

Módulo 2. La atención como motor de fidelización



La bienvenida a este módulo gira en torno de una palabra central: fidelización. Seguramente se la ha escuchado en distintos contextos, asociada a expresiones como «fidelizar clientes», «generar fidelidad» o «fortalecer el vínculo con quienes ya eligen una marca».

A simple vista, podría pensarse que fidelizar consiste en ofrecer bonificaciones, realizar notas de crédito o sumar productos y beneficios. Sin embargo, cuando no se comprende el sentido profundo de la fidelización, esas acciones pueden resultar insuficientes e, incluso, contraproducentes. En una pyme, y especialmente en el contexto cordobés, no siempre es posible sostener estrategias basadas en regalar dinero, productos o compensaciones constantes. Por eso, antes de actuar, es necesario comprender qué implica verdaderamente fidelizar.

Según datos difundidos por Apyme Córdoba en 2022, cerca del 90 % del entramado empresarial de la provincia está compuesto por pymes. Se trata de un dato alentador para el empleo y para el desarrollo económico local. En ese escenario, pensar la fidelización no solo como una acción comercial, sino también como una forma de construir relaciones

duraderas, resulta cada vez más importante. A lo largo de este módulo, profundizaremos en esa idea y en su impacto dentro de la realidad cotidiana de las organizaciones.

 **1. Fidelizar no es retener**

 **Referencias**

1. Fidelizar no es retener

Durante mucho tiempo, la fidelización fue entendida como una cuestión meramente táctica. Sin embargo, con el paso de los años, esa mirada comenzó a modificarse. Hoy resulta más adecuado pensar que fidelizar no es simplemente evitar que un cliente se vaya, sino construir un vínculo que valga la pena sostener.

Si se observa lo que hicieron muchos comercios en años anteriores, pueden encontrarse distintas estrategias orientadas a retener clientes: programas de puntos, descuentos, beneficios adicionales o automatizaciones. Todas estas acciones buscaban, en mayor o menor medida, impedir que el cliente abandonara la empresa. El foco estaba puesto en retener.

Sin embargo, esa lógica resulta limitada. En términos simples, fidelizar no equivale a retener. Retener puede depender de una promoción puntual o de una ventaja momentánea. Fidelizar, en cambio, supone generar

confianza, cercanía, satisfacción y una experiencia que motive al cliente a volver por decisión propia.

Una frase lo resume con claridad: para compensar la pérdida de un cliente existente, las empresas necesitan incorporar tres nuevos clientes.

Cuando se analizan los datos con mayor detenimiento, la conversación cambia. Distintos estudios muestran que perder clientes genera un costo muy alto para las empresas. En ese sentido, conservar y fortalecer la relación con quienes ya forman parte de la cartera suele ser mucho más rentable que concentrar todos los esfuerzos en captar nuevos públicos. Además, buena parte del valor que sostienen las empresas con crecimiento constante proviene, precisamente, de los clientes con los que ya lograron construir una relación estable.

Pero incluso esa lectura puede quedarse corta. Los números no solo hablan de eficiencia comercial. También muestran

algo más profundo: cuando una empresa crece apoyada en su base actual de clientes, lo que está funcionando no es únicamente la venta, sino el vínculo. Allí aparece una idea central para este módulo: la lealtad existe, pero no se impone ni se compra; se construye.

Por eso, la pregunta deja de ser únicamente cómo retener clientes y pasa a ser otra, mucho más significativa: ¿por qué eligen quedarse?

A partir de este interrogante, comenzaremos a desarrollar una mirada más amplia sobre la fidelización y sobre el papel que cumple la atención al cliente en ese proceso.

La fidelidad como coherencia, no como incentivo

La palabra proviene del latín fides, que remite a la confianza, la lealtad y la palabra dada. En su origen, no se vinculaba con premios ni recompensas, sino con la integridad y con la capacidad de sostener lo prometido, incluso cuando nadie observa. En ese sentido, fidelizar no implicaba una acción posterior, sino una condición previa: la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se sostiene a lo largo del tiempo.

Con el paso de los años, esa idea fue perdiendo fuerza y la fidelización comenzó a reducirse a una lógica de incentivos dirigidos al cliente. Así, pasó a entenderse como algo transaccional, programable y fácilmente replicable, como si existiera una fórmula universal capaz de aplicarse en cualquier situación.

Sin embargo, allí aparece el problema: todo lo que se sostiene solo en lo transaccional puede ser reemplazado con facilidad.

Recurrencia no es lealtad

Conviene seguir aclarando una idea que hoy continúa muy presente en muchas organizaciones. A partir de conversaciones con colaboradores de distintas empresas y rubros, puede afirmarse lo siguiente:

- Un cliente puede volver por precio.
- Puede volver por comodidad.
- Puede volver porque cambiar implica esfuerzo.

Sin embargo, eso no necesariamente expresa lealtad. Expresa recurrencia. Y, aunque la recurrencia es valiosa, también es frágil, porque puede modificarse con facilidad ante cualquier cambio en las condiciones.

La lealtad responde a otra lógica. No surge por ventajas circunstanciales, sino a partir de una experiencia consistente en el tiempo. Se construye cuando una empresa logra sostener lo que promete, genera confianza y ofrece un vínculo estable con el cliente.

Para pensarlo con una analogía simple, la lealtad puede compararse con la decisión de levantarse todos los días para entrenar durante treinta minutos. No depende de un impulso aislado, sino de una conducta sostenida en el tiempo. En este sentido, la lealtad también puede entenderse como una elección que se reafirma de manera constante.

