

# **¿Qué significa...?**

**Dr. Carlos Mello Moyano**

**Programa de Actualización Gerencial  
Cuadernos de Administración y Marketing**



# Momento de Verdad

## Es...

### todo momento de contacto entre el cliente y la empresa

Dr. Carlos Mello Moyano  
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay  
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808  
Email : [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)  
Site : [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

Momento de Verdad es un concepto simple y revolucionario en la Teoría Organizacional, pues se ha convertido en el punto de partida de un nuevo marco de referencia vinculado a la Calidad de Servicio. Pero antes de entrar en este concepto, haremos un poco de historia.....

Momento proviene del latín (*momentu*) y significa "espacio pequeño, pero indeterminado, de tiempo o instante; oportunidad; circunstancia, situación."

Verdad, del latín *veritate*, indica "conformidad de las cosas, con el concepto que de ellas forma la mente. Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o piensa...".

En definitiva se puede concluir que es un espacio pequeño de tiempo en lo que se dice lo que siente.

Veamos lo que le sucedió a un amigo, que tenía que realizarse un chequeo médico:

*Fui un día y saque n° como corresponde y me dieron el n° 1, me indicaron que comenzaba a atender a las 8 horas a.m. El día D - un lunes -, me levante temprano para llegar antes de la hora, pues tenía una jornada llena de entrevistas.*

*Al llegar me dirigí a una ventanilla que tenía un cartel "enorme" que decía INFORMACION. Al llegar le pregunté amablemente al funcionario donde quedaba el consultorio n° 8, sin levantar la mirada me dijo "por ahí" acompañando sus palabras, con un movimiento de cabeza, que sugería que era hacia la derecha.*

*Me encamine hacia ese lugar, meditando que cualquiera se puede levantar de mal humor...*

*Luego de recorrer varios pasillos descubrí un n° 8 chiquito y al lado de la puerta varias sillas de plástico y por cierto muy incómodas.*

*Me senté en una de ella, luego de mirar el reloj- 7:45' - saque el diario y me dispuse a leer la página deportiva ya que el día anterior Nacional había ganado. Poco a poco las sillas se fueron llenando, pero íntimamente sentía una sensación de ser el primero, pero no fue así. Una enfermera comenzó a llamar a las otras personas que habían llegado después que yo - a las 8:15' - y que obviamente poseían un n° posterior al mío (a menos que existan los -1, -2, etc.).*

*A las 8:45' vencí mi timidez y cuando se abrió la puerta le pregunté a la enfermera si no se había equivocado, ya que yo tenía el n°1, marcado para las 8 a.m. y aun no me había*

*atendido. Me miro de arriba abajo como preguntándose como sorprendida por mi pregunta y me dijo "ya lo voy a llamar cuando le toque". Mis pensamientos a partir de ese momento fueron...*

*Finalmente a las 9:15' me hicieron pasar, cándidamente esperaba que me explicaran que había ocasionado la tardanza, pero no, simplemente la enfermera - portera me indico con un movimiento de cabeza (creo que en esa mutualista han desarrollado un nuevo lenguaje que omite las palabras) una silla frente a un escritorio, donde estaba sentado una persona de túnica blanca, muy ocupado, pues sin levantar la mirada, ni saludarme, me pregunto que deseaba... Ahí tome fuerza y venciendo mi tendencia uruguaya a no reclamar le pregunté que había pasado, ya que la consulta había comenzado tarde y además hicieron pasar a otros antes que yo - le recordé que tenía el n°1-. La respuesta:*

*"Ya sabe como son los horarios de los médicos."*

*Eso me enfureció y le respondí: "no, no sé, pero si como son los míos y sé que si yo tengo una reunión marcada la cumplo, pero además eso no explica porque dejo pasar a 2 personas antes que yo".*

*El: "lo que pasa que una era la madre de una colega y la otra funcionaria".*

*Yo: "y? Si yo le pago el sueldo a Ud., a la funcionaria y a su colega, ¿ porque tengo que esperar?". Abreviando, luego de hacerme el electro la enfermera - portera me tenía que sacar los electrodos del pecho, que estaban sostenidos con una cinta, y que lógicamente, pegados al bello del pecho. Te aseguro, que cuando los saco de un tirón me hizo ver las estrellas y no miento si te digo que vislumbre una sonrisa en ella...*

*Por supuesto que me cambie de mutualista.*

En el caso de este amigo se pueden detectar, por lo menos los 8 siguientes Momentos de Verdad:

- 1- Sacar n°;
- 2- Información;
- 3- Ubicación de consultorio;
- 4- Sillas;
- 5- Espera;
- 6- Enfermera - portera;
- 7- Médico;
- 8- Enfermera- portera.

