

# El ADN de las organizaciones del futuro

La búsqueda constante de la Excelencia en la Relación Empresa Cliente.

CM celebra el Día Internacional del Consumidor de la mano de un nutrido grupo de directivos y expertos en Management y Clienting.

*"Ser consumidor, por definición, nos incluye a todos (...)  
Somos el grupo económico más grande en el mercado,  
que afecta y es afectado por casi todas las decisiones  
económicas públicas y privadas... pero también el único grupo  
importante cuyos puntos de vista a menudo no son escuchados (...)"*

Carta al Congreso de los Estados Unidos  
John Fitzgerald Kennedy  
15 de marzo de 1962

## 2C Casado Consulting

José Manuel Casado

PRESIDENTE DE 2C (CASADO CONSULTING)



Suelo decir que cuando el presidente del país más poderoso del Mundo es de color, y el mejor rapero, que es blanco, es que algo está cambiando.

En esta gran transformación hay un aspecto que sin duda no va a ser nunca como era porque el cliente también se ha transformado. Está más preparado e informado, exige mayor atención de su proveedor y cambia de prioridades con frecuencia. De forma simple, el cambio en las prioridades de los clientes ha sufrido el siguiente proceso: En los años sesenta y setenta, primaba la calidad del producto; en la década de los ochenta se caracteriza por la calidad del servicio. A medida que la "guerra" de precios se vuelve más encarnizada y pasamos de una economía de oferta a otra de demanda (en la que el cliente tiene muchas más opciones a su alcance), desaparece la dicotomía precio-calidad y ambas forman un todo indisoluble. Con posterioridad (en los inicios de los noventa), el cliente comienza a pedir una solución completa a sus necesidades que combine productos y servicios relacionados, aunque no procedan del mismo proveedor.

Actualmente estamos en la era de la "socialnomía", en la que los clientes y sus redes virtuales tienen una influencia espectacular sobre la economía y las empresas. El chateo virtual y el peso de las redes sociales en las decisiones de compra han dejado obsoletas muchas estrategias tradicionales de marketing; las mejores empresas y profesionales de marketing actuales ya están aprendiendo a navegar en este nuevo espacio y las organizaciones con visión de futuro están también utilizando las redes sociales virtuales como grandes grupos de muestra y como medio de comunicación y conocimiento de sus clientes.

## Altitude Software España

Raquel Serradilla Juan

PRESIDENTA Y CEO

Definitivamente el mundo ha cambiado. El consumidor actual es un individuo activo, exigente y poderoso: se informa sobre los productos que le interesan y comunica a la comunidad su experiencia. Es el fin de las transacciones y el comienzo de una nueva relación empresa-cliente, que requiere de un diálogo directo y multicanal donde prime la veracidad y la transparencia. Los clientes han cambiado, la tecnología está madura. Es el momento para que las empresas se preparen, definitivamente, para este reto.



## Altran

Javier de la Lama

DIRECTOR DE OPERACIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE ALTRAN

Desde mi punto de vista, la relación empresa-cliente, en cualquier sector de actividad, debe evolucionar hacia un modelo en el que la cobertura de las necesidades reales de ambos sea el principal objetivo a alcanzar. A partir de esta premisa, el gran desafío para cualquier organización debería ser la construcción de un modelo de relación con sus clientes soportado en tres factores clave: la "experiencia" del usuario, la innovación y la mejora continua.

## Arcano Corporate

Mar Turrado

DIRECTOR DE CORPORATE FINANCE

Pienso que en el entorno económico de crisis en el que nos encontramos, el Modelo de Relación Empresa Cliente debe de continuar la senda ya iniciada, donde la Empresa intenta cubrir las necesidades de los clientes con sus productos y servicios "anticipándose", pero con un marco de valores ético/medioambientales claro y bien comunicado, y con un desarrollo del producto y/o servicio que ha de tener especial cuidado con el coste. Los desafíos a los que se enfrentan las empresas son múltiples, pero va a ser especialmente relevante su acceso a financiación y el coste de la misma, pero este factor no es visible para el consumidor. El desafío de los consumidores continuará siendo la elección con responsabilidad y en los momentos actuales cobra especial relevancia la importancia del factor coste en la economía familiar.





## Atenea Soluciones

Jaime Boville

SOCIO DIRECTOR ATENEA SOLUCIONES

Cada día se hace más evidente que el modelo de relación con nuestros clientes debe evolucionar –aunque a veces, más bien parece que involucre-. Y tiene que evolucionar, principalmente, desde la responsabilidad y la óptica de las organizaciones y las personas que formamos parte de ellas.

Son muchos los casos de organizaciones donde se observa una preocupación constante por los procesos, por diseñar procedimientos muy avanzados, por utilizar lo mejor en tecnología, por incorporar las más avanzadas estrategias de marketing y todo ello sin considerar las dos variables más importantes de la organización: primero a quién va dirigida la oferta de todo este ecosistema –los clientes- y segundo, las personas que deberán ser el motor del mismo. Este último aspecto es fundamental y en múltiples ocasiones descuidamos el valor que supone tener a equipos altamente motivados ofreciendo ese servicio excelente que perseguimos.

Debemos perseguir ese “El Dorado” que supone la excelencia en el servicio ofrecido a nuestros clientes base sólida, sin ningún género de dudas, para la construcción de nuestros objetivos de satisfacción y fidelización. Y para conseguirlo, aprovecharnos de todas las herramientas disponibles y las personas y los clientes/consumidores siempre en primer lugar dentro de la ecuación.