En la actualidad, incluso muchas decisiones se delegan en sistemas automatizados y en herramientas que buscan responder como si fueran personas. Sin embargo, hay factores que siguen siendo determinantes en el vínculo con los clientes y que ninguna tecnología reemplaza por completo: la reputación, la experiencia acumulada y, sobre todo, la confiabilidad.

Dicho de manera directa, la diferencia es simple y se puede resumir del siguiente modo:

Figura 1. Diferencia entre recurrencia y lealtad



Fuente: elaboración propia.

Volvemos entonces a una idea central: cuando una empresa compite por precio, siempre habrá alguien dispuesto a bajar más. Cuando compite por beneficios, tarde o temprano otra organización podrá imitarlos. Pero cuando compite a partir

de la coherencia y la confianza, ingresa en un terreno mucho menos replicable.

Allí comienza a construirse el verdadero activo.

A continuación, presentamos un ejemplo. Por razones de confidencialidad, no se mencionará el nombre de la empresa. En enero de 2026, una importante inmobiliaria de la ciudad de Córdoba tenía una casa en venta. La ejecutiva comercial, a quien llamaremos Vanina, conocía a la compradora desde hacía varios años, pero debía competir con otra firma interesada en concretar la misma operación. Durante más de veinte días, la negociación se sostuvo en torno del precio. La compradora intentaba pagar menos y mantenía conversaciones con ambas partes para evaluar quién ofrecía mejores condiciones.

La situación llegó a un punto límite cuando la dueña de la propiedad informó que no estaba dispuesta a seguir bajando el precio, mientras que la compradora continuaba insistiendo con una reducción. Frente a ese escenario, la estrategia de Vanina no fue competir por un monto menor, sino apoyarse en otros factores: la reputación, la calidad del vínculo construido, el tiempo de relación y la ausencia de reclamos sin resolver.

Cuarenta y ocho horas después, la compradora confirmó la operación con Vanina porque, según expresó, confiaba más en la gestión sostenida durante años que en una diferencia mínima de dinero que, a futuro, podía traerle complicaciones.

En este caso, hubo recurrencia, porque la clienta volvió a elegir a la misma profesional. Sin embargo, también hubo algo más profundo: lealtad. Y esa lealtad se construyó en ambas direcciones.

Cliente que vuelve sin ser perseguido

¿Por qué vuelve un cliente, incluso cuando no se lo persigue ni se lo contacta de manera constante? Desde la mirada empresarial, cuidar a un cliente existente resulta más conveniente y eficiente que salir a buscar uno nuevo. Pero no se trata solo de una cuestión de costos, sino también de eficiencia estructural. Esto significa lograr que la empresa funcione mejor, con menos esfuerzo, menos desperdicios y mejores resultados.

Sostener una relación en el tiempo con los clientes aporta beneficios concretos:

- Reduce la incertidumbre.
- Amortigua los errores.
- Protege la reputación personal y la de la empresa.
- Estabiliza los ingresos.

En contextos volátiles, esto no es solo marketing. Es gestión.

Un cliente vuelve cuando ocurren situaciones como las siguientes:

- El asesoramiento que recibe mejora su propio negocio o el objetivo por el cual eligió comprar un producto o contratar un servicio. Cuando se piensa junto con el cliente, no solo se vende.
- Los compromisos asumidos se cumplen. Y cuando no es posible hacerlo, se explica con transparencia. La honestidad frente a un límite genera más confianza que una perfección aparente.

- La posventa tiene tanta importancia como la preventa. Los clientes no vuelven porque todo haya salido perfecto, sino porque saben cómo actúa la empresa cuando algo falla.
- Las herramientas tecnológicas se utilizan para recordar y acompañar, no para despersonalizar. Un CRM no reemplaza el criterio: lo fortalece.
- Existe un interés genuino por el bienestar de quien elige a la empresa y por el buen resultado de aquello que compró o contrató.

Recordemos, los descuentos se olvidan; los gestos, no. Para reforzar esta idea, puede recuperarse una frase ampliamente atribuida a Maya Angelou:

Figura 2. El impacto emocional de los vínculos

┌
"La gente olvidará lo que
dijiste, olvidará lo que hiciste,
pero nunca olvidará como los
hiciste sentir".

Maya Angelou

└

Fuente: Rivero Arce, 2023, <https://goo.su/B2kV>

Es evidente que un vínculo no termina en la transacción, ya que la posibilidad de que el cliente vuelva en el futuro también forma parte del valor y del valor agregado que puede ofrecerse. La coherencia sostenida en el tiempo constituye el verdadero diferencial. Por eso, es frecuente escuchar hablar de «políticas» o «normas», ya sea de calidad o de atención al cliente.

Antes de avanzar, proponemos ver dos fragmentos de una entrevista y enviar las respuestas a las preguntas que se presentarán a continuación, fundamentando cada una a partir de los contenidos trabajados en esta formación integral.

01:36

01:39

Luego de observar ambos fragmentos del video, proponemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál sería el riesgo de utilizar promedios estadísticos de satisfacción como única métrica para evaluar la experiencia del cliente en una empresa, un alojamiento o un local?
- ¿Por qué el entrevistado sostiene que constituye un error estratégico escuchar solo al «cliente que se queda» en lugar de indagar sobre el «cliente que no vuelve»?