Exceptuando el n°1 en los demás no se considero las necesidades del cliente - llamado "paciente" en la mutualista-, con una consecuencia, para la mutualista, de perdida de un cliente.

Pero, profundicemos en el significado teórico de Momento de Verdad. El creador de este concepto es Richard Normann, consultor sueco y Jan Carlzon lo implanto en SAS, pero el difusor en el ámbito mundial es Karl Albrecht, que lo define de la siguiente forma: cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con

*algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de sus servicios.*

Los Momentos de Verdad pueden ser clasificados en tres tipos:

- Momento de Verdad Sorprendente - MVS
- Momento de Verdad Apático - MVA
- Momento de Verdad Trágico -MVT

El Momento de Verdad Sorprendente - MVS son aquellos inolvidables, que forman una imagen extremadamente positiva y diferente, de los cuales no encontramos ninguno en el ejemplo citado. Algunos ejemplos:

A- Eduardo el almacenero me recibe con una sonrisa - verdadera, no de plástico- y me pregunta como van mis cosas.

B- El guarda de CUTCSA se baja del ómnibus para ayudar a subir a la señora mayor que tiene dificultades para hacerlo sola.

El Momento de Verdad Apático - MVA se caracterizan por no ocasionarle al cliente grandes inconvenientes, solamente falta "garra", simpatía, pues son insensibles, indiferentes, faltos de energía. El n° 2 en el ejemplo: Otros ejemplos:

A- El cliente llega al comercio y los vendedores continúan hablando entre ellos sin prestarle atención.

B- Llamamos a una empresa y nos dejan escuchando una música horrible, sin decirnos si tenemos que esperar, haciéndonos pensar que se olvidaron de nosotros.

El Momento de Verdad Trágico -MVT es aquel que los funcionarios se esmeran por hacernos sentir mal y con ganas de nunca regresar como paso en la historia que relatamos con anterioridad, en los pasos n° 5, 6, 7, y 8.

Todos los Momentos de Verdad son importantes, pero algunos pueden ser llamados de Críticos. Estos son los que pueden causar un gran impacto en el cliente - positivo o negativo -, y que condicionara la relación, por ello se puede decir que los primeros contactos son todos críticos.

# Motivación

## Es...

**todo aquello que impulsa a la persona a actuar de cierta forma o que, por lo menos, da origen y propensión a un comportamiento específico**

Dr. Carlos Mello Moyano  
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay  
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808  
Email : [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)  
Site : [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

Motivación es un concepto muy utilizado en marketing, ya sea para aplicar a la fuerza de ventas o a los consumidores con la finalidad de que compren nuestro producto. Su origen hay que buscarlo en la palabra Motivo que proviene del latín *motivu*, que significa “que mueve”, o despertar el interés, la curiosidad. *Motivar* significa dar motivo, hacer que alguien sienta interés por algo y Motivación es el acto o efecto de motivar y en su sentido psicológico la definición expuesta en el título. Motivador es aquel o aquello que motiva y motivado es aquel que se muestra interesado en algo.

Entre las teorías más importantes sobre motivación podemos citar a las desarrolladas por los siguientes autores: Maslow, McGregor, Herzberg, Alderfer, McClelland, Charms, Locke, Adams y Vroom, entre otros. Una preocupación de los administradores es ver en qué forma podemos utilizar las diversas teorías sobre motivación y los programas que se han desarrollado a partir de ellas, llámense APO, CO, etc.