## Atento España

Alejandro Reynal

DIRECTOR REGIONAL EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA DE GRUPO ATENTO Y CONSEJERO DELEGADO DE ATENTO ESPAÑA

El nuevo modelo de relación con el cliente, en el que el consumidor dirige en primera persona generando activamente información y convirtiéndose en preceptor de marcas, el desafío de las empresas pasa por apoyarse en esta tendencia para ganar fuerza y credibilidad ante sus públicos. En este sentido, desde Atento España estamos aprovechando toda la experiencia y conocimiento para acercarnos a esta nueva etapa de “relacionamiento” diseñando herramientas de interacción que se enmarquen en el entorno 2.0. De hecho, ya podemos considerarnos un referente en la integración de canales y/o multicanalidad, y estamos explorando soluciones que vayan más allá, como puede ser la atención web o el monitoreo de redes sociales. Asimismo, nuestro reto como Compañía de cara a nuestros clientes, es cumplir esta misión manteniendo intactos los altos niveles de calidad que ofrecemos hoy en nuestros servicios, y que aportan nuestro principal valor añadido.



## Atos Origin

Diego Pavía

DIRECTOR GENERAL DE ATOS ORIGIN PARA ESPAÑA Y PORTUGAL



El concepto web 2.0 de la democratización de la información ha resultado en una idea difícil de digerir para muchas empresas.

Está demostrado que en la actual economía “social”, la información de mayor impacto en la decisión de compra de nuestros clientes o prospectos es la satisfacción y experiencia que estos mismos han disfrutado. Es más, las redes sociales nos han proporcionado a todos una voz en el mundo digital, lo que convierte a nuestros clientes no solo en nuestra mejor arma de marketing como recomendadores sino potencialmente en nuestro peor enemigo, sin escrúpulo de airear nuestros “trapos sucios” en Internet.

La reputación e imagen “online” de nuestra empresa se está convirtiendo en un concepto de delicada gestión, ya que las comunidades de consumidores, denominadas “crowd”, muy probablemente avanzan y opinan con mayor agilidad de la que podemos gestionar mediante los procesos, herramientas y recursos empresariales tradicionales. Nos enfrentamos a un reto de magnitud incalculable que requiere replanteamientos del propio modelo de relación con nuestros clientes.

Ante dicho reto, podemos considerarnos empresas que se encuentran expuestas y vulnerables ante el cambio de la balanza del poder a favor de nuestros clientes o bien que pueden saber explotar este fenómeno social para salir altamente beneficiados. Es innegable que este fenómeno social aporta increíbles oportunidades, ya que, no solo es un medio de bajo coste con un impacto potencialmente viral, si no que puede llegar a impregnar nuestra fibra empresarial con innovación catalizada por agentes externos usando el concepto del “crowd sourcing”.

Por tanto, como conclusión, para entender el verdadero efecto sobre nuestra empresa, el valor del cliente hoy en día debe medirse no por su efecto directo en la cuenta de resultados, sino por el impacto de la opinión de este sobre otros clientes o prospectos en su red social.

## Banco Popular Banca Privada

Miguel Ángel Luna Mansilla

SUBDIRECTOR GENERAL BANCO POPULAR BANCA PRIVADA

Momento de oportunidades para las empresas, para los consumidores, momento de oportunidades para el propio mundo. Las entidades financieras hemos de vender lo que el cliente necesita, hemos de perder el miedo a preguntar y a construir desde le punto de vista del cliente interno y del cliente externo. El talento está en las organizaciones, está en cada una de las personas que a diario en su pueblo, en su ciudad, en su provincia, tienen contacto con clientes, con el mercado. Es el momento de servir a los clientes “como quieren ser servidos”, es el momento de escucharles y para ello una de las piezas claves es CM Consumer Management.





## Banesto

Adolfo Ramírez

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE BANESTO

El mundo ha cambiado y las empresas tienen que cambiar con él, dándole la máxima importancia a los valores tradicionales en la relación con los clientes como son: la confianza, la transparencia, la calidad y la ética; desarrollando el talento y la orientación al cliente de todos sus profesionales e incorporando nuevos conceptos de gestión como la innovación abierta que nos permite que personas externas a la organización sirvan como fuentes de ideas para nuevos servicios o productos.

En el ámbito financiero, como ha quedado demostrado en los últimos tiempos, el firme compromiso con los valores y un asesoramiento y venta de acuerdo con las necesidades y perfil de cliente, o lo que es lo mismo, preocuparse realmente por el cliente, van a ser sin duda aspectos clave, en el nuevo entorno.



## Business Change & Development

Iñaki Pérez

SOCIO-DIRECTOR DE BCD

Todos los líderes de opinión de marketing coinciden en indicar que el cliente es el "rey" del modelo productivo y que las empresas se rinden al cliente soberano. La realidad nos indica que cada vez tienen más importancia las asociaciones de consumidores para "defenderse" de las empresas que en teoría deberían servirle (telecomunicaciones, banca, grandes superficies...): las compañías parecen priorizar el resultado a corto plazo sobre la calidad de servicio.

## BrandSmith

Christopher R. Smith

DIRECTOR DE BRANDSMITH & TOPTEN MARKETING STRATEGIC

En el futuro será cada vez más importante que la empresa pueda definir cualitativamente a sus diferentes usuarios. Deberá agrupar a los usuarios por estilos de vida y la comunicación que establezca con ellos deberá ser específica para ese grupo, atendiendo sus preocupaciones particulares y hablando su lenguaje. Ya no podrán plantearse mensajes únicos y generalizados. La dificultad mayor a la que se enfrenta será la de mantener intactos los rasgos básicos de su identidad empresarial a la vez que teje esta red de mensajes. La empresa será obligada a identificar su propio mapa de valores "core" y luego declinarlos de manera específica para cada grupo de usuarios, linkando su propuesta con los valores del usuario.