- Según la forma de recuperar al cliente que se presenta en el video, ¿qué acciones concretas pueden hacer que una persona insatisfecha modifique su percepción, elimine un comentario negativo y otorgue una nueva oportunidad?
- ¿Cómo considera la entrevistada que se vinculan el diseño del local y la disposición de las mesas con el retorno de la inversión?
- ¿Qué valor aporta la capacidad de «leer a la gente» y comprender su percepción de calidad frente a métricas más duras, como las encuestas realizadas a quienes asisten al local y a quienes dejaron de ir o de pedir?
- En función de lo observado en el video y con palabras propias, ¿qué relación puede establecerse, en el canal de *delivery*, entre los cambios en la calidad del producto y la construcción de una «nueva» lealtad del cliente?

La métrica importa

Vayamos al centro de la cuestión. Muchas pymes miden la satisfacción de sus clientes a partir de encuestas que pocas personas responden. Esa es una realidad frecuente. Además, esos indicadores suelen llegar tarde y, en muchos casos, aportan información limitada. Sin embargo, existe una pregunta mucho más reveladora para formular en el puesto de trabajo o al incorporarse a uno nuevo:

¿Qué porcentaje de los clientes del año pasado volvió este año sin haber recibido descuentos ni haber atravesado un conflicto previo?

Ese dato permite observar un aspecto fundamental, aunque no siempre se lo quiera poner en discusión: no solo muestra si el cliente volvió, sino también en qué condiciones lo hizo.

Suele decirse que los números son fríos, estáticos o poco expresivos. Sin embargo, en este punto los números resultan decisivos. Aquí se está hablando de fidelización, de lograr que el cliente que ya está elija quedarse y, en algunos casos, de recuperar a quien se alejó. Por eso, antes de avanzar, conviene retomar esta idea en una sola frase: **ahí está la diferencia entre recurrencia forzada y lealtad genuina.**

Cuando se comienza a pensar en términos del ciclo de vida del cliente, cambia la lógica del crecimiento. A continuación,

esta imagen permitirá ampliar y profundizar ese enfoque.

Figura 3. Ciclo de vida del cliente



Fuente: Nosis, s.f., <https://goo.su/xaFy3N>

¿Qué implica cada etapa?

A continuación, se presentan definiciones simples de cada una.

Conocimiento —

Es la etapa en la que una persona identifica una necesidad o un deseo. A partir de ese momento, comienza a buscar información, investiga las

opciones disponibles en el mercado y encuentra a la empresa como una posible respuesta a lo que necesita.

Adquisición —

Corresponde al primer contacto directo con la empresa. Puede producirse a través del sitio web, del correo electrónico o de las redes sociales. En esta instancia, la persona se acerca porque existe un interés inicial y busca información más precisa para evaluar si la propuesta responde a sus necesidades.

Conversión —

Es el momento en el que esa persona avanza, confía en la propuesta y finalmente se convierte en cliente.

Crecimiento —

En esta etapa, el objetivo es fortalecer el vínculo con el cliente y consolidar una relación más profunda y sostenida en el tiempo. Para ello, resulta necesario desarrollar estrategias que acompañen ese proceso.

Retención —

Consiste en cuidar el vínculo construido. Implica sostener una buena experiencia, cumplir con lo prometido y generar acciones que hagan que el cliente se sienta valorado y elija continuar la relación con la empresa.

Reactivación —

Es la etapa en la que se busca recuperar a un cliente que se alejó. Para ello, es necesario volver a establecer contacto, comprender qué ocurrió en la relación y ofrecer una propuesta que permita reconstruir la confianza. Aunque exige más esfuerzo, seguimiento y tiempo, una estrategia de reactivación bien pensada puede abrir una nueva oportunidad de vínculo.

Este ciclo de vida no es solo una métrica, un indicador financiero o el resultado de un cálculo matemático. Es, en realidad, la traducción económica de la confianza acumulada. A partir de la experiencia, buscamos que ese ciclo genere, incluso de manera inconsciente, una secuencia como la siguiente:

- Cuando un cliente recomienda.
- Cuando un cliente confía, vuelve.
- Cuando un cliente vuelve a recomendar, se convierte en embajador.

Pensemos en esta situación. En marzo de 2024, Carlos decidió tomarse unos días de descanso junto con su pareja. Buscaba un lugar tranquilo, con pileta, sin exceso de ruido ni música, y que además ofreciera actividades como masajes relajantes y espacios de yoga para Lucía. Después de

contactar por Instagram a tres alojamientos, eligieron uno de ellos y se hospedaron allí durante tres noches.

En diciembre de 2025, Carlos y Lucía regresaron al mismo complejo de cabañas para celebrar el 31 de diciembre de una manera diferente. ¿Qué había cambiado?

Durante una cena con amigos, la pareja contó que el Complejo La Argentina había cuidado cada detalle de principio a fin. Los esperaron en la entrada apenas llegaron, los saludaron por sus nombres y los anfitriones también se presentaron. Además, les enviaron por WhatsApp contactos de casas de comida para pedir *delivery*, de una carnicería con buena relación entre calidad y precio, y de bares para salir una noche.

Esa experiencia resume con claridad los tres puntos anteriores: volvieron, recomendaron y, con el tiempo, se convirtieron en embajadores del complejo. Cada vez que en una reunión surgían frases como «necesito desconectar», «tengo que tomarme unos días» o «debo bajar un cambio lejos y sin el celular en la mano», aparecía el nombre de Complejo La Argentina.



La inversión económica de los dueños fue casi nula. El gasto en publicidad en redes sociales, mínimo. La satisfacción de los clientes, muy alta. La fidelización, en cambio, se construyó a partir de algo mucho más profundo: la personalización del trato, la atención a los detalles y la capacidad de resolver cualquier contratiempo que pudiera surgir.

