

## La Auditoría Forense en el Sistema Judicial Acusatorio

El término *forense* se vincula con la investigación legal para facilitar la administración de la justicia, en la medida en que se busca el aporte de evidencias para que se conviertan en pruebas en el foro, para nuestros tiempos, la corte.

En términos contables y de auditoría, la relación con lo forense se hace estrecha cuando hablamos de presentar evidencias especialmente documentales.

Se define inicialmente a la auditoría forense como una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas; es así como se abre un amplio espacio en el campo de la investigación, que irá más allá de la simple investigación administrativa de fraudes y delitos.

En la *Auditoría forense*, las estrategias, procedimientos y métodos investigativos, son especialmente estudiados con el fin de preservar y priorizar el interés público. Un Auditor interno o externo, puede tener mucha experiencia en los procesos de evaluación de control interno y de presentación de informes con valor agregado ante el ente que contrata sus servicios, pero para el caso de investigaciones de fraudes y delitos requiere conocimientos en el campo judicial, especialmente en el levantamiento de indicios y evidencias, las cuales se deben relacionar con delitos tipificados en los códigos penales, para que fácilmente se puedan convertir en pruebas que requiere la justicia para sus sentencias.

La *Auditoría Forense*, es de hecho, una herramienta muy valiosa en la aplicación de la justicia, y debe por lo tanto ser un proceso legal que se deriva de una serie de protocolos, como son la autorización de una entidad oficial (Fiscalía, Procuraduría, Contraloría, una Corte Civil o Criminal, etc.).

Este procedimiento como es de tipo investigativo y lo que se persigue es la judicialización y a la postre la penalización o exoneración, debe ser ejecutado bajo Normas Internacionales de Auditoría Especial, para evitar cometer errores que por insignificantes que puedan ser, anulen totalmente la investigación y el caso en la Corte o tribunal de Justicia pueda ser desestimado por un Juez.

Es por esta razón que la *Auditoría Forense*, se convierte en una herramienta eficaz para la investigación cuando se comete un delito, pero también sirve de control y prevención, pues no necesariamente la *Auditoría Forense* está concebida para encontrar un hecho delictivo sino también para esclarecer la verdad de los hechos y exonerar de responsabilidad a un sospechoso que sea inocente o a una empresa o entidad que haya sido acusada de un fraude con la intención de obtener beneficios económicos.

A raíz de los escándalos contables generados principalmente por el Gobierno Corporativo de empresas de clase mundial como Merck, Nortel, Worldcom, Global Crossing, AIG, Enron, Ahold, Parmalat, Drogas la rebaja y Grupo empresarial Grajales, se ha retomado la auditoría y la contabilidad forense, como una actividad que facilita desenmascarar especialmente a los delincuentes de cuello blanco que hacen parte de la alta directiva de las organizaciones y que con sus actuaciones no garantizan transparencia ni confiabilidad para preservar el interés público, por ello el auditor forense debe tener en cuenta que cualquier funcionario de una

compañía tiene que informar de un hecho delictivo que descubra durante sus funciones, si de alguna forma omite, oculta o manipula la información, estará claramente en violación de la ley, incurriendo en los delitos de “Obstrucción a la Justicia”, “Encubrimiento”, “Omisión”, “Ceguera intencional”, “Complicidad”, o “Falsedad”. Estos delitos lo convierten automáticamente en parte comprometida en un proceso de investigación criminal y será el auditor forense el encargado de obtener evidencia para probar el conocimiento, la intención y la voluntad del imputado.

Por otra parte el auditor forense no debe estar ajeno a comprender que ante la globalización se vienen firmando acuerdos bilaterales o entre bloques comerciales; esto aceleró la estandarización de normas y leyes no solo de tipo penal para proteger los negocios, sino comerciales y de información, estos hechos ponen en plena vigencia la homologación de las Normas Internacionales de Auditoría, las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas de Información Financiera, conocidas como las NIA's, NIC's y NIF's adicionalmente están en pleno vigor leyes extraterritoriales como “USA Patriot”, “Victory Act” y “Sarbanes-Oxley”.

Lo anterior, obliga a los auditores forenses a prepararse no solamente en el campo contable y financiero, sino en el campo jurídico y legal, para que en sus investigaciones abarquen el entorno global y no solo el local.

Además de estas leyes, también están las normas de aplicación y las *recomendaciones* “mandatorias” es decir tomando un modismo anglo “Mandatory” que en su traducción al español sería como decir “recomendaciones de uso y aplicación obligada”. Estas *recomendaciones* están compiladas en el nuevo marco del “Gobierno Corporativo”, el nuevo sistema de Control Interno C.O.S.O. ERM y el acuerdo Basilea II.

## **El Sistema Judicial Acusatorio**

La tendencia en América Latina, es adoptar un modelo de aplicación de la Justicia, que sin lesionar gravemente el sistema actual que se cataloga como el sistema *Románico – Latino – Napoleónico – Inquisitorio*. Pueda ajustarse al sistema Acusatorio que sin afirmar que sea el mejor sistema del mundo, sí es el modelo que de alguna forma interpreta las nuevas tendencias en la aplicación de la Justicia bajo el esquema de la oralidad e inmediatez. Algunos países como México y Argentina, han adoptado un sistema mixto, que combina diferentes sistemas y se adapta a la constitución de cada país.

No es fácil adaptar un modelo de por si complejo y complicado, a una cultura en donde los “Juzgados” siempre estaban atestados de casos atrasados con archivos en paquetes de papeles amarillentos muchas veces amarrados con *cabuya (mecate, una especie de lazo o sogá hecha de fibra vegetal)* mientras el “sospechoso” está encarcelado en espera de un juicio justo y durante varios años. Estos presos aún esperan sus juicios y sentencias basados en el viejo modelo.

En Latinoamérica los únicos países que cuentan en algunas de sus provincias, con un sistema jurídico-penal de inspiración acusatoria son: Brasil, Guatemala y Argentina. Hay otros países que están en proceso de adoptarlo, como son Costa Rica, República Dominicana, Panamá y México que en este último, como en Colombia se inclinan por el sistema mixto. Es de anotar que en la mayoría de países latinoamericanos no existe el “Jurado de Conciencia”. Sigue siendo el Juez, la figura más relevante en una Corte, en donde imparte el

veredicto de Culpabilidad o Inocencia, en algunos casos de exoneración y absolución, y es también el Juez quien dicta la sentencia.