## CapGemini

Jean Marie Benaroya

VICEPRESIDENTE Y LÍDER DEL SECTOR INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN DE CAPGEMINI

La difícil coyuntura económica ha repercutido de forma notable en el comportamiento del consumidor, quien se ha vuelto más racional y exigente en su valoración de las marcas de fabricantes y de las enseñas de tiendas. El atributo de "value for money" ha pasado a ser predominante, y los proveedores se ven abocados a reposicionar el precio de determinados productos cuya "prima" no esté suficientemente justificada; además de maximizar el impacto de las innovaciones que lancen al mercado.

Por otra parte, Internet está conformando un nuevo espacio de relación en el que las marcas pueden interactuar con el consumidor de una forma dinámica y bidireccional, apalancándose en las posibilidades de la Web 2.0. Internet está tomando cada día un mayor protagonismo en la percepción de las marcas, y les ofrece el potencial de recuperar factores emocionales cuya percepción se ha vuelto más compleja en los canales "tradicionales".





## Coaching & Development

Viviane Launer

MASTER COACH INTERNATIONAL COACH  
FEDERATION TOPTEN COACHING SPAIN

El mundo ha cambiado y seguirá cambiando con mayor velocidad. En las empresas se necesita cada vez más personas más flexibles, más innovadoras, personas que crean (y creen) en nuevas formas de ser y de hacer.

Las empresas de consumo están sometidas a una gran presión del mercado lo que les obliga a ser más competitivas a seguir produciendo con calidad pero a precios más bajos compitiendo a menudo con las "marcas blancas". Esto exige y lleva a un cuestionamiento permanente de los procesos de trabajo anteriores a la crisis, a encontrar nuevas vías de solución y a un cambio cultural.

Como coaches acompañamos a las personas, a los equipos y las organizaciones para desarrollar el talento e innovar con imaginación y optimismo.



## DNX Group

Joaquín Guirao

SOCIO DIRECTOR GENERAL DNX

Ya no podemos seguir hablando de los consumidores como receptores de los mensajes y compradores de los productos que las marcas ponen en el mercado. El nuevo concepto es el de Prosumers, ese híbrido entre productor/prescriptor y consumidor, con el que el reto ya no es "que compre mi producto", sino que "participe en mis decisiones de diseño, producción y distribución para orientar, validar y amplificar la llegada al mercado de mis productos y servicios".

## Deloitte

Juan José Roque

SOCIO DIRECTOR DE CONSUMO Y DISTRIBUCIÓN  
DE DELOITTE

El actual entorno económico representa una oportunidad para que las empresas reflexionen sobre su gestión y sobre aquello que necesitan cambiar para estar preparadas de cara al futuro. Desde el punto de vista del consumo habrá un antes y un después de esta crisis. La reducción de la renta disponible, la inseguridad acerca del futuro y la pérdida de confianza a la hora de comprar han provocado un cambio en los hábitos de compra. El consumidor ya no es el mismo. Ahora es más consciente del valor, se siente más atraído por la marca blanca, y es menos proclive a comprar artículos caros. Con estas premisas, la necesidad de identificar las necesidades del cliente, y la obligación de ofrecer una propuesta de valor acorde es cada vez mayor.

Las empresas deben implantar estrategias concretas para conectar con el consumidor, diferenciar su marca y conseguir promover de nuevo las compras. En última instancia, las empresas orientadas a los consumidores tendrán éxito, no por hacer y vender productos, sino por anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes.



## Escuela de Organización Industrial – EOI

Eduardo Sicilia

DIRECTOR EXECUTIVE MBA EOI  
& SOCIO-DIRECTOR THINKIUM

El nuevo consumidor nos está enseñando el camino del futuro, lo que quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere. Se ha apropiado del poder que tenía antes la Marca. La puede destrozar o la puede encumbrar a través del canal 2.0.

Mi receta sería mitad anticiparnos a lo que va a necesitar, mitad sorprenderlo, con lo que ni siquiera sabe que va a necesitar, y de este supuesto veremos nacer nuevas y brillantes Compañías.





## Estrategia Directiva & Interim Experts

Mª Luisa Lara

DIRECTORA GENERAL DE ESTRATEGIA DIRECTIVA Y CEO DE INTERIM EXPERTS

Los consumidores están evolucionando muy rápidamente, así como sus gustos, necesidades y expectativas. Los productos y servicios cada deben estar más segmentados y adaptados a grupos de consumidores de características muy definidas. La aparición del concepto "single", nuevos modelos de familia, perfiles profesionales más internacionales, apertura, cercanía y rapidez de acceso y comparación, son nuevos parámetros de la relación empresa-cliente. Las palabras claves de la nueva era: segmentación, rapidez, canales tecnológicos integrados con las redes sociales y de información, especialización, internacionalización y mercados-nicho.



## Follow Up Comunicación

Ricardo H. Ontalba

SOCIO FOLLOW UP COMUNICACIÓN & COORDINADOR DEL ÁREA DE MARKETING EN EL GRADO DE PUBLICIDAD DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA

La cuestión queda ya bien identificada en la introducción: "participación de los consumidores en la generación de contenidos... los verdaderos protagonistas". Son protagonistas y son conscientes de ello. El reto para las marcas es el de no renunciar a su personalidad.

Aceptar y estimular el co-protagonismo del consumidor, pero no renunciar a su identidad de marca. No dejar que la marca sea "lo que los públicos construyen de ellas". No caer en la trampa de ceder la construcción de su imagen de marca por un esfuerzo por conseguir una "reputación" en Internet, que muchas veces no tiene otra sustancia que el número de menciones o referencias.

## EuroGAP

Bértol Gorospe

DIRECTOR EUROGAP MADRID & TOPTEN STRATEGIC MARKETING

Hacia una relación de tú a tú. Si hace unos años un cliente insatisfecho se lo contaba a 11 personas, ahora a través de las redes sociales e Internet puede llegar a 11.000 personas en una sola hora. Este hecho va a provocar que las empresas en sus relaciones con los clientes del futuro busquen estar cada vez más cerca, tener una comunicación directa con ellos, sin engaños, sin barreras, más flexible, personal y adaptable.



