecimiento y su nivel de compromiso con la misión de la organización, las que, en grandísima medida, potencian e incrementan los resultados económicos. A la postre son las personas quienes permiten que el proyecto siga y permee al entorno de ilusión y pasión.

Las personas son, con su motivación, quienes permiten que las imperfecciones sean o no superables. HUNE busca potenciar el talento y la elevación del conocimiento como un bien para crecer exponencialmente, analizando los puntos clave del negocio, definiendo los aspectos resolubles y creando estrategias que ayuden a la mejora y bienestar de sus integrantes, así como al incremento de los resultados económicos. HUNE considera que la excelencia empresarial se encuentra unida a la aceptación de aquellos aspectos irresolubles que deben ser minimizados en el quehacer diario, si bien tenidos en cuenta en la estrategia general de la compañía.

El asesoramiento de Javier Fernández Aguado potencia y encauza este canal apasionado que culmina con el acuerdo de exclusividad en el desarrollo e implantación de la Solución del modelo "Gestión de lo Imperfecto" para México y España (excepto en Cataluña: allí los derechos los gestiona el grupo Pharos).

Fruto de este acuerdo, el equipo de HUNE se puso manos a la obra, desarrollando una nueva versión del modelo. Esta visión involucra al equipo en el análisis de una nueva dimensión: los Clientes, que hasta ahora era contemplada dentro del Entorno.



**Figura 1.** Dinámica del proceso. I+D+i Hune

# La primera división de las imperfecciones que se detecta es: Resolubles e Irresolubles. Una evaluación objetiva de las situaciones es relevante para diferenciar las imperfecciones resolubles de aquellas que no lo son

## Arquitectura del Modelo

*"En cualquier campo es muy difícil exponer el modelo - lo que en griego se llama charakter - de la perfección, ya que lo perfecto para unos es una cosa y para otros otra". Cicerón. El Orador.*

Descripción del orador perfecto

Afirma Cicerón que el orador perfecto no existe y asegura, siguiendo las doctrinas de Platón, que se encuentra sólo en el mundo de las ideas. La realidad simplemente remite a esta imagen mediante la imitación. Trasladando este pensamiento al mundo empresarial, encontramos ejemplos de organizaciones que funcionan bien; sin embargo, en ningún caso podremos encontrar la organización perfecta. Aún aplicándole una subjetiva definición de perfección sabemos que las organizaciones, compuestas por personas, no pueden ser perfectas, como las personas no lo son.

El diseñador y poeta italiano Bruno Munari cuando hablaba de algún problema solía citar a su amigo Antonio Rebolini: *"Cuando un problema no puede resolverse,*

*no es un problema. Cuando un problema puede resolverse, no es un problema".*

Así, la primera división de las imperfecciones que se detecta es: Resolubles e Irresolubles. Este modelo pone su foco de atención en aquellos aspectos que pueden ser modificados. La ambigüedad de la realidad puede inducir a creer que un problema concreto es irresoluble para unos, mientras que otros lo consideran radicalmente resoluble. Una evaluación objetiva de las situaciones es relevante para diferenciar realmente las imperfecciones resolubles de aquellas que no lo son. Epicteto arroja luz sobre el asunto: *"Debemos medir tanto el tamaño de nuestra zancada como la extensión de nuestra esperanza, de acuerdo a lo que es posible".* Ver figura 2

Debemos contemplar el modelo como un modo de trabajar desde el inconformismo y la falta de autocomplacencia organizativa. Alcanzar un determinado nivel de excelencia se convierte en un punto de partida, en vez de una meta. La pregunta clave es: *¿dónde es posible mejorar?*, y esta



Figura 2. Descripción conceptual de una oportunidad de mejora. I+D+i Hune

cuestión debe ser planteada ante las diferentes dimensiones de una organización. Este modelo es aplicable a la totalidad de las organizaciones la puesta en marcha del modelo "Gestión de lo Imperfecto" resulta prioritaria. Algunos ejemplos:

