



Semana temática: Agua y Servicios de Abastecimiento y Saneamiento.

Eje temático: Expectativas de la Sociedad y Nivel de Servicios.

Título de la ponencia: Innovación en la Gestión de Clientes.

Autor: Blanco Orozco, Mariano.

Datos de Contacto: aqualia, Director Gestión de Clientes Internacional y Medios. C/ Ulises, 18 - 28043 Madrid, España. Email: mblancoo@fcc.es. Teléfono: 91 7036200, Fax: 91 7036413.

Resumen:

La “Innovación en la Gestión de Clientes”, en las empresas del sector de distribución de agua y saneamiento, está íntimamente ligada al concepto de “Gestión Avanzada de Clientes”, que pone énfasis en la necesidad de conocimiento del cliente y del mercado para garantizar el posterior ofrecimiento de un mejor servicio y cumplir sus expectativas, así como en la necesidad de innovar en cada uno de los procesos de la prestación del servicio.

La presente comunicación pone de manifiesto la importancia de llevar a la práctica innovaciones en los procesos de gestión, sin perder de vista que cada una de nuestras actuaciones y operaciones deben ayudar a obtener en nuestro negocio un beneficio equilibrado a largo plazo, tanto Económico como Social y Ambiental.

Un concepto que se analiza es la “Orientación Estratégica hacia el Cliente”, entendiendo ésta como la implantación de una cultura y de un saber-hacer que llega a todos los departamentos y empleados de la empresa y que se traduce en una sólida imagen frente al cliente y en una homogeneización de procedimientos, que a su vez produce un incremento del “Nivel de los Servicios Ofertados”. Para llegar a esta situación, han de realizarse importantes inversiones, tanto de recursos económicos como humanos, fundamentalmente en el terreno de la formación y de los sistemas, enfocados a desarrollar habilidades de los empleados en los diferentes procesos de prestación del servicio.

Palabras claves: Innovación, orientación estratégica hacia el cliente, expectativas, percepción, canales alternativos, gestión avanzada de clientes, diferenciación, segmentación, industrialización del conocimiento, nivel de servicios, innovaciones incrementales, mejora continua.

INTRODUCCION

Escuchar a nuestros clientes

De cara a la galería, muchas empresas dicen aquello de “el cliente es lo primero” o “el cliente siempre tiene la razón”, pero en muchas ocasiones, desde un punto de vista interno, las actuaciones pueden no ser realmente así, y lo que verdaderamente puede interesar es dedicarse a las “cosas importantes” de la empresa, a todo menos al cliente. Es necesario escuchar a nuestros clientes de forma activa para poder descubrir sus expectativas y por tanto poder ajustar nuestros productos y servicios.

El paradigma de escuchar a nuestros clientes

En los últimos tiempos, la ciencia del marketing se ha focalizado en escuchar al cliente como método de permanencia estable en el mercado; si hacemos caso a esta buena práctica, las respuestas de nuestros clientes son las que marcarían el camino de nuestra estrategia y de la evolución de nuestros productos y servicios en la dirección adecuada.

En el ámbito de la innovación, éste método aporta mejoras que se traducen en lo que puede denominarse “innovaciones incrementales”, es decir, pequeñas mejoras sobre nuestros productos y servicios, algo que conocemos desde hace algún tiempo como “mejora continua”; esto permite igualmente la propia creación de nuevos productos y servicios de valor añadido.

Sin embargo, luego lo veremos, hoy en día innovar es algo más, es transformar la gestión en todos los ámbitos de la empresa. No debemos perder de vista que esa “mejora continua” no es la solución a todos nuestros problemas de enfoque estratégico; vamos a ilustrarlo con un ejemplo práctico: Imagine que nuestra empresa se dedica a fabricar carruajes a finales del siglo XIX y decide focalizarse en el cliente y por tanto le pregunta qué mejoras harían ellos a sus vehículos. Evidentemente unas respuestas irían encaminadas a mejorar el confort, mediante innovaciones en la amortiguación y en la insonoridad del habitáculo, otras irían encaminadas a mejorar la seguridad, mediante innovaciones en los sistemas de enganche de los caballos y en el sistema de iluminación nocturna; incluso algunos clientes más sofisticados se atreverían a proponer mejoras en el propio diseño del carruaje, modernizándolo. Sin embargo, estamos seguros de que ningún cliente contestaría sugiriendo un cambio que tres décadas más tarde haría que el carruaje comenzara su extinción: sustituir los caballos de tiro por un motor de explosión (*Aragón, 2008 a*).