## Fundación Adecco

Francisco Mesonero Fernández de Córdoba

DIRECTOR GENERAL FUNDACIÓN ADECCO

El modelo de desarrollo que conocemos está en proceso de transformación hacia una nueva búsqueda de equilibrio. A nivel empresarial la Responsabilidad Social Corporativa debe asumirse de manera transversal en la empresa; que implique tanto a clientes como empleados y al conjunto de grupos de interés con los que se relaciona. Por otra parte, y a pesar de los avances producidos en los últimos años, nuestro mercado laboral sigue siendo injusto y discrimina. En etapas de bonanza económica, se tiende a contratar a los colectivos más vulnerables como mujeres o personas con discapacidad. Sin embargo, son los primeros de los que se puede prescindir en época de crisis. Esto es algo que debe cambiar y que debe ser "sostenible" a largo plazo para apoyar el equilibrio social.





## Funny POP

Enrique de Mora

TOP TEN BUSINESS CONSULTING SPAIN, Y DIRECTOR DE FUNNY-POP CONSULTING

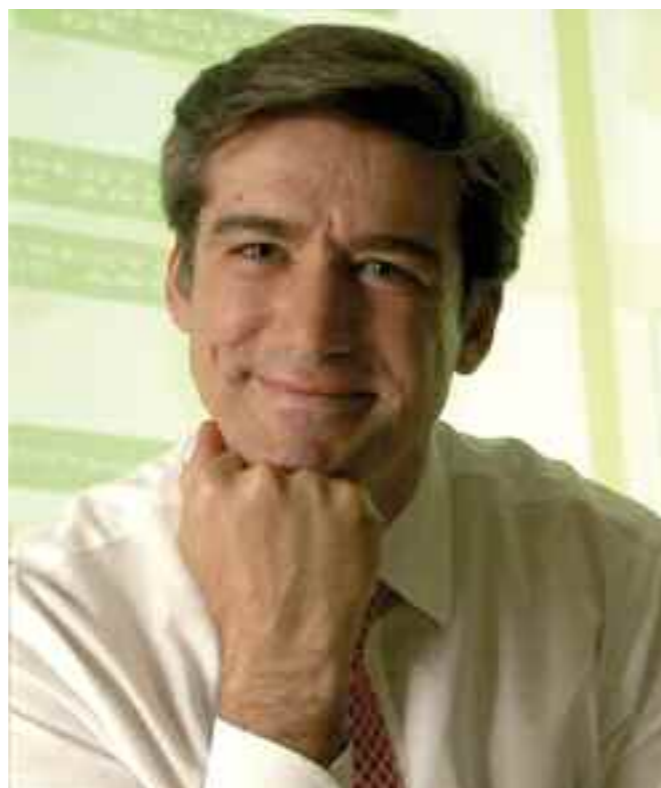
En los nuevos tiempos, al cliente no sólo hay que satisfacerlo sino también sorprenderlo. Este enfoque exige ofrecerle continuamente innovación, como hace, por ejemplo, Apple. Por tanto, las empresas y organizaciones modernas deben afanarse en la innovación, lo cual les obliga a ser creativas y flexibles y, también, a reinventarse periódicamente. Un ejemplo muy interesante en ese sentido es el anuncio realizado recientemente por el "gran jefe" –en todos los sentidos- de una organización singular, El Bulli, verdadero paradigma de la innovación. Ha decidido –y se lo puede permitir- cerrar su negocio durante 2 años, 2011 y 2012, para reinventarse y sorprendernos a todos dentro de un tiempo.

## GAP's

Antonio Prieto Martín

CONSEJERO DELEGADO GAP'S

El modelo de relación entre las empresas y sus clientes, entendidos como consumidores finales, deberá contar con el canal de distribución, propio o no, por su contribución a la experiencia de compra. El comprador y su comportamiento estarán en el centro de las decisiones. El nuevo comprador tiene mucha capacidad de análisis de información aportada por los nuevos medios digitales y es capaz de definir el valor de las marcas y su nivel de fidelidad. El desafío es la evaluación constante de hacer las cosas bien en todas las actuaciones de una empresa y su modelo de negocio global afectará a sus ventas y a la solidez de su futuro.



## Iberdrola

Aitor Moso

DIRECTOR COMERCIAL IBERDROLA

El modelo de relación entre empresa-cliente debe basarse siempre en la confianza. Las compañías debemos trabajar por aportar seguridad y tranquilidad al consumidor. Este aspecto es clave especialmente en el sector energético donde, a través de los productos y servicios adecuados, las compañías debemos conseguir que la nueva situación de mercado aporte ventajas y beneficios a los clientes.

En el caso de Iberdrola, nuestra misión y objetivo principal es cuidar de nuestros clientes, queremos que sientan que con Iberdrola están bien informados y asesorados. En este sentido, nos esforzamos para anticiparnos a los posibles problemas que puedan surgir y ofrecerles las mejores soluciones. Nuestras iniciativas están encaminadas a aportar tranquilidad y evitar preocupaciones a los consumidores.

## IE Business School

Profesor Pascual Montañés

TITULAR DE LA CÁTEDRA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA RESPONSABLE I.E. BUSINESS SCHOOL

Las organizaciones de más éxito en el siglo XXI serán aquellas que más "comunicación" tengan con sus stakeholders, empezando por los más importantes. Especialmente, en el caso de los clientes es preciso distinguir que una cosa es lo que vendes y otra lo que te compran.