### **El testigo en el Proceso Judicial Acusatorio**

El testigo como se conoce a quien rinde testimonio en una Corte, es simplemente alguien que conoce un hecho y que da fe pública de ese hecho bajo juramento, para cumplir con la ley, su testimonio es valorado de acuerdo a la aportación de pruebas en el proceso a favor o en contra de un acusado. Puede ser citado por una de las partes, el Estado (parte acusadora) o la defensa.

El testigo de cargo, se considera a un testigo por cuenta de la Fiscalía (Estado) y que sirve para sustentar una tesis acusatoria, sin embargo este testigo puede ser cuestionado en su credibilidad por la Defensa y quizás hasta termine siendo parte del proceso incriminado por perjurio o falsedad.

Los abogados con experiencia saben perfectamente cómo descartar un testigo y cómo contra-interrogarlo para que caiga en contradicciones usando una metodología de juego de palabras que al final termina enredando al testigo en una maraña de frases que dicen lo mismo pero se percibe ante un jurado o una Corte, como diciendo totalmente lo contrario. Es por esto que los Fiscales deben estar muy atentos a las preguntas para objetar cualquier intento por desviar los hechos o cambiar de contexto el contenido del testimonio inicial.

### **El Auditor Forense como “Testigo Experto” en la Corte**

Conociendo la parte procedimental, del sistema Penal Acusatorio, consideremos ahora el papel del “*testigo experto*” en la Corte y la valoración de su testimonio.

Se denomina a un testigo experto, a un profesional o técnico, conocedor a profundidad de un tema y con capacidad de análisis, que pueda servir a la corte para establecer una verdad, por medio de la experiencia y/o pruebas técnicas, que determinan un hecho y que de este testimonio, depende la responsabilidad de un acusado en un hecho imputado.

El Auditor con preparación técnica-forense, es un valioso “testigo experto” en una Corte Criminal. Por ser la *Auditoría Forense* un área muy especializada, el Auditor debe tener una muy completa capacitación, acerca de las diferentes modalidades criminales, con énfasis en delitos económicos y financieros. Además de un conocimiento de la parte operativa en los diferentes procesos de investigación, y por supuesto, seguir cuidadosamente los manuales y las instrucciones del investigador jefe, para no cometer errores que pueden contaminar las evidencias y que a la postre arruinan toda la investigación, pues el caso se derrumba en la Corte por errores en la recopilación de evidencias a falta por ejemplo de demostrar debida diligencia en la cadena de custodia.

Por ser la naturaleza de los delitos económicos y financieros considerados como de una alta sofisticación y de inteligencia, que en su gran mayoría son cometidos por verdaderos cerebros del crimen de cuello blanco, que utilizan entidades bancarias, financieras, corporaciones multinacionales, entidades de servicio, empresas y hasta organizaciones sin ánimo de lucro, es un espectro muy amplio en el crimen organizado.

El Auditor Forense, debe prepararse en la investigación documental, es decir en la recopilación de pruebas documentales, registros, contabilidad, informes financieros, documentos electrónicos, transacciones vía electrónica, interpretación de balances, cruces de información con inventarios, proveedores, clientes y personas comprometidas.

Los delitos que usualmente comprometen una investigación en donde el experto Auditor Forense actúa, están tipificados en las siguientes categorías: Lavado de dinero y activos, legitimación y blanqueo de capitales, evasión fiscal, fraude, fraude procesal, fraude documental, fraude contable, fraude masivo, fraude hipotecario, fraude en pensiones y seguros, fraude electrónico, robo de identidad, fraude con tarjetas de crédito, estafa, robo, robo continuado, desfalco, falsificación de informes, falsificación de documentos contables, falsificación de documentos-valores, ocultamiento y manipulación de información vital, transacciones ilegales, tráfico de divisas, operaciones off-shore, empresas de papel, empresas fachadas, testaferrato, suplantación de identidad, importación y exportaciones ficticias, contrabando, etc.

Hacemos énfasis en este tipo de investigación, se trata de delitos que caen en la categoría de crimen de cuello blanco y de inteligencia, el investigador podría encontrar durante su investigación muchos obstáculos y hasta intentos de sobornarle, igualmente chantajes y amenazas, pues se trata de una gran organización que trata de proteger sus oscuros intereses. El Crimen de Cuello blanco, no es un tipo de delito individual, es un delito en donde la participación es múltiple, y los peligros a su integridad se acrecientan a medida que vaya progresando en su investigación.

El Auditor Forense, no solo debe tener un conocimiento en el área contable y financiera, sino que también debe tener una capacitación en la forma de entrevistar posibles implicados en la investigación, como manejar una situación comprometedora con un acusado. Y lo más importante, como presentar un informe testimonial en un lenguaje sencillo tanto en lo administrativo como en lo jurídico para que sea interpretado fácilmente por la Fiscalía. Terminada la investigación, el Auditor Forense, debe estar perfectamente preparado en la presentación de su investigación en la Corte. No se trata simplemente de rendir un testimonio y contestar preguntas, se trata de “defender con autoridad sus argumentos” de rebatir en Corte las objeciones que tenga la defensa para deslegitimizar las evidencias y pruebas que se presenten ante la Corte. Debe estar preparado para no perder el control ante los ataques de la defensa, quien buscará hacerlo caer en contradicciones y derrumbar el caso.

## **Otros profesionales solicitados como “Testigos Expertos” en la Corte**

### **Contador Público**

El contador público como profesional de alto riesgo en el nuevo marco de Gobierno Corporativo, es responsable ante la ley del cumplimiento de sus funciones. El contador público, de hecho es un “Atestador Público” ya que da fe pública de un registro o cuentas de una empresa, entidad, organización o persona individual a quien presta sus servicios profesionales; certifica bajo juramento y ratifica con su firma y número de tarjeta de registro, o certificado oficial como contador colegiado, que la información que es presentada en un balance, un informe ante la junta de directores, un estado financiero, o también en una declaración de impuestos ante el estado, es veraz y objetiva y que se han cumplido todos los requisitos de verificación de esa información de acuerdo con las normas de contabilidad legalmente establecidas y aceptadas en su país o jurisdicción.

