USTO

2018 nº 30

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

LA *(R)EVOLUCIÓN* *del cliente*

DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente. Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Disponible para iPad
App Store

UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, febrero 2018

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM

Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial
de los textos e imágenes contenidos
en este libro sin la autorización expresa
de Desarrollando Ideas.

SUMARIO

2018 Nº 30

4
QUIÉNES ***SON***
LOS ***colaboradores***

8
LA ***(R)EVOLUCIÓN***
del cliente

11
LA ***GESTIÓN*** DE LOS
CLIENTES, ***valor añadido***

15
CLIENTECENTRISMO,
NÚCLEO DE LA ***digitalización***

19
CONECTARSE CON EL ***CLIENTE***
ES INVERTIR EN UN ***socio estratégico***

21
MENOS ***POWERPOINT***
Y MÁS ***punto de cruz***

25
USTO•1
ENTREVISTA A JOSÉ JUAN TOHARIA

28
MOVIENDO VIDAS EN LA
ECONOMÍA DE LAS ***experiencias***

31
EL ***CONSUMIDOR*** ESTÁ
EN ***todos*** LOS ***lados***

34
ESCUCHAR AL CLIENTE: EL PRIMER
PASO HACIA LA ***confianza*** MUTUA

36
PASOS PARA ***CONVERTIRSE*** EN
UN NEGOCIO DE ***cliente*** PRIMERO

39
LA ***CENTRALIDAD*** DEL CLIENTE
EN EL ***negocio*** DEL SEGURO HOY

41
EL ***DESAFÍO***
DE ***contactar*** AL CLIENTE

44
CLIENTECÉNTRICOS:
¿ASPIRACIÓN O ***realidad***?

49
PREMIOS
conseguidos POR ***UNO***

50
LLORENTE & CUENCA

José Antonio Zarzalejos

Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido director general de la Firma en España. Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue director de *El Correo de Bilbao*, secretario general de Vocento y director de *ABC* en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]

Eugenia Ramírez

Es vicepresidenta de Estrategia y Transformación Digital en Telefónica. Ramírez estudió Matemáticas en la Facultad de Ciencias de la UNAM y una Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el Instituto de Empresa en Madrid. Colaboró como *Associate Principal* en McKinsey & Company, en temas de *customer centricity* y transformación y desempeño organizacional, así como en la publicación de *A tale of two Mexicos*, un trabajo de investigación sobre la productividad en México. Ha colaborado en las áreas de Estrategia y Fusiones y Adquisiciones en Wal-Mart y fungió como Principal en Alta Growth, un fondo de capital privado. Actualmente, Ramírez es la vicepresidenta de Estrategia y Transformación Digital de Telefónica en México donde además es responsable de las funciones de calidad y experiencia digital del cliente. [México]

Ricardo Naya

Es presidente de CEMEX Colombia. Se integró a CEMEX en 1997. Desde entonces ha ocupado diferentes posiciones como: vicepresidente comercial de CEMEX, vicepresidente ejecutivo de Planeación y Áreas Integradas de CEMEX EE. UU., presidente de CEMEX en Polonia y República Checa, vicepresidente de Planeación Estratégica para Europa, Medio Oriente, África y Australia, vicepresidente de Planeación Estratégica de América del Sur y la región del Caribe. Es economista por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y forma parte de la Sloan Fellows, un programa para la innovación y el liderazgo mundial en el MIT y del programa Internacional de Administración de CEMEX (CIMP). Desde 2016 es presidente de CEMEX Colombia. [México]

QUIÉNES *SON* LOS *colaboradores*

Alberto Martín

Es **director de Marketing de Uniqlo España**. Martín es diplomado en Ciencias Empresariales por la UPF y también es licenciado en Publicidad y RR.PP. por URLL. Posee un Máster en Marketing Digital por KS. Su carrera comenzó en agencias de publicidad trabajando para J Walter Thompson y TBWA en sus oficinas de Barcelona y Madrid. Durante esta etapa trabajó para todo tipo de mercados como parte del equipo de planning y gestión de cuentas como Nestlé, Cadbury, Rimmel London, Nissan, Adidas, Vodafone, Absolut o Mars. Asimismo, desarrolló la segunda parte de su carrera, siempre en *retail*, como brand manager en Springfield y posteriormente en diversos puestos de *marketing* para Nike. [España]

Javier Díaz

Es **primer vicepresidente y CEO de Grupo Corporativo Pérez**. Díaz, con 45 años, es uno de los ejecutivos más jóvenes en liderar un conglomerado de empresas tan importante como Grupo Corporativo Pérez en Panamá. En 2015 se convirtió en el primer vicepresidente ejecutivo y CEO de la compañía, después de casi 10 años de una ascendente carrera que empezó en el 2002 como gerente comercial de la División Automotriz en Ricardo Pérez S. A. En la actualidad, lidera un equipo de más de 1600 colaboradores con una visión de crecimiento sostenible y robusto de una empresa de 60 años de tradición familiar, cuyos accionistas confían su patrimonio a un grupo profesional que propone una visión de sostenibilidad estructurada en la confianza y en la audacia. [Panamá]

Miguel Merino

Es **director de Marca de ABInBev Colombia**. Merino es un ejecutivo con experiencia en marketing en los mercados de Consumo Masivo y Servicios. Merino ha manejado marcas a nivel regional en empresas como BellSouth, Coca-Cola, Nestlé, SABMiller y ABInBev. Muchas de las campañas que ha liderado han sido reconocidas con distinciones en Cannes Lions, Ojo de Iberoamérica, Effie Latam, entre otros. Actualmente se desempeña como director de la marca Poker en ABInBev Colombia. [Perú]

Rodrigo Esteves

Es **director de Marketing de Liberty Seguros en Portugal** desde 2009. Anteriormente, trabajó en diferentes áreas de actividad como distribución, *marketing* directo y servicios financieros. Dedica una parte importante de su tiempo a estudiar y conocer al cliente. [Portugal]

Juan David Giraldo

Es **director Business Development Latin America en dunnhumby**. Es graduado en Administración de Empresas y ha dedicado más de 20 años a la investigación de *marketing*, consumidor y *shopper* en Colombia y América Latina. Posee 7 años en dunnhumby y fue durante 5 años el director de la Unidad de Negocios de Ipsos Marketing. Giraldo tiene una especializacion en Marketing Internacional en Eafit y realizó dos años de Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Kansas. Es reconocido entre sus clientes por su creatividad, la comprensión de los *shoppers* y por acompañarlos a convertir los conocimientos en acciones estratégicas. [Colombia]

Eduardo Iglesias

Es **cofundador y CEO de eColón**. Iglesias fundó la primera compañía de seguros *online* de la Argentina. Es uno de los pioneros del sector de Insurtech en América Latina y presidente de la Asociación de Emprendedores de Harvard en Argentina. Actualmente integra el Advisory Board del Fondo Americano Alpha4ventures. En 2013, fundó Colón Compañía de Seguros en Argentina, que ha tenido un rápido crecimiento, actualmente cuentan con más de 500.000 asegurados. Con una prolífica trayectoria en el sistema financiero tanto en seguros como en bancos, vivió diez años en los Estados Unidos y trabajó en diversos países de América Latina. Es licenciado en Administración y realizó un posgrado en Negocios en Harvard University. [Argentina]

Andrés M. Marenco

Es **consultor de comunicación y *marketing*** para empresas y políticos. Especializado en *branding*, estrategias de posicionamiento y de canales de venta. En Ecuador ha asesorado a varias empresas en materia de comunicación y *marketing*, entre ellas Ecolab Ecuador. Dicta charlas y cursos sobre comunicación, *marketing* y ventas en instituciones de capacitación del país. Consultor y colaborador en presentaciones que obtuvieron el Premio Mercurio a la Mejor Estrategia de Marketing, otorgado por la Asociación Argentina de Marketing. [Argentina]

Alejandro Romero

Es **socio y CEO para Américas de LLORENTE & CUENCA**. Desde 1997 está al frente del proceso de expansión de la compañía en Latinoamérica iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, recientemente, Miami. Romero ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 20 años ha conseguido posicionar nuestra firma en América Latina como la primera red de comunicación de la región. [EE. UU.]

Juan Arteaga

Es **director general de LLORENTE & CUENCA en México**. Arteaga tiene 15 años de experiencia y está especializado en comunicación *online*. Antes de su incorporación a LLORENTE & CUENCA, fue periodista en prensa escrita, televisión y radio, y director de la revista *Marejada*, en Santander, España. En México se desarrolló en el ámbito de la comunicación institucional, trabajando para la embajada de España, el Gobierno vasco, la Xunta de Galicia, el Gobierno de Cantabria o la Secretaría de Salud del Gobierno de México y diferentes empresas multinacionales españolas, como Telecom & Novatecno, Fagor Industrial o Leche Kaiku. [México]

LA *(R)EVOLUCIÓN*
del cliente

> *“Cualquier opinión adversa dirigida a una empresa desde una red social puede amplificarse y convertirse en crisis reputacional casi de inmediato*

José Antonio Llorente

Socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA / EE. UU. - España

Hasta no hace mucho, los análisis sobre las redes sociales solían destacar ante todo su inmediatez. Se decía que la digitalización permite contar hasta el menor detalle de las cosas en tiempo real y eso nos hará distintos. Pero este fenómeno dista mucho de ser nuevo. Por ejemplo, a Cicerón le llevó poco más de un mes y cuatro *Catilinarias* acabar con el rival político más citado en el bachillerato de todos los tiempos. Así que la tecnología ahora puede ser más rápida que en tiempos de los *senatus consultum*, pero el contenido probablemente sigue siendo el mismo. Lo que ha cambiado, y radicalmente además, es el punto de vista. Ahora las redes sociales permiten a cada ciudadano (y cliente) convertirse en Cicerón y pronunciar tantas veces como quiera su propio *quosque tandem abutere*. Tengan por seguro que la verdadera revolución de las comunicaciones va a ser esta. Lo está siendo ya.

En LLORENTE & CUENCA llevamos mucho tiempo, y treinta números de *UNO*, reflexionando sobre los cambios profundos de la comunicación, sea política, corporativa o reputacional. Estamos persuadidos de que el empoderamiento que la digitalización concede a los ciudadanos va a ser uno de sus hitos más trascendentes. Cuando *UNO* comenzó su andadura, allá por enero de 2011, ese activismo social apenas si se barruntaba. Entonces existía, hace ya siete largos años, una absoluta perplejidad por la magnitud de la crisis económica, un desencanto soliviantado frente a la miopía del discurso político y una desafección cada vez más interiorizada y pasional contra las instituciones. Por si fuera poco, la sombra de la corrupción empezaba a proyectarse y a difuminar prácticamente todos los contornos. Conviene recordar ese escenario casi fundacional, porque buena parte de la evolución comunicativa de ahora mismo nace y se desarrolla a partir de esa desoladora tierra baldía.

No es por ello casual que el primer ejemplar de *UNO* tuviese como lema *La Información en Papel: sobre la crisis de los periódicos*. Como tampoco lo es que este trigésimo número, siete años después, plantee *La (R)evolución del cliente*. Entre un extremo y otro de ese hilo conductor, la transformación digital ha cambiado los usos y costumbres del hecho informativo. La intermediación periodística sigue siendo útil y necesaria para fijar la agenda, pero la opinión, la capacidad de influencia y el grueso de la conversación social ahora se desarrolla dondequiera y por quienquiera, sin principio ni final, en un *continuum* donde se opina de todo y donde, también, los asuntos caducan y se olvidan con idéntica aceleración.

Esa conversación permanente ha impulsado el auge del activismo social. Cualquier opinión adversa dirigida a una empresa desde una red social puede amplificarse y convertirse en crisis reputacional casi de inmediato. Si no hay distancias comunicativas y la conversación nunca se detiene, entonces las empresas deberán incorporarse a ese diálogo constante con la misma naturalidad. Les toca exponer sus valores, reconocer equivocaciones, e involucrar y fidelizar a sus clientes. Están abocadas a formar parte de un escenario mucho más participativo, un verdadero caleidoscopio donde amenazas y oportunidades nunca dejan de girar. Hay un generalizado

cambio de perspectiva, tanto de las empresas hacia sus clientes, como de los consultores de comunicación hacia sus empresas clientes. El relato, la conversación y el diálogo van a medir la mayor parte de las veces el éxito o el fracaso de cualquier idea o proyecto corporativo.