- Pérdida de competitividad o productividad
- Reducción en la atracción, retención y desarrollo del talento
- Procesos críticos de cambio
- Deficiente compromiso o motivación de los trabajadores
- Clima laboral inadecuado
- Medios obsoletos con falta de creatividad e innovación
- Crisis de identidad cultural o de valores
- Pérdida de ilusión en los directivos
- Excesiva rotación no deseada
- Cambios negativos en la percepción de imagen de marca

El objetivo es identificar aquellas áreas de mejora en las que la organización debe y puede actuar. Es preciso promover ciclos de innovación basados en la gestión de la incertidumbre y el cambio permanente que intensifica la presión competitiva.

Alcanzando este objetivo lograremos:

#### **A nivel operativo:**

- a)** Un mapa de ámbitos de mejora permanente

- b)** Orientaciones prácticas sobre cómo abordar esas situaciones

#### **A nivel estratégico:**

- a)** Tener una imagen sobresaliente percibida por el mercado
- b)** Contribuir a atraer y retener el talento deseado

#### **Los ámbitos**

El modelo divide a la organización en seis ámbitos, cinco de los cuales ya han sido desarrollados y analizados en artículos de interés aparecidos en las más prestigiosas revistas del Management. Por ello, voy a pasar muy someramente por los cinco primeros (Entorno, Estructura, Personas, Uno Mismo, Comunicación / Información) poniendo especial hincapié en la nueva dimensión: *Los Clientes*, desarrollada por HUNE con el asesoramiento de Javier Fernández Aguado.

#### **• Entorno**

El matemático norteamericano y padre de la cibernética, Norbert Wiener, aseguraba que al mundo podía vérselo como una miríada de mensajes del tipo de "a quien pueda interesar". El impacto del entorno sobre el organismo abarca una serie de instrucciones cuyo significado puede ser difícil de interpretar. Si a eso añadimos que las reacciones del propio organismo influyen a su vez en el entorno, parece evidente que incluso en los modelos más simples de organismos se producen complejas y continuas interacciones, que están gobernadas por un significado.

El propósito de esta primera dimensión es identificar las posibles "imperfecciones" a través de los distintos

ámbitos de la estrategia, entendida ésta como respuesta a las fuerzas externas e internas que tienen impacto en la organización.

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles:

- Cambios de interés social
- Aspectos medioambientales
- Cambios en la tecnología (Beta / VSH - Analógico/ Digital)
- Sector poco atractivo
- **Estructura**  
Un amigo arquitecto cuando le hago observar con cierta inquietud la estructura de algún edificio medio en ruinas, suele apostillar:  
- No te preocupes, los edificios tienden a no caerse.

En el mundo empresarial, si existen graves fallas estructurales en una organización, ésta tiende, casi siempre, a caerse. El propósito de esta dimensión es detectar las posibles "imperfecciones" a través de los distintos sistemas organizativos así como sus políticas y procedimientos. Se identifican áreas de mejora mediante un Análisis Interno de los elementos más relevantes de la estructura organizativa en cuanto a los siguientes aspectos:

- Claridad en el diseño organizativo: organigrama, puestos, Dpto. y relaciones jerárquicas.
- Definición de las políticas, procesos y procedimientos.
- Alto nivel de compromiso con los

Sistemas de Recursos Humanos en sus tres vertientes (Atraer–Retener–Desarrollar el Talento).

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles:

- El organigrama no corresponde a la unidad funcional de negocio
- Los objetivos han sido definidos por encima de las posibilidades actuales
- Políticas de incentiviación que no consideran la antigüedad

#### • **Personas**

Diálogo de la serpiente y la luciérnaga:

- *¿Soy de tu cadena alimenticia?, preguntó la segunda a la primera.*
- *No, fue la respuesta*
- *¿Te he hecho algún daño?*
- *No*
- *¿Por qué quieres aniquilarme?*
- *No soporto verte brillar*

Dentro del capítulo de Personas, quiero ejemplificar con la envidia uno de los lastres que las organizaciones españolas tienen en este ámbito. Ya apuntaba

Borges que *"el tema de la envidia es muy español.*

*Los españoles siempre están pensando en la envidia. Para decir que algo es bueno dicen que es envidiable".* Quizá sea ésta una imperfección irresoluble que necesite un cambio de visión dentro de las personas a nivel nacional. Un gran amigo mío, director general de una entidad financiera, me explicaba que él vencía la envidia modelando a la persona envidiada. Tenerle de modelo le parecía mucho más sano que sentirse inferior y tener un bajo concepto de sí mismo.