Fidelización también es gestión de riesgo

Hay algo que muchas empresas subestiman: perder un cliente no es lo más grave; lo más grave es lo que ese cliente cuenta después. Las experiencias y los comentarios negativos circulan con gran rapidez y, muchas veces, tienen más impacto que los positivos. Una empresa puede controlar lo que comunica, pero no puede controlar lo que otros dicen de ella. Sí puede influir en eso a través de su forma de actuar, de gestionar y de hacer las cosas.

A continuación, se presenta un caso concreto. En agosto de 2025, una persona de la localidad de Agua de Oro, en

Córdoba, recibió la visita inesperada de dos matrimonios amigos. Como el hijo del anfitrión había cumplido años, decidió pedir por delivery dos pizzas en el único restaurante que se encontraba abierto. Al hacer el pedido por WhatsApp, mencionó también que se trataba de un cumpleaños.

La entrega demoró más de treinta y cinco minutos, aunque durante la espera recibió un mensaje en el que se explicaba que la cocina estaba demorada por la cantidad de pedidos. Más tarde, llegó otro mensaje en el que se informaba que las pizzas ya habían salido junto con otros envíos.

Todo parecía marchar con normalidad, pero ocurrió algo que terminó por quebrar la relación entre el cliente y el restaurante: las pizzas llegaron completamente desarmadas. La mozzarella se había desplazado hacia un rincón de cada caja, se había pegado al cartón de baja calidad y las aceitunas habían quedado hundidas en esa mezcla de queso tibio y masa. Las fotos y los audios enviados como reclamo, sumados a una respuesta que transmitía escasa asunción de responsabilidad, marcaron el final de una relación construida a lo largo de años de pedidos frecuentes.

Este caso invita a reflexionar sobre una cuestión central: a veces, solo existe una oportunidad para brindar un buen servicio. También pone en evidencia cómo un momento

significativo para un cliente puede transformarse en una experiencia negativa capaz de destruir un vínculo sostenido durante mucho tiempo.

En este sentido, cada cliente bien atendido puede convertirse en una voz neutral o favorable para la empresa. En cambio, cada cliente perdido a causa de una mala gestión, una atención deficiente o una baja calidad en el servicio puede transformarse en una voz crítica que multiplica su impacto.

Por eso, la fidelización no solo impulsa el crecimiento. También constituye una forma de gestión del riesgo reputacional.

Escuchar, leer o recibir una crítica no constituye una amenaza, sino una oportunidad de aprendizaje y, en muchos casos, de recuperación y mejora. El verdadero «volver a ganar» no comienza con una campaña, sino con la disposición genuina a reconocer errores y corregir el rumbo. ¿Recuerdan el video de las milanesas? A continuación, proponemos observar la calificación y las reseñas de ese restaurante en Google Maps y responder la pregunta que se presenta más abajo.

Figura 4. Ejemplo de reseñas



Fuente: capturas de pantalla de Google (www.google.com)

¿Qué tipo de clientes dejan esas reseñas positivas? ¿Se trata de personas que consumieron en el restaurante o de pedidos de delivery?

Las reseñas se presentan ordenadas por fecha, de la más reciente a la más antigua, para que puedan leerse sin filtros y reflexionar a partir de lo siguiente: si se estuviera en esa ciudad, se vieran esos comentarios, se hiciera un pedido por delivery y ocurriera lo mismo, ¿se recibiría esa experiencia con conformidad o se toleraría una situación como la que vivió esa persona en 2025?

Muchas relaciones no se pierden por fallas, sino por soberbia o por indiferencia. Y esta última suele ser la más perjudicial, porque puede llevar a pensar: «La comida se reparte en moto, las calles son de tierra y no hay nada más por hacer. Si alguien quiere una pizza sin defectos, debería prepararla en su casa».

Retención sugiere control. Vínculo implica elección

Allá por el año 2000, en una empresa de telecomunicaciones, la palabra «retener» se entendía de una manera muy concreta: si alguien quería irse, había que impedirlo mediante una bonificación sobre algún cargo o sobre parte del abono, e incluso, en algunos casos, con el 100 % durante tres meses.

Con el tiempo, esa lógica dio paso a otra comprensión: el vínculo implica una elección mutua. La fidelización más sólida no persigue al cliente, sino que construye un espacio en el que quedarse tiene sentido, un espacio en el que la relación vale más que el costo de cambiar.

Cuando una pyme crece, «estandarizar y simplificar relaciones» puede resultar muy tentador. Sin embargo, en ese proceso muchas veces se pierde aquello que generó

confianza en primer lugar: el criterio, la coherencia, la capacidad de escucha y ese lazo invisible que conecta a la empresa con las personas.

Crece no debería erosionar el vínculo, sino potenciarlo. Pensemos en un ejemplo. Un taller de muebles de estilo industrial nació a partir de la desvinculación laboral de una persona. Comenzó a fabricar y a vender por Facebook Marketplace. Luego sumó Instagram y, más tarde, Mercado Libre. El negocio empezó a crecer. Pero, en ese proceso, los primeros clientes, aquellos que habían hecho encargos cuando el taller todavía no era conocido, comenzaron a escuchar frases como «estoy tapado de pedidos, vas a tener que esperar».

Lo que para quien fabrica puede sonar a justificación, para el cliente puede significar otra cosa: «hay otros antes que yo».