Conviene precisar que las propias empresas han tomado casi siempre la iniciativa de este proceso, en un compromiso cada vez más decidido con la transparencia, el buen gobierno corporativo y la responsabilidad social. Allá por los noventa, conseguir la banda de precios de una salida a Bolsa era prácticamente imposible. En la memoria de todos están los casos de mala praxis sufridos al inicio de la crisis. Desde entonces, los reguladores y las propias compañías han dado la vuelta a esa realidad. La Comisión Nacional del Mercado de Valores obliga a comunicar hasta el mínimo detalle que tenga o pueda tener influencia en los mercados. Cualquier folleto de salida a Bolsa incluye toda la información real y potencial de cada compañía: desde sueldos de consejeros y directivos hasta dividendos, políticas de remuneración, accionistas minoritarios o posibles miserias y escenarios de riesgo, por improbables que resulten. Nada se escapa al escrutinio del regulador y los mercados, y cada detalle y novedad se conocen prácticamente al instante.

En realidad, esa sobreabundancia e hipertransparencia informativa se está convirtiendo en otro problema hasta ahora inédito. Hay tal exceso informativo que jerarquizar lo trascendente de lo anecdótico no siempre resulta fácil. La opinión y la capacidad de ser influidos por un hecho se han vuelto ahora volátiles, si se quiere procesos mucho más arbitrarios y emocionales. En las redes hay cierta tendencia a seguir a quienes comparten opiniones o representaciones con nosotros, en un proceso de banalización y polarización que va restando aristas y matices al diálogo social. Se habla mucho de la mixtificación o posverdad, esa propensión a creer a quienes opinan como nosotros incluso cuando los hechos certifican lo contrario. Incluso empieza a extenderse ahora un tipo de posverdad de segundo grado, cuando hasta los hechos reales y sus consecuencias llegan a ser considerados un mero artificio o una patraña.

> *“El relato, la conversación y el diálogo van a medir la mayor parte de las veces el éxito o el fracaso de cualquier idea o proyecto corporativo*

Es probable que la pérdida de influencia social de la prensa tenga que ver con ese deterioro del análisis político y social. De hecho, parece que los propios periódicos empiezan a verse afectados de la misma polarización que la sociedad a la cual se dirigen. En la primera revista *UNO*, José Antonio Zarzalejos alertaba de que la información podía convertirse en una *commodity*, apta para ser deglutida de forma acrítica, sin contextualización, fuentes reconocibles ni prospección de consecuencias. Siete años después, parece claro que dicha amenaza sigue latente, aunque, a la vez, el periodismo se ha vuelto más necesario que nunca, en cuanto sigue siendo la fuente más fiable para una aproximación crítica, racional y humanista a la realidad.

Con todo, activistas sociales, clientes, consumidores, prensa, empresas, gobiernos y reguladores están mucho más interconectados entre sí, y se han vuelto más interdependientes de lo que nunca habían sido. Hay una extraordinaria oportunidad de colaboración y diálogo entre todos, capaz de amplificar y enriquecer la participación, el debate, el diálogo o la gobernanza compartida. Esa es la deseable (R)evolución del cliente que sirve como lema de esta publicación. También ese era el sentido de la lejana controversia entre Cicerón y Catilina. Si la redujésemos ahora a un simple recuento entre los favoritos y los “me gusta” que cada uno obtenga en redes sociales, entonces sencillamente volveríamos a abusar de la paciencia de los dos romanos y, por extensión, también de la nuestra.

LA *GESTIÓN* DE LOS CLIENTES, *valor añadido*

José Antonio Zarzalejos

Periodista, exdirector de *ABC* y *El Correo* / España

La crisis económica de 2008 tuvo un efecto devastador sobre la relación entre las empresas y sus clientes, y entre las Administraciones Públicas y los contribuyentes: hubo una pérdida de confianza recíproca por el intento de exprimir al ciudadano para obtener unos recursos cada vez más escasos y los clientes-contribuyentes respondieron con una exigencia superior, apoderados en este tiempo por la tecnología digital. Se produjo una especial deshumanización que propició que los clientes fuesen considerados como una mercancía. Se sobreexplotó al usuario, se abusó de sus necesidades, se restringió la información que precisaba, y, en muchos casos, se robotizaron las relaciones con ellos privándolas de la personalización debida.

“Se produjo una especial deshumanización que propició que los clientes fuesen considerados como una mercancía. Se sobreexplotó al usuario, se abusó de sus necesidades, se restringió la información que precisaba, y, en muchos casos, se robotizaron las relaciones con ellos privándolas de la personalización debida

Los ejemplos ilustran más que las teorizaciones. Cuando adquirimos un producto en unos grandes almacenes nos piden, y lo hacen imperativamente, que apretemos un botón en la caja de cobros sobre la satisfacción del servicio recibido. Si llamamos a nuestro seguro de automóvil para un cambio de las garantías de la póliza nos contestará una máquina que nos conducirá mecánicamente por un laberinto de números y consignas hasta lograr escuchar la voz de un operador. Si pretendemos viajar a precios razonables, especialmente en líneas áreas, deberemos echar mano de las *low cost* que, por serlo, se creen con derecho a estabular a los viajeros en sus aeronaves. Si queremos darnos de baja en una compañía telefónica hemos de prepararnos a pagar penalizaciones no sin antes pasar por un auténtico suplicio de trámites. Si concertamos una visita médica nos enfrentamos a una cita a ciegas porque los horarios no se cumplen como si el tiempo del paciente no tuviera ningún valor.

Los ejemplos de la manera en la que el cliente es maltratado darían para un listado casi inacabable. Pero, por fortuna, la digitalización de la economía y la búsqueda del valor del cliente más allá de la transacción han comenzado a cambiar drásticamente la situación. Sobre este particular una de las grandes consultoras del mundo, PwC, publicó en España un estudio que podría calificarse de definitivo, sobre la gestión de los clientes, titulado *El cliente siempre tiene su percepción ¿y la razón?*[1]. El estudio es

[1] *El cliente siempre tiene su percepción, ¿y la razón?* por Javier de Paz Lagar, Nicolás Borges Marcos y Manuel Rodríguez Contra. https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/gestion-clientes-informe.pdf

de 2013 y en estos años las empresas han evolucionado de forma notable, pero sobre los criterios expuestos por estos investigadores que ofrecieron pautas que siguen siendo válidas y están vigentes.
Las conclusiones del estudio son aleccionadoras: el cliente exige mucho más de lo que las empresas le están dando; la prioridad de la mejora está en las áreas de conocimiento del cliente, adaptación de la oferta y gestión de la multicanalidad, y la gestión del cliente tiene un impacto directo en la rentabilidad. Sospechan los redactores del estudio –y sospechan bien– que los clientes consideran que no son maltratados ahora, pero que no son escuchados y, desde luego, no gratamente sorprendidos.

Parece un dato empírico que los sectores de consumo son capaces de adaptar mejor a oferta a sus clientes mediante los planes de fidelización y que la gran asignatura pendiente de las empresas –al menos en España– es la explotación del conocimiento que tienen de sus clientes. Es de esencial importancia la forma de acercamiento de las empresas a sus clientes porque conocerlos permite ofrecer un servicio único y personalizado, mejor adaptado al momento del ciclo en que éste se encuentra.

Merece la pena transcribir las conclusiones de este sólido estudio de PwC, un resumen especialmente atinado del carácter céntrico que el cliente ha de recuperar en la gestión empresarial:

- "La gestión del cliente es cada vez más crítica para el éxito de las empresas. Para ganar en este terreno es necesario equilibrar satisfacción y rentabilidad. Exprimir a los clientes sin satisfacerlos no es sostenible porque los terminaremos perdiendo. Tampoco es posible invertir en mejorar la experiencia de los clientes si no se es capaz de obtener a medio plazo el rendimiento suficiente para financiar ese esfuerzo".

"La gestión del cliente es cada vez más crítica para el éxito de las empresas. Para ganar en este terreno es necesario equilibrar satisfacción y rentabilidad. Exprimir a los clientes sin satisfacerlos no es sostenible porque los terminaremos perdiendo

- "Nuestras empresas se están aplicando para mejorar su gestión en este frente. Sin embargo, este estudio muestra cómo, en general, los clientes piden más. Las empresas no están cumpliendo con las expectativas de los clientes".

- "Los retos de gestión que se derivan varían según los sectores. Así por ejemplo, el sector de Utilites tiene una amenaza latente muy fuerte porque sus clientes tienen altos grados de insatisfacción pero todavía no han convertido ese desencanto en la decisión de cambiar de proveedor. En el extremo opuesto, las empresas de moda y turismo tienen a sus clientes satisfechos, pero su menor avance en prácticas de gestión relacional hace que no sean capaces de convertir esa satisfacción en fidelidad. En medio se encuentra el resto de sectores que ya están experimentando cómo el cliente cambia de proveedor cuando las empresas no satisfacen sus necesidades. Resultados y satisfacción van totalmente de la mano. Banca y Telecomunicaciones parecen ser las que tienen mayor reto con los altos grados de infidelidad".

- "El concepto de gestión del cliente es también relevante en el sector público. El estudio muestra además que el recorrido que tienen los ayuntamientos frente a sus ciudadanos es aún más grande que el de las empresas del sector privado. La percepción de los ciudadanos es mala en casi todas las facetas y las prácticas de gestión

son poco avanzadas. Apenas en el ámbito del gobierno electrónico, muestran un alto nivel del desempeño que es valorado también por los ciudadanos".

- "Gestionar bien al cliente consiste, por tanto, en gestionar su satisfacción y su rentabilidad. Hoy por hoy las mayores oportunidades de mejora están en aprovechar mejor la información de los clientes para establecer vínculos relacionales más allá de cada transacción. Las empresas no incorporan de manera suficiente la información del cliente a sus puntos de atención ni a sus ofertas. Adicionalmente, el campo de la multicanalidad presenta oportunidades para diferenciarse. El desempeño hoy es pobre en todos los sectores y hay una oportunidad clara de sorprender a los clientes al tiempo que se establecen unas bases de diferenciación difíciles de replicar".

"Una de las claves (...) reside en la formación adecuada de los empleados que deben desarrollar su trabajo en la atención al público. No bastan los conocimientos técnicos ni de las normas de urbanidad. Es preciso habilitarles, capacitarles en recursos psicológicos y en conocimientos de opinión social para adecuar sus respuestas

- "En definitiva, el cliente siempre tiene su percepción…y por lo que hemos visto en este estudio también tiene la razón. Las empresas tienen la necesidad de entender esa percepción y mejorar sus formas de hacer para reforzar".

Bien, hasta aquí el estudio técnico. Pero faltan en la relación empresa-cliente determinados elementos intangibles como son el respeto por la demanda que se formula, la empatía con las aspiraciones de los clientes, el trato humano y personalizado –lejos del automatismo de las máquinas–, el uso adecuado y correcto de las bases de datos con información sensible de los clientes, la discreción –en ocasiones, la confidencialidad–, la fijación de interlocutores permanentes y, en definitiva, la construcción humanística de la relación empresa-cliente y administración-contribuyentes, basada en la consideración.

Una de las claves para conseguir que las empresas de servicios logren establecer esas sólidas relaciones con los clientes reside en la formación adecuada de los empleados que deben desarrollar su trabajo en la atención al público. No bastan los conocimientos técnicos ni de las normas de urbanidad. Es preciso habilitarles, capacitarles en recursos psicológicos y en conocimientos de opinión social para adecuar sus respuestas, sugerencias y trato a los clientes en las realidades de un mundo cambiante en el que la persona, con rostro, nombre y apellidos, deseos y aspiraciones, obtenga una respuesta que aporte, no solo rentabilidad y valor añadido a las compañías, sino que humanice la terrible deriva de las sociedades contemporáneas que se deslizan por el tobogán de la mecanización de las relaciones y el anonimato de los otros.

CLIENTECENTRISMO, NÚCLEO DE LA *digitalización*

Eugenia Ramírez

Vicepresidenta de Estrategia y Transformación Digital en Telefónica / México

El nuevo cliente –conectado, lleno de posibilidades, organizado, y empoderado– representa, si sabemos capitalizarla, una gran oportunidad.