Pensemos en este ejemplo, en la mayor parte de las ocasiones la empresa y el cliente comparten el mismo entorno de conocimiento sobre la actividad, se ve la realidad con las mismas gafas, dejando fuera del campo de visión las verdaderas nuevas tendencias e innovaciones más radicales que van apareciendo en el mercado, y que además inicialmente son tan pequeñas que apenas se perciben. La limitación de este campo de visión suele ser debido a la necesidad básica de prestar el servicio pero sin pensar mucho en cómo cambiar drásticamente nuestros procesos. Muchas de nuestras empresas nos percibimos a nosotros mismos en término de lo que hacemos y no de la demanda real que satisfacemos, y este error de concepto puede tener un drástico final: la propia desaparición de la empresa o la supresión del producto o servicio (*Aragón, 2008 b*).

En el ejemplo que hemos utilizado, los fabricantes de los carruajes no supieron diferenciar entre el medio (el carruaje de caballos) y la necesidad que se satisfacía (transporte personal mediante un vehículo autónomo) (*Aragón, 2008 c*). Estos ejemplos se vienen repitiendo: fotografía clásica y digital, relojería mecánica y de cuarzo, alta costura y prêt-à-porter, etc.

Por tanto, la técnica de escuchar al cliente es buena, pero tiene sus limitaciones; la respuesta a este paradigma es “orientarse permanentemente hacia el cliente y al mismo tiempo

hacer que éste trabaje para la empresa”.

MATERIALES Y METODOS

Orientación estratégica hacia el cliente

Según un reciente estudio de investigación realizado por la consultora Marcom Deli, “este concepto va apareciendo como idea de gestión, nadie lo rechaza, se ve el porqué es necesario aplicarlo en nuestras organizaciones, pero pocos lo aplican; el 80% de los clientes encuestados opinan que las empresas no toman iniciativas para sorprenderles, sin embargo son los clientes quienes pagan en última instancia las nóminas, los alquileres y las vacaciones” (*López, 2006 a*).

¿Quiere decir esto que las empresas tomamos iniciativas pero el cliente no las percibe?
¿Quiere decir esto que las empresas no tomamos realmente iniciativas para mejorar el servicio? Si existe insatisfacción en la calidad del servicio al cliente, es necesario emprender el camino de la “orientación al cliente”.

En el sector del abastecimiento de agua domiciliaria, ¿es este un nuevo concepto?, ¿ha nacido ahora?, ¿era necesario pensar en ello hace 25 años? Es evidente que por una parte la exigencia del cliente ha cambiado en estos últimos años y por otra parte ya no estamos centrados en el producto, sino en el servicio. Esto hace que gestionar al cliente de una forma eficiente y excelente sea un objetivo compartido por todas las empresas del sector, tanto privadas como públicas.

Este cambio de “empresa de producto” a “empresa de servicio”, fue en sí mismo un proceso de innovación, de creación de valor y de “rotura” del paradigma que antes explicábamos. Hace unos años, en las empresas de suministro de agua y saneamiento, no había que preocuparse por este concepto de servicio de manera extraordinaria, ya que el propio nivel de vida hacía que el usuario o consumidor de nuestro producto se “conformara” con recibir el agua en su casa; un nuevo usuario del servicio de agua, tenía que desplazarse al servicio municipal y tramitar el alta mediante un protocolo más o menos complicado, y pasado unos días recibía el alta del suministro. Ahora el “teatro de operaciones” ha cambiado y la “orientación al cliente” se plantea como una herramienta necesaria para funcionar en un mercado en competencia como el que nos atañe; al nuevo usuario se le ofrece contratación presencial, telefónica o vía web, recibe un dossier de la empresa de suministro con una carta de compromiso donde se le dice que si fallamos le indemnizamos, posiblemente reciba el agua incluso antes de pagar el alta, el contador se le instala en menos de 24 horas, el agua que recibe tiene unas condiciones de presión y caudal asegurados, recibe un mensaje SMS en el teléfono móvil anunciándole cualquier bajada de presión por una mejora hidráulica de la red, recibe mensajes de sostenibilidad para la gestión de sequías, se beneficia de una gestión eficiente de las averías y roturas en la red, se le toma una lectura remota de su contador vía radio o GPRS, se le proporcionan avisos de fuga de forma instantánea, existe una transparencia tarifaria, etc.

