

# NO PREVIEW®



**MERCADOS ALCISTAS, SECTOR REAL EN CAIDA, ¿QUE PREVALECERA?**

**Compliance**

REQUERIMIENTOS ESENCIALES PARA UN EFECTIVO PROGRAMA DE ETICA

5

**Normativa**

MODIFICACIONES EN NORMAS DE AUDITORIA EXTERNA Y EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR

8

EL RAID BURSATIL NO PODIA NO SER MAS CONTRASTANTE CON LA EVOLUCION DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMIA

3

**Grafología**

LA GRAFOLOGIA LABORAL EN LOS RECURSOS HUMANOS

6

**Marketing**

10 TIPS PARA CUANDO EL CLIENTE SE QUEJA

10

## NOP REVIEW

Mayo - Junio 2014

## DIRECTORA EDITORIAL

Prof. Graciela Mabel González Barrios

## COMITE EDITOR

Dr. Luis Alberto Bregni  
Dr. Marcelo Luis Massip  
Dra. María Cecilia Robacio

## DIRECCION COMERCIAL

Sr. Daniel Eduardo Damiano

## ASISTENTE DE DIRECCION

Srta. Alicia Testa  
alicia.testa@nop.com.ar

## COLABORADORES

CPA. Federico L. Bregni, Ing. Javier Martínez Huerga, Dr. José L. Puricelli, Lic. Federico G. Rodríguez, Lic. Juan I. Trentalance, Dr. Jorge Vasconcelos, Dr. Juan M. Garzón, Dr. Marcelo Capello (IERAL-Fundación Mediterránea), Lic. Gisel de Porto, MBB. María del Carmen Galíndez, Lic. Andrés Carriquiry, Lic. Javier Antúnez, Lic. Héctor A. Faria, Dr. Daniel Casais, Lic. Verónica Corba, Dr. Michael Volkov.  
C.P.C.E.C.A.B.A., Estudio Mitrani, Caballero, Rosso Alba, Francia, Ojam & Ruiz Moreno.

## IMPRESION

Sip Gráfica SA  
Colpayo 412 - C.A.B.A.  
comercial@sipgrafica.com.ar

## PROPIETARIO

NOP SRL  
Hipólito Yrigoyen 977 Piso 3  
(C1086AAO) C.A.B.A.  
Tel.: (54-11) 43348577 / 52182950  
Fax Int.: 223 // www.nop.com.ar

El editor no se responsabiliza por opiniones vertidas por los columnistas en sus notas, las que presentan en cada caso sus propios puntos de vista sobre el tema tratado, que pueden o no ser compartidos.

Las opiniones de los autores son personales y pueden o no coincidir con los de la Entidad u Organismo al que pertenecen.

Registro de la Propiedad Intelectual 170398  
ISSN: 0329-8345

# Editorial

Llegamos esta vez con nuestra publicación de Mayo/Junio 2014

Hemos comenzado un año donde la actividad se ha desacelerado, las tasas de interés en niveles elevados han generado la reacción del Gobierno para su control, un dólar quieto pero que comienza a moverse, acusaciones, corrupción, juicios, inseguridad son titulares diarios en los medios, mientras en breve, la Argentina cambiará su enfoque para seguir las alternativas del próximo Mundial.

Un panorama complejo que esperemos vaya clarificándose con el correr de los días

Un cordial saludo,

**Graciela M. González Barrios,**  
Directora Editorial

## COMUNICACIONES B.C.R.A.

¿Está cansado de recibir información en su email que no necesita y perder tiempo leyéndola?

Si su respuesta es **sí**, lo invitamos a probar **gratuitamente** por 60 días, y sin ningún compromiso posterior, nuestro sistema **MOD Mail on Demand**.

MOD le permitirá seleccionar sólo las Comunicaciones que necesite por tipo, tema o palabras claves y recibirlas en su email en el momento en que se emiten.

**NOP, sigue creciendo junto a usted.**

Solicite YA este beneficio enviándonos un email con sus datos de contacto a [comercial@nop.com.ar](mailto:comercial@nop.com.ar)  
Telefónicamente, en menos de 5 minutos, configuraremos esta herramienta. Sólo requeriremos saber de sus necesidades y una casilla de correo donde recibirlas.