En los últimos años, hemos experimentado un desplazamiento significativo del poder que antes ostentaban las compañías y que está hoy en las manos del cliente. Hemos sido testigos de la transformación de clientes pasivos a clientes empoderados por la conectividad permanente, abundancia de opciones y la disponibilidad de conseguir lo que quieren, cuando lo quieren y en donde lo quieren. Aún más, los clientes ahora están organizados y conectados entre sí, buscan inmediatez, simplicidad y socialización, pero al mismo tiempo personalización y privacidad. Han encontrado su voz, y las redes sociales y la digitalización la amplifican.

Este nuevo tipo de cliente toma decisiones de manera informada y con un sinnúmero de puntos de referencia y, además, interactúa personal y digitalmente –las barreras entre *offline* y *online* desaparecen–. Es leal, pero a cambio espera ser tratado con calidad y honestidad. Este rebalanceo de poder es una oportunidad si sabemos capitalizarla. Las empresas debemos ponernos del lado de esta nueva fuerza que representa el cliente empoderado y transformarnos para operar y pensar centrados en el cliente –desde su perspectiva, entendiendo y abordando sus necesidades– con el apoyo de la digitalización y tomando decisiones en base a datos. En esta nueva era de información y empoderamiento de nuestros clientes, entender sus necesidades –actuales y potenciales– y ejecutar impecablemente su experiencia no son palancas deseables, sino que se vuelven imprescindibles para generar lealtad, repetición y subsecuente recomendación.

> *“Situar al cliente en el centro y cumplir con sus expectativas involucra digitalización punta a punta, un conocimiento profundo a partir de los datos y un ecosistema que soporte la transformación*

En este sentido, no solo es el empoderamiento de los clientes lo que hace imprescindible al clientecentrismo. Si consideramos que un cliente leal vale mucho más que su primera compra, que es mucho más costoso adquirir un nuevo cliente que retener a uno actual, que la probabilidad de vender a un cliente existente feliz es mucho mayor que la probabilidad de venderle a uno nuevo, admitiremos que un enfoque centrado en él es más rentable en el largo plazo.

Situar al cliente en el centro y cumplir con sus expectativas involucra digitalización punta a punta, un conocimiento profundo a partir de los datos y un ecosistema que soporte la transformación

¿Cómo podemos entonces asegurar que el cliente esté en el centro de todas las acciones de una

empresa? Una experiencia de cliente diferenciada empieza por una convicción colectiva y un propósito colectivo de servir las necesidades del cliente: una visión compartida, una aspiración consistente con la marca y la propuesta de valor de la compañía. Entender las necesidades y deseos fundamentales de los clientes es el primer paso para determinar cómo se ve una experiencia de cliente diferenciada.

Poner al cliente en el centro en su interacción con la empresa implica hacerlo desde una visión punta a punta, lo que a su vez involucra un enfoque de trayectoria (*journey*) y no únicamente de puntos de contacto. Aun cuando el desempeño de cada uno de los puntos de contacto sea bueno, si no hay una integración transparente la experiencia general puede ser deficiente, dado que la satisfacción de un cliente está definida por la experiencia cumulativa y el total de puntos de contacto multicanal a través de un tiempo determinado.

Otras acciones indispensables deben ser: entender y priorizar qué trayectorias son más importantes para cada segmento de nuestros clientes y reinventar dichas trayectorias; digitalizar los procesos detrás de las trayectorias de cliente más importantes y hacerlo a través de metodologías *agile*, donde equipos multidisciplinarios diseñen conjuntamente, prueben e iteren en el campo, continuamente refinando a través de la retroalimentación de los clientes; preguntar e involucrar al cliente en el desarrollo de productos y servicios, y en la manera de atenderle y comunicarnos con él. La digitalización y una cultura basada en los datos y el poder de conocimiento que dan sobre el cliente se vuelven motores indispensables de la ecuación del clientecentrismo.

Pensar en trayectorias y en experiencias requiere dejar de pensar y trabajar en silos o por canales, y tomar cualquier oportunidad para mejorar la experiencia holística de cliente, para aumentar así su lealtad y permanencia. Aún más, debemos utilizar las trayectorias del cliente como marco de referencia para empoderar a los empleados y convertirlos en los mejores embajadores de la marca y de la compañía.

> *“El clientecentrismo en el sector de las telecomunicaciones; la transformación digital punta a punta y el uso de modelos de analítica avanzada como motores imprescindibles*

Lograr esta mentalidad requiere de una transformación profunda sustentada en un ecosistema y en aspectos del cambio organizacional que incluya cinco elementos:

1. Una historia de transformación que comunique de manera convincente la necesidad y la ventaja de poner al cliente en el centro. Esto empieza por incorporar dentro del posicionamiento de la compañía la visión de cliente.

2. Modelos a seguir a través de la compañía que personifiquen esta visión. Líderes que actúen pensando en el cliente, que conozcan sus necesidades privilegiando un enfoque digital.

3. Desarrollo de capacidades y habilidades a través de la organización que permitan transformar las trayectorias de nuestros clientes de acuerdo con sus expectativas, y aseguren el cumplimiento de nuestra promesa de valor.

4. Un sistema de indicadores efectivo y completo que mida la experiencia total, con foco en las trayectorias del cliente clave. Aún más, se requiere ligar las métricas de experiencia a valores operativos y financieros, y metas que incentiven colaboración *cross-functional* a todos los niveles de la organización. Todo esto soportado por tecnología y plataformas que midan, comuniquen e integren estas métricas en las rutinas del día a día.

5. Medidas de experiencia de cliente –satisfacción, repetición y recomendación– como parte del sistema de objetivos a través de la organización, que funcionen como mecanismos de refuerzo de las actitudes y comportamientos que quieren implantarse.

La tecnología de las telecomunicaciones evoluciona a una velocidad acelerada y las demandas de los clientes siguen el ritmo de estos cambios, aumentando sus expectativas a pasos agigantados. Aún más, la conectividad a través del móvil ha sido elemento clave en el empoderamiento del cliente, convirtiéndolo en su compañero digital.

En este contexto, la digitalización centrada en el cliente nos ofrece a las compañías de telecomunicaciones la oportunidad de reposicionarnos, reimaginar nuestros modelos de negocio y crear ofertas innovadoras para nuestros clientes. Esta transformación centrada en el cliente permite fidelizarlos, aumentando su retención y recomendación, posibilitando la atracción de nuevos clientes con un perfil mucho más digital.

Un elemento indispensable de esta transformación es el *big data* y una mentalidad *data-driven*. Los modelos de analítica avanzada alimentados por la información de los clientes –cuidando, desde luego, todos los principios básicos de privacidad– permiten identificar a clientes con mayor susceptibilidad a una oferta diferenciada y habilitan desarrollos de ofertas personalizadas y oportunas, determinando incluso la manera óptima de contactarlos. A través de modelos también podemos establecer áreas de oportunidad en el servicio y la cobertura para ser abordadas prácticamente en tiempo real.

Aún más, el sector de telecomunicaciones presenta facilidades únicas por las características digitales del medio, y los operadores que logren proveer una experiencia superior en cada una de las interacciones, pero desde una visión punta a punta, omnicanal y holística, podrán diferenciarse, afrontar el reto y capitalizar la oportunidad que esta nueva generación de clientes presenta.

CONECTARSE CON EL *CLIENTE* ES INVERTIR EN UN ***socio estratégico***

Ricardo Naya

Presidente de CEMEX Colombia / México

Nos encontramos en una de las décadas más desafiantes para el servicio al cliente: la hipertransparencia en los procesos, la rapidez en las soluciones y el acompañamiento en tiempo real se suman al gran reto de conectarse con el cliente y transformar la relación para convertirlo en socio estratégico. ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo conectar con sus expectativas? ¿Cómo innovar en este proceso?

> *"Visión que está llevando a las compañías a ver el cliente como un socio al que debemos escuchar, conectar con sus necesidades y dar soluciones a medida*

En la economía moderna el foco en la mejora continua de los estándares de servicio al cliente ha desempeñado un papel crucial. Crear verdaderas soluciones de servicio, teniendo al cliente en el centro, parte de construir una relación de largo plazo sobre la base de unas sólidas creencias y visión compartida.

No se trata de una receta única, pero lo que sí tenemos claro es que debe llevar "transformación" como ingrediente principal. Transformación para mejorar la experiencia y llevar la interacción a un nivel superior al simple hecho de una relación cliente–proveedor.

PASANDO DE LA MIRADA DE CLIENTE A LA DE SOCIO ESTRATÉGICO

¿Cómo ser relevante para el cliente en un entorno altamente competitivo? El factor que puede hacer la diferencia es la innovación en el servicio. Tener comunicación y *data* en tiempo real sobre lo que es eficiente para mi socio, ofrecerle inmediatez en las soluciones y tener trazabilidad de cada punto en el proceso requiere de nuevos sistemas que nos mantengan interconectados.

Una hoja de ruta que deberá ajustarse a la medida de cada socio potencial, entendiendo profundamente cómo funciona su negocio y cuáles de los servicios o productos que ofrezco lo potencializan hasta llevarlo al mayor nivel de desempeño.

La experiencia de los clientes modernos ha evolucionado más allá de una atención reactiva y ponerlos en espera. Actualmente, conseguir su lealtad consiste en brindarles opciones a través de varios canales, ahorrándoles tiempo y generando tal empatía que les haga sentirse escuchados. Estudios señalan que el 73 % de los consumidores dicen que la atención al cliente puede hacer que se enamoren de una marca, y el 86 % están dispuestos a pagar hasta un 25 % más por una mejor atención.

Por este motivo, saber cómo comunicarse con los clientes es esencial para ganar su lealtad.

Asumir este desafío parte de cinco postulados fundamentales:

1. El cliente es nuestro principal socio. Por eso lo escuchamos, entendemos sus necesidades y damos soluciones a su medida.

2. Se requiere un relacionamiento cercano que genere una conexión permanente.

3. Nos aseguramos de que hacer negocio con nosotros sea fácil y agradable para el cliente.

4. Cumplimos nuestros compromisos y resolvemos los problemas con agilidad.

5. Nos enfocamos en brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en todo momento y en todo lugar.

LIDERAZGO EN SERVICIO AL CLIENTE. CEMEX GO ES LA PRIMERA PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO

Después de escuchar a más de 3.000 clientes en todo el mundo, descubrimos cuáles son los aspectos más desafiantes de su negocio y diseñamos una experiencia más eficiente y simplificada, una experiencia superior.

Ahora, nuestros clientes tienen una solución disponible en múltiples dispositivos que les brinda una experiencia óptima para realizar cotizaciones, pedidos, rastrear órdenes en tiempo real y administrar facturas y pagos de los principales productos, hasta la entrega y el servicio posventa.

> *“El 73 % de los consumidores dicen que la atención al cliente puede hacer que se enamoren de una marca, y el 86 % están dispuestos a pagar hasta un 25 % más por una mejor atención*

Una revolución que es testimonio del compromiso con el cliente y del constante enfoque en la innovación y mejora continua, ya que les permite aumentar su productividad, tomar mejores decisiones y tener más control sobre su negocio.

Esta iniciativa representa el compromiso de CEMEX de liderar la industria de materiales para la construcción en la era digital de los negocios, esto con el apoyo de IBM y NEORIS, quienes han puesto a disposición su experiencia, innovación y servicios digitales de vanguardia para ofrecer soluciones disruptivas que propician la mejor experiencia para el cliente.

Tener como centro al cliente y diseñar una estrategia que permita conectarse con él hasta convertirlo en socio de largo plazo es una tarea que todas las industrias ya han iniciado, la diferencia radica en si la innovación de sus canales nace de su visión o de la escucha activa de lo que realmente necesita el cliente para convertirse en su socio.

MENOS *POWERPOINT* Y MÁS *punto de cruz*

Alberto Martín

Director de Marketing de Uniqlo España / España

Recientemente he tenido la magnífica oportunidad profesional de liderar el lanzamiento de Uniqlo en España. Probablemente el mayor reto de mi carrera hasta hoy, no solo por la trascendencia del evento, sino por la maravillosa oportunidad de empezar algo desde cero.

> *"La abuela de la que hablaba mi profe hoy se ha convertido en un ente digital que sabe todo lo que hay que saber y, además, sabe que lo sabe y por tanto exige*

La marca no era nueva para mí. Como buen referente de *branding* y creatividad a nivel mundial que es, siempre había sido una marca a tener en consideración. Más aún por ser yo mismo un cliente rendido a las bondades de la calidad de su producto y la magia de conseguir la misma a tan buen precio desde hace unos años cuando la descubrí en Londres.