Allí aparece una señal de alerta. Ese es el momento en el que deben ponerse en juego las habilidades necesarias para intervenir a tiempo. El taller creció, los pedidos aumentaron, el material comenzó a llegar día por medio y se contrató a un carpintero para acelerar las entregas. Todo parecía marchar bien. Sin embargo, lo que ocurrió fue que la pyme manufacturera perdió de vista el sentido del vínculo y comenzó a concentrarse solo en los productos.

En una situación así, se vuelve necesario abrir un espacio de revisión, convocar a una reunión de equipo y poner las cartas sobre la mesa: correos impresos, chats de WhatsApp, reseñas en Google Maps y comentarios en reels o publicaciones de Instagram. Ese es el momento de la verdad, el momento de decidir qué rumbo se va a tomar a partir de una conciencia clara: se están rompiendo vínculos.

Figura 5. Etapas emocionales frente al cambio



Fuente: elaboración propia.

Estemos atentos a estos momentos. En ciertas reuniones puede aparecer una etapa inicial en la que quienes toman decisiones niegan que esté ocurriendo una situación determinada o minimizan algo que, desde una mirada experta, ya funciona como una señal de alerta. Aunque este recorrido no siempre se da de manera exacta ni en el mismo orden, reconocerlo permite intervenir con mayor claridad.

El enojo puede aparecer cuando los datos o la información que se aportan confirman con claridad lo que se viene advirtiendo. En ese punto, las habilidades desarrolladas desde el primer curso y módulo se convierten en un pilar para comenzar a negociar. A veces se tratará de ajustar un detalle mínimo; en otras, de impulsar un cambio más profundo.

Aunque no siempre sucede, también puede aparecer un momento de desánimo, en el que una de las partes baja su energía, debilita su postura o evita avanzar para no llegar a una situación límite. Frente a eso, sostener la atención en el objetivo final resulta fundamental para que la aceptación, tanto propia como de la otra parte, pueda transformarse en una posibilidad real.

Este proceso requiere inversión. Sin embargo, cuando existe confianza dentro de un equipo de trabajo, las decisiones comienzan a pensarse a largo plazo, aun cuando ese largo plazo abarque apenas seis meses o un año.

Para el equipo y para toda la pyme, conviene tener presente una idea central: no hacen falta campañas grandes ni llamativas para construir fidelización. Eso se percibe en aspectos concretos, como los siguientes:

- Cómo se resuelve un error
- Cómo se explica un límite
- Cómo se prioriza el largo plazo por sobre la ganancia inmediata

Fidelizar tampoco implica pensar igual en todo. También supone compartir un marco de valores, una manera de entender el negocio, el tiempo y la responsabilidad de cada parte y de cada área. Allí radica una de las razones por las que ciertas empresas son elegidas: porque resultan coherentes, previsibles en el mejor sentido y capaces de transmitir con claridad qué puede esperar el cliente y con quién se está vinculando.

Sostener y mantener la cartera de clientes existente genera beneficios concretos para la empresa:

- Reduce costos, como los asociados a campañas, bonificaciones, obsequios y tiempos de gestión.
- Estabiliza los ingresos, ya que disminuye los gastos vinculados con la captación de nuevos clientes.
- Disminuye la fricción natural que puede aparecer con el paso del tiempo en una relación comercial.
- Libera oportunidades de crecimiento que ya existen dentro del negocio, porque fortalece la

posibilidad de volver a vender a quienes ya conocen la empresa.

No asumir el valor del vínculo no solo erosiona la relación con los clientes, sino que también vuelve más costoso, más incierto y más frágil cualquier intento de crecimiento. En definitiva, la fidelización es una forma de operar que comienza en la coherencia de cada integrante de la organización, desde quienes integran los equipos de trabajo hasta quienes ocupan los puestos de conducción. Y se sostiene en algo que no puede automatizarse: la confianza. La misma confianza que se construye cuando se actúa con coherencia frente a lo que se dice y se hace.

Psicología aplicada

Hace unos módulos mencionamos el «viaje del cliente» (*customer journey*) y vimos que, si se construye un mapa con sus distintas etapas, es posible identificar tanto los aspectos positivos como los puntos de dolor. En este módulo, incorporaremos una dimensión que aporta una mirada muy valiosa: el back office. Se trata de todo aquello que el cliente no ve, pero que impacta de manera directa en su experiencia y que puede mejorar de forma sustancial a partir de una observación atenta.

Pensemos en un ejemplo. De Plano es una pyme dedicada a la venta de materiales para baño, griferías y otros productos vinculados con las instalaciones sanitarias. En sus mostradores trabajan asesores comerciales que conocen en profundidad el negocio. Aunque venden, su tarea no se limita a ofrecer productos: también orientan, recomiendan y ayudan a cada cliente a elegir la mejor opción según su necesidad. En este tipo de contexto, un error puede tener consecuencias importantes. Si el stock no está actualizado y esa información no llega a quienes asesoran, el viaje del cliente se interrumpe. Puede haber amabilidad y buena predisposición, pero si el proceso falla, también se debilita la fidelización. Por eso, los sistemas de gestión o CRM no solo resultan útiles para registrar la información de los clientes, sino también para reflejar el stock real y sostener una experiencia consistente.

Volvamos al ejemplo. Un asesor recomienda a una clienta un kit de baño o un *vanitory* que responde a lo que está buscando. Sin embargo, al momento de facturar, el sistema indica stock cero. La expresión del asesor cambia. La clienta lo nota de inmediato y también cambia su gesto: en su mirada aparece cierta preocupación. Ese instante tiene un nombre dentro de la experiencia del cliente: es un punto crítico, un momento en el que el recorrido puede quebrarse. Sin embargo, el asesor sabe cómo intervenir y, con una

sonrisa cómplice, le dice: «En el local figura stock cero, pero ya te lo resolví tomando una unidad del stock que tenemos en Mercado Libre. Quedate tranquila: hoy te llevás la compra». El cierre queda marcado por esa sonrisa, por las palabras elegidas y por el apretón de manos con el que se termina de resolver la situación.