Esa documentación; los balances e informes con su firma y número de registro, se convierten de hecho en una “*evidencia documental*” en un proceso de investigación criminal y es precisamente el Contador Público quien tiene que responder ante la ley por esa evidencia documental que puede ser la “Prueba Reina” en un juicio.

El Contador se convierte así en un “elemento clave e importante” para el proceso judicial, sea de parte del estado, (Fiscalía) como parte acusadora, o también como parte de la “defensa”. El contador público es un auxiliar de la justicia y un “Testigo Experto”.

Aunque no esté directamente vinculado con el proceso criminal, puede revisar un balance o un informe financiero y presentarse ante un tribunal de Justicia y dar su testimonio de acuerdo a su experiencia profesional, objetiva imparcial y ser parte integral de un juicio, que puede decidir culpabilidad o inocencia de un acusado o también responsabilidad civil de una corporación privada o una institución pública.

### **Oficial de Cumplimiento**

“Compliance Officer”, figura relevante en el marco del gobierno corporativo, cuyas funciones son inherentes a la celosa vigilancia del cumplimiento de los controles preventivos: (Control Interno) y Control Interno ERM (Enterprise Risk Management). En algunos países de América Latina se conoce el oficial de cumplimiento en funciones de prevención de “lavado de dinero y activos” y delitos económicos y financieros.

En el Nuevo Marco C.O.S.O. y las leyes Sarbanes Oxley, USA Patriot Act., el Oficial de Cumplimiento, adquiere una responsabilidad civil y legal, en el desempeño profesional. Como “Testigo Experto”, no puede negarse a declarar ante una Corte en un juicio Civil o Criminal cuando sea notificado de comparecer.

### **ingeniero de sistemas o experto en Computación**

Puede ser un testigo experto para determinar el uso de un programa en una red de computadoras, puede analizar una base de datos y encontrar información valiosa, puede identificar información virtual a través del “rastreo del disco duro” de una computadora, fechas, origen de la información, claves secretas, alteración de documentos electrónicos y en conjunto con expertos financieros pueden hacer seguimiento virtual a transacciones electrónicas ilegales, fraudes y delitos informáticos.

Esperamos que con este artículo aportemos mayor claridad de cómo opera la justicia bajo el nuevo sistema acusatorio, pero especialmente generar reflexión en el valor agregado que debemos dar como profesionales ante hechos de corrupción y crimen organizado.

**NOTA:** Documento revisado por el Dr. Juan Pablo Rodríguez Cárdenas, abogado penalista de nuestra organización.

**Autores: Miguel Antonio Cano, Danilo Lugo**

# Norma IRAM 17450

## Sistema de gestión para la prevención del fraude corporativo

### Introducción

El Comité General de Normas (CGN) del IRAM, en la reunión llevada a cabo el 26/08/05, otorgó tratamiento y posterior aprobación a la **Norma IRAM N° 17450 – “Sistema de Gestión para la Prevención del Fraude Corporativo”**. Esta norma ha sido el resultado de un proyecto que demandó un largo proceso de estudio, de debates e intercambios, el cual finalmente fue sometido a una etapa de “Discusión Pública” por el término de 60 días. Tal proceso estuvo a cargo de representantes de diversas y prestigiosas empresas, entidades, instituciones y asociaciones profesionales interesadas, con los que integramos el **Subcomité de Gestión de Fraudes Organizacionales**.

Como antecedente, se ha considerado especialmente el estándar australiano AS 8000/2003 y experiencias de distintos ámbitos aportadas por los propios miembros del Subcomité.

A través del presente artículo se pretende llevar a conocimiento de la comunidad de auditoría y demás áreas y funciones de las empresas, sobre la aprobación de la norma precitada y anticipar y comentar brevemente los temas por ésta contenidos; debido a la relevancia que actualmente tiene el fraude en la vida corporativa de las organizaciones.

Entre otros perjuicios que provoca, el fraude corporativo atenta contra los valores éticos y morales de las organizaciones, debilita su credibilidad y disminuye sus resultados (se estima la pérdida por este concepto entre un 0,10 y 3% de sus ingresos).

El fraude corporativo constituye un verdadero riesgo de negocio y está en constante crecimiento, tal como lo han demostrado los recientes escándalos financieros de grandes corporaciones; por ende, debe ser acotado por los líderes empresarios mediante una actitud proactiva, anticipándose a los hechos y no reaccionando una vez perpetrados los mismos.

En esta dirección es que nace la nueva norma IRAM, ideada para complementar al sistema de control interno de la organización y fortalecerlo, estableciendo un sistema de gestión “preventivo” para coadyuvar a la empresa, los directivos y gerentes a gestionar los riesgos de fraude corporativos a los que se expone cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o volumen de sus operaciones y su ámbito de actuación (público/privado).

### Contenido de la norma

Luego de enunciar el objeto, el campo de aplicación y los documentos normativos para consulta, la norma establece cuáles son los fundamentos del sistema de gestión para la prevención de fraudes, las ventajas de su adhesión y los principios sobre los que se desarrolla la misma.

Asimismo, delimita un marco conceptual en forma precedente a establecer los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión para la prevención del fraude.

Finalmente complementan la norma varios anexos que contienen esquemas, ayudas prácticas, formularios y modelos sugeridos aplicables para la implantación del sistema de gestión precitado.

A modo temático, a continuación se mencionan algunos aspectos principales de la norma comentada.

### **Principios sobre los que se desarrolla la norma**

La norma establece como principios fundamentales, los siguientes:

- el fraude ocupacional es un ilícito basado en relaciones humanas, en donde se considera uno de los elementos fundamentales del fraude el engaño, es decir, la habilidad de persuasión del/los perpetrador/es del mismo.
- El proceso decisorio del defraudador consta de tres elementos o etapas: presión, oportunidad percibida y racionalización (auto-justificación de la acción ejecutada).
- La consideración de la brecha existente entre la expectativa de vida de los individuos y la de las organizaciones.
- El estilo de liderazgo y su ejemplo.
- El ocultamiento como elemento componente del fraude ocupacional.
- La criminalidad (hechos ilícitos) como fenómeno social normal.