Gestión avanzada de clientes

Una forma de concretar esta orientación estratégica, es implantar lo que se denomina en el mundo empresarial un modelo de “gestión avanzada de clientes”. Este es un término de actualidad que viene a poner énfasis en la necesidad de conocimiento del cliente y del sector para posteriormente ofrecer un mejor servicio y al mismo tiempo poder innovar, es decir, un servicio adaptado a las expectativas del cliente y a la propia evolución del mercado. Parece claro que estoy obligado cada vez más a responder a preguntas del tipo: ¿qué clientes son los que debo atender de una forma prioritaria o especial?, ¿qué precio debo implementar?, ¿cómo detectar con anticipación la insatisfacción?, ¿qué políticas debo emplear?, ¿qué necesidades estoy realmente satisfaciendo?,

¿qué prioridades tienen esas necesidades en la vida del cliente?, ¿qué cambios está teniendo el mercado?, ¿cómo las nuevas tecnologías cambian el paradigma de la prestación de mi servicio?, etc.

Las respuestas a estas preguntas deben determinar las estrategias de nuestras empresas; hay que tener en cuenta unas consideraciones en la búsqueda de dicha estrategia:

- Los cambios en las empresas deben contar con el respaldo de la Alta Dirección, y más si se tratan de enfoques estratégicos como el que nos ocupa. El estilo de dirección “cala” hacia abajo en la empresa y finalmente influye en la forma de gestionar el cliente. Los dueños y directivos de las empresas también deben orientarse hacia el cliente.
- Si los cambios han funcionado o no, la última palabra la tiene el cliente y su percepción del servicio. Con respecto a la percepción del servicio, destacar que en nuestro sector se genera mediante el producto, el precio, la distribución y la promoción -modelo de marketing del abastecimiento- (Merino, 2005):
 - Producto: Se trata de un servicio público que puede gestionarse en régimen de concesión administrativa. El suministro de agua es considerado como un “bien vital” y portanto un servicio tremendamente sensible.
 - Precio: Lo fijan las administraciones locales y tiene un marcado carácter político. Las tarifas se establecen de acuerdo a diversos parámetros, cuantitativos y cualitativos.
 - Distribución: El abastecimiento es una obligación contractual y la calidad del agua está regulada por Ley. Los procedimientos de gestión sí que varían según la empresa de suministro.
 - Promoción: El servicio se presta en el ámbito local, aunque la presencia de una empresa lo sea en el entorno regional o nacional. La comunicación y promoción (imagen corporativa) tiene, por tanto, un marcado carácter local.
- Hay que resaltar que la inversión en formación, actitud y comportamiento de nuestros empleados es fundamental para ayudar a generar una buena percepción del servicio por parte de los clientes, y por tanto diferenciarnos de la competencia. Esto puede resumirse con la frase “no hay procedimiento capaz de suplir una mala actitud” (López, 2005 b).

Una vez introducidas estas consideraciones, puede aclararse el concepto de “gestión avanzada de clientes” con cuatro ideas bien simples: conocimiento, diferenciación, segmentación y sistemas informáticos.