Banco Central de la República Argentina  
Acuarela del artista Daniel Salaverria

## MERCADOS ALCISTAS, SECTOR REAL EN CAIDA; ¿QUE PREVALECERA?

Por: Jorge Vasconcelos

**El raid bursátil no podía ser mas contrastante con la evolución del sector real de la economía.**

Desde principios de agosto del año pasado, cuando el resultado de las primarias (las PASO) anticipó que no habría espacio para una nueva reforma de la Constitución, la bolsa argentina (el Índice Merval) subió nada menos que un 47 % en dólares.

Hay que partir de la base que el optimismo sobre la Argentina es inversamente proporcional a la magnitud de los activos que cada inversor tenga aplicado al país.

Aquellos que disponen de liquidez y tienen poca exposición actual a los riesgos locales, seguramente están atraídos por una Bolsa que subió 47 % en dólares desde principios de agosto del año pasado. Perciben quizá que puede haber más oportunidades en el futuro, en la medida en que la economía se organice mejor y los incentivos a invertir queden más alineados con los precios relativos de mercados comparables.

En cambio, aunque las expectativas no sean diferentes, aquellos agentes económicos que tengan una proporción elevada de sus activos ya localizados en el país, y dispongan además de poca liquidez, probablemente encuentren dificultades para justificar el optimismo, abrumados por caída de ventas, contracción del crédito disponible y tensiones en el frente laboral.

No hay dudas que ha sido el factor expectativas la clave de la performance del mercado bursátil ar-

gentino en el último período. De otro modo no podría explicarse la diferencia con la bolsa chilena, que en igual período ha caído un 7%.

Ocurre que, a mediados del año pasado, el valor de las empresas que cotizan en la Argentina se había reducido a la mínima expresión. La capitalización bursátil de las firmas domésticas había caído a un equivalente a poco más de 7 % del PIB, cuando en 2009, en plena crisis

período, es posible que, para lograr subas adicionales, la Bolsa necesite apoyarse en fundamentos más sólidos, vinculados a las proyecciones de rentabilidad y crecimiento de años venideros.

Es que el nivel actual del Merval define una capitalización de las firmas domésticas equivalente a 14 % del PIB y ahora, para adquirir una empresa cotizante, hace falta reconocer un valor que representa, en promedio, 11 años de las ga-



internacional, ese ratio había sido el doble, en torno a 14 % del PIB, sin hablar de los años 2004 y 2005, en el que había llegado al 25 % del PIB (datos del IAMC). En promedio, a mediados de 2013 las empresas cotizantes podían ser compradas por un precio equivalente a 5 años de sus ganancias, una ganga en situaciones normales de la economía.

Luego del recorrido alcista del último

nancias. Ese ratio, en verdad, es igual a la media existente hoy para el conjunto de mercados emergentes.

Sin dudas la mejora de las cotizaciones bursátiles es un dato muy positivo para el sector real de la economía. Un valor apropiado de las empresas es condición necesaria para disparar un proceso de inversiones. Quienes tengan una percepción optimista acerca de la

Argentina de los próximos años no invertirán en nuevas plantas y generarán más puestos de trabajo si pueden “comprar hecho” activos bursátiles que consideren subvaluados. Aunque seguramente todavía queden oportunidades en el mercado local, las cotizaciones actuales ya han colocado a la Bolsa en un nuevo escenario, en el cual será necesario justificar cada mejora adicional con una ampliación del horizonte de los agentes económicos en las tres variables más relevantes:

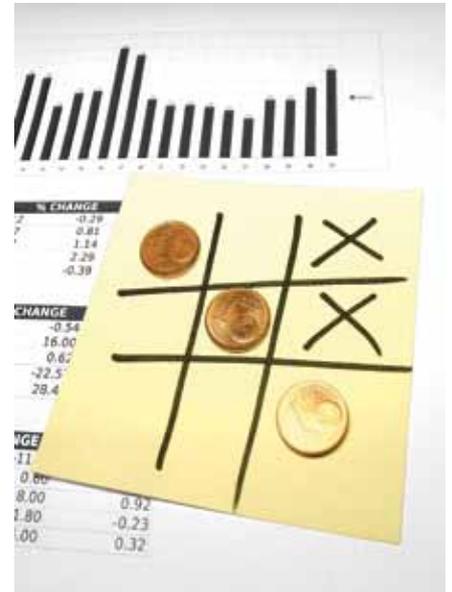
- a) riesgo país;
- b) rentabilidad;
- c) crecimiento.