### **Requisitos del sistema de gestión para la prevención del fraude**

La norma está organizada de acuerdo con las distintas etapas de una acción ilícita y haciendo énfasis en dos de los elementos de un sistema normativo: las normas particulares que debe generar cada organización y las actividades de control de cumplimiento de tales normas.

Se establecen entre los requisitos del sistema de gestión para la prevención del fraude corporativo, los mencionados a continuación:

- la **definición del tono moral**: no se limita a las leyes vigentes, políticas y normas corporativas, sino también a políticas de conductas, prácticas comerciales y valores componentes de la cultura empresarial. La norma establece taxativamente las políticas que deben definirse para poner en práctica este sistema.
- La **necesidad de la existencia de un código de ética, de su comunicación y publicidad** a todos los que comprenden la comunidad de la organización. La norma proporciona en uno de sus anexos ayudas prácticas para la elaboración de políticas y código de ética.

- La **creación de un Órgano Disciplinario y una Unidad de Investigación**, siendo las responsabilidades principales del primero, la verificación del cumplimiento de las políticas organizacionales y de la segunda, la ejecución de los trabajos de investigación.
  - En cuanto a dependencias funcionales, la norma establece que el Órgano Disciplinario debe depender de los propietarios o su representante dentro de la organización y debe estar segregado de la dirección ejecutiva de la misma, mientras que la Unidad de Investigación deberá depender funcionalmente del órgano mencionado.
- el establecimiento de un **Programa de cumplimiento** de las políticas y normas corporativas establecidas **y su seguimiento**.
- La definición de una **Política anti-fraude**, que establezca quién maneja las conductas no esperadas o anómalas y bajo qué circunstancias. La norma desarrolla los elementos componentes de tal política: su declaración, el alcance, la enunciación de acciones dolosas o ilícito-económicas, el concepto de negligencia e impericia, las responsabilidades de investigación, la confidencialidad, la autorización para investigar, los procedimientos de comunicación y los resultados de la investigación. Con la finalidad de facilitar la asignación formal de tareas (responsabilidades asignadas) en un proceso de investigación, la norma proporciona, en uno de sus anexos, un modelo de “Matriz de Responsabilidades de la política anti-fraude”.
  - La **documentación de las denuncias de actividades prohibidas**. La norma establece un Modelo de Registro de Incidentes.
  - La **protección debida al denunciante**.
  - El accionar ante **denuncias falsas**.
  - El alcance de la **aplicación** de los principios definidos por **la política antifraude** y competencias del Órgano Disciplinario y la Unidad de Investigación.

## Conclusión

Una norma para prevención del fraude no puede por sí misma garantizar la no ocurrencia de situaciones o hechos perjudiciales para la organización. La efectividad de la aplicación de la norma se incrementará de manera notoria si en la empresa se cuenta con una adecuada definición del tono moral, si la administración se esfuerza en reflejar y transmitir una cultura ética, en función del interés de la organización y de los individuos que la integran.

Es de fundamental importancia en la implementación y funcionamiento del sistema una adecuada definición sobre los “valores”, los cuales deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse a la legalidad de un acto, de manera tal que determinen una línea apropiada en la toma de decisiones.



En definitiva, un adecuado tono moral y una decisión inquebrantable proveniente de las más altas autoridades de una organización, constituye el requisito indispensable, es decir, el marco necesario, para una eficiente aplicación de una norma para la prevención del fraude.

**Autores: Ma. de los Ángeles Novello, Guillermo Bilick**

# Temas de Management

## El arte de conservar clientes

*“El cliente puede elegir el color de auto que más le guste, siempre que sea negro”.*

### **HENRY FORD**

Cuando Henry Ford pronunció hace muchos años estas palabras, lejos estaba de imaginar que tiempo después, de repetirlas, correría el riesgo de ser tildado de poco menos que ignorante, y de ser una persona despreocupada por los gustos del cliente. Sin embargo, en la época en la que el Ford T se vendía masivamente y casi sin esfuerzo, preocuparse por los gustos del cliente era una tarea casi innecesaria. Y el viejo Henry lo sabía.

Claro que desde entonces los tiempos han cambiado, y la competencia hoy en día es mucho mayor que cuando el Ford T no tenía enemigos a la vista con su novedosa concepción acerca del traslado cómodo y veloz de los individuos. En la actualidad, no prestar atención a los gustos del cliente equivale a enfrentar la posibilidad de firmar un certificado de defunción para aquello que queremos vender. Y si lo que proponemos es un servicio (incluidos nuestros servicios profesionales como auditores o consultores), en donde la subjetividad del cliente es más fácil de encontrar que con un producto tangible, el certificado de defunción dejará de ser una posibilidad para transformarse en algo de cuya aparición podremos tener una total y absoluta certeza.

He aquí entonces dos grandes objetivos que de ninguna manera podemos darnos el lujo de perder de vista, si lo que pretendemos es que nuestros servicios profesionales o nuestra empresa perduren a través del tiempo: en primer lugar lo más costoso, ganar clientes. En segundo lugar lo más difícil, conservarlos.

### **Ganar clientes, apenas el primer paso**

¿Qué es lo que deberíamos tener en cuenta entonces para que nuestro producto sea el elegido por los potenciales clientes, a la hora de decidirse entre la enorme cantidad de ofertas de todo tipo que inundan el mercado?.

La mayoría de los expertos actualmente coinciden en la respuesta: **“Acérquese lo más posible a su cliente”**. Piense como él, actúe como él, conozca hasta al más mínimo detalle sus gustos, hábitos y preferencias. Hágale sentir que él y nadie más que él es el único destinatario de todos sus esfuerzos. En suma, trate al cliente de la misma manera que a usted le gustaría ser tratado.

¿O acaso no se siente usted reconfortado cuando entra a un restaurante y el “maitre” lo reconoce y lo saluda amablemente, a pesar de haber ido apenas en un par de ocasiones con anterioridad. “Se acuerda de mí” dice usted para sus adentros, haciéndole sentir como un cliente especial. Y automáticamente lo agenda en su memoria como un lugar al que podrá volver cuando sienta deseos de ser bien atendido.