Afronté el reto con ilusión y cierta ansiedad consciente de la expectativa y de lo que suponía dicho lanzamiento para la compañía, y desde el primer momento supe que no podría hacerlo solo. ¿Cómo organizar tan magno lanzamiento desde cero? ¿Cómo hacerlo sin caer en un error por desgracia tan frecuente entre los que nos dedicamos al *marketing* como es dejarse llevar por la propia vivencia y las ideas individuales? Solo había una clave, escuchar muy bien al cliente. Encontrarme con él, preguntarle y ver cómo podíamos conectar con él. Quedarnos encerrados en nuestra jaula de oro del *marketing* estratégico no iba a ayudar. ¿Cuántas veces decidimos cosas en base a lo que vemos en nuestro entorno? Error, el clientecentrismo debe ser la base de cualquier buena estrategia de *marketing*. Recuerdo a menudo un profesor de creatividad que tuve que siempre nos decía "El consumidor es tu abuela". Esto estaba inspirado sin duda por la frase mítica de David Ogilvy –padre de la publicidad actual– que siempre recordaba: "El consumidor no es estúpido. El consumidor es tu mujer, y yo no quiero que nadie engañe a mi mujer".

La abuela de la que hablaba mi profe hoy se ha convertido en un ente digital que sabe todo lo que hay que saber y, además, sabe que lo sabe y por tanto exige. Asimismo, ha perdido el miedo a las grandes compañías y les planta cara a través de las redes sociales cuando quiere, para lo bueno y para lo malo. Porque todo lo lee, todo lo ve, todo lo disfruta la mayor parte del día a través de la pantallita de su móvil, de su *tablet*, de su televisión, de su Facebook, del Instagram de su prima.

Hoy más que nunca hay que ser sincero y transparente, humano y cercano o corremos el riesgo de que no nos quieran y, por tanto, no nos compren. Así que, como buenos líderes de comunicación y *marketing* debemos dejar de mirarnos al ombligo y rendirnos a los pies del único egocentrismo que

nos ayudará, el del cliente, el de nuestra abuela. Y para ayudarnos en esta cruzada aquí comparto algunas máximas que ayudarán al lector a ser todavía más eficaz a la hora de ejecutar sus planes de *marketing* o comunicación:

1. Sal de la torre de cristal del polígono y pisa la calle, sin tu móvil. Tu cliente no te verá porque está todo el día consultando su móvil, pero tú comprobarás lo importante que es ese aparato para él (más de la mitad de compras *online* en España hoy en día se hacen a través del móvil).

2. Cancela la mitad de tus reuniones. Reúnete con tu abuelita, te va a cundir más y no hagas nada, déjala hablar. Menos PowerPoint y más punto de cruz.

3. Crea tu *alter ego* digital y sigue a tu consumidor. *Instagrammer*, tuitero… prioriza lo que más utiliza tu cliente y déjate llevar por tu creatividad. No vale que lo hagas con los canales de tu marca, ya aplicarás allí todo lo que aprendas en los tuyos. Crea tu marca personal digital afín a tu marca y consumidor.

4. Recibe a tu abuelita en tu casa, en tu tienda. Pasar tiempo en el punto de venta es fundamental, pregúntale qué quiere y sírvele lo mejor de ti mismo.

5. Tienes que ser sensible a tu entorno. El cliente es egocéntrico y solo quiere que le escuchen. Tu abuela quiere mimos, o *likes* en Instagram.

6. Cuéntale un cuento antes de irse a dormir. Pero que sea siempre real y con final feliz o si no la abuelita se irá a dormir enfadada, tendrá pesadillas y al día siguiente no te querrá ver más. El *storytelling* que sea siempre relevante y acorde a la situación y al cliente.

“Tienes que ser sensible a tu entorno. El cliente es egocéntrico y solo quiere que le escuchen. Tu abuela quiere mimos, o likes en Instagram

7. Conviértete en tu propio cliente. ¿De verdad no tienes nada en común con tu abuela? Más de lo que tú crees.

8. Las amigas de tu abuelita son tus amigas. El círculo digital de tu consumidor te dará tanta o más información de él que él mismo.

9. Elige a los mejores colaboradores, los que entiendan a tu abuelita y sepan cómo dirigirse a ella.

10. Saca a tu abuela a pasear. Al parque, al cine, ¿a dónde le gusta ir? El *entertainment* es fundamental para que esté contenta y te quiera, acepte y respete. Las aburridas cuidadoras de la residencia no le gustan, conviértete en su nieto molón y te llevarás el mejor aguinaldo en Navidad.

Algunas de ellas pueden parecer cosas obvias y manidas, sin embargo, se olvidan rápido y caemos en el todopoderoso egocentrismo de marca prepotente y alejada de la realidad. Recordarlas me vino bien para aterrizar esta gran marca en España. En todo este proceso de lanzamiento de marca he conocido a muchas abuelas y tengo claro que sin ellas no habríamos conseguido semejante éxito, impacto en el mercado y posicionarnos en tiempo récord como hemos conseguido. Siguen viniendo fieles a nuestra propuesta y seguimos comiendo tortitas con nata para merendar a menudo, es el tiempo mejor empleado. Abran paso, llega y se impone el “abuelacentrismo”.

USTO +1

ENTREVISTA DE JOSÉ ANTONIO ZARZALEJOS A
JOSÉ JUAN TOHARIA
Catedrático de sociología y presidente de METROSCOPIA / España

Es **presidente y fundador de Metroscopia**. Es doctor en Derecho por la Universidad Complutense y doctor en Sociología por la Yale University (EE. UU.), con una tesis dirigida por Juan J. Linz. Hasta 2009 fue catedrático de Sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Fue miembro del equipo fundacional (en 1963) de *Cuadernos para el Diálogo*. Ha sido técnico consultor de Naciones Unidas en materia electoral y socio-jurídica desde 1993 hasta 2006; también ha sido técnico consultor del Banco Mundial en temas de opinión pública sobre el sistema de Justicia y sobre reforma de la Justicia (2002-2003); además de técnico consultor de la Asia Foundation y del Asian Development Bank sobre opinión pública y reforma judicial (2002). Es colaborador en las páginas de opinión del diario *El País*. Imparte regularmente conferencias y cursos en varios idiomas sobre temas vinculados a opinión pública, sondeos pre-electorales y de la administración de la justicia. Asimismo, ha elaborado varias publicaciones en el ámbito de los estudios demoscópicos y socio-jurídicos. [España]

"La ciudadanía está por delante de las respuestas que le ofrecen las grandes empresas"

Es un hombre menudo, observador y que desprende bonhomía. Catedrático emérito de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid, es dos veces doctor: en Derecho por la Complutense y en Sociología por la Yale University (EE. UU.) con una tesis dirigida por Juan J. Linz. Es también un emprendedor: en 2004 fundó METROSCOPIA, el Instituto de Investigación Social y Opinión, seguramente, más importante y reputado de España. Tras una larga charla, le pido que hablemos de los ciudadanos-clientes y sus relaciones con las empresas. Toharia se pertrecha de sondeos y análisis. Es un hombre que fundamenta sus afirmaciones en datos, lo que le ha convertido en una referencia de solidez intelectual y analítica.

¿En quién confía la gente en nuestro país?, ¿qué instancias son fiables a los ciudadanos?, ¿lo son las empresas?

En España el mundo de la empresa sale bien librado, aunque de forma desigual. Las Pymes recaban gran confianza, lo mismo que en Italia y en Francia. Las pequeñas y medianas empresas tienen una buena reputación. Fíjate que el 54 % de los consultados en nuestras encuestas ha considerado en serio emprender una iniciativa empresarial, lo que va contra esa idea de que los españoles prefieren ser funcionarios a empresarios. El mundo de la empresa está asociado a los valores de la libertad, la creatividad, la ilusión. Hay que tener en cuenta que el 80 o 90 % de los consultados trabajan en Pymes.

Y, ¿qué pasa con las grandes empresas?

No están mal valoradas. El 42 % aprueba a las grandes empresas frente al 18 % que lo hace en Estados Unidos, lo cual es realmente curioso. La confianza en las compañías importantes viene especialmente por la calidad del producto o del servicio, es decir, de la marca. Ahora bien, estas grandes empresas se sitúan en una ambivalencia. Inspiran, por una parte, respeto, pero también recelo. La gran empresa se percibe, a diferencia de las Pymes, como anónima y opaca, se ven las responsabilidades diluidas, se perciben en operaciones de compra y venta, y todo eso inspira cierta desconfianza. Esas compañías lo saben y para acercarse más a la sociedad inventaron la Responsabilidad Social Corporativa como forma de mejorar la imagen.

¿Qué crees que esperan los clientes de esa evolución en las grandes empresas?

Básicamente te diría que algunas políticas de responsabilidad social no son demasiado rentables. Por ejemplo, el patrocinio de grandes eventos. La ciudadanía, salvo cuando se trata de casos de asistencia a grandes catástrofes o iniciativas humanitarias, prefiere políticas de mejor trato a sus trabajadores y atención a sus clientes. Los empleados son los mejores embajadores de las empresas. Ese aspecto lo valoran mucho los clientes: observar empleados satisfechos infunde confianza. Los clientes consideran mucho estar en el centro de las políticas empresariales a través de la atención que reciben, mediante una publicidad que no sea engañosa y aprecian la transparencia.

¿Crees que durante la crisis ha habido un cierto maltrato a los clientes, especialmente de empresas de servicios?

Sí, desde luego. Te diría que las empresas mejor consideradas durante la crisis son las que han hecho un determinado esfuerzo con su entorno. Te pondré un ejemplo: Juan Roig con Mercadona ha hecho políticas muy interesantes durante la crisis, en la forma de proveerse de productos, en la manera de contratar al personal; no es la única, por supuesto, pero sirve de ejemplo. Las telefónicas provocan más críticas entre los jóvenes porque el mantenimiento de sus móviles les ha resultado más oneroso. Importa también mucho algunas percepciones: es el caso de Inditex en la que Amancio Ortega proyecta bonhomía, ninguna ostentación de riqueza, esfuerzo personal para llegar a donde ha llegado… esos son valores que en la crisis y ahora se valoran mucho.

¿Has detectado en las empresas la necesidad de tener departamentos potentes de atención al cliente?

No, la verdad. Yo, por ejemplo, trato de que los empresarios tengan una buena información de contexto de lo que ocurre en España, de lo que piensan sus ciudadanos. Se los planteo, les parece muy interesante, pero luego no abordan la cuestión a fondo. No siempre, hay algunas grandes empresas que empiezan a ir por ese camino. Algunos sectores tienen problemas de reputación y, sin embargo, no investigan el contexto.

Deduzco que hay cierta insensibilidad empresarial en relación con lo que piensan los ciudadanos-clientes.

Sí, así es. Son muy pocas las empresas que nos plantean su propósito de saber qué piensan los españoles de los grandes temas del país. A la mayoría les parece interesante pero no rematan, no se toman en serio este tipo de estudios. Los grandes empresarios se sienten concernidos por la cuenta de resultados porque entre los grupos de interés los accionistas están por delante de los clientes. En términos de opinión pública, predomina el criterio de que se ha prestado poca atención a los empleados y a los clientes.

> ***El 42 % aprueba a las grandes empresas frente al 18 % que lo hace en Estados Unidos, lo cual es realmente curioso***

¿Los ciudadanos, clientes, contribuyentes están reaccionando ante este desinterés por ellos y su postergación en las prioridades empresariales?

El español empieza a ser exigente y busca evaluaciones de las empresas, por ejemplo, a través de Internet. En España no ha calado, a diferencia de EE. UU., la OCU. En aquel país el *Consumer Reports* es "la Biblia". Ralph Nader fue su impulsor. Escribió el libro *Inseguro a cualquier velocidad* que revolucionó la industria de seguridad en relación el automóvil. Nader se convirtió en el defensor del consumidor. Pues bien: eso ha ido penetrando en España. Pero en EE. UU. no se compra sin la referencia del *Consumer Reports* de cada producto. Aquí la gente busca un referente de contraste, de fiabilidad. Está la OCU, con algunos problemas de credibilidad, pero también las redes sociales que han adquirido en esta materia cierto protagonismo. Pero hay una desconfianza de base y eso las empresas no lo han detectado demasiado bien. Se gastan mucho dinero en publicidad y poco en el conocimiento de sus mercados a través de sus clientes presentes o potenciales.

Esto que me estás diciendo supone que en España tenemos terreno por recorrer en cuanto a la consideración del cliente.