A esto se lo conoce como la regla del «pico y final», un fenómeno psicológico asociado a la forma en que las personas recuerdan una experiencia. Para comprenderlo mejor, puede pensarse en otro caso. En una concesionaria de autos usados de Río Cuarto, hace algunos meses, durante la entrega de un vehículo se produjo una situación poco habitual: el proceso fue lento y mucho más burocrático de lo esperado. Ese fue el punto de dolor. Sin embargo, para revertir lo sucedido, al final de la entrega se incluyó un obsequio inesperado y el vendedor explicó con entusiasmo cómo utilizar la caja automática, cómo sincronizar el teléfono con el equipo de sonido y dónde se encontraba el kit de emergencias junto con las balizas. El resultado fue claro: a pesar del momento incómodo, el cliente probablemente recordará la experiencia como positiva.

A continuación, proponemos ver dos videos.

02:37

02:19

También hay que tener en cuenta que esto no siempre sucede, ya que en supermercados e hipermercados la estrategia es distinta, y también lo es el comportamiento del cliente. Pensemos en una situación cotidiana: en el supermercado al que se suele ir hay promociones si se paga con determinadas tarjetas de crédito, con Mercado Pago o con MODO. Si se quiere preparar una cena especial para los padres en una fecha particular y hay que elegir entre un supermercado que no ofrece promociones ese día y otro que sí las tiene, lo más probable es que se elija el que ofrece descuentos. A eso puede llamárselo un customer journey eficiente, pero frío, porque la lealtad está dada por el precio.

Asimismo, existen recorridos con más fricción, pero con un componente más personal. Por ejemplo, en un local que vende productos similares, al ingresar saludan por el nombre y, al revisar el calendario del CRM, dicen: «Esperá un segundo, ¿hoy es el aniversario de cuando tus padres comenzaron su relación? Entonces querés algo especial para ellos, ¿no?». Esa táctica, por supuesto, resulta muy difícil de aplicar en un supermercado de mayor escala.

Y, a medida que la pyme crece, la fidelización de clientes requiere un CRM para diferenciarse del resto de las empresas.

Técnicas de gestión con éxito

En el servicio al cliente actual, las palabras no solo transmiten información, sino que también modelan la percepción y la experiencia del cliente. En este contexto, resulta útil aplicar el enfoque de la comunicación no violenta (CNV), desarrollado por Marshall Rosenberg y adaptado al ámbito comercial.

Según Rosenberg (2015), la comunicación no violenta propone una forma de relacionarse basada en la empatía, la honestidad y la responsabilidad emocional. No se trata solo de «hablar bien» o de evitar conflictos, sino de transformar la

manera en que se comprende lo que le ocurre a cada persona para poder dialogar sin atacar ni reaccionar de manera defensiva.

A continuación, presentamos algunas técnicas y tácticas para aplicar a diario en el contacto con los clientes:

- **El sesgo de negatividad y la reencuadración (*reframing*)**

Ante una situación problemática, no conviene centrarse solo en lo que falta o en el inconveniente. Por ejemplo, en lugar de decir: «No tenemos stock de ese modelo, hay un problema con el proveedor», resulta más adecuado reformular el mensaje del siguiente modo: «Ese modelo tuvo una salida más rápida de la prevista. Para que no pierdas tiempo, puedo ofrecerte una alternativa de un valor apenas superior o avisarte por WhatsApp en cuanto ingrese el nuevo pedido, que llegará aproximadamente en cuarenta y ocho horas».

Este cambio en la forma de comunicar modifica la experiencia del cliente. En lugar de dejarlo frente a un

bloqueo, se le ofrece una sensación de control a partir de opciones concretas.

- **La regla de la escucha activa nivel 3**

Para comprender mejor este enfoque, conviene distinguir tres niveles de escucha que pueden aparecer en la atención al cliente:

1. **Nivel 1:** escuchar para responder, es decir, preparar el argumento mientras la otra persona habla.
2. **Nivel 2:** escuchar el contenido, es decir, comprender el problema técnico o la situación planteada.
3. **Nivel 3:** escuchar la emoción, es decir, comprender el miedo, la frustración o la urgencia del cliente.

Es en este tercer nivel donde puede construirse una verdadera fidelización emocional.

La regla de la escucha activa de nivel 3 refiere al nivel más profundo y completo de escucha dentro de los modelos de comunicación. Suele denominarse «escucha global» o, en algunos ámbitos, «escucha HD». Este enfoque propone ir más allá de oír palabras o de comprender únicamente el

contenido explícito del mensaje. En un nivel 1, se escucha pensando en qué responder y comparando la situación con la propia experiencia. En un nivel 2, se logra focalizar la atención en lo que el cliente dice y en cómo se siente. En cambio, el nivel 3 implica una escucha global o sistémica que integra no solo el contenido verbal, sino también el tono, las pausas, el lenguaje corporal, las emociones implícitas, las incoherencias, el contexto y el estado del vínculo en el que ocurre la conversación.