Conocer los gustos del cliente y hacerle sentir que lo tratamos de manera preferencial mediante demostraciones ciertas y efectivas, resultan dos acertadas maneras no sólo de ganar clientes, sino también de lograr otra cosa igualmente importante: conservarlos. **Recuerde que cada nuevo cliente en la lista de su competidor, puede ser uno menos en su propia lista.** ¿Para qué tomarse todo este trabajo?. Simplemente porque hoy en día nadie compra automáticamente y sin pensar aquello que las empresas le ofrecen, sino que es el cliente el que decide y da forma al producto o servicio que prefiere. Estamos en la época en que si alguien se pusiera a fabricar el Ford T debería prestar especial atención al color que la gente le exige, antes de empapar sus pinceles en un enorme tonel de pintura negra. Es el cliente, y nadie más que él, el encargado de diseñar las características de aquello que va a comprar. Quienes lo venden son, apenas, simples ejecutores de sus deseos.

### **Marketing relacional para ganar y conservar clientes**

Claro que la pregunta que surge inmediatamente es: ¿cómo anticiparse y conocer al cliente y sus gustos para así ofrecerle aquello que él desea?. En la actualidad el marketing cuenta con una poderosísima herramienta: **el marketing directo o marketing relacional**, también conocido como “marketing uno a uno”, “marketing de bases de datos”, o “marketing de relaciones”.

El concepto tradicional de la publicidad implica hacer llegar nuestro mensaje a la mayor cantidad de individuos posible, de manera de aumentar la probabilidad de encontrar a alguien que se interese por nuestro producto. Sin embargo, en la actualidad el Marketing Directo ha hecho su irrupción en el mundo de los negocios utilizando una metodología más eficiente. La misma consiste en dirigir el mensaje solamente a aquellos que tienen más posibilidades de estar interesados en lo que nosotros vendemos.

Y es aquí en donde lo antes apuntado con referencia a conocer al cliente lo más posible comienza a tener sentido. Si vendemos cruceros de placer de dos meses de duración, publicitarlos en un diario de circulación masiva significará que millones de personas vean el aviso, pero un pequeñísimo porcentaje le preste atención, ya que difícilmente una gran parte de la población pueda tomarse dos meses de vacaciones, por más ventajas que le ofrezcamos. Si por el contrario nos acercamos de manera más directa (cartas personales, llamados telefónicos, etc.) a quienes aparecen con más probabilidades de prestarnos atención (por ejemplo aquellos que sabemos suelen tomarse dos meses o más de vacaciones), la cantidad de potenciales clientes se reduce considerablemente, lo que nos facilita la tarea de acceder a ellos en forma más directa (algo que seguramente no podríamos hacer con los miles de lectores de un diario).

¿Acaso se le ocurriría a alguien ofrecer en una calle céntrica un excelente servicio de atención psicológica a los pilotos de Jumbo 747 sometidos al stress de los continuos vuelos?. Seguramente no, ya que la probabilidad de que en una calle cualquiera alguien se interese por un ofrecimiento de este tipo sería de una en un millón. Pero la visión del negocio cambiaría radicalmente si pudiera conseguir una base de datos con la lista de todos los pilotos de Jumbo de las aerolíneas del mundo. Esto quiere decir que con seguridad, no resultará una mala idea pensar un negocio en los términos indicados: **primero conozca a su cliente, luego acérquese a él.**

Existen variadas formas de descubrir los gustos y costumbres de la gente, y de detectar personas que puedan interesarse en nuestro producto o servicio. Una de las más utilizadas es la utilización de las bases de datos de otras empresas (la lista de nacimientos en un determinado sanatorio es una valiosísima información para quien vende servicios de *baby-sitters*). La dificultad de esta modalidad radica en que no siempre resulta posible contar con la “buena voluntad” de los dueños de esa información, y difícilmente tengamos acceso a ella. Sin embargo cotidianamente tenemos muestras de que esa “buena voluntad” existe, cuando al abrir el correo o al atender el teléfono, alguien con una voz seductora nos ofrece productos que –curiosamente- nosotros solemos adquirir. ¿Cómo sabe el dueño/a de esa voz seductora que un juego de palos de golf puede llegar a interesarnos? ¿Qué extraña sensibilidad posee para advertir que casi con seguridad, este fin de año necesitaremos un seguro para viajeros? Muy simple. De alguna manera, la base de datos del club de golf del que somos socios, o la lista de clientes de la agencia de viajes en la que solemos organizar nuestras vacaciones, llegó a manos de ese fabricante.

Otra manera, mucho más simple y directa, consiste en confeccionar nuestra propia base de datos con la información obtenida de antiguos clientes, a los que con cada compra puede consultárselos acerca no sólo de su nombre y dirección sino también sobre sus gustos y preferencias con respecto al producto que están comprando.

### Conociendo a los clientes uno por uno

¿Qué significa que algo es de calidad?. Antiguamente este concepto estaba referido a las características físicas de los productos, como por ejemplo los materiales utilizados, su durabilidad, resistencia, etc. En consecuencia, la calidad **era definida por el fabricante**. Un modo de pensar que –como mencionamos unas líneas antes- tanto a Henry Ford como a muchos otros empresarios les rindió grandes dividendos.

Pero como ya también lo hemos mencionado, hoy en día el concepto de calidad ha cambiado sustancialmente, entendiéndose por tal a **la capacidad que tiene un producto o un servicio de satisfacer las expectativas, necesidades y demandas del cliente**, una definición que permite ser aplicada tanto a bienes tangibles como intangibles. Como consecuencia de esta afirmación, queda claro entonces que en la actualidad la calidad es definida por el cliente. A esta altura podemos entonces preguntarnos: ¿un automóvil que alcanza los 250 km. por hora, se adhiere firmemente al pavimento, y cuenta con un equipo de música de alta potencia y fidelidad, es acaso un producto de calidad?. Si usted cree que esto es así, intente venderlo en una zona agropecuaria, con caminos de tierra, y donde llueva ocho meses al año. Seguramente los abnegados chacareros de la zona esperarán otro tipo de prestaciones por parte de un automóvil, y estarán más dispuestos a ver características de calidad en una inocente furgoneta con tracción en sus cuatro ruedas. Sus necesidades y expectativas con respecto a un automóvil estarán muy lejos de ser satisfechas con la adquisición de una sofisticada y superpotente máquina.