El propósito de esta dimensión es identificar las posibles imperfecciones de los jefes, compañeros (colaterales) y colaboradores (subordinados) en cuanto a sus interacciones y relaciones dentro del ámbito de la organización. Es decir, algún grado de incompetencia en las habilidades especialmente relevantes y críticas para cada uno de dichos colectivos.

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles:

- Carencia de Liderazgo
- Carencia de precisión en el seguimiento de directrices concretas
- Dificultades para potenciar el desarrollo de su equipo

• Bajo compromiso y motivación hacia el negocio

#### • **Uno mismo**

Escribió Shakespeare que *"sabemos lo que somos, pero no sabemos lo que podríamos llegar a ser"*. Los seres humanos estamos en un devenir permanente de inventarnos y reinventarnos en el contexto de nuestra vida. Ignoramos lo que somos capaces de ser y desconocemos en gran medida en lo que somos capaces de transformarnos. Esto nos sitúa en un mundo de posibilidades abierto, siendo la capacidad de cambio la mejor herramienta que tenemos.

Uno Mismo, la persona, siente esa necesidad de cambio y a la vez es consciente de la capacidad de transformar algunas cosas pero no otras. Aristóteles distinguía entre una doble naturaleza humana en cuanto a cambios: La primera naturaleza está integrada por aquellos aspectos de nuestro comportamiento que no podemos cambiar: lo que los psicólogos denominan temperamento. La segunda naturaleza corresponde a los aspectos de nuestro comportamiento que sí admiten cambio, lo que en psicología se denomina carácter.

Con esta dimensión se busca identificar las posibles imperfecciones en uno mismo, analizando desde un enfoque absolutamente constructivo y de manera autocrítica y objetiva, nuestras posibles áreas de mejora, situando éstas en aspectos relevantes de nuestra forma de pensar, sentir y actuar. Para ello, analizamos el grado de eficiencia en cuanto a inteligencia emocional, equilibrio, perspectiva,



equidad, resistencia, responsabilidad, liderazgo personal, administración personal, beneficio mutuo, comunicación, inter-dependencia y mejora continua de la persona.

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles en este ámbito:

- Escasa honestidad / integridad
- Carencia de empatía y/o habilidades sociales
- Bajo nivel de compromiso y motivación
- Inadecuada adaptación al cambio
- Crisis de incertidumbre

#### • **Comunicación/Información**

Conversación grabada de la frecuencia de emergencia marítima, canal 106, de Finisterre (Galicia), entre gallegos y norteamericanos:

**Gallego:** *Les habla el A-853. Por favor, desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionar...Se aproximan directos hacia nosotros, distancia 25 millas náuticas.*

**Americanos:** *Recomendamos, entonces, que desvíen su rumbo 15 grados norte para evitar la colisión.*

**Gallego:** *Negativo. Repetimos, desvíen su rumbo 15 grados sur.*

**Otro americano:** *Al habla el Capitán de un navío de los Estados Unidos de América. Insistimos, desvíen ustedes su*

*rumbo 15 grados norte para evitar la colisión.*

**Gallego:** *No es factible ni conveniente. Sugerimos que desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionarnos.*