A su vez, para que esos tres vectores sean convergentes de cara al futuro, la característica que tenga el ajuste en marcha es muy relevante. Si bien una variable clave como es la brecha cambiaria se ha reducido en forma significativa, de 60% a 30%, ayudando a frenar la sangría de reservas del Banco Central, el mix de políticas con que este objetivo se está logrando no es el más apropiado, ya que se basa

en un endurecimiento de las condiciones monetarias y crediticias, antes que en un reordenamiento de las cuentas fiscales destinado a reducir el déficit del sector público.

La baja calidad del ajuste en marcha se expresa en la falta de reacción de las exportaciones (¡cayeron 16 % interanual en marzo!) y en el hecho que, dentro de los indicadores de nivel de actividad que denotan retracción, hay una gama amplia de sectores vinculados a la inversión. Por caso, el Índice de Producción Industrial del Estudio Ferreres, que registra un retroceso interanual de 1 % en el primer trimestre del año (fenómeno que se acentuó en marzo), muestra entre los rubros más golpeados a “minerales no metálicos”, íntimamente vinculado a la construcción, con un descenso de 7,7 % interanual y a “maquinaria y equipo”, con un guarismo negativo de 13,3 %.

Dentro de la maquinaria agrícola, hay segmentos que – en lo que va de 2014- están registrando una caída de ventas del orden del 40 % interanual. La falta de corrección fiscal y el excesivo descanso de la



política de estabilización en el frente monetario se expresa con crudeza en la dinámica negativa del crédito al sector privado. Desde fin de enero hasta mediados de abril, el stock de préstamos se redujo en términos nominales un 0,7 %, cuando por la dinámica de años anteriores podría haberse esperado una expansión del orden de 6 % en el período, brecha que ilustra sobre su impacto contractivo.

Las bases precarias sobre las que se apoya el ajuste en marcha hacen que el cortoplacismo siga dominando la toma de decisiones. Las expectativas todavía no están suficientemente coordinadas, por lo que no es extraño que algunos operadores importantes del mercado esperen un tipo de cambio oficial por debajo de 10 pesos a fin de año y otros lo vean por encima de esa cota, diferencia que también se expresa en la magnitud de la brecha cambiaria esperada para ese momento. ■



\* Esta publicación es propiedad del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea.

## REQUERIMIENTOS ESENCIALES PARA UN EFECTIVO PROGRAMA DE ETICA Y CUMPLIMIENTO

Por. Dr. Michael Volkov

### Cuando la supervivencia es la prioridad, gerentes y empleados están menos atentos a temas éticos y de cumplimiento

Un cliente me recordó recientemente – Mike, esto no es un programa de ética y cumplimiento, es “un programa de cumplimiento y ética efectivo”-.

Siempre aprendo de mis clientes y esto fue algo importante que me recordó: focalizarse en “efectividad” y no sólo en un programa.

Todo esto viene junto en un reciente reporte de la LRN relacionado a la efectividad en el cumplimiento. El reporte es un importante recordatorio para cada oficial de cumplimiento.

Confirma lo que nosotros hemos dicho por años (y lo seguiremos diciendo) sobre una ética “efectiva” y un programa de cumplimiento.

Las Compañías donde el Jefe de Cumplimiento tiene poder y es independiente tienen una mejor performance ética y mejores programas de cumplimiento. Esto es razonable. El Jefe, no reporta a un Consejo General pero tiene estatus independiente en la compañía, reporta al CEO y tiene acceso directo al Directorio, si fuera necesario.

Estos hallazgos confirman lo conocido, un CCO con poder e independencia tiene la posibilidad de asignar recursos, reportar a las personas correctas, coordinar el diseño e implementar importantes controles.

Lo más importante, la Compañía se encuentra impulsada a la ética y el cumplimiento.

El estudio tiene más buenas noticias. Las compañías que se encuentran enfocadas a crear un tono ejemplar de ética y comportamiento desde los empleados de gerencia media, no solamente desde los altos ejecutivos, tienen programas de ética y cumplimiento más efectivos. Todos sabemos que la gerencia media es crítica en cualquier programa de ética y cumplimiento.

Las compañías que se enfocan en sus valores, tienen programas más efectivos en lo que a ética y compliance se refiere. Esto es el futuro: los programas de ética y cumplimiento prontamente serán escenario de una transformación en la industria.

Valores y principios claros gobernarán las conductas de negocios. Políticas detalladas y controles tomarán un papel secundario en materia de cumplimiento.