Resulta entonces fundamental enterarnos de las necesidades de los clientes, si nuestra intención es darles un producto de calidad. Pero esto no deberemos hacerlo ocupándonos de **los clientes** en general, sino individualizando a **cada cliente** en particular. Y las herramientas de las que nos podemos valer para enterarnos son variadas, como por ejemplo el trato directo y cotidiano con los clientes, las quejas y los reclamos recibidos, o las encuestas y los estudios de mercado.

El contacto más directo que existe con el cliente obviamente es el que diariamente tenemos con él. Y a simple vista podremos darnos cuenta también de que es el más económico, ya que las encuestas debemos pagarlas a quien las realiza y las quejas implican un costo. En consecuencia debemos aprovechar cada visita de los clientes, no sólo para intentar venderles nuestro servicio sino también para conocer sus gustos y necesidades. Esto nos puede ser sumamente útil no sólo para concretar una venta inmediata sino también como valiosa información para ventas futuras. El trato cotidiano con los clientes no sólo debe servirnos para vender, sino también como una económica forma de realizar encuestas (sin que esto signifique obviamente invalidar la utilidad de las encuestas).

Por su parte las quejas y reclamos, si bien en un principio pueden parecernos algo negativo, traen consigo una valiosísima información desde el punto de vista de los gustos y necesidades de los clientes. Asimismo, los diferentes y variados estudios realizados sobre este tema han puesto de manifiesto que:

- De cada 100 clientes que manifiestan sus problemas, 96 no son escuchados.
- Por cada queja recibida, existen otros 25 clientes que tienen el mismo problema pero no se acercan a decirlo (¿acaso usted se toma el trabajo de volver a un negocio cada vez que queda disconforme con su compra?).
- Los clientes insatisfechos con su compra pero que **no** se quejan, difícilmente vuelvan a comprar al mismo sitio. ¡Pero atención!!!: **aquellos clientes que sí se acercan a quejarse, son más propensos a volver a comprar en el mismo lugar**, independientemente del resultado de su queja. Recuérdelo cuando alguien venga a efectuar un reclamo.
- Así como cada cliente que han tenido un problema cuenta su mala experiencia a un promedio de 9 personas, aquellos que se quejan y ven resuelto su reclamo de manera satisfactoria sólo lo cuentan a 5 personas.

De manera que escuchando atentamente al cliente, ya sea cuando compra o cuando se queja, estaremos conociendo muchas de sus necesidades, y en consecuencia tendremos una mejor oportunidad de adecuar las características de nuestro producto a los fines de poder satisfacerlas. Y de hacerlo, estaremos cumpliendo con el ya mencionado ineludible requisito - cubrir sus expectativas, necesidades y demandas- para que lo que le ofrecemos sea verdaderamente lo que está buscando.

### **Vender a un cliente por vez**

Don Peppers –un mundialmente reconocido experto en temas de marketing- enumera una serie de puntos de comparación entre una y otra modalidad: la tradicional –masiva-, y la innovadora –personalizada-. Los siguientes pueden ser considerados como los más relevantes:

1. El marketing masivo busca vender un producto por vez a la mayor cantidad de clientes posible. El marketing uno por uno exige vender el mayor número posible de productos a un cliente por vez.
2. Una empresa masiva trata de diferenciar sus productos. Una empresa uno por uno trata de diferenciar a sus clientes.
3. La estructura del marketing tradicional nos muestra un esquema del tipo “nosotros fabricamos, ustedes reciben; nosotros hablamos, ustedes escuchan”. A partir del marketing uno por uno, es el cliente el que habla y nosotros escuchamos. Y ambos a la vez producimos juntos.

4. Las nuevas modalidades de marketing exigen que llevemos los productos a los clientes, no los clientes a los productos.
5. El marketing uno por uno asigna a los clientes el lugar principal, y las empresas más exitosas serán las que establezcan las relaciones más profundas y de mayor confianza con **cada cliente**.
6. Actualmente la información es un activo económico. Si se la usa como es debido, puede rendir ganancias durante décadas

Es el último punto el que nos muestra claramente el porqué de otro de los nombres utilizados para denominar esta modalidad de acercamiento al cliente: el marketing de bases de datos. Asimismo, Peppers sugiere tres simples pasos que nos servirán de ayuda para conocer a nuestros clientes: a) Identificarlos, b) Relacionar a cada uno de ellos con las transacciones anteriores realizadas con nuestra empresa, c) Preguntarles acerca de las compras que realizan a nuestros competidores.

Como puede verse, la individualización será –ya lo es- la clave para cualquier emprendimiento que tenga la intención de culminar con éxito.

### Haz lo que yo digo, pero no lo que yo hago

Nada es bueno de por sí, sino que es su correcta o incorrecta utilización lo que convierte a cada cosa en algo eficiente o en algo totalmente inservible. Y en momentos en que las políticas de aproximación al cliente son mencionadas continuamente por los expertos en marketing, resulta sorprendente ver la facilidad con la que han proliferado en el mercado las centrales telefónicas que atienden con una cinta grabada los llamados de los clientes, y mediante sistemas computarizados los guían en sus consultas.

*“Si desea comunicarse con Administración, marque uno. Si desea hacerlo con Ventas, marque dos. Si desea comunicarse con Atención a Proveedores, marque tres.....”*- nos va diciendo del otro lado del teléfono una fría e impersonal voz grabada. *”....Si desea comunicarse con Reclamos marque cuatro, y si desea hacerlo con Atención a Clientes marque cinco.....”* - continúa monocorde la fría voz, aumentando el número de opciones en cantidad inversamente proporcional a nuestra paciencia, que comienza a ser escasa. Y olvidándose de una opción que a esa altura ya seguramente no tenemos ganas de esperar: poder comunicarnos directamente y sin más trámites con una simple, común y corriente voz humana. Seguramente más de uno de nosotros ha sufrido largas esperas o continuos pases de una computadora a otra sin que ninguna de ellas resuelva nuestra específica consulta, para finalmente escuchar la horrible voz grabada que nos pide amablemente esperar, ¡por fin!, a la operadora. En muchos casos, esa cálida voz humana en vivo y en directo tarda tanto en aparecer que nos rendimos y dejamos de lado la llamada. Pero en las otras ocasiones en las que tenemos más suerte y la operadora aparece antes de que se nos acabe la paciencia, la empresa a la que consultamos habrá perdido ese mágico momento de **“la primera impresión”**, y el mensaje que estará enviando será: “Estamos demasiado ocupados para atenderlo, no nos moleste”.