**Americano:** *Les habla el Capitán Richard James Howard, al mando del portaaviones USS Lincoln, de la marina de los Estados Unidos de América, el segundo navío de guerra más grande de la flota norteamericana. Nos escoltan dos acorazados, seis destructores, cinco cruceros, cuatro submarinos y numerosas embarcaciones de apoyo. Nos dirigimos hacia aguas del golfo Pérsico para preparar maniobras militares. No les sugiero... ¡les ordeno que desvíen su curso 15 grados norte! En caso contrario nos veremos obligados a tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de este buque y de la fuerza de esta coalición. Por favor, obedezcan inmediatamente y ¡quítense de nuestro camino!*

**Gallego:** *Les habla Juan Manuel Salas Alcántara. Me escolta mi perro, mi comida, dos cervezas y un canario. Tengo el apoyo del canal de emergencia marítima. No nos dirigimos a ningún lado ya que les hablamos desde tierra, estamos en el faro A-853 Finisterre... Pueden tomar las medidas que*

*consideren oportunas para garantizar la seguridad de su buque, que se va a machacar contra las rocas, pero volvemos a insistir y sugerimos que lo mejor, más sano y más recomendable es que desvíen su rumbo 15 grados sur para evitar colisionarnos...*

**Americanos:** *Bien...Recibido. Gracias...*

Las posibles imperfecciones en este nivel se detectan analizando las herramientas y canales que se utilizan dentro de la organización para trasladar mensajes tanto vertical como horizontalmente. Hacemos una diferenciación clara entre qué es Comunicación y qué Información. Buscamos áreas de mejora en los aspectos relevantes de la comunicación corporativa: canales, medios, tecnologías de la información, frecuencia, lenguaje, contenido, oportunidad de la comunicación, originadores de los mensajes y destinatarios.

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles en esta dimensión:

- Problemas de reporting
- Dificultades en la comunicación horizontal
- Comunicación lateral y poco recíproca



### • Clientes

Entre los objetivos principales de toda empresa se encuentra entender a los clientes y la proposición de valor que los atrae y retiene.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, en su estudio sobre Mapas Estratégicos, las organizaciones no pueden ya unir los éxitos con los clientes a la mera transacción económica. Hoy en día *“los procesos de gestión del cliente deben ayudar a las empresas a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo”*. En los años ochenta y noventa se veía un cliente en cada individuo; hoy las empresas deben ver un individuo distinto en cada cliente. Este trato personalizado conecta al cliente en el escalafón que le corresponde dentro de la cadena de resultados de cualquier organización. Es el cliente, su fidelidad y su comunicación de la marca de empresa, quien propicia la sostenibilidad y el éxito de toda organización.

Estos autores definen cuatro procesos genéricos relacionados con la gestión de clientes:

1. Seleccionar o segmentar clientes
2. Adquirir clientes
3. Retener clientes
4. Establecer relaciones con los clientes

Es importante diagnosticar si la organización analizada incluye en su estrategia la ejecución en los cuatro procesos.

Una imperfección habitual es actuar sin una estrategia explícita de gestión de clientes, con lo que se hace una mala

aplicación de los procesos de identificar segmentos de clientes atractivos. Eso haría complicado dar forma a la proposición de valor que llame la atención de esos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes. Un ejemplo positivo de cómo sí hacerlo es el lanzamiento de la última creación de Steve Jobs y su equipo: el iPhone 3G; segmento de clientes específico, comunicación extraordinaria, asegurando la calidad de la marca y transformando, por tanto, clientes en entusiastas del producto. De esta manera, Apple construye relaciones, potencia prescriptores, no limitándose a la mera venta de sus productos.

Luis Bassat, presidente del grupo Bassat, Ogilvy de España y director creativo de Ogilvy & Mather Europa, reside en Barcelona y viaja a Madrid con frecuencia. En cierta ocasión escribió una carta a los responsables de determinado hotel de Madrid explicándoles por qué se aloja habitualmente en el Ritz. Empieza su escrito enumerando los defectos que él considera tiene el Ritz. A continuación detalla las características que le hacen volver a ese alojamiento en cada viaje. En la mayoría de los casos, los valores añadidos que recalca del hotel son los gestos de las personas que van más allá de la cortesía profesional: le envían un coche a recogerle al aeropuerto, le guardan una maleta con su ropa para que no tenga que traer equipaje, y el director del hotel le llama de vez en cuando para preguntarle como está. Acaba la misiva con esta frase: *“En definitiva, me gusta cómo cuidan de su imagen y de la mía”*. Se convierte así en un cliente del segmento adecuado que se ha transformado en fijo, haciéndole un gran entusiasta del hotel Ritz mediante el establecimiento de una relación construida.