- Conocimiento. El punto de partida es el conocimiento en profundidad de la base de datos de los clientes, para poder definir posteriormente actuaciones comerciales diferenciadas por segmento. La potenciación del conocimiento analítico de los clientes y de la situación del mercado, es una tarea determinante para fomentar nuestra proactividad en la gestión, y que condicionará nuestra estrategia.
- Diferenciación. La diferenciación por el producto es actualmente muy difícil, las cosas se copian rápidamente, la diferenciación debe basarse fundamentalmente en el servicio prestado, que está condicionado por las diferentes políticas de gestionar al cliente. Hay quien recomienda “¡póngase en contacto con sus clientes, por teléfono, por correo electrónico, como pueda, y luego diferéncielos según sus necesidades!”.

- Segmentación. Hay que comenzar a segmentar estratégicamente la base de clientes (no solo porque sea un gran consumidor, como ha sido habitual en nuestros sistemas informáticos) y definir modelos de atención por tipo de segmento, incluso identificando responsables diferentes en la organización para cada tipo. Se trata de pasar de una gestión de clientes masiva a una más de precisión, centrándonos en las necesidades particulares, en qué le interesa realmente a cada cliente (colegios, hospitales, industrias, edificios, unifamiliares...). Hay que buscar un perfil o segmento determinado y “gastar dinero” o, mejor dicho, “invertir” en satisfacer a cada segmento -modelo de atención al cliente- (Peppers, 2006):
 - Los clientes siempre quisieron ser tratados de manera especial, personalizada, y poder comunicarse con la empresa, solo que nunca antes había sido posible y ahora lo es gracias a los avances informáticos; hoy los clientes no son los que tienen todas las preguntas, sino los que tienen gran parte de las respuestas junto con la evolución del mercado y el análisis realista de qué necesidades satisfacemos y el cómo lo estamos haciendo actualmente (primer paso de la innovación).
- Sistemas informáticos. Nuestros sistemas actuales facilitan la acumulación de datos sobre las transacciones de los clientes, pero no podemos quedarnos ahí, es necesario “industrializar el conocimiento de los clientes” para poder segmentar y diferenciar (generadores de informes, sistemas datawarehouse, business intelligence, cuadros de mando). La innovación tecnológica debe estar al servicio de la “gestión avanzada de clientes”. En aquellas entidades en las que no se tiene un conocimiento directo del cliente final, porque no se contempla la posibilidad de tenerlo ya que los sistemas de información no registran cualquier actividad de éste con la empresa, es muy difícil poner en marcha el concepto de gestión avanzada. La falta de adecuación tecnológica puede llevarnos a un desajuste entre lo que la gestión de clientes quiere ofrecer y lo que las operaciones de la empresa pueden ofrecer. En la actualidad uno de los grandes retos es la optimización del mix de canales (presencial, teléfono, internet y móvil), que plantea un ajuste de los recursos humanos y materiales que se deben dedicarse a cada uno de ellos, sin perder de vista que hay que homogeneizar el valor de cada transacción, es decir, que el cliente reciba por todos los canales el mismo nivel de prestación.

Los cuatro conceptos anteriores ayudan a rentabilizar nuestras operaciones y actuaciones, y por supuesto a preparar el camino de la innovación, además de conseguir una mayor rentabilidad económica de nuestro negocio a largo plazo. No se trata solo de conseguir satisfacción de clientes, sino de rentabilizar estas actuaciones y que sean una palanca de mayores beneficios.

RESULTADOS Y DISCUSION

Caso aqualia

En aqualia hemos emprendido hace ya tiempo estos conceptos de “orientación estratégica hacia el cliente” y de “gestión avanzada de clientes”, entendiéndola como la implantación de una cultura y de un saber-hacer que llega a todos los departamentos y empleados de la empresa y que se traduce en una sólida imagen frente al cliente y en una homogeneización de procedimientos, que por otra parte ha provocado el incremento de calidad y la innovación en los servicios ofertados. Para llegar a esta situación, se han realizado importantes inversiones, tanto de recursos económicos como humanos, fundamentalmente en el terreno de la formación y de los sistemas informáticos, enfocados a desarrollar habilidades de los empleados en los diferentes procesos de prestación del servicio.