Este contrasentido (predicar el acercamiento al cliente y atenderlo con un contestador automático) parece tener una única explicación. Las empresas que venden estos aparatos **sí** saben de marketing, e indudablemente conocen a sus propios clientes y sus necesidades, colocándoles un producto que les resuelve un problema real (perder el tiempo atendiendo llamadas telefónicas). Pero obviamente, no se ocupan de las necesidades de los clientes de las empresas a las que proveen (y después de todo, no tiene porqué interesarles).

Es indudable la utilidad que tienen estos contestadores telefónicos para una gran variedad de empresas, pero utilizarlos adecuada o inadecuadamente convertirá a este aparato en algo tecnológicamente perfecto, o en algo totalmente inservible a la hora de atraer clientes. Conservar un cliente cuesta un gran esfuerzo. Ganarlo, cinco veces más. Ya sea una u otra nuestra intención -o ambas-, será acercándonos lo más posible a ellos la mejor manera de lograrlo.

### La segunda vez es la que cuenta

Si bien el marketing directo nos abre grandes posibilidades a la hora de encontrar a nuestros potenciales clientes, el esfuerzo que realicemos se verá desperdiciado si una vez que lo encontramos volvemos a perderlo. Llegamos entonces a nuestro segundo objetivo: conservar los clientes que -seguramente con mucho trabajo- hemos conseguido.

Es por ello que no está de más a esta altura hacernos una pregunta: ¿Cuál puede considerarse el momento exacto en que una venta ha sido efectivamente realizada?. Algunos pensarán que es cuando el producto sale del depósito de nuestra empresa. Otros, cuando se confecciona la factura, y otros, cuando se cobra. Definitivamente ninguna de estas es la respuesta adecuada. Sólo podemos estar convencidos de que hemos realizado una venta, cuando el cliente vuelve a comprarnos por segunda vez.

Quien no esté plenamente convencido de esto corre el riesgo de seguir la misma suerte que "Belmont", una empresa que, hace algunos años, se dedicaba a la venta de todo tipo de artículos electrónicos. Desde antenas para televisión que prometían eliminar todo posible problema de transmisión, hasta detectores de billetes falsos que aseguraban que sus poseedores nunca podrían ser estafados.

La oferta de estos artículos y muchos otros de lo más variados resultaba aún más tentadora debido a que en las publicidades que inundaban los diarios y revistas de la época, se aseguraba que "si usted no está satisfecho con el resultado de su compra, le devolvemos su dinero sin hacer preguntas". Y el bajo costo de los artículos resultaba un aliciente más para quien dudara de las bondades de los productos "Belmont".

La abundante publicidad, los bajos precios, y la promesa de devolución del dinero catapultaron las ventas de la empresa hasta niveles que tal vez ni siquiera los propios directivos se imaginaban al comenzar su emprendimiento.

Claro que el primer cliente insatisfecho no tardó en llegar. Pero lo que en principio podría haber resultado algo negativo para la promoción de la empresa, resultó de alguna manera positivo. A cada persona que deseaba la devolución de su dinero, se le devolvía puntillosamente y sin hacer ninguna pregunta, lo que sirvió para reforzar la imagen de una empresa que quería dejar bien sentado que cumplía con su palabra.

Y a pesar de que la disconformidad de sus clientes acerca de los productos era cada vez mayor, las ganancias seguían en aumento, ya que debido al bajo costo de los productos, muy pocos eran los que se tomaban la molestia de ir a devolverlos. El tiempo que debían perder y la posibilidad de que un viaje en taxi fuera más caro que la plata que iban a devolverle, hicieron que la gran mayoría de los clientes insatisfechos nunca volvieran a reclamar.

Esto obviamente iba en beneficio de las ganancias de la empresa, ya que la gente acudía incesantemente a comprar, y muy pocos eran los que exigían la devolución de su dinero. Sin embargo, a menos de un año de la irrupción de "Belmont" en el mercado, la empresa quebró. Cuál fue el motivo?. Muy simple. Ninguno de aquellos que compró una vez, volvió nuevamente a comprar. En realidad, durante todo un año "Belmont" no había hecho ninguna venta en absoluto, tan sólo había entregado artículos a cambio de dinero. El regreso de algún cliente satisfecho que sirviera como indicativo de que una venta se había realizado, nunca ocurrió. En definitiva, la "segunda vez" nunca existió.

Seguramente ya era tarde para recordarles a los directivos de "Belmont" la frase que dice que "se puede engañar a unas pocas personas durante todo el tiempo., así como se puede engañar a todas las personas durante poco tiempo. Lo que resulta imposible de hacer, es engañar a todas las personas durante todo el tiempo"

### **El cliente que vuelve es el verdadero cliente**

Todos tenemos presente la imagen del vendedor empujando que presiona a sus potenciales clientes, y no los deja ni a sol ni a sombra hasta que finalmente logra su objetivo. La vieja escena del vendedor poniendo su pié en la puerta de una casa para impedir que se la cierren en la cara se nos aparece cada vez que alguien nos ofrece un producto de manera algo más insistente de la que nos gustaría.

Para este tipo de vendedor, sólo entregar su producto a cambio de dinero es lo que interesa. Pero cada producto que entrega una vez, significa un cliente menos para la próxima. El cliente no está comprando, sino que es el vendedor quien le está vendiendo. Y esto puede resultar útil si de lo que se trata es de que se lleve nuestro producto, pero totalmente inútil si nuestra intención y la de nuestra empresa es la de perdurar a través del tiempo. Nuestro negocio crecerá debido a los clientes que vuelven una y otra vez, y no por aquellos a los que les vendimos la primera vez y nunca más volvimos a saber de ellos.