Sí, la ciudadanía está por delante de la respuesta que reciben de las grandes empresas. Percibe que no se le está dando la respuesta adecuada. Hay una demanda de atención bien entendida que no siempre se sabe captar. Y hay veces que los clientes no entienden patrocinios y otras iniciativas costosas cuando los comparan con la atención que ellos reciben.

¿Me estás diciendo que cabría una reformulación de la responsabilidad social corporativa más orientada al cliente?

Exacto. Las causas humanitarias se entienden. Otras, no. La reclamación es que se orienten políticas hacia los empleados y los clientes. Estas son las prioridades que se demandan.

¿Tienen las empresas sociólogos y psicólogos para detectar los movimientos de sus clientes o esa cultura de inteligencia corporativa no ha cuajado?

Todavía no ha cuajado. Los servicios de estudios tienen grandes economistas. Pero en pocas empresas hay profesionales que detecten "por dónde va el viento" de la sociedad. Eso en las empresas españolas es una rareza. Probablemente eso tiene que ver con la formación de los empresarios que contemplan a los clientes solo como consumidores. Las empresas de publicidad están empezando a cambiar, especialmente con estudios cualitativos pero no cuantitativos.

¿Esta falta de sintonía entre empresas y clientes tiene que ver con una cultura en España que el populismo denomina "gente de arriba y gente de abajo"?

Sí, en el fondo es eso. Todos queremos saber cómo es el mundo porque vivimos en él. Hay realidades que solo desde fuera se perciben bien. Ocurre que la gente cree que la realidad es lo que percibe en su propio ámbito, y no es así. De ahí que a la empresa española le falte un punto de profesionalización. En España no existían realmente empresarios hasta la Transición (1977-78), ahora estamos avanzando pero falta esa sensibilidad social de saber qué piensa la sociedad.

MOVIENDO VIDAS EN LA ECONOMÍA DE LAS *experiencias*

Javier Díaz

Vicepresidente ejecutivo & CEO de Grupo Corporativo Pérez / Panamá

La tecnología está cambiando nuestras vidas, y muy rápidamente. Hoy nos informamos, compramos o relacionamos con nuestros amigos, clientes, colegas e incluso familia de forma diferente a cómo lo hacíamos apenas hace unos años. Vivimos en un mundo en constante cambio, en el que los dogmas y certezas de ayer han dejado de servir para predecir el mañana, lo que genera incertidumbre no solo sobre el futuro, sino también sobre nuestro inmediato presente.

> *"Nuestra labor tiene que ver con crear relaciones con nuestros clientes para entender sus necesidades y ofrecerles las mejores soluciones de movilidad*

Grupo Corporativo Pérez es una empresa con más de 60 años de experiencia, líder en el sector de la automoción en Panamá, pero conscientes de que los éxitos del pasado no garantizan el éxito del futuro, por lo que hay que desarrollar una nueva inteligencia colectiva renovando nuestra propuesta de valor para seguir siendo una empresa de referencia. Enfrentamos el cambio de forma optimista, y consideramos que los retos asumidos con audacia son una oportunidad para crear nuevas posibilidades para nuestros clientes y un renovado crecimiento para la empresa.

La disrupción está desdibujando las fronteras de la industria automotriz. Ya no fabricamos automóviles, sino que desarrollamos tecnología, automóviles automatizados, motores alternativos, soluciones de robótica, etc. en donde la movilidad se convierte en un servicio. Nuestro negocio ya no es vender autos, aunque contamos con las mejores marcas a nivel internacional como Toyota o Lexus. Nuestra labor tiene que ver con crear relaciones con nuestros clientes para entender sus necesidades y ofrecerles las mejores soluciones de movilidad.

Hasta ahora, tener buenos autos garantizaba en cierta forma fidelizar a los clientes. El diseño, la capacidad técnica o la tecnología ya no garantizan el éxito. Se necesita mucho más y hacer que los sueños de nuestros clientes se hagan realidad. Nuestra razón de ser sigue siendo "mover vidas", que significa mucho más que el movimiento físico. Es tocar el corazón de la gente para que se mueva emocionalmente y se comprometa con nuestros valores de calidad, competitividad y sostenibilidad económica, social y medioambiental. Y todo eso tiene que ver con contar con una empresa y un equipo humano apasionado y comprometido con su trabajo que nos permita atender y servir a nuestros clientes.

Para generar el compromiso necesario y la actitud para enfrentar los nuevos retos debemos transitar de una cultura dominante centrada en el producto hacia una cultura de la excelencia en el servicio

> *Cada cliente es una oportunidad para construir una relación de confianza a largo plazo*

al cliente. Por otro lado, debemos desplegar el mismo nivel de excelencia en todos y cada uno de los puntos de contacto con nuestra marca en una organización con decenas de concesionarios y centros de servicio a lo largo y ancho del país.

Para transitar de una economía industrial a una de servicios, el producto y el servicio tienen que generar el maridaje perfecto para generar una experiencia igual o mejor a las expectativas de nuestros clientes. Debemos ofrecer un servicio que transmita seguridad, innovación y excelencia, transformando lo ordinario en extraordinario. Cualquier momento de contacto tiene que ser tan extraordinario como lo son nuestros autos.

Para conseguirlo, las empresas debemos apostar por un proceso de transformación y convertirnos en una organización que genera experiencias. Tenemos grandes autos, los mejores equipos, la más amplia red comercial y de asistencia, pero para ser competitivos y sostenibles tenemos que generar la mejor experiencia. Queremos clientes satisfechos con nuestros autos y nuestro trabajo para que su experiencia los impulse a contarla y compartirla con los demás.

En ese proceso la tecnología es un excelente aliado, ya que agiliza los procesos y acorta los tiempos, algo extraordinariamente valioso para los clientes. De igual forma, ofrece la oportunidad de vincularlos y fidelizarlos, atendiéndolos rápidamente en caso de necesidad de asistencia. Cada cliente es una oportunidad para construir una relación de confianza a largo plazo, si cada interacción está bien diseñada y ejecutada, y si conseguimos desarrollar plataformas que generen una memorable experiencia del cliente integrando lo humano y lo tecnológico. Lo digital tiene cada vez más relevancia, pero un equipo comprometido y apasionado realmente marca la diferencia.

Este proceso de orientación clientecéntrico es además una responsabilidad. Ricardo Pérez, a lo largo de su historia, ha demostrado que ser una empresa responsable nos ha permitido ser una empresa rentable. Cada vez que devolvemos a la sociedad una parte del valor económico que generamos, nos lo reconoce ofreciéndonos de nuevo su confianza. Solo así tiene sentido hacer negocios y esta es la estrategia central de nuestra actividad.

Nuestro trabajo a lo largo de estos 62 años está impregnado de pequeñas grandes historias, resultado de un trabajo diario elaborado y bien pensado, mirando tanto hacia fuera de la empresa y sirviendo a nuestros clientes, pero igualmente hacia adentro, moviendo igualmente las vidas de nuestros colaboradores, ofreciéndoles las herramientas y la formación necesaria para mejorar.

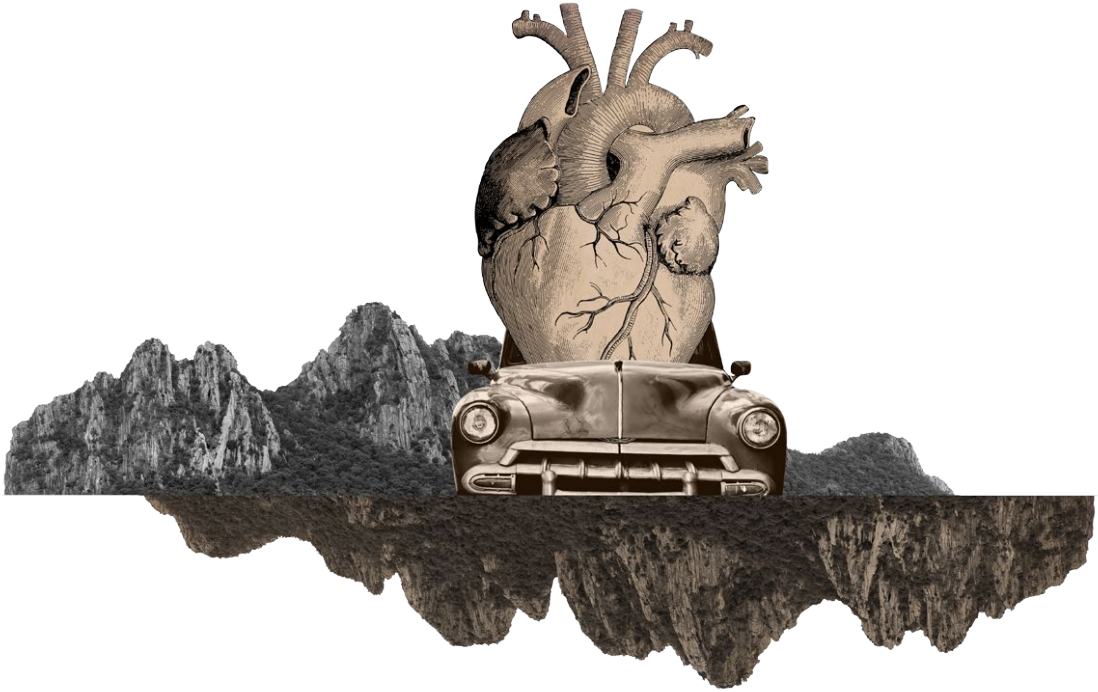
Estamos orgullosos del camino recorrido, pero sabemos que podemos lograr más. Nos enfrentamos a un mundo en el que la transformación digital incidirá dramáticamente en la forma como la gente se movilizará para el año 2050, por lo que tenemos que anticiparnos. Las necesidades y expectativas de los clientes cambian, y nosotros debemos adaptarnos constantemente a nuevas realidades. La experiencia del cliente se va a convertir en la principal ventaja competitiva, por lo que tenemos que construir nuevas experiencias que hagan que los momentos transaccionales generen sensaciones positivas y memorables superando las expectativas de los clientes.

En ese camino la coherencia es imprescindible, y estamos activamente diseñando una estrategia que haga que como organización destaquemos claramente nuestra propuesta de valor y la estrategia de diferenciación y personalización frente a

terceros. En ese proceso, la comunicación juega un papel fundamental para monitorear y evaluar, a través de la escucha activa, la percepción que tienen nuestros clientes y stakeholders. Comunicar es escuchar, por lo que necesitamos mantener una gran conversación abierta y transparente con los clientes y con la sociedad.

Hemos hecho realidad retos que parecían imposibles. Tenemos ante nosotros otros nuevos que solo podemos resolver si trabajamos con audacia, creatividad y eficiencia. Queremos seguir moviendo vidas como lo hemos hecho en las últimas décadas y, para ello, la confianza de nuestros clientes es y será la base de nuestro éxito del futuro.

> *“Nos enfrentamos a un mundo en el que la transformación digital incidirá dramáticamente en la forma como la gente se movilizará para el año 2050, por lo que tenemos que anticiparnos*



EL *CONSUMIDOR* ESTÁ EN *todos* LOS *lados*

Miguel Merino

Director de Marca en ABInBev Colombia / Perú

Hace algunos años me tocó asumir el reto de ocupar una nueva posición en el Comité de Dirección de Nestlé Perú-Bolivia, una oportunidad que me resultaba muy atractiva porque me permitía ingresar a un mundo multicategoría. Una de las cosas más interesantes que encontré fue que debía liderar gerencias muy diversas como: Knowledge and Insights, Marca Corporativa, Marketing Communications Media, Digital, Wellness y Servicios al Consumidor.

Ante la complejidad propia de un nuevo comienzo muchas veces me pregunté: ¿cuál debe ser la visión del área?, ¿cuál tiene que ser el norte y guía para este equipo de profesionales tan diverso y con tareas tan específicas?, ¿cómo tener un gran objetivo que permita al equipo generar valor agregado a la organización y no ser simplemente la agrupación de áreas de servicio?

La respuesta fue más simple de lo que parecía: el consumidor era el centro y la razón de existir del equipo. El consumidor era el hilo que conectaba cada una de las gerencias y a cada uno de nosotros. Nos daba la posibilidad de revisitar la forma en la que veníamos haciendo las cosas para hacerlas de mejor manera y, con ello, contribuir a la generación de ventaja competitiva para cada una de las marcas y la organización.