Esta preocupación, me recuerda una experiencia en la que estaba participando como consultor, en una reunión de un equipo de ventas, de una empresa familiar, al cual se quería motivar, pues los resultados no eran los deseados y él “ánimo estaba por el suelo”. El supervisor y el gerente (yerno e hijo del dueño respectivamente, jóvenes y sin experiencia de “calle”, según los vendedores), le dedicaron todo un sábado a este tema, mediante el dialogo y la aplicación de algunas técnicas de dinámica grupal, pero el grupo no reaccionaba.

Llegado un momento de la reunión, el yerno y el hijo, perdón, el jefe y el gerente, me solicitaron mi opinión, ya que los resultados no eran los esperados. Como ejemplo de lo que estaba sucediendo, les cite unas anécdotas sobre Lorenzo Fernández (3 veces campeón mundial y no sé cuantas de América), dichas por el Arquitecto Nelson Bayardo en un reportaje que le realizo César Di Candia en BUSQUEDA (17/06/99).

En la final de 30, jugada con nuestros hermanos argentinos, “ellos se disponían a tirar un corner y el Mariscal Nasazzi dio unas órdenes a nuestros jugadores para que cada uno marcara a un contrario. Todos obedecieron menos Lorenzo, que le contestó que no pensaba marcar a nadie pero al que hiciera un gol le iba a quebrar la pierna”. Esta cita es atribuida a un ju-

gador argentino que participo en ese partido, Stábile, y dice que todos sus compañeros tuvieron la certeza que lo haría.

En otra parte del citado reportaje, se dice que en el descanso de ese partido el golero uruguayo, Ballesteros, se encontraba un poco nervioso, entonces Nasazzi le pidió a Lorenzo Fernández que le diera un poco de animo. Cumpliendo la orden dada por el Mariscal, Fernández lo aparto y le dijo las siguientes palabras motivadoras: “Che botija, cuando venga la pelota tratá de agarrarla con las manos, con los dientes o con lo que puedas, porque si te hacen un gol de biógrafo, te las vas a tener que ver conmigo”.

Pasados unos años, en la final del sudamericano del 34 y nuevamente ganada por los uruguayos, nuestros personajes legendarios, protagonizaron otra historia: corría el segundo tiempo y Uruguay iba ganando, pero el Sr. Fernández cayo al suelo “acalambrado” y no se podía levantar, entonces paso el Mariscal al lado y le dijo las siguientes palabras para darle animo: “lo que van a decir de Ud. en Montevideo, cuando sepan que no quería más nada”, dicho eso Lorenzo se levanto y corrió como nunca.

El mensaje, de estas glorias deportivas, para nosotros, personas de empresas, es que una fuerza de ventas es como un equipo de fútbol y para motivar hay que gozar del respeto de aquellos a quienes se pretende orientar o motivar, es decir ser líderes, y además, ellos eran asertivos y no decían una coma mas allá de lo necesario.

La recomendación para el jefe y el gerente fue que antes de traerlos, a los vendedores, a un seminario un día sábado, alejándolos de sus actividades de ocio, sería conveniente que salieran al “campo” con ellos y que los conocieran como personas, de esa forma llegarían a identificar sus necesidades y los estímulos que podrían motivarlos.

# Planificación

## Es...

## el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas

Dr. Carlos Mello Moyano  
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay  
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808  
Email : [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)  
Site : [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

El Proceso Administrativo se compone de cuatro actividades básicas: Planificar, Organizar, Dirigir, y Controlar.

Planificar, para el administrador, implica pensar con antelación en metas y acciones y basar sus actos en un método racional, en contraposición a las corazonadas o irracionalidad.

Plan proviene de plano (sin estorbos), que a su vez proviene del latín "planus" y significa conjunto de métodos y medidas para el logro de un determinado fin.

Existen dos tipos de planes: estratégicos y operativos. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas de la organización y los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar los primeros, en las actividades diarias.

Estos dos tipos de planes difieren en tres dimensiones: tiempo (varios años vs un año habitualmente); alcance (varias actividades de la organización vs pocas actividades); grado de detalle (genéricos vs detallados).

El término estrategia proviene del latín (strategía), que a su vez proviene del griego y significa "arte de dirigir operaciones militares y se complementa con la táctica (del griego taktiké) que significa un conjunto de reglas a que se ajustan en su ejecución las operaciones militares. Existe un nivel intermedio entre lo táctico y lo estratégico que es el nivel operacional.