Las empresas vendemos tangibles pero "nos compran intangibles". Muchas empresas de marca venden ropa, perfume, zapatillas, etc. y lo que le compran es imagen, orgullo de pertenencia y en el fondo "autoestima". Las Escuelas de Negocio vendemos formación y nos compran "futuro profesional". Los tangibles se venden y los intangibles "se comunican". Lo que pretendemos hacer desde la recientemente creada Cátedra de Comunicación Estratégica Responsable es colaborar con los directivos para que tengan "la mejor comunicación" con todos sus stakeholders. Y, ¿cuál es la Matrícula de Honor en esta nueva disciplina?: la buena comunicación es la que crea complicidad, es la que fideliza, en definitiva, "la que crea Comunidad".





## Instituto de Marketing de Servicios

Juan Carlos Alcaide

*DIRECTOR GENERAL INSTITUTO MARKETING DE SERVICIOS*

Customer Power: Calidad (basada en la escucha sistemática y obsesiva del cliente) y transparencia radical apelando a la razón, calidez y personalización en la experiencia apelando a la emoción; a precio justo, apelando al bolsillo, junto con una comunicación proactiva no vendedora, apelando a la fidelidad mutua.

Gente maravillosa (personal), producto bueno a precio adecuado, con una comunicación cercana y medida haciendo una experiencia digna de ser contada.

## Itaca Global Learning & Development

Jorge Palacios Plaza

*DIRECTOR DE ITACA, GLOBAL LEARNING & DEVELOPMENT Y SOCIO-DIRECTOR EUROPEAN EXECUTIVE COACHING*

Debemos construir y fortalecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes para lograr incrementos en las tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. Para ello, el reto para distinguirse con valor de las demás organizaciones es liderar la transformación hacia una nueva manera de entender las relaciones con el cliente, disponiendo de profesionales con competencias y talento diferenciados, para que nuestra gente se sienta parte activa del "proyecto cliente".



## Jaguar & Land Rover

Luis Antonio Ruiz

*PRESIDENTE & CONSEJERO DELEGADO, JAGUAR LAND ROVER, ESPAÑA Y PORTUGAL*

El Customer Relationship Management está evolucionando rápidamente hacia una forma de contacto más cercana y fructífera con el cliente gracias a la evolución en la gestión de bases de datos más completas y retroalimentadas. Las empresas deberán ser capaces, no obstante, de ganarse la confianza del cliente dando servicio y proporcionando información relevante, evitando con ello caer en la persecución que las estrategias de marketing agresivas suponen."

## La Pequeña Fábrica

Curro Baena Suárez

*SOCIO DIRECTOR LA PEQUEÑA FÁBRICA*

El mundo está cambiando, pero no sólo por la propia coyuntura económica actual, sino, además, porque estamos asistiendo a una revolución digital y tecnológica, que dota de mayor control al consumidor. Por lo tanto, está cambiando el mundo, sí, pero sobretudo la forma de relacionarnos con él, tanto a nivel personal como profesional. Manifestaciones que nos aportan señales suficientes para repensar que los modelos actuales de organización con más de 120 años de existencia están, relativamente, caducos. Las empresas son inventos creados por el hombre, instrumentos que durante un determinado tiempo funcionan de forma eficaz y productiva, pero que, también, con el paso del mismo, se vuelven obsoletas.

Es ahora, cuando las empresas tienen que rediseñar su modelo de negocio a entender y satisfacer las necesidades del nuevo consumidor, porque serán éstas las que ocupen los primeros puestos en la línea de salida, mientras que aquellas que no lo hagan, con el tiempo, tenderán a ir desapareciendo paulatinamente.

Este nuevo entorno, está propiciando que las personas se constituyan en marcas propias, empresas propias. Un nuevo modelo donde es imperativo dos factores: 1) máxima confianza y motivación en uno mismo, sabiendo que el talento que tenemos lo podemos vender y 2) poner al cliente en el centro de las actividades de tu negocio y en el centro de los sistemas de gestión. Por lo tanto, es imprescindible conocer a tú cliente, saber escucharle y atenderle de manera satisfactoria.

Somos La Pequeña Fábrica, compañía de publicitarios, y el hoy para nosotros ha cambiado, basamos nuestro modelo de negocio en las Personas.





## Lead Your Market

Eric Kircher

CONSEJERO LEAD YOUR MARKET

El consumidor hoy posee mucha información para evaluar múltiples alternativas. Es menos sensible a la marca y capaz de discriminar buenos de malos productos basándose en su criterio informado, lo que permite comprar productos sin marca a precio inferior sin menoscabar su satisfacción. El impacto más importante en la vida de los consumidores es Internet. El comercio electrónico no ha terminado de despegar, porque la compra es un acto social, al menos en los países mediterráneos, sin embargo, en cuanto herramienta de búsqueda de información y análisis, su uso está muy generalizado existiendo motores de búsqueda que comparan propuestas alternativas en diferentes sectores. Por último, otro fenómeno que comienza a observarse es el desarrollo de una conciencia social en el consumidor correlato de la incipiente responsabilidad corporativa de algunas empresas. Esta conciencia puede primar empresas con "sensibilidades".

En definitiva un consumidor mejor informado, más crítico y menos influenciado por la marca, obliga a realizar a las empresas mayores esfuerzos en la comercialización, esfuerzos más push que pull, en un tiempo en el que Internet y la saturación de medios y soportes reduce la eficacia de la comunicación publicitaria."



## Miele España

Ditmar Vierbuchen

DIRECTOR GENERAL MIELE

El modelo de relación Empresa - Cliente y Consumidor ha cambiado radicalmente. Ya no es cuestión solamente de ofrecer un buen servicio o un producto de alta calidad hoy tenemos que interactuar con ellos y hacerles parte del proceso. En Miele seguimos fieles a nuestra filosofía establecida por nuestros fundadores Carl Miele y Reinhard Zinkann a principios del siglo XX: "Siempre Mejor". Y siempre mejor es la máxima que queremos seguir en este modelo de relación dinámico y cambiante que se nos manifiesta a día de hoy.