“El consumidor era el centro y la razón de existir del equipo. El consumidor era el hilo que conectaba cada una de las gerencias y a cada uno de nosotros

ES PARTE DE NUESTROS EQUIPOS

Una realidad que tenemos que afrontar es que no todas las personas tendrán *fit* con la visión, o tampoco tendrán las competencias requeridas para llevarla a la vida. Por ello, es importante asegurar que todos nuestros colaboradores abracen las implicancias de una cultura orientada al consumidor, de lo contrario esto terminará ocasionando problemas con ellos y una disrupción producto de una filosofía que se queda en PowerPoint porque un equipo no llega a hacerla tangible.

NOS ACOMPAÑA EN NUESTROS PROCESOS

En el desafío antes mencionado la gerencia de servicios al consumidor en su versión más básica era concebida como la gerencia de reclamos, encargada de responder en tiempo y forma de acuerdo a las políticas locales de protección al consumidor. Al abrazar la visión del área nos dimos cuenta de que lo más importante era no cumplir con un reglamento. Comprendimos que una de las mayores tensiones del consumidor es recibir una pronta respuesta, sobre todo cuando hablamos de alimentos.

La ansiedad que se genera en el consumidor no es la misma cuando reclama por algo que es ingerido que cuando reclama por una camisa defectuosa, incluso dentro de las distintas categorías de alimentos hay algunos que son mucho más sensibles y generan un mayor estrés en el consumidor, como por ejemplo cuando hablamos de fórmulas infantiles. Eso nos llevó a desafiarnos y establecer un protocolo en el que teníamos como meta cerrar los reclamos en máximo una semana y no dentro del plazo de treinta días que nos otorgaba la ley.

GUÍA NUESTRA FORMA DE COMUNICARNOS

El consumidor valora la honestidad, esa es una gran verdad que la hemos comprobado a través de múltiples ejemplos como el regreso de Coca-Cola Classic luego del intento fallido de New Coke. Una marca puede cometer un desacierto, pero tenemos evidencia de que una marca honesta tiene la capacidad de mantener la lealtad e incluso incrementar su base de consumidores. Las marcas confiables se equivocan y no lo esconden, sino que hacen lo posible para reparar el daño. La manera como respondemos a las crisis dice mucho de nosotros.

NOS RETA A VER MÁS ALLÁ DE LO EVIDENTE

Todo el tiempo recibimos información de consumidores. Sin embargo, esto no es garantía de que trabajamos enfocados en ellos. Esto solo ocurre cuando somos capaces de interpretar la información y de ir un paso más allá de lo observado superficialmente.

Esta es una situación a la que me he enfrentado más de una vez: una marca muy conocida y querida modernizó su empaque para ser más atractiva. Sin embargo, el resultado fue contrario al esperado y las ventas iniciaron una imparable tendencia decreciente. Preocupados por esta situación los responsables organizaron varias sesiones de *focus groups* en las que el consumidor afirmó consistentemente que el producto ya no era el mismo, que había cambiado el sabor. Incluso, en un caso en la categoría de cervezas los consumidores mencionaron que ahora el producto les producía resaca.

> *“Tomar de manera literal los comentarios de los consumidores nos podría llevar a tomar acciones equivocadas*

El tomar de manera literal los comentarios de los consumidores nos podría llevar a tomar acciones equivocadas, como por ejemplo, regresar al diseño de empaque anterior. Sin embargo, al tratar de entender cuáles son las tensiones que están impulsando el cambio de comportamiento podemos darnos cuenta que quizás el consumidor no está mencionando que en realidad dejó de comprar el producto porque junto con la renovación de imagen vino un incremento de precio, el cual no está dispuesto a pagar.

El consumidor siente, actúa y luego racionaliza. Muchas veces lo que nos dice es la racionalización de un comportamiento que es explicado por otros motivos. Si bien es cierto que el consumidor es el centro y guía de todo lo que hacemos, solo aquellos que puedan ver más allá de lo evidente serán los que puedan generar una relación de largo plazo y convertir una intención estratégica en una forma de trabajo y, posteriormente, en una razón de preferencia del consumidor y ventaja diferencial frente a los competidores.

ESCUCHAR AL CLIENTE: EL PRIMER PASO HACIA LA *confianza* MUTUA

Rodrigo Esteves

Director de Marketing de Liberty Seguros / Portugal

En 1912, año en el que se fundó el Liberty Mutual Group en Boston –donde se integra Liberty Seguros– nació también el Liberty Mutual Creed: "Helping People Live Safer, More Secure Lives", una noble declaración de misión a la luz de la cual toda la organización desarrolla su actividad desde hace más de 105 años.

> *"No habrá muchas empresas que asuman como misión proteger las vidas de sus clientes, lo que demuestra el lugar que el cliente ocupa en nuestra organización*

En 2003, cuando Liberty Seguros llegó a Portugal, decidimos traducir esta misión y adoptar el lema de la marca Liberty Seguros: "Para la protección de los valores de la vida", que resume un extracto de la declaración de la misión de nuestra casa madre. Esta frase incorpora esta importante misión de proteger la vida y los bienes de nuestros clientes.

No habrá muchas empresas que asuman como misión proteger las vidas de sus clientes, lo que demuestra el lugar que el cliente ocupa en nuestra organización.

La actividad aseguradora presupone la realización de un contrato con el cliente, basado en el principio de la buena fe, en que el cliente confía a la aseguradora la protección de sus bienes contra determinados riesgos. En este momento de inicio de la relación con el cliente, nuestro servicio es una promesa, un intangible en el cual la confianza del cliente en la aseguradora es esencial.

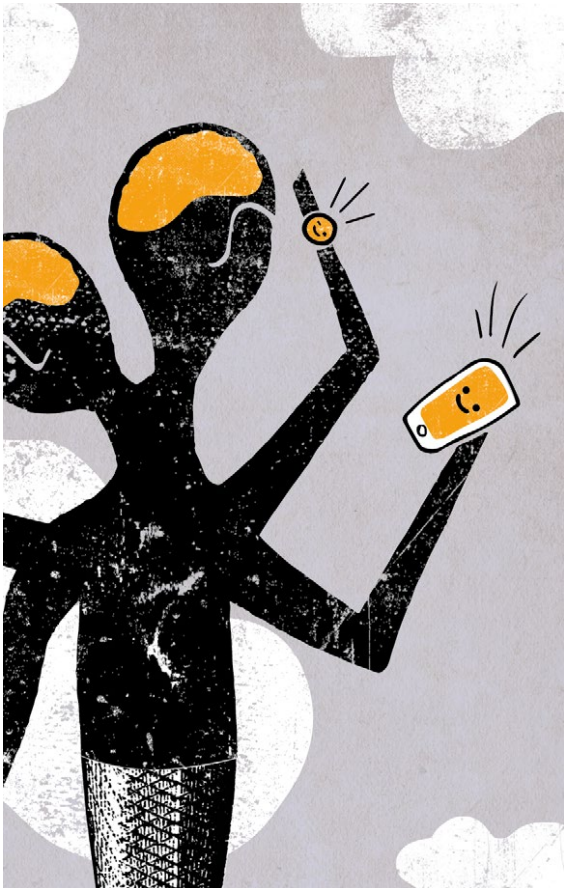
El cliente de hoy es informado y muy exigente. Está permanentemente evaluando los servicios que utiliza y los productos que compra, y actúa como un influenciador junto a sus núcleos más cercanos. De la misma forma, busca información sobre los productos y servicios junto a sus pares y valora mucho más esa información y opiniones en detrimento de la ofrecida por los propios fabricantes o prestadores de servicios.

Los clientes que conceden una recomendación o una evaluación muy buena son aquellos que comparten su experiencia y que son leales a las empresas y a las marcas.

El *feedback* obtenido de estos clientes permite identificar oportunidades de mejora en los productos y servicios, y al incorporar ese conocimiento estamos permanentemente mejorando. Después se vuelve a medir y se inicia un nuevo ciclo.

En Liberty Seguros evaluamos los indicadores de recomendación del cliente en momentos clave de la prestación del servicio, los momentos de verdad. Los momentos a los que el cliente atribuye mayor importancia y que son decisivos para que recomiende nuestros productos. La métrica que utilizamos es el Net Promoter Score (NPS).

“Cuando hablamos de cliente, es naturalmente del cliente final que compra nuestros productos y servicios, pero es también del cliente interno, que también compra nuestros productos y servicios, evalúa su experiencia y la comparte con sus círculos



El NPS, desarrollado en la universidad de Harvard, ayuda verdaderamente a las organizaciones a mantener el foco en el cliente pues es un indicador que puede estar asociado a prácticamente todas las interacciones con ellos y genera información sobre toda la experiencia del cliente con la empresa, permitiendo así mejorar la misma experiencia. Los resultados del NPS se consideran después para la evaluación de los procesos de servicio al cliente y para el diseño de productos.

Cuando hablamos de cliente, es naturalmente del cliente final que compra nuestros productos y servicios, pero es también del cliente interno, que también compra nuestros productos y servicios, evalúa su experiencia y la comparte con sus círculos.

Por último, tenemos otro universo de importantes clientes que son los agentes profesionales de seguros, ya que a menudo son la cara de Liberty Seguros que el cliente conoce y son fundamentales en la relación con el cliente y desempeñan un importante papel en la experiencia del cliente.

En los años sesenta, Sam Walton, el fundador de la cadena de supermercados Walmart en Estados Unidos, decía que el cliente tenía el poder de despedir a todas las personas en su empresa solo con la simple decisión de ir a hacer sus compras a otro sitio. Por eso, el cliente era el único jefe de todas las personas en su organización.

Las organizaciones que ven el cliente de esta forma y lo colocan en el centro de sus decisiones son las que prosperan y se desarrollan. En Portugal y en el mundo, Liberty Seguros es una de esas organizaciones que ponen al cliente en el centro de las decisiones.

PASOS PARA **CONVERTIRSE** EN UN NEGOCIO DE ***cliente*** PRIMERO

Juan David Giraldo

Director Business Development Latin America de dunnhumby / Colombia

Casi todas las compañías dicen que les importan sus clientes, pero los negocios que en serio ponen al "cliente primero" se caracterizan por actuar de formas que les permiten profundizar sus relaciones con los clientes leales, invirtiendo más en ellos que en sus competidores.

> *"El estudio global Customer Centricity Index de dunnhumby –enfocado en supermercados– muestra una relación directa entre tener alto nivel de "clientecentrismo" y mayores ingresos*

El estudio global *Customer Centricity Index* de dunnhumby –enfocado en supermercados– muestra una relación directa entre tener alto nivel de "clientecentrismo" y mayores ingresos. Los minoristas que puntuaron alto en *Customer Centricity* en nuestro estudio, aumentaron las ventas un 3 % en promedio y su cuota de mercado un 7 %, mientras que aquellos con puntajes bajos experimentaron disminuciones en ventas del 2 % y participación en el mercado del 1 %. Esto revela que se logran mejores resultados a través de un enfoque de "cliente primero".

Los negocios "cliente primero" demuestran que sus clientes son fundamentales para su identidad de marca. Se comprometen con una estrategia centrada en el cliente a largo plazo a pesar de las amenazas competitivas o fluctuaciones económicas, logrando a través de métricas y recompensas de desempeño que todos los empleados apoyen esta estrategia y adaptándose siempre a las preferencias del cliente.

También analizan los datos para generar cambios más allá del *marketing* y la fijación de precios, transformando decisiones comerciales, desde la cadena de suministro hasta el diseño de la tienda. Utilizan los datos POS, digitales o actitudinales que tienen para profundizar la lealtad de los clientes: conocen sus preferencias para ofrecer productos apropiados a precios adecuados, crean nuevas promociones de acuerdo a sus conductas de compra y tendencias del mercado, y desarrollan comunicaciones personalizadas conectadas con las necesidades de cada uno.

Para las empresas que deseen comenzar este difícil pero gratificante viaje, a continuación está lo que se necesita para lograr una estrategia exitosa de "cliente primero" cubriendo 5 áreas vitales:

1. **Usar los datos para comprender mejor las necesidades del cliente**. Para entender no solo lo que compran y cuándo lo compran, sino cuáles son sus necesidades en cada etapa de la experiencia de compra, lo que motivó su comportamiento. Estas cuatro etapas distintas son: descubre, visita, compra y reflexiona; y la lealtad se puede ganar o perder en cada una de estas etapas.