Esto ocurrió a fines de noviembre de 2025. Un cliente de Rosario llegó a un hotel de la ciudad de La Falda, donde suelen alojarse contingentes de estudiantes y grupos de deportistas, porque necesitaba descansar unos días. A la mañana siguiente se acercó a la recepción y, con tono tranquilo pero cuidando sus palabras, dijo: «Sí, está todo bien con la habitación... solo que pensé que iba a ser más silenciosa».

Si el asesor de recepción aplicara una escucha superficial, probablemente respondería explicando que el hotel está completo o que el horario del desayuno ya había sido informado. Sin embargo, desde la escucha activa de nivel 3, no se quedó solo con la frase literal. Percibió que el cliente evitaba el contacto visual, que suspiró levemente y que su postura corporal transmitía cansancio, pero no enojo.

Además, interpretó el contexto: había viajado varias horas desde Rosario y había llegado al hotel con la necesidad concreta de descansar.

Entonces respondió: «Entiendo que el descanso es muy importante y que la habitación quizá no está siendo tan tranquila como esperabas. ¿Podrías contarme con más detalle qué ocurrió para que podamos solucionarlo?».

Con esta intervención, no solo valida la experiencia emocional del huésped, sino que también abre un espacio para que pueda explicar que escuchó ruidos de puertas, pasos y corridas en el pasillo durante la noche.

A partir de esa información, el asesor pudo cambiarlo a una zona más aislada del hotel y, además, propuso hablar con los responsables de los contingentes para reducir los ruidos molestos. La diferencia no radica únicamente en la solución técnica, es decir, en el cambio de habitación, sino en haber detectado a tiempo la necesidad implícita de un descanso

profundo antes de que la insatisfacción se transformara en una mala reseña o en la decisión de no volver.

El protocolo de recuperación del servicio

A lo largo de los años de trabajo en el sector de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones, uno de los conceptos más interesantes fue el de la «paradoja de la recuperación». Este plantea que, cuando un cliente atraviesa una falla en el servicio, pero su reclamo es resuelto de manera excepcional, puede llegar a desarrollar una fidelidad mayor que la de otro cliente que nunca tuvo un problema.

La lógica de esta paradoja es psicológica y relacional. Cuando algo falla, el cliente suele experimentar frustración, incertidumbre o enojo. Sin embargo, si la pyme responde con rapidez, empatía, responsabilidad y una solución clara, el cliente percibe un compromiso real. Así, comprende que no solo puede confiar en la empresa cuando todo funciona bien, sino también cuando surge un problema. Y es allí donde se construye la confianza.

El Método LEAST para la gestión de crisis

El método LEAST. es una herramienta práctica utilizada en atención al cliente y en la gestión de crisis para abordar reclamos, quejas o situaciones conflictivas de manera estructurada, empática y efectiva. No se trata de un protocolo rígido, sino de una guía de conductas que ayuda a responder con criterio y contención emocional cuando un cliente está molesto o decepcionado. Esto último, en muchos casos, puede resultar incluso más intenso que el enojo.

Para evitar respuestas impulsivas, especialmente en canales como redes sociales o WhatsApp, proponemos seguir este protocolo:

- **L (*listen*):** escuchar sin interrumpir. El cliente necesita expresar su malestar antes de poder avanzar hacia una solución.
- **E (*empathize*):** empatizar y validar la emoción. Por ejemplo: «Entendemos por qué esta situación genera molestia».
- **A (*apologize*):** pedir disculpas de manera institucional, sin asumir de forma personal un

error que corresponde a la empresa o a otro sector.

- **S (solve):** ofrecer una solución inmediata o, al menos, un plazo concreto de respuesta.
- **T (thank):** agradecer el reclamo. Una queja bien recibida puede convertirse en una oportunidad de mejora para los procesos de la organización.

Clientes críticos y clientes destructivos

En la dinámica interna de muchas empresas, suele distinguirse entre dos tipos de situaciones muy diferentes. Por un lado, está el cliente crítico, que expresa su disconformidad de manera directa y fundamentada, con la intención de resolver o mejorar una situación. Aunque puede resultar exigente, aporta información valiosa, ayuda a detectar fallas en los procesos o procedimientos y, si se siente escuchado, puede convertirse en un cliente leal. Su objetivo no es dañar, sino señalar un problema para que pueda corregirse.

Por otro lado, existe un tipo de cliente cuya actitud resulta desproporcionada y cuyo propósito ya no parece orientado a

la resolución, sino a amplificar el conflicto y afectar la reputación de la empresa en espacios públicos, como Google Maps, Facebook, Instagram o X. En estos casos, el problema deja de ser solo operativo y requiere una gestión más firme, con límites claros y respaldo formal de los equipos de supervisión o liderazgo.

En este marco, resulta útil considerar la matriz de Jones y Sasser, que plantea que no todos los clientes requieren el mismo esfuerzo de recuperación. Esta clasificación combina dos variables: el nivel de satisfacción y el nivel de lealtad. A partir de esa relación, pueden identificarse cuatro grupos:

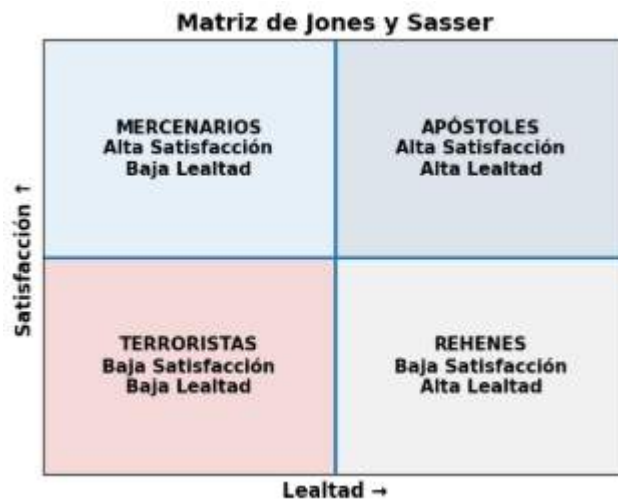
- **Clientes apóstoles.** Presentan alta lealtad y alta satisfacción.
- **Clientes mercenarios:** muestran alta satisfacción, pero baja lealtad, ya que suelen elegir en función del precio.
- **Clientes rehenes:** mantienen una baja satisfacción, pero una alta lealtad, generalmente porque están condicionados por un contrato o por la falta de alternativas.