Entendiendo que el "éxito solamente es duradero si se preserva la calidad de los productos de manera incuestionable", definimos así nuestro punto de partida que se ha cimentado durante toda nuestra historia. Ahora, nuestra obligación está en seguir siendo fieles a nuestra tradición y convertirnos, una vez más, en referentes de calidad de servicio con nuestros clientes, con nuestros canales de distribución y con nuestros consumidores. Estos tres ejes (cliente, canal y consumidor) son la razón de ser de nuestro negocio y más en un momento donde la coyuntura, más allá de las circunstancias difíciles que nos genera, nos obliga a reinventarnos y nos aporta, también, la posibilidad de construir relación y un servicio excelente que será un valor muy sólido en los próximos años.

## Madrid Excelente

Alejandra Polacci

DIRECTORA GENERAL DE MADRID EXCELENTE

Es necesario orientar la gestión empresarial hacia el cliente si se quiere ser rentable y competitivo y para que esta premisa funcione esta orientación debe afectar a todas las áreas de la organización. Entre los grandes desafíos en la relación empresa-cliente se encuentran conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes para cumplir sus expectativas y lograr su satisfacción y su confianza en la compañía.

La orientación al cliente es un pilar clave en la excelencia empresarial, y es uno de los aspectos por los que más apuesta el modelo de gestión de la marca Madrid Excelente. No conozco ninguna empresa 'excelente' que no oriente su gestión hacia los clientes, así como no conozco empresa que enfocándose hacia sus clientes no sea calificada de 'excelente'.



## MindValue

Javier Fernández Aguado

SOCIO DIRECTOR DE MINDVALUE

Una crisis como la actual debería contribuir a reflexionar sobre los elementos fundamentales que cimientan las empresas. Frente a la especulación y al enriquecimiento rápido, es preciso retornar al servicio bien realizado, al producto competitivo, al cliente satisfecho. Esta reflexión no sirve únicamente para las empresas, también habría de aplicarse a la actividad política.

Esta profunda crisis ha dejado ver a las claras que la palabrería hueca para nada sirve. Es fundamental combinar una preparación técnica suficiente con la decencia. Ocupar un puesto directivo a nivel privado, público o político no asegura que se cuente con suficiente preparación. Para dirigir hay que aprender. Ética y técnica deben estar intrínsecamente relacionadas. Cuando no sucede así, se llega, con mayores o menores salvaduras a nuevos Auswitch, en los que la extraordinaria técnica, ayuna de ética conduce a pavorosos desastres. Los ciudadanos también son clientes.





## MindValue

José Aguilar

SOCIO DIRECTOR DE MINDVALUE

Las relaciones de la empresa con sus stakeholders (incluidos los clientes) deben adoptar en el futuro formas más sólidas e intensas. En muchos sectores, los momentos anteriores a la crisis se caracterizaron por formas de relación efímeras o cortoplacistas.

Dentro de un modelo de tipo transaccional, lo relevante no era la relación misma, sino el beneficio que cada una de las partes consideraba obtener en cada operación. La postcrisis demanda modelos más sostenibles, que pasan inevitablemente por un mayor compromiso de las partes que intervienen en una relación comercial. Tras el pánico, sólo es posible crecer si se restablece sobre bases sólidas la confianza en los agentes económicos que interactúan con nosotros.



## Nielsen

Guillermo Sánchez

DIRECTOR DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA NIELSEN

¿Hacia dónde deben orientarse los fabricantes para salir reforzados de esta crisis?

Yo diría que la innovación verdadera (no las simples extensiones de línea o "me too") es un factor clave de crecimiento actual y futuro, al situar a la marca en una posición aún más fuerte el día después.

Otro eje para los fabricantes debería ser no comprometer en absoluto la calidad del producto ya que perder consumidores ahora hará más difícil y costosa su recuperación futura.

Asumir que los consumidores no están dispuestos a pagar un "Premium" del precio sería un error. El precio es importante, pero para una marca lo es más el valor. La búsqueda de eficiencias debe repercutir en una mejor relación calidad-precio, pero siempre cumpliendo las expectativas de nuestros consumidores.

Esfuerzos en comunicar las fortalezas de la marca debe ser también una línea de actuación, si bien de una forma más selectiva. Continuar comunicando nuestros nuevos productos será básico durante la crisis y una vez ésta se haya superado.

## Nueva Investigación

Serafina Serrano

DIRECTORA GENERAL DE NUEVA INVESTIGACIÓN

Nos hayamos ante un mercado tremendamente sensible a las estrategias de fidelización. En este momento hay más ofertas que nunca y tenemos un Consumidor más informado y con más y mejor acceso a información que nunca.

Motivado por la crisis el Consumidor se encuentra dispuesto a invertir su tiempo y la tecnología a su alcance para encontrar la mejor opción de compra en el mercado. Por otro lado, la abrumadora oferta existente genera en el Consumidor la necesidad de encontrar "su" marca, con la que sentirse identificado y que le ofrezca algo más que un producto.

Por estas razones es clave ahora, más que nunca, que nuestro punto de encuentro con el cliente esté lo más cuidado posible, para conseguir que sienta que con nosotros ha encontrado "su lugar".



## PeopleMatters

Alfonso Jiménez

SOCIO DIRECTOR PEOPLEMATTERS, TOPTEN MANAGEMENT SPAIN Y PROF. IE BUSINESS SCHOOL

Estamos viviendo un momento apasionante de cambio acelerado. Entre los factores de cambio más increíbles podríamos citar los cambios en los valores y los cambios demográficos. Ambos, sumados a los cambios que la tecnología está permitiendo en la virtualización de las redes sociales, hacen que cada día sea distinto al anterior. Sólo las empresas que sean capaces de asimilar estos cambios y entender a los nuevos consumidores podrán sobrevivir.