En muchas organizaciones se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. El problema es valorar al cliente únicamente por lo que te va a aportar durante un tiempo, de tal manera que se puede crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos, más que a retener y rentabilizar a los actuales.

El valor objetivo y mensurable de un cliente es lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Este apartado, en el que vemos sumidas a numerosas empresas de servicio, nos da pie a profundizar en estrategias que permitan recuperar a los de alto valor. Para ello se parte de un análisis de su evolución en el tiempo de fidelidad y consumo; se establecen posteriormente contactos entendiendo –si es el caso– su huida y diseñando y proponiendo ofertas para recuperarle.

Atraer un cliente nuevo es un proceso costoso para la empresa ya que exige un largo proceso de seducción. Resulta menos costosa la retención de alguien que ya está. A eso hay que añadir que los clientes no tienen un comportamiento de compra común: puede ser que el cliente que se marcha es de los que más compra y nos veremos en la necesidad de sustituirlo por dos o tres clientes nuevos. Con ello, la inversión para atraer a los reemplazantes se multiplica.

En las relaciones con los clientes, es necesario tener un conocimiento exhaustivo de todos los momentos de contacto y establecer los momentos críticos, donde un fallo en la gestión puede debilitar drásticamente la relación. El objetivo es establecer “momentos de sorpresa positiva” en cada uno de los contactos que mantengamos con los

clientes, superando sus expectativas y ayudando a generar un compromiso a largo plazo entre ambos.

Los clientes son, por naturaleza, distintos unos de otros. Sin embargo, en la mayoría de los casos, comparten alguna característica que los hace divisibles en distintos segmentos. Esta segmentación se ubicaría dentro del primer proceso genérico "selección" en la gestión de clientes vista anteriormente. Puede ser, por ejemplo, una segmentación por la intensidad de uso, los beneficios buscados, fidelidad, o simplemente demográfica o geográfica. Para una empresa que se preocupa por la satisfacción de sus clientes, debería clasificarlos también conforme a su actitud.

De acuerdo con la actitud es habitual clasificar a los clientes en cuatro tipologías:

**1. Apóstol:** alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor; se vincula emocionalmente con la empresa. La falta de cuidados puede convertirle en un Rehén y posteriormente en el mayor Agitador.

**2. Rehén:** insatisfecho pero vinculado a la empresa de alguna manera. Quiere abandonarla pero no puede. Es un vengativo Agitador en potencia. Un enfoque estratégico podría convertirle en un Apóstol convencido.

**3. Mercenario:** está satisfecho, sin embargo no hay un vínculo estrecho con la empresa. Irá al mejor postor ya que para él no existen vínculos emocionales. No hay compromiso. Es cautivado por las ofertas y perdido por las mismas.

**4. Agitador:** alto grado de insatisfacción, actitud de queja y

protesta. Ataca la empresa. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing. Es imprescindible establecer un procedimiento para identificarle en la primera línea para que sea tratado por el segundo nivel, supervisores, mandos intermedios, etc. Ver figura 3.

Un cliente satisfecho no es necesariamente leal, y es precisamente esta lealtad la que está relacionada con la rentabilidad de nuestra empresa. Es importante detectar si nuestra organización incide sobre las pequeñas pero cruciales diferencias que hay entre un cliente satisfecho, un cliente muy satisfecho y un cliente leal.