El nivel operacional está determinado por aquella situación en la que el gerente al desempeñar un cometido táctico, se le ofrece la posibilidad de desarrollar una iniciativa que conduzca a una decisión estratégica (Dr. Daniel Castagnin, Revista Naval, Julio de 1990). Como ejemplo, se puede citar la creación de una alianza estratégica entre dos empresas surgida en una simple entrevista de ventas.

En este momento podemos realizarnos la siguiente pregunta: las empresas nacionales y fundamentalmente las PYMES utilizan la planificación estratégica? Y si no es así que realizan?

La realidad de nuestras PYMES, nos indica que sus

directores y gerentes, realizan pocos planes estratégicos, concentrándose, en cambio en los operativos, pues se desempeñan en cierto número de obligaciones regulares, como son el manejo de excepciones, proveedores, negociaciones, y procesamiento de informaciones para relacionar la organización con su medio. Además de trabajar a un ritmo muy riguroso, la mayoría de las veces con horarios superiores a los de sus empleados, con actividades orientadas a la acción y no a la reflexión. Utilizando poco lo que se llama SIG (Sistema de Información Gerencial) y sí las comunicaciones verbales, telefónicas o en reuniones.

En contraposición con lo expresado por la literatura organizacional tradicional, estos directores y gerentes aplican un modelo de gestión al cual se le ha denominado Reflection - in - Action, donde se busca en un ínfimo lapso, en la historia de la empresa y en sus experiencias pasadas, los conocimientos necesarios que le permitan resolver un problema actual.

# Sofística

## Es...

**el empleo consciente, en la polémica o en las demostraciones, de argumentos falsos - sofismas -, es decir, argucias de todo tipo, ocultas por una forma de expresión correcta**

Dr. Carlos Mello Moyano  
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay  
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808  
Email : [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)  
Site : [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

Los procedimientos típicos de la sofística son:

- A- separar los acontecimientos de sus conexiones;
- B- aplicar las leyes de un grupo de fenómenos a los fenómenos de otro grupo;
- C- o las de una época histórica a los acontecimientos de otra época y así sucesivamente.

Este término proviene de sofistas (del griego “*sophistes*”), que es la denominación de los filósofos, de la antigua Grecia, que actuaban como maestros profesionales de “sabiduría” y “elocuencia” (siglo V a.C.), enseñando a los jóvenes el arte de la oratoria o de la retórica con la finalidad de que fuesen buenos ciudadanos.

Lo que enseñaban eran técnicas de persuasión para defender su posición con la finalidad de que en una asamblea le permitiesen ganar una discusión.

Sócrates se rebeló contra los sofistas, diciendo que no eran filósofos, pues no tenían amor por el conocimiento, ni respeto por la verdad, defendiendo cualquier idea, mientras fuera ventajoso. Su propuesta decía que, antes de conocer la Naturaleza y antes de intentar persuadir a los otros, cada uno debería, primero y antes que nada conocerse a sí mismo.

La expresión “conócete a tí mismo”, estaba grabada en el pórtico del templo de Apolo, patrono de la sabiduría para los griegos, y se convirtió en el “claim” de Sócrates.

Entre las posiciones de Sócrates, se encuentra la separación de opinión e imágenes por un lado –formadas por los órganos de los sentidos, hábitos, tradiciones, intereses–, pues se convierten en fuentes de error y por el otro lado, las ideas.

Las ideas se refieren a la esencia verdadera de las cosas y solo pueden ser alcanzadas por el pensamiento. La alegoría de la caverna ejemplifica esta dualidad.

Sintéticamente, ésta alegoría trata sobre personas que siempre han vivido encadenadas en el fondo de

una caverna subterránea sin conocer el mundo exterior. La entrada de la caverna permite que algo de luz penetre, de modo que se puede, en la semi - oscuridad, ver lo que pasa en el interior de ella.

La luz proviene de una inmensa fuente externa y entre ella y los prisioneros hay un camino y luego una tela - similar a la pantalla de un cine -; por ese camino otros hombres transportan estatuas, animales, que por la posición de ellos y de la fuente de luz, son vistos por los prisioneros como sombras en una pared de la caverna.