- **Clientes destructivos:** combinan baja satisfacción y baja lealtad, y pueden transformarse en agentes de fuerte impacto negativo para la reputación de la pyme.

En estos últimos casos, la estrategia no debe centrarse en fidelizar, sino en contener, limitar el daño y gestionar la situación con criterio. En redes sociales, por ejemplo, conviene trasladar la conversación a canales privados lo antes posible para evitar el efecto contagio. Si la persona decide continuar de forma pública, corresponde intervenir con rapidez, sostener un tono profesional y dejar asentada la voluntad de resolver el problema por una vía adecuada.

Para cerrar este apartado, presentamos una imagen que permite visualizar esta clasificación dentro de una matriz.

Figura 6. Matriz de Jones y Sasser sobre satisfacción y lealtad del cliente



Fuente: [imagen sin título sobre matriz Jones y Sasser]. (s.f.).

Programas de lealtad y fidelización

Para cerrar este apartado, presentamos una última estrategia para fortalecer la fidelización: los programas de lealtad. Se trata de acciones diseñadas para que el cliente vuelva a elegir a la empresa y la considere una opción preferente.

No consisten únicamente en ofrecer descuentos. También buscan construir un vínculo que favorezca el regreso del cliente, incentive la recomendación y consolide una preferencia sostenida en el tiempo. La fidelización aparece cuando la persona no solo queda satisfecha con una compra, sino que además desarrolla confianza y afinidad con la marca.

También es importante comprender una diferencia central: un cliente puede quedar conforme con una compra y, aun así, elegir a la competencia si encuentra una mejor oferta. Por eso, la lealtad supone algo más profundo que una satisfacción puntual: implica continuidad en el tiempo.

En este sentido, los programas de lealtad pueden contribuir a los siguientes objetivos:

- Aumentar la frecuencia de compra.
- Reducir la pérdida de clientes.
- Fortalecer el vínculo emocional.
- Diferenciarse de la competencia.

Dicho en términos simples, resulta más rentable sostener a un cliente existente que salir de manera constante a buscar nuevos.

Entre los programas más comunes, se encuentran los siguientes:

Sistema de puntos —

El cliente acumula puntos por cada compra y luego puede canjearlos por descuentos o productos.

Beneficios por nivel —

Cuanto mayor es la frecuencia de compra o consumo, mayores son los beneficios que obtiene. Por ejemplo, mediante categorías como Oro o Plata.

Beneficio por repetición —

Después de cierta cantidad de compras, el cliente accede a un premio o ventaja específica.

Beneficios exclusivos —

Incluyen promociones especiales, financiación preferencial o servicios adicionales.

A continuación, se presentan algunos ejemplos prácticos:

- Musicalísimo, tienda de electrodomésticos de Villa María, cuenta con un programa de fidelización en el que los clientes acumulan Musipuntos para utilizar en compras futuras o Musivouchers para comprar en comercios adheridos.
- Algunos hoteles ofrecen descuentos en una segunda estadía dentro del mismo año y, en ciertos casos, suman servicios adicionales, como un almuerzo gratuito, para quienes vuelven a elegirlos.
- En Lomitos El Candil, en la ciudad de Córdoba, cuando una persona celebra su cumpleaños y asiste con tres acompañantes, no paga la comida del homenajeado.

En todos los casos, el objetivo es el mismo: lograr que el cliente vuelva.

¡Algo importante para recordar!

Un programa de lealtad no reemplaza una buena atención. Si la experiencia es mala, ningún descuento generará una fidelización real. Primero debe existir satisfacción; después, el programa puede ayudar a consolidar la relación.

Cerramos este módulo con una idea central: fidelizar no es solo premiar la compra. Fidelizar es construir una relación en el tiempo, generar confianza y convertirse en la opción natural del cliente. Cuando eso sucede, la empresa deja de competir solo por precio y empieza a competir por vínculo.

Conclusión final

A modo de cierre, puede recuperarse la siguiente idea: las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en la vinculación y retención de sus clientes altamente rentables, esto es, aquellos que generan flujos de caja constantes (Valencia Gaviria, 2008).

CONTINUAR

Referencias

Nosis. (s.f.). ¿Qué es el ciclo de vida del cliente?
<https://blog.nosis.com/que-es-el-ciclo-de-vida-del-cliente/>

Rivero Arce, M. (2023). Las personas no olvidan como les hacemos sentir. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/las-personas-olvidan-como-les-hacemos-sentir-rivero-arce/>

Rosenberg, M. B. (2015). Nonviolent communication: A language of life (3rd ed.). PuddleDancer Press.

Valencia Gaviria, J. F. (2008). Fidelización y lealtad como estrategias para impactar favorablemente el recaudo y la cartera de las empresas. El Cuaderno Ciencias Estratégicas, 2(3), 11-22.

CONTINUAR