## Qualytel Teleservices

José Luis Ramos Cabrera

DIRECTOR COMERCIAL QUALYTEL TELESERVICES

El desplazamiento de poder hacia los clientes es una tendencia que va más allá de los dos últimos años, aunque es cierto que la explosión de las redes sociales ha acelerado bruscamente la tendencia. Se trata de un salto más en la línea de interactividad e inmediatez en la relación empresa-cliente que tuvo su piedra fundacional en la integración de la informática y la telefonía en los primeros noventa.

El modelo de relación empresa-cliente va en mi opinión hacia el uso inteligente de los actuales y futuros medios de interacción bajo los principios esenciales de una gestión de clientes cualificada. Es decir, una comunicación de calidad centrada en la emoción, la aportación de valor y la captación.



## RMG

Rafael Muñiz

DIRECTOR GENERAL RMG

El consumidor al igual que el mercado está en permanente cambio y eso ha provocado que más de una empresa o directivo le haya cogido con el pie cambiado, sin saber adaptarse al mayor protagonismo que está adquiriendo el consumidor en el siglo XXI. Para operar con éxito en el mercado actual, es preciso trabajar con una óptica de Marketing estratégico que se la va a poder aportar La Auditoría de Marketing, herramienta que facilita a la empresa una visión precisa del rol que está desarrollando el nuevo consumidor en el mercado.

La relación actual Empresa Cliente está atravesando una etapa de turbulencias que habrá que saber dar respuesta al cambio en el modelo tradicional, no olvidemos que Internet va a acentuar más aún la problemática, que por otro lado nos brinda infinitud de nuevas oportunidades.

## Randstad

Jan Hein Bax

PRESIDENTE DE RANDSTAD ESPAÑA.

En Randstad hemos notado un cambio en la relación con nuestros clientes. Nuestros expertos en soluciones de recursos humanos han identificado que la relación entre la empresa y el cliente se está dirigiendo hacia un nuevo modelo de relación de "partnership", en la que ambos ganan (win-win). El cliente sigue siendo el cliente, pero se pasa de la mera transacción a una relación basada en la confianza.

Como proveedores intentamos ofrecer un valor añadido y único, basado en el conocimiento que tenemos de nuestros clientes. Éste, por su parte, concibe este valor y asume que puede contar con el proveedor (Randstad en este caso) como si fuera parte de su equipo.

El gran desafío que debemos afrontar es que demos a nuestros clientes que somos alguien en quien pueden confiar, manteniendo una relación de confianza a largo plazo. De esta manera nos posicionamos como líderes en el mercado.



## SAP

José Velázquez

DIRECTOR GENERAL SAP IBERIA

Los cambios en la conducta del consumidor, el aumento de la competencia global, los mercados financieros cada vez más ajustados y las mayores expectativas del cliente son algunos de los desafíos que están llevando a organizaciones en todo el mundo a rediseñar sus estrategias de ventas. Los productos o el precio ya no son factores diferenciales.

La clave consiste en garantizar que las organizaciones giren hacia una orientación total hacia el cliente, donde se concentren los esfuerzos en adquirir, desarrollar y retener relaciones rentables con sus clientes. Tener una visión clara y detallada de, tanto los clientes actuales como los potenciales, así como del mercado y tener la capacidad de convertir ese conocimiento en acción es el camino a seguir.

El valor que seamos capaces de aportar a los clientes marcará la diferencia.





**Stiga**  
**Carlos Tercero**  
 SOCIO DIRECTOR STIGA

Los cambios en los niveles de exigencia de los clientes son rápidos, meteóricos en algunos casos, cada vez cuesta más lograr matrimonios para toda la vida. Así que toca cambiar el pensamiento único imperante en las organizaciones en la última década: no pensar siempre en la medida que más ahorro de coste nos supone con la mínima pérdida de satisfacción del cliente; sino empezar a pensar en medidas que realmente aporten valor a los clientes con el mínimo incremento de coste.

Gestionar el coste, ser eficientes en la asignación de recursos y velar por la cuenta de resultados a corto plazo son deberes de cualquier gestor; pero la supervivencia de la empresa a largo debe ser un objetivo superior. No nos olvidemos que la empresa sin clientes difícilmente sobrevivirá.



**Tatum**  
**Fernando Rivero**  
 SOCIO-DIRECTO MARKETING TATUM

Parece mentira que un día como hoy, en un entorno como el actual, las empresas siguen sin prestar atención a sus clientes.

El número de quejas y reclamaciones va en aumento. Según los últimos datos disponibles de la Comisión europea, en los doce meses anteriores a febrero de 2008, aproximadamente setenta y ocho millones de ciudadanos europeos presentaron una reclamación formal contra un comerciante. Otros treinta millones de personas decidieron no reclamar, a pesar de tener motivos para hacerlo. Aproximadamente la mitad de quienes sí reclamaron formalmente no estaban satisfechos con la forma de tramitar la reclamación. Entre quienes seguían insatisfechos, cerca de la mitad (aproximadamente veinte millones de personas) se pusieron en contacto con una organización tercera para pedir ayuda.

Además, con la proliferación de las redes sociales y el entorno 2.0 (facebook, twitter, blogs, etc.), estas quejas se hacen más visibles ya que el consumidor por fin tiene visibilidad. Tengamos cuidado con no atender al rey cliente como se merece.

**Tatum**  
**José Ignacio Rivero**  
 PRESIDENTE TATUM

Teniendo en cuenta la impresionante y creciente potencia de las redes sociales y similares en la configuración de los procesos de decisión de los consumidores, las empresas están obligadas a avanzar en la conformación de "valores" diferenciales de sostenibilidad y responsabilidad social que sustente sus ofertas de calidad con credibilidad.