> *La lealtad no se trata de que los clientes sean leales a la compañía: se trata de que la compañía actúe de manera leal hacia sus clientes*

2. **Crear y adoptar un lenguaje común de cliente**. Para esto se deben entender los hábitos de compra de los clientes y segmentarlos por sensibilidad de precio o calidad, estilos de vida, o tipo de tienda que visitan; incluyendo también comunicaciones, promesas, CRM, etc. El gran desafío es hablar ese idioma con tantas personas de su organización con la mayor frecuencia posible. Un buen comienzo es un propósito y una visión centrados en el cliente expresado tanto a ellos como internamente.

3. **Involucrar a todas las personas**. Ganar los corazones y mentes de todo el personal ayuda a crear un ejército poderoso, necesario para ejecutar la estrategia y lograr que el cliente sienta una diferencia en su experiencia. Lamentablemente, la mayoría de las organizaciones brindan a los empleados, que son cara de la empresa al cliente, muy poca confianza y autoridad para resolver sus necesidades.

4. **Mostrar cambios tangibles en "la tienda" y en cómo se interactúa con los clientes**. Los datos del cliente se pueden usar para operar programas de lealtad, pero poco se usan para respaldar los cambios en la tienda. Portafolio de productos, surtido, diseños, precios, promociones, servicio al cliente, todos estos elementos que conforman la experiencia de compra deben estar informados por datos de clientes leales.

5. **Alinear procesos, sistemas y estructuras**. De todos los pasos, este presenta el mayor desafío: alinear los sistemas de negocios alrededor del cliente. Las organizaciones que se enfocan en el "cliente primero" muestran un enfoque único en clientes leales: creciendo este segmento y aumentando su valor de por vida. Establecen sistemas para retener y crecer la lealtad del cliente a través del tiempo: rastrean, miden e informan sus iniciativas de clientes con promesas del cliente y KPIs centrados en el cliente.

Finalmente, es importante anotar que los esfuerzos para desarrollar la lealtad del cliente a menudo no producen resultados significativos por tres razones principales:

1. La lealtad no se trata de que los clientes sean leales a la compañía: se trata de que la compañía actúe de manera leal hacia sus clientes.

2. La lealtad no es solo un programa, es un enfoque que prioriza al cliente en todas las decisiones de negocio.

3. La lealtad no se trata solo de CRM, se trata de la tienda, producto, precio, promociones y de cómo interactúa con sus clientes.

Nuestras investigaciones y las de otras organizaciones muestran que existe un beneficio financiero directo para los negocios que mejoran la atención al cliente siguiendo una estrategia basada en el "clientecentrismo". Le puede costar mucho no poner atención a este enfoque.

LA *CENTRALIDAD* DEL CLIENTE EN EL *negocio* DEL SEGURO HOY

Eduardo Iglesias

Cofundador y CEO de eColón /Argentina

La transformación digital está revolucionando la experiencia del cliente en todas las industrias. Al presente, los estándares de simplicidad, personalización e interactividad son mucho más altos que hace tan solo cinco años atrás.

Ya no hay vuelta atrás, la experiencia del cliente debe ser única sin importar cómo y a través de qué canal se relaciona con una compañía. Y no solo debemos pensar en la experiencia del cliente al momento de la compra, sino en todo el proceso, es decir, durante cada una de las etapas de su relacionamiento con la compañía.

Todo esto requiere de una verdadera revolución. Por eso es tan difícil de lograr. La necesidad de hacer grandes cambios para lograrlo es el motivo por el cual aún no se ven grandes progresos en la industria, salvo los que producen nuevos jugadores que ingresan al mercado con una propuesta de valor totalmente diferente.

Es por esto que se requiere de una revolución que pueda modificar los cimientos de las organizaciones y requiera que los líderes de las empresas provoquemos un cambio cultural profundo. El objetivo final es que todo sea simple para el cliente. Además, ellos deben relacionarse con la empresa mediante el canal que elijan y cuando quieran, no cuando a nosotros nos sea cómodo o económicamente rentable. Toda la compañía debería ser organizada alrededor del cliente. Cuando este está en el centro y la relación es simple y personal, todo fluye.

> *“Todas las compañías deberían ser organizadas alrededor del cliente. Cuando este está en el centro y se relaciona de forma simple y personal, todo fluye*

La pregunta que debemos hacernos constantemente es si nuestro modelo de negocio tiene al cliente en el centro o no. Cuando lideré el lanzamiento de eColón, se diseñó el modelo de negocio a partir una profunda investigación de los clientes, entendiendo sus necesidades, no solo aquellas que están acostumbrados a demandar a las compañías de seguros. Cuando los clientes, sobre todo los *millennials*, comprenden que tienen el derecho de demandar la misma experiencia que logran con, por ejemplo, Facebook, Google o Amazon, se produce un cambio de perspectiva sobre la industria aseguradora y se animan a demandar lo mismo. Es decir, simplicidad, que todo sea digital y que sea personalizado.

Todas las compañías deberían ser organizadas alrededor del cliente. Cuando este está en el centro y se relaciona de forma simple y personal, todo fluye.

Aunque el desafío es titánico, el nuevo modelo de negocio permite llegar al mayor número de potenciales clientes, democratizando, en nuestro caso, el seguro. Consideramos que debemos impulsar el concepto de inclusión aseguradora que quiere decir que todos puedan acceder a un seguro, que esté disponible de forma simple a todas las personas, sin depender de su segmento socioeconómico o cultural.

Para esto, debemos usar tecnología de inteligencia artificial. En nuestro caso, desarrollamos una asistente virtual que acompaña al cliente en todo momento, desde la compra pero también el *back office* en una forma sencilla, amigable y personalizada.

Poco a poco, los nuevos modelos de *insurtech* van a cambiar la percepción de los clientes hacia la industria de seguros. Estoy convencido que en cinco años todas las compañías de seguros van trabajar con *startups* tecnológicas y juntos van a desarrollar nuevos modelos de negocio basados en la centralidad del cliente.

La interacción de los clientes con las aseguradoras está cambiando de la misma forma que se transformó la relación con las agencias de viajes, la industria hotelera, la industria inmobiliaria y la de transporte.

Los ejemplos que muestran el cambio de paradigma crecen día a día. Jeff Bezos ha iniciado una transformación profunda en la forma de generar valor para los accionistas basada en poner al cliente en el centro de la toma de decisiones de Amazon.

> *“En cinco años todas las compañías de seguros van trabajar con startups tecnológicas y juntos van a desarrollar nuevos modelos de negocio basados en la centralidad del cliente*

Satya Nadella incrementó un 130 % el valor de Microsoft en 3 años generando una revolución cultural en la compañía también basada en poner al cliente en el centro. Esta nueva cultura busca generar mayor empatía con el cliente.

Debemos comenzar a resolver los desafíos que presentan nuestros clientes con una hoja en blanco. Hoy sabemos que las *fintech* están usando nuevas formas de relacionarse con los clientes a partir del uso de tecnología y han generado mucho valor, en muy poco tiempo.

Como dice Henry Chesbrough, el padre del Open Innovation, debemos poner todos nuestros esfuerzos en descubrir a nuestro cliente y conocer cómo satisfacer sus cambiantes necesidades. No es una cuestión de hacer cambios sobre lo que hacemos, es un viaje de descubrimiento.

EL *DESAFÍO* DE *contactar* AL CLIENTE

Andrés M. Marenco

Consultor de comunicación y *marketing* / Argentina

"O ya no entiendo lo que está pasando o ya pasó lo que yo estaba entendiendo", dice la frase del escritor mexicano Carlos Monsiváis, y parece ser la expresión que mejor explica el desconcierto que producen los tiempos que estamos viviendo.

> *"Debemos analizar en profundidad los perfiles demográficos similares porque seguramente tienen motivaciones muy diferentes*

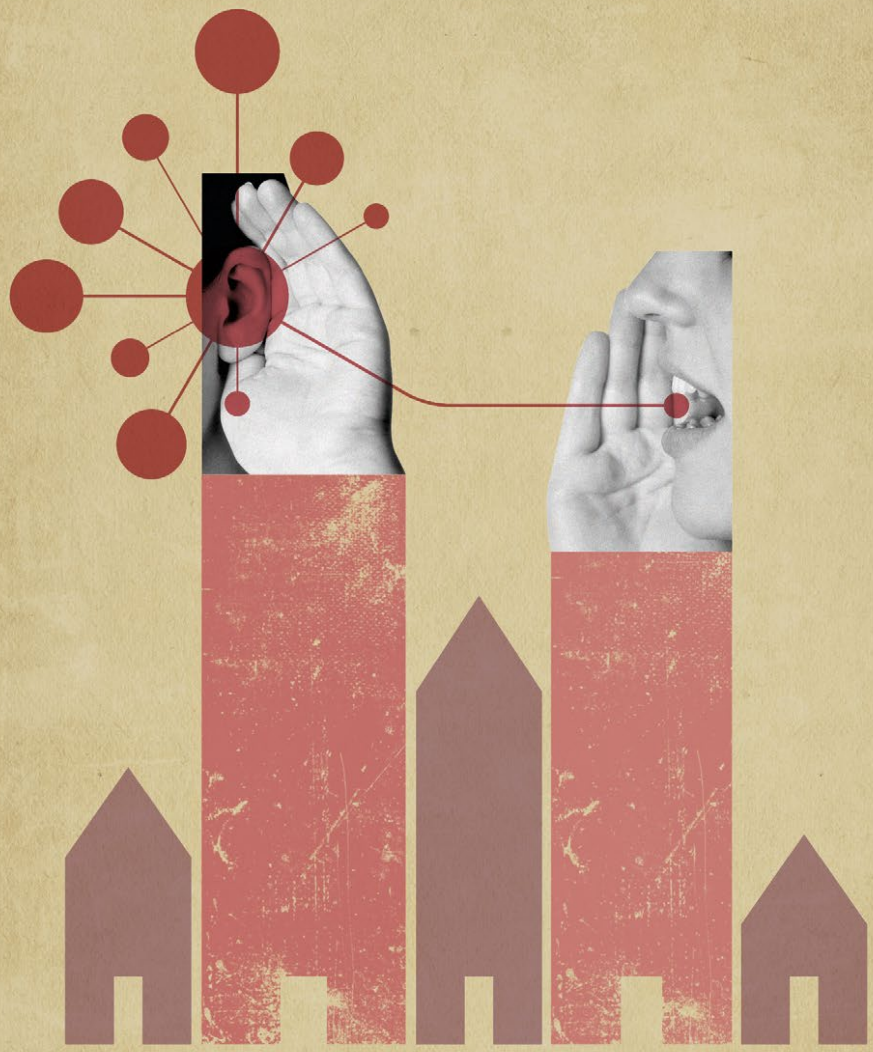
En los últimos tiempos, ¿cuántos nuevos productos en el mercado ha comprado? ¿Cuántas marcas lograron reemplazar sus marcas preferidas? ¿Cuántas empresas lograron generarle más confianza en sus productos? Seguramente muy pocos productos y muy pocas marcas, a pesar del esfuerzo de muchas empresas que ponen en funcionamiento sus planes de comunicación a diario.

Es que las cosas realmente cambian a una gran velocidad y, a pesar de que no es una novedad para casi nadie, son pocos los directivos responsables de la comunicación que han modificado las estrategias de las marcas al momento de comunicarse.

En estos momentos hay cuatro generaciones (la Generación Silenciosa, Generación *Baby boomers*, Generación X, Generación *Millennials*) conviviendo en el mundo, y esta es la primera vez que ocurre en la historia de la humanidad, el desarrollo de la tecnología es acelerado y constante, las redes sociales crecen y se consolidan, y se multiplicaron los formatos para consumir contenidos y mensajes. Esto trajo como consecuencia cambios culturales y tiempos dinámicos que generan un contexto complejo para la comunicación de las marcas de manera efectiva, obligándonos a repensar toda la estrategia.

Vivimos en tiempos de infoxicación, término acuñado por Alfons Cornella para definir el exceso de información actual, y de la necesidad de estar siempre *online*, que nos expone a una cantidad excesiva de información cada día a la que no podemos dedicarle tiempo, solamente saltamos de una cosa a la otra sin poder profundizar en nada. Y en ese mar de exceso de información, en donde se confunde la cantidad con la calidad, viaja también la comunicación de las marcas tratando de llegar a su público.