Por ahora, los CCO disfrutarán de su carrera. Ellos deben visualizar la tendencia. Las compañías quieren mensajes simples y claros. Los principios y valores marcarán importantes hitos.

En los años venideros, los CCO tendrán un gran desafío: congregar a las empresas en torno a valores y principios generales al mismo tiempo que garantizar la suficiente atención a las políticas, pautas y controles internos.

No importa cuántos valores y principios se hayan promulgado, no importa lo brillante y lo atractivo que tales declaraciones sean para la audiencia general de la empresa, los CCO siempre tendrán que centrarse en los detalles y pormenores de cómo los gerentes y empleados se comportan y cómo el dinero se mueve dentro y fuera de la empresa.

El estudio de la LRN también ha realizado otro importante descubri-



miento: aquellas compañías focalizadas en reducción de costos y gerenciamiento en función de objetivos de ingresos, son más propensas a tener programas éticos y de compliance inefectivos. Sin embargo, no es esto una sorpresa para nadie.

Cuando se recortan los ingresos, la ética y el cumplimiento siempre es lo primero a ser cortado. ¿Por qué?

Cuando la supervivencia es la prioridad, gerentes y empleados están menos atentos a temas éticos y de cumplimiento. De alguna forma, una compañía que se está cayendo nunca se focalizará en ética y cumplimiento pues sufren de la tradicional aseveración de “promover ética y cumplimiento es siempre a expensas de ingresos y resultados.”

Nada podría estar más lejos de la verdad. La ética y el cumplimiento promueven ingresos y beneficios, pero cuando el miedo es el principal motivador, los seres humanos son menos propensos a pensar y actuar de manera racional. ■

\* Versión traducida al español del artículo “Essential Requirements For An “Effective” Ethics and Compliance Program” publicado en <http://corruptioncrimecompliance.com>

## LA GRAFOLOGIA LABORAL EN LOS RECURSOS HUMANOS.

Por Lic. Héctor A. Faria

### Determina las características de personalidad con relación a la posición a cubrir.

**E**n general y de acuerdo a los tiempos que corren, el área de Recursos Humanos, debe mostrar un estilo creativo, siendo más eficiente y responsable en las decisiones que toma y en general orientando sus acciones según el resultado de los negocios y servicios de la empresa.

De esta forma se estimula el comportamiento de toda la organización tanto al cliente interno como externo.

Es importante hacer notar lo productivo que son estas conductas en la filosofía de la organización, logrando eficacia y motivación en todos sus niveles de conducción.



La Grafología Laboral es una ciencia que brinda a los recursos humanos la posibilidad de colaborar no solamente con el área específica sino también con la Dirección de la Empresa.

¿Cuál es el rol aplicada a los Recursos Humanos?

El verdadero rol es determinar las características de personalidad con relación a la posición a cubrir.

Por otra parte la rápida adaptación del lenguaje grafológico a la terminología de los Recursos Humanos, da lugar a los beneficios que obtienen las empresas, según sus necesidades.

La ventaja de la Grafología Laboral sobre otros tests de exploración de la personalidad, no solo estriba en la abundancia y rapidez de los datos que ofrece, sino también en el hecho de no precisarse la presencia de la persona para ser evaluada, lo que supone una gran ventaja, sobre todo política y comercial.

El Grafoanálisis permite penetrar en lo profundo de la personalidad de cualquier individuo a través de la identificación de los rasgos escriturales bajo las leyes grafológicas.

Deja al descubierto capacidades, tendencias, carácter y personalidad del candidato, facilitando la identificación de aptitudes y actitudes óptimas para el puesto a desempeñar así como la afinidad con la filosofía de la empresa y el equipo de trabajo con el que tendrá interacción.

La evaluación grafológica puede ser utilizada de manera independiente o en paralelo con otras pruebas psicométricas, permitiendo una selección óptima y acorde a las necesidades de cada organización.



El Análisis Grafológico, no implica mayor inversión de tiempo por parte del candidato a evaluar; este no se somete al estrés ante la aplicación de innumerables pruebas psicométricas, e incluso pudiera entregarse al grafólogo el documento manuscrito del candidato sin tener ambos que interaccionar, evitando posibles transferencias emocionales entre evaluador y candidato, confiando una mayor objetividad.

Es un análisis científico de alto porcentaje de confiabilidad.

Una herramienta más para implementar al momento de la selección de personal dentro de una organización. ■



# VECRUX

## CONCILIACION RAPIDA Y SEGURA

Cuente con una herramienta de nivel internacional que solucionará el problema de las conciliaciones de cuentas, cualquiera sea su actividad.

Una solución escalable que se adapta tanto a una pequeña empresa, como a una gran corporación.



-  El sistema es muy intuitivo y de fácil uso.
-  Agrega certeza y seguridad a su trabajo de conciliación.
-  Reduce drásticamente tiempos y costos.

**Si su problema son las conciliaciones, VECRUX es la solución.**

VECRUX es un producto de VECRUX LLC, U.S.A  
NOP - Representante Comercial para Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay  
Solicite una demostración enviando un mail con sus datos a [comercial@nop.com.ar](mailto:comercial@nop.com.ar)

## MODIFICACIONES EN NORMAS DE AUDITORIA EXTERNA Y EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR

Por. Dr. Marcelo Luis Massip  
Director de NOP

### En busca de mayores precisiones para interpretar la opinión del auditor

La Comunicación A-5589 del BCRA modificó normas de auditoría externa correspondientes a la realización de pruebas sustantivas y de planificación de tareas incluyendo nuevas especificaciones en el dictamen del auditor.

Con relación a la planificación de tareas se aclara que en aquellos aspectos no contemplados por las normas propias del Banco Central regirán supletoriamente las disposiciones de la RT 34 de la FACPCE y sus eventuales modificaciones futuras.

En cuanto a las pruebas sustantivas se establece que además de incluir a los 50 principales deudores de la entidad la revisión alcanzará a una muestra de los restantes deudores indicando el alcance y los criterios tomados para la selección.

Para universos atomizados se emplearán procedimientos estadísticos sustentando el grado de confianza, error tolerable y error esperado relacionando estos parámetros con la confianza que le merece al auditor el nivel de control interno. El criterio de selección deberá permitir que cualquier integrante del universo tenga las mismas posibilidades de ser elegido para la muestra.

De tal manera se reemplazan los criterios de selección existentes hasta ahora en función del saldo

de deuda, porcentaje del endeudamiento con relación al conjunto del sistema, discrepancias en la clasificación o condición de vinculado.

El cambio más importante es el contenido formal que debe contener el informe del auditor externo, denominado ahora "Informe del auditor independiente". Como novedades sustanciales con relación al modelo vigente se destacan:

- Quedará aclarado en el informe que el directorio y la gerencia son los responsables de la preparación y presentación de los estados contables y que para ello han diseñado, implementado y mantienen el sistema de control interno con tales objetivos.

- El auditor delimitará su responsabilidad a la emisión de una opinión sobre los estados contables de acuerdo con normas de auditoría del BCRA, señalando la realización de procedimientos para obtener evidencias que respalden los importes y la infor-

mación proporcionada. Se indicará que las evidencias son apropiadas y suficientes para sustentar la opinión profesional.

- La opinión con salvedades estará precedida de un párrafo descriptivo bajo el título "Fundamentos de la opinión con salvedades". En el caso de limitaciones al alcance se deberá indicar si las restricciones fueron impuestas por la entidad o si obedecen a otras circunstancias.



- La opinión adversa estará precedida por un párrafo bajo el título "Fundamentos de la opinión adversa" donde se explicitarán las razones que la justifican. De igual manera se procederá en el caso de abstención de opinión con un párrafo denominado "Fundamentos de la abstención de opinar".

- Cuando no se emita una opinión sin salvedades, el párrafo de opinión se denominará "Opinión con salvedades", "Opinión adversa" o "Abstención de opinión", según corresponda.

• Se agregará un párrafo con el título "Párrafo de énfasis" cuando:

a) exista incertidumbre sobre la empresa en marcha o los estados fueron modificados luego de su aprobación original y emisión del dictamen;

b) el auditor considere necesario llamar la atención del lector por algún aspecto fundamental para su adecuada comprensión; o

c) para remitir a la nota donde se cuantifican las diferencias de valuación entre las normas contables profesionales y las del BCRA.

Debe aclararse que la nota de énfasis no modifica la opinión principal señalada en el párrafo de opinión. Salvo motivos que lo justifiquen, el auditor solamente se referirá a las cifras correspondientes al período actual y no a la información comparativa de períodos anteriores.

• El informe sobre períodos trimestrales, denominado "Informe de revisión limitada del auditor independiente" contendrá similares aspectos formales que los del cierre de ejercicio con las aclaraciones

correspondientes a ese tipo de verificaciones. En la responsabilidad del auditor quedará aclarado que el alcance de la revisión limitada es significativamente menor y que no



permite obtener un grado de seguridad de que se tomará conocimiento de todos los temas significativos y, en consecuencia, no se expresa una opinión.

En el régimen informativo de Publicación, se eliminan los códigos de opinión del dictamen del auditor 3, 4

y 5 (salvedades determinadas e indeterminadas) quedando el código 2 para las salvedades en general. Para las revisiones limitadas para períodos trimestrales quedarán los códigos 8, 9, 10 agregándose el 11 para las conclusiones sin salvedades, con salvedades, conclusión adversa y abstención de conclusión, respectivamente.

Finalmente, se incorpora una nueva nota para identificar y cuantificar las diferencias de valuación significativas entre las normas profesionales y las del BCRA.

Estas modificaciones rigen para los ejercicios iniciados a partir del 1 de julio de 2014. ■

**SOBRES STANDARD EN STOCK**

Oficio Americano / Oficio Inglés / Comercial / Retrato

**SOBRES BOLSA**

Kraft / Manila / Obra / 11 medidas



**CONFECCIONES Pliegos pre-impresos para sobres y bolsa**

- Máxima agilidad y servicio.
- Aplicación Cinta bifaz.
- Confeción en máquina.
- Fabricaciones especiales.
- Solapa recto o triangular.
- TODAS las medidas.
- Con o sin ventana de acetato.
- Sin cantidades mínimas.
- Con o sin solapa engomada.

Telefax: 4879-0123 (líneas rotativas) Nextel ID: 559\*2829

E-mail: info@indjam.com

Ventas y Administración:

Av. Del Barco Centenera 3175 - (C1437ACD) C.A.B.A.



BOLSA PEGUE AL MEDIO



BOLSA PEGUE LATERAL



SOLAPA RECTA



SOLAPA TRIANGULAR

## 10 TIPS PARA CUANDO EL CLIENTE SE QUEJA.

Por: Dr. Daniel Casais

**Del 100% de los clientes insatisfechos ...el 4% se queja, ...el 90% no se queja pero... no vuelve a comprar.**

Las relaciones humanas -dada las variables que entran en juego- son de por sí complejas y más, cuando hablamos de expectativas y deseos donde se abre un mundo infinito de posibilidades que conllevan a la potencialidad de la insatisfacción.

Claro está que este descontento también se da como consecuencia de errores en las personas que prestan el servicio y/o fallas en el sistema o producto.

La realidad es que por un tema u el otro, o por ambos, no existe una empresa que no haya tenido que enfrentar el enojo y la queja correspondiente de un cliente.

Aunque a muchos les pueda parecer equivocado o irónico, una queja resulta un acontecimiento de gran relevancia para la organización dado que ésta les permite saber dónde se está fallando y tener una guía para poder mejorar su prestación hacia su público objeto.

Si se considera que del total (100%) de los clientes insatisfechos...el 4% se queja. El 6% no se queja, pero vuelve a comprar. El 90% no se queja pero... no vuelve a comprar. Y como si fuera poco, de ese 100%, el 13% expresa su disgusto y disconformidad hasta a 20 personas de su entorno y 87% lo hace hasta 9 personas cercanas se hará evidente que muchas veces se está fracasando en el servicio/oferta y no hay nadie que se lo esté marcando.

En virtud de esto la queja es el síntoma que le permite al médico llegar

al diagnóstico e intentar la cura y sin ella el futuro de la persona/organización estaría ya determinado hacia la desaparición.

Pero aun siendo de tal trascendencia debe ser adecuadamente manejada ya que sus efectos pueden ser terriblemente dañinos e incrementarse o bien convertirse en algo positivo que juegue a favor de la firma.



Entonces, ante una queja de un cliente recuerde obrar de la siguiente forma:

### 1. Haga ver su agradecimiento.

Si, su agradecimiento por la actitud del cliente en llevar a cabo la queja. Debe ser sincero y de manera cuidada para que no parezca una irreverencia hacia el que la emite. Hágale saber al cliente que su queja le permite corregirse y eso es parte del proceso de mejora que toda empresa y persona debe asumir.

### 2. Contacto visual y escuchar sin hablar.

Mire a los ojos al cliente pero hágalo de manera natural y con humildad. Esto le permitirá a este último reconocer que se lo está atendiendo. Luego, invítelo a que le explique el problema y por nada del mundo intente responder sin antes escuchar atentamente. Deje que el consumidor se exprese y canalice su enojo. Si Ud. lo interrumpe solo lo hará enojar más y posiblemente consiga que se incremente la violencia y el conflicto o en su defecto, el cliente se retire y expanda a terceros aun más su malestar.

### 3. Empatía.

Sienta real empatía. Póngase en el lugar del otro y como lo vive el otro y exprésele que realmente comprende la situación. Si no siente como él seguramente nada de lo que le diga le convencerá, él debe saberlo a usted sincero en sus expresiones; las fórmulas acartonadas no funcionan para ello.

### 4. Repita.

Siempre desde la humildad de aquel que es el que está al servicio del otro "a ver si entiendo bien, Ud. dice que..." y explica el problema que le expuso el cliente. Esto permite ajustar el problema a lo que realmente quiere señalar el consumidor y no empezar a responder cuestiones que no se han interpretado correctamente.

### 5. Disculpas.

Pida disculpas sin importar si usted ha sido el responsable o lo ha sido cualquier otra persona de la organización. Es la empresa toda la que ha fallado y en su persona se encuentra la cara visible de ella.

Independientemente de ello, utilice el yo y no el nosotros. El nosotros suena menos sincero y menos emocional.

### 6. Pregunte.

Pregunte el cómo podría ayudar a resolver el problema y que se sienta satisfecho. Luego solicite sólo la información que resulte imprescindible para resolverlo. El pedir todos los datos muchas veces refuerza y revive el enojo.

### 7. Comprométase y prometa.

Hágase cargo del problema y exprese al cliente que usted en persona verá que se busque la solución adecuada y si promete la misma, simplemente, cúmplala sin importar el costo que haya que asumir.

### 8. Resarza, compense.

Todo perjuicio tiene un aspecto psicológico y otro material. El psicológico debe atenderse desde la comprensión, la contención y las disculpas. El material requiere de un resarcimiento acorde; si puede ser con lo solicitado mejor pero de no ser posible debe buscarse algo que termine siendo satisfacto-

rio para la gente más allá si lo que han comprado es ello u otra cosa. De cualquier manera, siempre debe existir la reparación material ya que la misma también obrará a modo de recuerdo en el tiempo y factor de comentarios positivos de la firma ante terceros.

### 9. Cumpla velozmente.

Haga lo prometido a la mayor brevedad posible. Aquí el tiempo cuenta dado que la relación es tirante y los niveles de tolerancia son prácticamente nulos.

### 10. Compruebe la satisfacción del cliente.

Verifique que el cliente haya recibido lo prometido y que todo aquello que deba llevarse a cabo se cumpla en tiempo y forma. Haga un seguimiento personalizado de la situación y cerciórese que todo haya salido bien y que el cliente volvió a restablecer la confianza en la organización a partir de la nueva satisfacción lograda.

A posterior, lleve a cabo las notificaciones e informes correspondientes para que el error o falla no vuelva a suceder lo que en definitiva se constituye en el proceso de ajuste y

mejora continua que todo ente debe asumir.

Recuerde tres temas importantes:

a) Tenga siempre presente que el cliente es el que en verdad paga todos los salarios, incluso el del dueño, por ende, su enojo puede implicar que la fuente de trabajo -el día de mañana- deje de ser tal.

b) También considere que el cliente "es mudo"... no suele hablar cuando no le gusta algo, por ende, en aquellos casos que esto no es así la organización toda debe estar atenta y aprender.

c) El cliente disconforme es vengativo. No solo no va más al local o empresa sino que se encarga que otros también dejen de ir.