Tener presente este concepto puede resultar de suma utilidad cuando debemos pensar en aquellos a los que deseamos venderles desde una heladera hasta un servicio de consultoría. Si lo que le prometemos no es ni remotamente lo que se encontrará al finalizar nuestra tarea, será mejor que disfrutemos de la mejor manera posible del dinero que nos dio a cambio, porque con toda seguridad será el último que nos entregará en su vida.

Si por el contrario queda satisfecho por el servicio ofrecido, la segunda vez que acuda a nosotros no tendremos necesidad de venderle nada; él vendrá a comprarnos sin que tengamos que presionarlo de ninguna manera. Y seguramente habrá una tercera vez, y una cuarta. Nada mejor para quien compra un producto o un servicio que poder evitarse la tarea de averiguar si quien lo vende es confiable.

Tener que elegir un profesional entre varios, o un fabricante de heladeras entre tantos, implica un trabajo adicional que muchos compradores no están dispuestos a tomarse. Y ante esta circunstancia elegirán entre dos alternativas: a) la que les resultó buena en una oportunidad anterior; y b) cualquiera. La alternativa b) cuenta con la desventaja de la remotísima posibilidad que tendremos de que esa "cualquiera" sea precisamente nuestra empresa. En consecuencia resulta sin lugar a dudas más conveniente dedicar nuestros esfuerzos a que aquél que se acerca a nosotros por primera vez nos recuerde antes de su próxima compra como una buena alternativa.

Y para que nos recuerde, además de dar un buen servicio resultará sumamente útil el servicio de postventa. Los clientes tienen usualmente la percepción de que uno los atiende bien porque hay un interés de por medio: queremos venderle. Por lo tanto el mejor momento para que una persona sienta que está siendo bien atendida sin un interés de por medio es precisamente cuando no queremos venderle nada. ¿Y cuando es eso?. Cuando después de haberle vendido un paquete de dos semanas en el Caribe, al volver de su viaje le preguntamos si todo le ha resultado satisfactorio y si tiene alguna sugerencia que hacer para la próxima oportunidad. O durante el año, enviándole una tarjeta de felicitación por su cumpleaños, por la Navidad, Año Nuevo o tantas otras ocasiones que nos permitan mantener el contacto con él. Recordándole continuamente que nos preocupamos por él -y no solamente cuando queremos venderle algo- servirá para que él nos recuerde a nosotros.

En "En busca de la Excelencia", el célebre libro de Tom Peters y Robert Waterman, aparece el caso de un exitoso vendedor de automóviles en los Estados Unidos llamado Joe Girard, que según cuentan los autores, en un lapso de once años vendió más autos y camiones que cualquier otra persona en el mundo. Para explicar el secreto de su éxito Girard simplemente dice: **"Mando más de trece mil tarjetas al mes. Feliz Año Nuevo, en diciembre; Feliz Cumpleaños de George Washington, en febrero; Feliz Día de San Patricio, en marzo"**. Como se ve, para este exitoso vendedor cualquier excusa es buena para enviarle a sus clientes, aunque no se los escriba en ninguna tarjeta, su verdadero mensaje: **"Todavía estoy aquí, acuérdense de mí cuando me necesite"**.

Finalmente y como para no dejar dudas al respecto, Girard agrega: **"Hay una cosa que yo hago y que muchos vendedores no hacen: pensar que la venta empieza realmente después de la venta, no antes..."** Una manera diferente de decir que vende pensando en la segunda vez.

En consecuencia, mantenga un contacto permanente con aquellos que alguna vez eligieron sus productos. **No les permita olvidarse de usted en los momentos en que no lo necesiten, para que lo recuerden cuando sí lo necesiten.**

### **Era un comprador, ahora es un cliente**

Que un comprador no vuelva a comprarnos por segunda vez, no siempre es porque no ha quedado satisfecho con nuestro servicio, sino por algo tal vez peor: quedó conforme pero un competidor se acercó a él aprovechando que nosotros lo dejamos de lado una vez que le vendimos.

Tomarnos tanto trabajo pensando en un cliente en forma individual puede aparecer como algo excesivo. Demasiado tiempo y recursos dedicados tan sólo a una persona aparecen en ocasiones como algo cercano a un despilfarro. Sin embargo, pensar en los clientes en forma individual y hacer cada venta lo menos masiva posible, si bien nos exigirá un mayor esfuerzo tendrá seguramente como contrapartida una mayor recompensa.

Dentro de lo posible (y trate de que sea siempre posible) dedíquele a cada cliente el tiempo que le dedicaría al último hombre de la tierra dispuesto a contratar el servicio o producto que usted vende. Actúe siempre como si estuviera a punto de perder a todos sus clientes. Obviamente este mensaje no está dirigido solamente a quien está a la cabeza de la empresa



sino a todos y cada uno de los miembros que la componen. De otro modo, el trato personalizado -o lo más cercano a él- resultaría imposible. Cuanto más arraigado tenga cada uno de los que trabajan en una empresa el concepto del trato del cliente como si fuera "el último que nos queda", más posibilidades tendremos de que todos los clientes sean tratados de esta manera.

Por lo tanto, será bueno tomar los recaudos para que "la segunda vez" sea una constante en nuestro negocio. Una buena manera de lograrlo es actuar y pensar constantemente en función de la "segunda vez", y para ello resultará útil preguntarse:

- ¿Lo que el cliente acaba de comprar lo dejará satisfecho?.
- ¿El cliente compró el producto o nosotros se lo vendimos?.
- Cuando utilice el producto ¿pensará que lo que encontró en él era exactamente lo que le prometimos?.
- ¿Tendrá la próxima vez suficientes motivos como para volver a llamarnos a nosotros en lugar de a otro?.
- ¿Estoy seguro de tener todos sus datos como para enviarle periódicamente consultas acerca del servicio recibido y los recordatorios de que existo? Y fundamentalmente preguntarse una y otra vez:
- Cada cosa que le ofrecí, cada promesa que le hice, cada palabra que dije, ¿lo hice pensando en la próxima venta que podré hacerle?.

Si la respuesta para cada una de estas preguntas es sí, quédese cerca del teléfono. La mágica "segunda vez" está a punto de concretarse.

**Autor: Lic. José Luis Segade**