**Telefónica**  
**Fernando Herrera**  
 DIRECTOR DE CLIENTES DE TELEFÓNICA ESPAÑA

En mi opinión se dirige un paso más allá del concepto tradicional de satisfacer a los clientes: es necesario sorprenderles positivamente, superar constantemente sus expectativas y construir relaciones "emocionales" a largo plazo, basadas en la confianza y en la transparencia.

Tenemos que cambiar nuestra mentalidad y forma de actuar a todos los niveles de la compañía, y no sólo en las áreas comerciales. El cliente ha de ser el centro de nuestra actividad y debemos darnos cuenta de que todos los empleados de la empresa, en su día a día, toman decisiones que influyen en esta relación.





## Think & Action

Fernando Botella

CEO DE THINK&ACTION  
& PROFESOR DE MARKETING EOI

El consumidor ha cambiado; dispone de más información y opciones de decisión que jamás en otra época de la historia tuvo. Ahora exige más. Lo que provoca una transformación total del marketing y las empresas.

El marketing de producto ha muerto. Hoy día esta disciplina tiene mucho más que ver con lo virtual, con la capacidad de iniciar "conversaciones sociales", con la implicación co-creativa por parte del propio consumidor. El consumidor, en este nuevo "universo de ofertas" decide antes de acceder al punto de venta.

## Wrigley & Mars España

Juan Martín

DIRECTOR GENERAL WRIGLEY ESPAÑA

Los consumidores son cada vez más exigentes. Su estilo de vida ha cambiado, sus necesidades también lo están haciendo en la misma medida y también valoran cada vez una propuesta de alimentación saludable con hábitos de consumo sostenibles y responsables.

En Wrigley y Mars España nos esforzamos día a día por lograr satisfacer las expectativas que el mercado nos plantea desde la premisa de prestar cada vez más atención al consumidor. Ese debe ser uno de nuestros pilares trabajando siempre en lograr el mayor nivel de calidad en nuestros productos que satisfagan una dieta sana y un estilo de vida saludable.



### Desde la óptica del Consumidor

- Está más preparado e informado
- Exige más de su proveedor
- Cambia de prioridades con frecuencia
- Se informa de aquello que le interesa de manera activa
- Comunica a la Comunidad su Experiencia
- Tiene el desafío de elegir con responsabilidad
- Es preceptor de Marcas
- Basan sus decisiones en la Satisfacción y la Experiencia
- Se asocian para reclamar sus derechos ante aquellos que deberían servirles.
- Se ha vuelto más racional: el atributo "value for Money" cobra relevancia y es más consciente del valor.
- Es un Prosumer: productor, prescriptor y consumidor.
- Nos enseña el camino del futuro: lo que quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere.
- Sus gustos, necesidades y expectativas evolucionan constantemente.
- Es menos sensible a la Marca.
- Discrimina en base a criterios informativos.
- Es tremendamente sensible a las estrategias de fidelización.
- Desea encontrar "su" Marca con la que sentirse identificado.
- Hoy, el consumidor, exige más.

### Desde la óptica de las Empresas:

- Debemos construir modelos apoyados en la "experiencia", la innovación y la mejora continua.
- Debemos perseguir "El Dorado" de la excelencia en el servicio al cliente
- Debemos apoyarse en las tendencias actuales para ganar fuerza y credibilidad con sus públicos
- Hemos de perder el miedo a preguntar y construir desde el punto de vista de cliente interno y externo
- Debemos darle máxima importancia a la confianza, transparencia, calidad y ética.
- Debemos identificar nuestro propio mapa de valores "core".
- Necesitamos de personas flexibles e innovadoras que crean en las nuevas formas de ser y de hacer.
- Debemos estar cada vez más cerca en nuestra relación con los consumidores.
- Debemos aceptar el co-protagonismo sin renunciar a la identidad de Marca.
- Debemos encaminarnos hacia una búsqueda del equilibrio.
- No solamente debemos satisfacer, también sorprender.
- Debemos de colocar al comprador en el centro de las decisiones.
- La relación tiene que estar basada en la confianza aportando seguridad y tranquilidad.
- Debemos trabajar en la comunicación con los stakeholders.
- Calidad y transparencia radical apelando a la razón, calidez y personalización.
- Debemos liderar la transformación hacia una nueva manera de entender las relaciones.
- Establecer formas de contacto más cercanas y fructíferas.
- Debemos rediseñar los modelos de negocio y satisfacer las necesidades del nuevo consumidor.
- Debemos orientar la Gestión Empresarial hacia el Cliente como pilar clave de la Excelencia.
- El éxito solamente es duradero si se preserva la calidad de los productos de manera incuestionable.
- La extraordinaria técnica, ayuna de ética conduce a pavorosos desastres.
- Debemos adoptar formas más sólidas e intensas en el futuro.
- El precio es importante, pero para una Marca lo es más el Valor.
- Solamente si asimilamos los cambios y entendemos a los nuevos consumidores seremos capaces de sobrevivir.
- Debemos de usar de manera inteligente los actuales y futuros medios de interacción.
- Debemos de pasar de la transacción a la relación de confianza.
- Debemos de saber dar respuesta al modelo tradicional.
- Los productos y los precios ya no son factores diferenciales.
- Debemos girar las organizaciones hacia una orientación total al cliente.
- Debemos pensar medidas que realmente aporten valor con el mínimo incremento de coste.
- Debemos avanzar en la confirmación de valores de sostenibilidad y responsabilidad.
- Seguimos sin prestar la atención necesaria a los clientes.
- Debemos construir relaciones emocionales a largo plazo.
- Debemos de prestar cada vez más atención al consumidor.