Para los prisioneros, que jamás vieron otra cosa, las sombras son las propias cosas, ni saben que existen otros hombres y creen que toda la luminosidad posible es la existente en la caverna.

Platón pregunta que sucedería si un prisionero fuera liberado? Luego de mirar a su alrededor y a pesar del dolor en su cuerpo ocasionado por años de quietud, se encaminaría a la salida y en un primer momento quedaría completamente ciego por la luz del sol. Después, acostumbrado a esa nueva claridad, vería a los hombres que transportaban y a los animales que ellos transportaban, descubriendo que, durante toda su vida, no viera otra cosa que imágenes y que ahora esta contemplando la realidad.

Que le pasaría a este prisionero si regresase a la caverna?. Quedaría “desnortado” por la oscuridad, le contaría a los otros lo que vio e intentaría liberarlos. Los demás prisioneros se reírían de sus historias, hasta podrían llegar a pegarle para callarlo. Pero, quien sabe, algunos quizás le creyeran y también decidiesen salir de la caverna a conocer la realidad.

Aplicado a nuestra realidad empresarial como se puede interpretar el mito de la caverna?. A continuación intentaremos responder esta pregunta y otras.

- Qué es la caverna?. El mundo en el que viven muchos empresarios.
- Qué son las sombras?. Las cosas que percibimos.
- Qué es la luz exterior del sol?. El mundo verdadero. Quién es el prisionero que se libera?. El emprendedor.
- Cuál es el instrumento que libera al emprendedor y con el cual él desea liberar a los otros prisioneros?. La creatividad.

- Por que los otros prisioneros se ríen y hasta le pegan ("serruchan") al emprendedor?. Porque imaginan, como Cándido, que su mundo es el mejor mundo posible.
- De que depende el éxito del emprendedor?. De la formación de una "coalición interna", es decir de un grupo que "adopte" la idea como suya.

En nuestra vida empresarial existen muchos sofistas, pero precisamos cada vez mas de emprendedores que nos permitan construir empresas, que aumenten la riqueza del país y que generen fuentes de trabajo.

Al final una sugerencia para los emprendedores: no olvidar que "todo aquel que ha vivido en la oscuridad, la luz lo molesta".





## ***Sabemos que no es fácil..***

*Trabajo, familia, novia/o, compromisos, horarios apretados, clases, estudios.*

*Es necesario mucho esfuerzo para estudiar. IMUR es consciente de ello y reconoce su esfuerzo con materias adecuadas, profesores, y una excelente formación.*

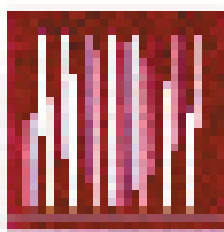
## ***Pero tú sabes que es importante.***

**ANALISTA Y TECNICO  
EN MARKETING  
9ª EDICION**

**2 VECES POR SEMANA**

**O SABADOS DE MAÑANA**

INTRODUCCIÓN AL MARKETING  
INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA  
SIM E INVESTIGACION DE MERCADO  
ESTADISTICA APLICADA AL MARKETING  
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR  
ANALISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL  
POLITICA DE PRODUCTOS  
MARKETING DIRECTO  
TECNICAS DE VENTAS  
POLITICAS DE DISTRIBUCION  
POLITICAS DE PROMOCION  
POLITICAS DE PRECIO  
PUBLICIDAD  
RELACIONES PUBLICAS  
SUPERVISION DE VENTAS  
DEPARTAMENTO DE MARKETING  
MARKETING ESTRATEGICO  
PLAN DE MARKETING



# **IMUR**

### **Programas de capacitación de verano:**

MARKETING  
VENTAS  
MARKETING PERSONAL  
MARKETING INTERNACIONAL  
NEGOCIACIONES  
MARKETING DE SERVICIOS

Informes e inscripciones en  
**IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

**Ciudadela 1432 Esc. 302**

o por los teléfonos **903 0202** o **903 0808**

Mail: [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)

Web Site: [imur.com.uy](http://imur.com.uy)