El mercado nos presenta una mayor complejidad en la recepción de los mensajes, y el desafío de estar actualizado en entender cómo y cuándo contactar al cliente. Debemos analizar en profundidad los perfiles demográficos similares porque seguramente tienen motivaciones muy diferentes. Aunque éstos cuenten con la misma edad y el mismo nivel socioeconómico los hábitos de consumo y las normas sociales pueden ser diferentes. Hoy la sociedad es heterogénea, se divide en comunidades y en tribus cada vez más singulares, unidas por valores, gustos y preferencias específicas, obligándonos a indagar más.



> *La marca debe ser coherente, transparente y consistente transmitiendo su identidad y sus valores a lo largo del tiempo, logrando así ser creíble y generando confianza*

Para poder traspasar la barrera de la infoxicación y lograr un mayor entendimiento con los clientes tenemos que trabajar sobre dos ejes: la credibilidad y la escala humana.

La marca debe ser coherente, transparente y consistente transmitiendo su identidad y sus valores a lo largo del tiempo, logrando así ser creíble y generando confianza. Hoy la confianza excede a un valor agregado a la marca, para convertirse en un servicio muy difícil de lograr y de alta valoración por parte de los clientes.

Si conseguimos enfocarnos en los rasgos actitudinales del público objetivo, entendiendo el vínculo que podemos establecer e interactuando de manera sostenida con ellos, nos estaremos colocando en una posición de escala humana marcaria que nos permitirá una comunicación de igual a igual, es decir, una posición más simétrica entre el cliente y la empresa. La gente quiere "sentir" que del otro lado de la marca hay alguien real y que la marca está dispuesta a proponer conectividad, información, entretenimiento y reconocimiento.

En este contexto se nos plantea un antes y después al momento de estructurar el mensaje de la marca. Como mencionaba anteriormente, la relación entre empresa y cliente se ha convertido en una relación simétrica en cuanto a la distribución del poder, no importa el tamaño de la corporación para que el cliente pueda referenciar o no la marca, o para que coloque un "no me gusta" en su Facebook.

En cuanto al contenido del mensaje de la marca, este tiene que sobrepasar la propuesta de producto o servicio, tiene que tener impreso el valor de la marca, pero un valor que exceda las definiciones institucionales o empresarias. Hoy los consumidores están interpelando a las marcas sobre su posición en temas sociales o ambientales, reclamándoles una definición para saber si como cliente adhiero o no a los valores de la marca, independientemente de si la marca es de una empresa pesquera o de prendas para vestir. Es la marca la que tiene que contar con la accesibilidad necesaria para que el cliente pueda contactarse de diferentes formas y en cualquier momento, y así no quedarse atrapada en la infoxicación.

El desafío para contactar mejor a los clientes es encontrar una verdad para contar de la marca. Una verdad sostenida en el tiempo.

Tenemos mucho que aprender de este nuevo contexto, donde a nadie le entra un mensaje más de tanta recepción de estímulos.

CLIENTECÉNTRICOS: ¿ASPIRACIÓN O *realidad*?

Alejandro Romero
Socio y CEO para Américas de LLORENTE & CUENCA / EE. UU.

Juan Arteaga
Director general de LLORENTE & CUENCA en México / México

> *"Para nosotros los clientes son los héroes de nuestra historia*

Vivimos en una época de transformación impulsada principalmente por la revolución digital que empodera, como nunca antes, al individuo y está cambiando comportamientos sociales, políticos y económicos. Los modelos de negocio deben adaptarse a una sociedad donde las personas tienen acceso a más información y opciones que nunca; donde la competencia cada vez es más global y desdibujada entre geografías e industrias; donde hay una carrera por conseguir al mejor talento en cada organización en múltiples disciplinas para afrontar estos retos; donde las compañías buscan ser relevantes para lograr la atención de sus audiencias en un mundo "infoxicado" de productos, servicios y contenidos; donde el entorno político y regulatorio es más complejo; donde se exige la máxima agilidad; donde el individuo, el cliente, es el rey, lo que obliga a las empresas a situarlos en el centro de la filosofía, las operaciones o las ideas del negocio.

Sin embargo, esta transformación no es sencilla para las compañías, acostumbradas a poner al producto en el centro de su discurso y obligadas a cambiar su visión y forma de operar el negocio a una velocidad de vértigo y sin dejar de seguir ofreciendo resultados.

Según el estudio *Closing the Customer Experience Gap*[1] de la revista *Harvard Business Review* (HBR), de abril de 2017, hecho a 680 ejecutivos, el 73 % de los líderes empresariales considera que mejorar la Experiencia del Consumidor (CX) es crítica para su negocio, pero solo el 15 % de ellos está totalmente satisfecho con su estrategia. Existe la predisposición, pero todavía se está muy lejos de lograr: expectativas y realidad pocas veces coinciden, *storytelling* y *storydoing* no necesariamente van de la mano. Según este mismo estudio, los motivos son muy diversos, pero los cuatro más destacados son:

- Creación de una cultura clientecéntrica.
- Liderazgo y gestión.
- Entendimiento de la Experiencia del Consumidor.
- Comunicar la estrategia.

Para LLORENTE & CUENCA esta situación tiene un doble reto. Por un lado, como una compañía más, obligada a adaptarse y competir en este nuevo contexto; por el otro lado, un desafío inherente

[1] *https://hbr.org/sponsored/2017/08/closing-the-customer-experience-gap*

a la naturaleza y misión de nuestra profesión: ser consultores de comunicación que ayudan a sus clientes a conseguir sus resultados de negocio, para lo que es imprescindible convertirnos en un asesor y vehículo de evangelización de la cultura clientecentrista en las organizaciones que ayude e impulse en el proceso de transformación digital.

> *El 73 % de los líderes empresariales considera que mejorar la CX es crítica para su negocio, pero solo el 15 % de ellos está totalmente satisfecho*

EVANGELIZADORES DEL CLIENTECENTRISMO

Como señala el estudio desarrollado por la revista HBR, las grandes barreras para convertir a una empresa a esta nueva visión clientecéntrica están enfocadas en cultura, liderazgo, entendimiento y comunicación, términos intrínsecamente ligados a nuestro trabajo, la reputación, donde se necesita trabajar sobre, al menos, cinco frentes:

1. Inteligencia, para entender las percepciones de los clientes sobre la marca, los productos, la compañía, los líderes… no solo a través de *big data*, fundamental en la estrategia pero no excluyente, sino a través del entendimiento del *customer journey* y la percepción que van generando cada uno de los hitos de contacto con los clientes, más allá del proceso de compra *end-to-end*, sabiendo que la experiencia directa con la compañía es muy valiosa, pero que se ve complementada por la relación indirecta con el producto, compañía o marca a través de medios, publicidad, publicaciones, eventos, buscadores, redes sociales, el *advocacy* de terceros… que son los que, en su conjunto, deben satisfacer las expectativas del consumidor, generar confianza, empatía y, por tanto, una buena reputación. Una inteligencia que debe surgir de toda la organización, llegando incluso a involucrar al CEO, para que impacte de forma directa en la visión de la empresa, para la que es necesaria, además, implementar nuevas plataformas tecnológicas que ayuden a su seguimiento y comprensión, y para lo que es necesario generar una cultura del dato y el entendimiento en la organización, de una forma ágil y ordenada.

2. Liderazgo, porque los grandes cambios demandan líderes fuertes, empoderados, que así deben ser percibidos por toda la organización, para impulsar la innovación y la actividad cruzada en contra de las estructuras tradicionales, para resolver la necesidad de cada cliente por encima de segmentos, marcas, geografías y áreas funcionales, lo que implica un gran reto de posicionamiento del Chief Operation Officer (COO), que es sobre quien recae habitualmente la responsabilidad de transformar la forma de trabajar, eliminando los silos operacionales, realmente poniendo al cliente en el centro de la ejecución y teniendo claro el *accountability*. La estrategia debe ser tangible, con personajes e hitos claros.

3. Procesos, porque la cultura clientecéntrica debe permear en toda la organización, para lo que es necesario empoderar y movilizar a cada empleado a través de estrategias de *grassroots*, en las que cada uno se sienta inspirado, de manera ordenada y estructurada, para resolver la necesidad del cliente. Con este objetivo, es necesario definir estrategias de:

a. Formación en capacidades y *skills* en toda la organización, que cada vez será más horizontal y autónoma.

b. Reconocimientos e incentivos que deben ir más allá del factor económico, ayudando a generar una cultura común, en donde es necesario establecer estrategias de *Talent Engagement* que impulsen el cambio.

4. Plan integral de comunicación, ya que un gran cambio necesita su propia narrativa, su propia marca, con un propósito fuerte, con hitos de avances, con un héroe capaz de superar diferentes obstáculos, que ofrece resultados que inspiran y mueven a toda la organización a través de historias y relatos, además de números. Para ser clientecéntricos primero hay que parecerlo e interiorizarlo, para impulsar un círculo virtuoso que inspire a toda la organización. La comunicación debe hacer partícipe a todo el ecosistema de la compañía del cambio.

5. Métricas, imprescindibles para poder tener hitos de la transformación, con un propósito, metas tangibles, cercanas a todos los colaboradores y a los propios clientes, que deben conocer el esfuerzo y avances. El clientecentrismo deberá ayudar a lograr una mayor lealtad y satisfacción de los clientes, su predisposición a regresar con nosotros o a recomendarnos, por ejemplo, que es como mide Disney el *outcome* de su estrategia, siendo un gran referente en esta filosofía. Pero también debe traducirse en mejoras en la productividad, reducción de costos, satisfacción de los empleados que ven un mayor valor agregado en su trabajo al estar más involucrados y tener una visión más integral en las diferentes fases del *customer journey*. El clientecentrismo debe surgir de una aspiración compartida por toda la organización, una vocación, y las métricas deben mostrar el éxito compartido por toda las personas en la empresa.

> *“Las barreras para ser clientecéntricos se centran en cultura, liderazgo, entendimiento y comunicación*

EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Como firma de servicios profesionales, LLORENTE & CUENCA arrancó su Plan Estratégico 2017-19 bajo esta visión clientecéntrica. Desde el pasado año, estamos embarcados en una reinvención de nuestro negocio a través de diferentes programas en los que están trabajando personas de las 18 oficinas del grupo, de todos los niveles, involucrando a los propios clientes en definición de esta visión para ser capaces de llevarlo a acciones y metas concretas que nos permitan alcanzar la excelencia en nuestro trabajo. Este esfuerzo, además de una gran inversión económica y de recursos, está requiriendo de la aplicación de la misma visión que ofrecemos a nuestros clientes a nivel interno porque para dotar de credibilidad a nuestro discurso, debemos ser coherentes con el mensaje. Para 2019, en LLORENTE & CUENCA contaremos con plataformas y procesos que nos permitirán entender mucho mejor a nuestros clientes, con mayor soporte tecnológico de este viaje de transformación digital, estructuraremos la compañía con nuevas posiciones que nos faciliten trabajar de la mano de nuestros clientes en las necesidades que surgen y cambian en este nuevo contexto, con nuevos perfiles que nos ayuden a seguir innovando y a estar a la vanguardia de la comunicación, la reputación y los Asuntos Públicos en el mundo de habla hispano-lusa, sin perder de vista que para nosotros, como dice la prestigiosa especialista en marketing Ann Handley, para nosotros los clientes son los héroes de nuestra historia.

PREMIOS
conseguidos POR UNO

EIKON

EIKON DE PLATA 2016
en la categoría
Publicaciones Institucionales - Multimedia

The Communicator Awards

2016 AWARD OF EXCELLENCE
en la categoría
Websites - Magazine

MERCURY EXCELLENCE AWARDS 2013 | 2014

SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

MERCURY EXCELLENCE AWARDS 2012 | 2013

GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation

MERCURY EXCELLENCE AWARDS 2012 | 2013

GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive

2012 GOLD STEVIE® WINNER INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS

GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ

LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación**, **la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con veinte socios y cerca de 500 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina**, **Brasil**, **Colombia**, **Chile**, **Ecuador**, **España**, **Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México**, **Panamá**, **Perú**, **Portugal** y **República Dominicana**. Además, opera en **Cuba** y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia**, **Costa Rica**, **El Salvador**, **Guatemala**, **Honduras**, **Nicaragua**, **Paraguay**, **Uruguay** y **Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** en Suecia; **EM** en Rusia y **Deekeling Arndt Advisors** en Alemania. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edelafuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88, planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edelafuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente Consejero para Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 – Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM