

PRÓLOGO POR **LARRY WINGET**  
AUTOR *BESTSELLER* DE *THE NEW YORK TIMES*

**POR QUÉ**  
**LOS CLIENTES**  
Y CÓMO  
HACER  
QUE  
REGRESEN  
**NOS**  
**DEJAN**

**DAVID AVRIN**

TALLER DEL ÉXITO

**POR QUÉ  
LOS CLIENTES  
Y CÓMO  
HACER  
QUE  
REGRESEN** **NOS  
DEJAN**

## **Por qué los clientes nos dejan y cómo hacer para que regresen**

Copyright © 2020 - Taller del Éxito

Título original: *Why Customers Leave (and How to Win Them Back)*

Copyright © 2019 by *David Avrin*

Foreword copyright© 2019 by *Larry Winget*

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida por ninguna forma o medio, incluyendo: fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico, sin la autorización previa por escrito del autor o editor, excepto en el caso de breves reseñas utilizadas en críticas literarias y ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de Autor.

Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo y crecimiento personal, liderazgo y motivación.

Director de arte: Diego Cruz

Diagramación y diseño de carátula: Joanna Blandon

Traducción y corrección de estilo: Nancy Camargo Cáceres

978-1607385929

01-202002

# Contenido

Agradecimientos

Prefacio

Prefacio

**DEJA DE DECIRNOS QUE NO**

**NO FINJAS QUE LO HARÁS HASTA QUE CONSIGAS HACERLO**

**LA AUTOMATIZACIÓN  
ACABA CON LA LEALTAD**

**NO CIERRES NUNCA**

**NO SEAS DIFÍCIL DE CONTACTAR**

**NO TE ORINES EN MI PIERNA  
SOLO PARA HACERME CREER  
QUE ESTÁ LLOVIENDO**

**NO QUEREMOS HACER  
NEGOCIOS A TU MANERA**

**NO CASTIGUES A TODOS  
POR LAS ACCIONES DE UNOS POCOS**

**ARREGLA TU SITIO WEB**

**TIENES UNA OPORTUNIDAD,  
ASÍ QUE NO LA DESPERDICIES**

**NO ES LO QUE TÚ QUIERAS DECIR,  
ES LO QUE NOSOTROS  
QUERAMOS ESCUCHAR**

**MI LLAMADA NO ES  
MUY IMPORTANTE PARA TI**

**NO ME TRATES COMO  
QUIERES QUE TE TRATEN**

**NO LES DELEGUES A OTROS  
TU RESPONSABILIDAD  
(NI PONGAS EN APRIETOS  
A TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO)**

*“Tan pronto tengas la edad suficiente para tomar responsabilidades,  
estas recaerán sobre ti”. —J. K. Rowling*

**DEJA DE HACERNOS**

**HACER TU TRABAJO**

**TU ACECHO ME ESTÁ  
CRISPANDO LOS NERVIOS**

**EVITA EL PECADO DE OMISIÓN**

**TU ADMINISTRACIÓN ESTÁ FALLANDO**

**MUÉSTRANOS QUE  
TU NEGOCIO TE IMPORTA**

**DEJA DE HACERNOS  
PERDER NUESTRO TIEMPO**

**DEJA DE SER TACAÑO**

**NO CREAS QUE NO TE DEJAREMOS**

**SER BUENO YA NO ES  
SUFICIENTEMENTE BUENO**

Epílogo

Notas

Sobre el autor



## Agradecimientos

Cuando ganó el Oscar como la mejor actriz de reparto por su papel en la película *I, Tonya*, Allison Janney se dirigió hacia el micrófono para expresar su agradecimiento, miró a la audiencia y dijo: “Todo esto fue obra mía y es el producto de mi trabajo”. Luego, sonrió y continuó: “Nada más lejos de la verdad que esto que acabo de decir”. Eso mismo ocurre con respecto a escribir un libro.

En el proceso de escribir, los agradecimientos no son solo hacia quienes hayan tenido que ver con todo lo relacionado al hecho mismo de la escritura, ni por la paciencia de los expertos que apoyaron al escritor (como en este caso), sino también para todas las personas que el autor haya conocido a lo largo de los años en los que fue adquiriendo conocimiento, formándose sus propias opiniones y aumentando su sabiduría.

Es por eso que me gustaría agradecerles a todos aquellos que me han brindado tanto horrendas como magníficas experiencias de negocio a lo largo de mi vida. Fueron también su diligencia o ineptitud y su atención o indiferencia las que sirvieron como base a las historias y lecciones que comparto a lo largo de este libro.

A toda la gente que ha influenciado mi vida:

Quiero manifestarle mi enorme agradecimiento a mi brillante agente literario, Jill Marsal, de la Agencia Literaria Marsal Lyon. No te imaginas cuánto aprecio tu sabiduría cada vez que tengo la cabeza en las nubes (o en el culo). Gracias por tu ayuda eficaz y tu sabio consejo.

Gracias, Michael Pye, de Career Press, por decidir apostarle a este proyecto y volver a invertir tus recursos en otro de mis libros. Haré que te sientas orgulloso de haberlo hecho.

A mi increíble, esforzada, diligente y muy leal asistente y gerente de negocios, Tiffany Lauer: próximamente, completaremos diez años trabajando juntos y sé que yo no estaría donde estoy sin tus comentarios, tu sabiduría, apoyo,

insistencia, ni contando contigo como mi socia en este negocio. Te siento como parte de mi familia.

Al grupo de presidentes y miembros de Vistage International, la principal organización ejecutiva del mundo. En gran parte, es debido a las cuatro mil y una conversaciones que he sostenido con los líderes de la compañía durante la pasada década que hoy estoy mejor equipado para enseñar, compartir, convencer y fungir como mentor. Siento que he aprendido y enseñado bastante.

Gracias también a aquellos que me han hecho comentarios sobre este libro: a Doug Avrin, mi increíble hermano, eres sabio, honesto y el hombre más amoroso que conozco. Si en alguna ocasión, algunos de ustedes han recibido una camiseta dorada que diga “El mejor papá del mundo”, sepan que no les pertenece, pues solo la recibieron a manera de préstamo por parte de mi hermano Doug, así que devuélvansela cuando ya hayan terminado de usarla.

Al brillante y generoso John DiJulius, de DiJulius Group: con seguridad, muchos hablan o escriben acerca de su experiencia con respecto al cliente, pero John la vive, la enseña y la transpira. Eres un verdadero experto, hermano.

Mis agradecimientos también son para el seis veces autor de *bestsellers* de *The New York Times*, celebridad en los medios, expositor de verdades, orador de Hall of Fame y hombre íntegro, Larry Winget: tu amabilidad me honra. Gracias por tus palabras de confianza en mí, por el fenomenal prólogo que escribiste para este libro y por modelar lo que significan la autenticidad y la integridad en el escenario, en los negocios y en la vida. Larry es uno de los oradores más cautivantes, reconocidos y accionables del mundo. ¡Conócelo!

A mi clan de National Speakers Association: poca gente entiende mejor que ustedes lo que es la adrenalina de una audiencia de mil asistentes puestos en pie y el bienestar del ego durante una firma de libros, seguidos de una solitaria cena de pollo y de un viaje en Uber rumbo al aeropuerto. Ustedes son mi familia y mis hermanos y hermanas en la batalla. Nos vemos en el camino.

A mis preciosos hijos, que ya no son unos niños, Sierra, Sydney y Spencer. Mis funciones como orador, consultor, entrenador y autor palidecen frente al hecho de ser su papá. Mi mayor alegría ha sido verlos crecer y convertirse en personas dinámicas, generosas y amorosas. Ustedes son mi inspiración diaria. Iba a decir que no tienen ni idea de qué tan orgulloso me siento de todos

ustedes, pero en realidad, sí lo saben.

A mis otros hijos, Hunter y Will, quienes también ya dejaron de ser niños. Me siento emocionado y orgulloso de ser parte de sus vidas (¡y de estar tan enamorado de su madre!).

Y a mi ángel, Laurel: tu amor, apoyo, paciencia, humor, sabiduría y aliento constante me asombran a diario. Saber que estarás a mi lado por el resto de mis días me da el combustible que necesito para asumir cualquier reto. Te adoro.

Por último, ¡muchas gracias a los miles de fanáticos que han hecho parte de mi audiencia y reciben mi boletín, se conectan conmigo en las redes sociales, comentan mis publicaciones de Facebook, retuitean mis irreverencias hacia las masas y me han apoyado a través de los años! Su apoyo significa todo, tanto para mi familia como para mí.

## Prefacio

Durante años, he dicho que, si no fuera por los empleados y los clientes, el mundo de los negocios sería genial. Piénsalo: los empleados y los clientes son la fuente de casi todos los problemas que tienes. Los empleados tienden a olvidar que su principal función es rentabilizar el negocio sirviéndoles a los clientes bien y haciendo que se sientan felices, pues esa es la razón por la cual ellos regresan una y otra vez a hacer más negocios contigo. Después de todo, son los clientes satisfechos que comparten su dinero contigo los que te permiten pagarles a tus empleados y ellos deberían darse cuenta de eso. Y cuando ese aspecto tan básico de una relación comercial se rompe, ese sí que es un problema —un gran y costoso problema.

¡Y los clientes... bueno! Hoy en día, ellos quieren y esperan mucho de tu parte. Pero ¿por qué no deberían? Tienen bastantes opciones de donde escoger. Estás tú, el tipo de la otra calle y los miles de otras empresas que están tan solo a un clic o dos de distancia. Es más que obvio que tú no eres la única opción que ellos tienen. Por el contrario, eres solo uno en medio de la interminable lista de empresas por medio de las cuales ellos pueden adquirir lo mismo que tú tienes para ofrecerles; quizás, hasta más barato y a través de alguien que valore más su compra y se los demuestre de diversas maneras.

En cuanto al uso del internet, me gustaría utilizarlo para comprar lo que yo quiera a través de un clic y recibirlo en la puerta de mi casa en tan solo un par de días sin nunca tener que interactuar con empleados maleducados y desconocidos que demuestran estar más interesados en su cuenta de Instagram que en mí, en mis necesidades, deseos, problemas y en mi dinero. ¿No te gustaría hacer lo mismo?

De cierta forma, ese suele ser el problema diario en casi todos los negocios. Tus empleados y tus clientes son quienes tienen en sus manos el éxito de tu empresa. Y tú lo sabes ¿Cómo no saberlo?

Entonces, ¿a qué se debe que lo sepas y aún así sigas lidiando (y tal vez,

incluso más) con situaciones como la que acabo de describir? No es por falta de conocimiento, ya que mucho de eso ocurre a tu alrededor. Pues bien, todo parece indicar que suele ser por falta de implementación. He estado brindando asesoramiento comercial, personal, financiero y siendo padre de familia durante muchos años.

Lo que esto significa es que, después de haber hecho miles de conferencias y vendido millones de libros, he conocido personas que no logran mayor cosa con el conocimiento que tienen a su alcance. Existen muchas razones por las cuales eso ocurre, pero creo que la más común consiste en que la mayor parte de la información es tan abstracta que termina siendo confusa. También ocurre todo lo contrario, que la información es tan específica que la gente no logra entender cómo hacer para aplicarla a cada situación en particular.

Así las cosas, te tengo buenas noticias: este libro no es así. Más bien, es lógico, práctico, ¡fácil de implementar y con mucho sentido! Eso me gusta. Lo leí y muchas veces me sorprendí a mí mismo asintiendo con la cabeza, diciendo: “Sí, lo entiendo. Él tiene razón. Necesito tomar cartas en el asunto e implementar algunas medidas a este respecto ahora mismo”. Te aseguro que a ti también te ocurrirá lo mismo.

Así que, ¿qué haces cuando observas que tus clientes se van y no estás 100% seguro sobre cómo parar el éxodo, ni lograr que ellos vuelvan? ¿Eres de los que despides a todos los empleados que no tratan a los clientes como debe ser y contratas a otros nuevos? Claro que esa es una medida segura, pero no la más inteligente. ¿Degradas a tus competidores con tal de quedar como la mejor opción ante los ojos de tus clientes? ¿Les haces mala propaganda? Ten la certeza de que ese es un juego a corto plazo que, en última instancia, nunca ganarás.

Frente a un problema, la mayoría de la gente comienza a buscar cómo resolverlo. Por supuesto, ¿verdad? ¡Eso es justo lo que hay que hacer! Bueno, no siempre. Aunque es importante tratar de investigar cuál es la mejor solución y la forma de implementarla, ese no suele ser el primer paso a seguir. Eso es precisamente lo que me gusta de este libro, que David Avrin te dará el qué y el cómo, pero comenzando con el por qué. Me gusta eso. ¡Mucho!

Demasiada gente se apresura a resolver el problema, solo para descubrir que, después de mucho esfuerzo, tiempo y posibles gastos, el problema aún no está solucionado. Esta suele ser una experiencia muy frustrante e incluso

desestabilizadora, pero ocurre debido a que las personas casi nunca se interesan en descubrir *por qué* están enfrentando lo que tienen que enfrentar. Por esa razón, David quiere que descubras por qué haces lo que haces y que analices por qué tus clientes reaccionan y responden como lo hacen. En otras palabras, la invitación es a que, antes de actuar, te preguntes: “¿Por qué estoy en este problema?”. Suena simple y, aunque lo es, también es una pregunta poderosa que te hará pensar. Pensar siempre es difícil, y pensar en lo tontos que a veces somos es aún más difícil.

La siguiente es otra razón por la que me gusta este libro: David te propone un mejor enfoque para que hagas negocios de tal manera que tus clientes nunca quieran dejarte. Él no afirma que este sea el único, ni el mejor enfoque (aunque es muy probable que lo sea). Él solo te muestra qué estás haciendo mal y luego te sugiere otras formas de hacerlo y obtener mayores resultados. Me gusta la falta de arrogancia que hay en ello. Estoy cansado de los autores y oradores que dicen que la suya es *la única* manera de hacer las cosas, pues he descubierto que hay tantas maneras de tener éxito como personas exitosas existen sobre la Tierra. Por eso, estoy convencido de que lo mejor es no creer que hay un solo camino. David también lo está. Así que esta posibilidad de aprender y poner en práctica mejores perspectivas es un regalo para ti. De hecho, es un gran regalo que, cuando lo uses, salvará tu negocio.

Esta es mi parte favorita del libro: está basado en valores esenciales. Si tú sabes algo con respecto a quien soy y lo que hago para vivir, entonces, también sabes lo importante que es para mí trabajar con honestidad, integridad, amabilidad, gratitud, cortesía, junto con una ética de trabajo —valores que todos vemos colapsar a nuestro alrededor—. Pues bien, David fundamenta esta propuesta en los valores y es precisamente eso lo que hace sentir orgulloso de incluir mi nombre aquí y de que él me haya pedido que sea yo quien escriba este prólogo.

Así las cosas, esto es lo que te sugiero: abre tu mente, déjate entrenar sobre cómo tener mejores ideas, disponte a hacerte las preguntas que él te está haciendo y sé honesto contigo mismo con respecto a las respuestas; luego, cómprale este libro a cada miembro de tu equipo y úsenlo como material de discusión y entrenamiento. Si haces todo esto, ganarás más puntos a tu favor de los que te imaginas.

Ahora, pasa la página y comienza a llevar a tu negocio al siguiente nivel.

—Larry Winget

Seis veces autor *bestseller* de *The New York Times* y *Wall Street Journal*,  
Orador de Hall of Fame, comentarista social y personalidad mediática

### NO TE SALTES ESTO

Bueno, te lo diré desde ya: no te gustará todo lo que digo en este libro, pero es importante que lo sepas. Para ser sincero, a *mí* tampoco me gusta todo lo que escribí a lo largo de estas páginas, pero creo en cada palabra aquí expresada. Lo que sí te prometo es que reconocerás los problemas y comportamientos que detallaré y te identificarás con la mayoría de ellos. Unos te harán asentir en señal de acuerdo; otros te llevarán a levantar las manos con disgusto, mientras que algunos otros hasta te harán sonreír un poco. Como cliente, has estado allí, en esas situaciones. ¡Claro que sí! Como propietario o líder de un negocio, quizá necesites una llamada de atención. Pues bien, este libro es eso.

Te diré lo que necesitas escuchar porque escucharlo te ahorrará dinero y te ayudará a ganártelo y a convertirte en una mejor persona. Justo ahora, y de ciertas maneras, tu comportamiento —ciertas actitudes— te está costando dinero y relaciones. La reducción de tus costos te está costando clientes y tus políticas diseñadas para hacerles la vida más fácil y más eficiente a tus empleados están alejando a tus futuros clientes y a quienes ya lo son.

Esta es la incómoda verdad: tan bueno como eres, la mayoría de los clientes potenciales no te elige a ti. Elige a alguien más. A menos que tengas más del 50% del mercado compartido (raro), la mayoría de tus prospectos elige hacer negocios con tus competidores y no contigo. ¿Por qué? Esta lectura te ayudará a descubrir algunas razones de por qué te está ocurriendo esto.

Y aunque soy conferencista, no soy un motivador. Como autor de libros de negocios, no soy tu animador, ni tu padre, ni tu maestro, ni un terapeuta que está aquí para decirte lo brillante que eres. Tampoco soy tu entrenador personal o socio de responsabilidad. Soy alguien mucho más importante. *Soy tu cliente*. Sí, soy tu cliente, tu paciente o tu vendedor. Mejor aún, soy tu posible cliente o tu cliente estable. Soy quien decide si hacer negocios contigo o no y tengo

muchas opciones. Tú eres solo una de ellas.

Como tu cliente, si me haces esperar, me siento frustrado. Si me dices que no, encontraré fácilmente a alguien que me diga que sí. Si no consigues hacerme feliz, ni satisfacer mis necesidades, ni brindarme una magnífica experiencia, encontraré a alguien que, además de ser capaz de hacerlo, quiera hacerlo. Para mí, ese no es ningún problema. Lo hago todos los días. Y tú también.

Por medio de esta lectura, investigaremos juntos por qué conduces tu negocio de la manera que lo haces. Observaremos cómo son tus interacciones con tus clientes, evaluaremos cuáles no nos gustan, ni tampoco a ellos y explicaremos por qué tus clientes te abandonan para irse con tus competidores. Unas veces, estarás de acuerdo conmigo; otras no. Y estará bien. No lastimarás mis sentimientos. Yo tampoco estaré siempre de acuerdo contigo, pero aun así, nos escucharemos el uno al otro y tendremos en cuenta lo que los dos digamos.

Vamos a hablar de antaño —de cómo solían ser las cosas—. No lo haremos simplemente para ponernos nostálgicos sobre lo fácil que era todo antes, sino para tener una perspectiva y entrar en contexto; para contrastar cómo y por qué nuestra vida es como es hoy en comparación con la forma en que solía ser y cómo las dinámicas actuales están influenciando las opiniones que tenemos, los comportamientos que mostramos y las decisiones que tomamos.

Para ser claros, esta *no* será una exploración académica sobre tendencias demográficas, ni teorías económicas, ni factores conductuales o cambios generacionales. Ese no solo no es el libro que yo quisiera escribir, sino que tampoco es el libro que quiero leer.

Simple y llanamente, este libro es una diatriba. Es una verdadera reflexión a nivel mundial de lo que tus clientes piensan y sienten al hacer negocios contigo. Y si crees que esta no es otra cosa que un ejercicio de catarsis, ten en cuenta que, aunque no lo parezca, sí existe un método en medio de la que parece ser no solo una locura, sino una estructura en todas las lecciones.

Es muy probable que otros libros utilicen formas creativas para reforzar tu experiencia con respecto al cliente y a cómo hacer para entusiasmarlo, pero creo que el primer paso es crucial y consiste en solucionar primero los problemas de los cuales quizá no seas tan consciente. Esa debe ser la base sobre la cual se construya todo negocio exitoso.

Además, te advertiré de antemano que escribo más para el oído que para la

hoja. Es decir, yo escribo tal como hablo. Y si te molesta que algunas frases comiencen con “Y” o con “Pero”, entonces, simplemente, tendrás que superarlo. Pero eso depende de ti.

Cada capítulo estará estructurado de esta manera:

El trasfondo

Ejemplos del comportamiento de repeler al cliente

Por qué lo haces

Por qué lo odiamos

Un mejor enfoque

Mi trabajo es resaltar un dolor del cual quizá no te das cuenta, abrir más tu herida, poner un poco de sal en ella y ofrecerte la medicina que necesitas.

Ten en cuenta que no todo lo propuesto en este libro aplicará a tu modelo específico de negocio. Por lo tanto, tendrás que pasar una página o dos a sabiendas de que muchas otras sí te funcionarán, dado que la naturaleza de un libro como este consiste en proponer diferentes escenarios que se ajusten a diferentes modelos de negocio. Así que no permitas que algunas posibles propuestas generen en ti una actitud desdeñosa y de desinterés. Vendrán más en las páginas siguientes. Y a pesar de que no todas y cada una de ellas se puedan aplicar a tu negocio, ¡estoy seguro de que la gran mayoría de ellas te funcionará!

Por último, verás que este libro está estructurado de manera intencional para que lo vayas implementando poco a poco. Por supuesto que eres bienvenido a devorarlo en unas pocas sesiones maratónicas, pero es importante que tengas en cuenta que fue diseñado para que lo absorbas y reflexiones en una lección o dos, las compartas con tu equipo en sesiones de discusión abierta y nunca sientas que tienes que parar en medio de algún capítulo, puesto que estos no son tan largos. Pon tu ejemplar sobre tu escritorio, en la mesita de noche de tu habitación o en tu baño y, una vez lo termines, sigue repasándolo de vez en cuando.

Y esto lo digo con respecto a todos los libros que escribo: ignora lo que tus maestros te enseñaron en la escuela y escribe por todas partes, en las páginas que quieras. Destaca los pasajes, marca aquellos cuyo contenido te interese y escribe en los márgenes. ¡Es tu libro! No es una novela, por el amor a Dios. Es