Con los arquetipos anteriores podemos encontrar la Proporción de Lealtad de los clientes (PL), aplicando la siguiente fórmula:

$$PL = \frac{\text{nº Apóstoles} + \text{nº Rehén}}{\text{nº Agitadores} + \text{nº Mercenarios}}$$

Si  $PL \leq 1$  = problemas

**Figura 4.** Fórmula para el cálculo de la Proporción de Lealtad de los Clientes

Esta proporción nos ayuda a explicar el número de clientes leales que registra nuestra empresa por cada agitador y mercenario. Una proporción cercana o inferior a la unidad sería un indicador de problemas.

Las imperfecciones irresolubles en clientes están muy relacionadas con la transformación de necesidades, estilos de vida del cliente, cambios de localización geográfica, modificaciones en la estrategia comercial y cese en la prestación de un servicio de la propia organización.

Algunos ejemplos de Imperfecciones Resolubles en el ámbito de Clientes:

- Falta de competitividad
- Posicionamiento de marca
- Servicio postventa inadecuado
- Falta de innovación
- Subestimación del poder de la competencia
- Nulo interés por la recuperación de clientes de valor, perdidos
- Estrategia equivocada en el target de clientes (muchos clientes poco rentables)

<b>Satisfacción</b>	<b>NO</b>	<b>AGITADOR</b>	<b>REHÉN</b>
	<b>SI</b>	<b>MERCENARIO</b>	<b>APÓSTOL</b>
		<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>Retención</b>			

**Figura 3.** Tipos de Clientes según Actitud

**Conclusión**

A modo de conclusión, dos diagramas del funcionamiento esquemático del modelo "Gestión de lo Imperfecto" y de la metodología empleada por HUNE para su implementación: Figuras 5 y 6

Las organizaciones buscan resultados que les permitan permanecer en un mercado en ebullición, con continuos cambios de intereses, donde la globalización ha generado nuevos planteamientos de negocio, exigiendo más profesionalidad y mayor acercamiento a intereses medioambientales, sociales y personales. Para lograr estos objetivos es necesario conocer qué sucede dentro de la organización, escuchando a cada uno de los implicados en el gobierno y transformación de la misma.

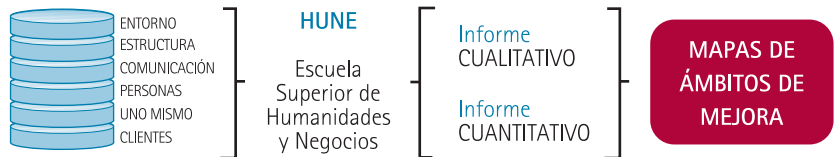
La aplicación on line desarrollada por HUNE del modelo "Gestión de lo Imperfecto" –como ya se ha señalado, creado y experimentado por Javier Fernández Aguado– busca aportar datos cuantitativos extraídos de todos los niveles de la organización, que permitirán un estudio exhaustivo de detección de áreas de mejora.

Posteriormente, a través de un estudio cualitativo se añadirá luz y ampliarán las conclusiones extraídas del cuantitativo, aportando nueva información para crear mapas de mejora y planes de intervención en cada uno de los apartados identificados.

El Gráfico de Metodología (Figura 6) indica los pasos de esta Solución y su Implementación, en el que puede verse la importancia de que todos los mandos

de la organización participen en identificar las posibles imperfecciones y las áreas de mejora. Este diagnóstico es clave y prioritario para la organización que busque la excelencia. La participación de cada uno de los integrantes creará valor desarrollando hábitos de dirección en los que la orientación esté en las personas optimizando los resultados. La Solución de la "Gestión de lo Imperfecto" garantiza el éxito del proceso porque todas las partes están implicadas en la detección, intervención, aplicación y seguimiento de las mejoras planteadas a cada cuestión. **M**

Quien desee más información sobre la apasionante herramienta de diagnóstico y estrategia aquí expuesta de forma rápida, puede acudir a [gestiondeloimperfecto@hune.org](mailto:gestiondeloimperfecto@hune.org)



**Figura 5.** Diagrama del funcionamiento del Modelo "Gestión de lo Imperfecto". I+D+i Hune

**Metodología de Implantación**



**Figura 6.** Metodología de Implantación y Seguimiento creado por HUNE. I+D+i Hune