Considere lo dicho y esté atento a las quejas, si las maneja bien es muy posible que un cliente prácticamente perdido pase a ser un cliente satisfecho y fiel. De usted y de su gente depende. ■

**Mucho más**

**que ideas impresas**

**ideas creativas...**

**Papelería Comercial**

**Folletos - Catálogos**

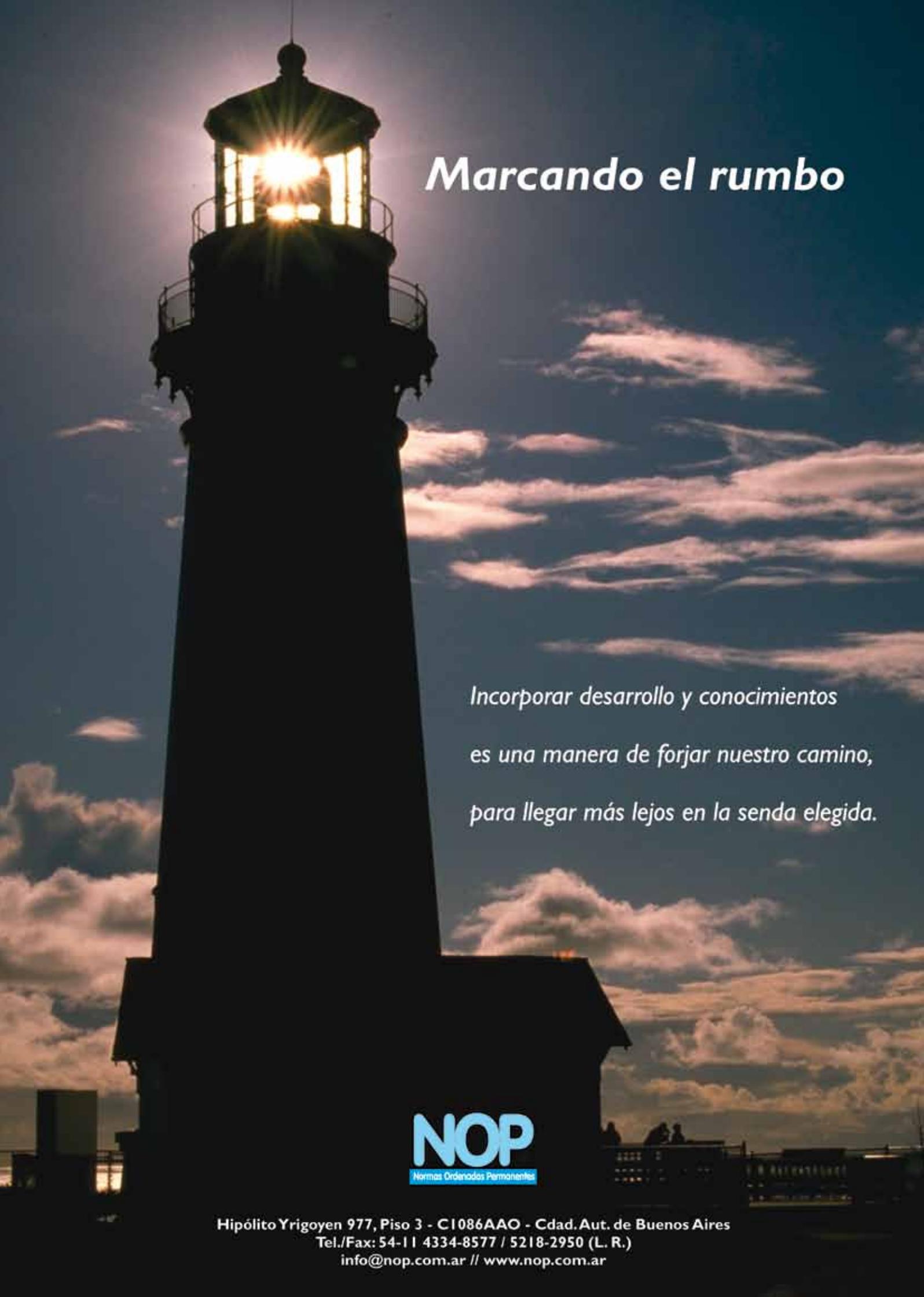
**Revistas - Libros**

**Diseño Gráfico**

**Impresión Offset**

**SIP**  
**Gráfica s.a.**

Colpayo 412 - C.A.B.A.  
Tel.: 4432-1370  
comercial@sipgrafica.com.ar  
www.sipgrafica.com.ar



# *Marcando el rumbo*

*Incorporar desarrollo y conocimientos  
es una manera de forjar nuestro camino,  
para llegar más lejos en la senda elegida.*

**NOP**  
Normas Ordenadas Permanentes

Hipólito Yrigoyen 977, Piso 3 - C1086AAO - Cdad. Aut. de Buenos Aires  
Tel./Fax: 54-11 4334-8577 / 5218-2950 (L. R.)  
info@nop.com.ar // www.nop.com.ar