Esta estrategia de orientación incide también en el aumento de la rentabilidad de cada relación con el cliente, entendiendo ésta como una continuidad de contactos puntuales dentro de unos procedimientos globales de satisfacción: no podemos concebir el “alta de suministro” como un hecho puntual, sino como el comienzo de una relación duradera que hemos de rentabilizar en satisfacción, algo que colabora sin duda a mejorar la propia rentabilidad económica del negocio.

Hemos pasado de “atender al cliente” a “gestionar al cliente”, entendiendo esto último como un proceso de generación de valor, que tiene en cuenta la propia percepción del servicio prestado y el objetivo prioritario de aqualia de mejorarlo e innovarlo constantemente, mediante la acción de todos los empleados.

Esta filosofía de gestión en aqualia nos ha llevado a implantar progresivamente una serie de proyectos o actuaciones centradas en el cliente:

- Interaccionar con él cada vez que se presente la oportunidad (plataforma telefónica aqualiacontact).
- Ofrecerle canales alternativos adaptados a su perfil de usuario (plataforma de oficina virtual en internet aqualiaonline).
- Ofrecerle mejoras que le faciliten la vida (envío de e-factura).
- Mejorar nuestra comunicación (posibilidad de elección del idioma de comunicación en factura y otros documentos).
- Conocer con celeridad sus transacciones de pago para optimizar la información (protocolos y sistemas de transmisión automatizada de ficheros con las entidades bancarias).
- Facilitarle su propia administración (envío agregado de facturas).
- Recordarle si olvidó del plazo de pago (actuaciones de recobro telefónico).
- Poner a su disposición sistemas de información online con visión 360° del cliente (sistema CRM propio adaptado a las reglas del negocio).
- Mejorar su estancia en las oficinas presenciales (imagen única en oficinas).
- Ofrecerle garantías de protección y seguridad (proyectos de protección de datos). Intercambiar información social y medioambiental (mensajes institucionales en la web).
- Compartir conocimientos en la organización para posibilitar una mejor comprensión de sus necesidades (grupos de trabajo internos específicos).
- Documentar el conocimiento interno (despliegue de la Intranet).
- Fijar metas concretas de calidad del servicio e indemnizarle si no son cumplidas (cartas de servicio con compromisos transparentes).
- Colaborar con los Organismos Públicos en el despliegue de la sostenibilidad del recurso (diseños de planes integrales de gestión de la demanda).

En aqualia la gestión está en una fase continua de “flexibilidad y adaptación al cliente” y lo que es más importante, de “innovación”, como principal clave del éxito empresarial; no ignoramos la dura realidad del cliente exigente y del mercado cambiante, por eso la empresa está aportando soluciones y trabajando en la innovación de cada uno de los procesos de gestión del cliente.

Modelos prácticos de gestión avanzada de clientes

Para poner en marcha este concepto anteriormente definido, existen modelos conceptuales que ayudan a entenderlo y a implantarlo. A continuación se define un modelo denominado “Client First” (*Olamendi, 2005*):

- Qué es: Es la respuesta actual a la consideración de que el mercado es la suma de todos los clientes individuales.
 - Con sus necesidades específicas.
 - Con sus peculiaridades.
 - Con sus exigencias.
- En qué consiste: En adaptar nuestra organización y tecnología ante estos nuevos conceptos para conseguir ventajas competitivas que nos coloquen en situación privilegiada (excelencia en el sector).
- Cuáles son los tres elementos claves del modelo:
 1. Partimos de cada cliente individual con todas sus particularidades como elemento básico a partir del cual tiene que girar nuestra organización.
 2. Se define una interfase entre el cliente y nuestra organización, concretando incluso la persona de contacto (“gestión de clientes”, “account manager”), que desarrolla y facilita las relaciones a largo plazo proveyéndole de solución global a sus necesidades:
 - Preparación de la estrategia de aproximación al cliente.
 - Apertura de relaciones.
 - Identificación de personas claves en su organización.

Para posteriormente:

- Mantenimiento de contactos periódicos y regulares que permita conocer el grado de satisfacción o preocupación.
 - Resolución de problemas.
 - Desarrollo de relaciones a largo plazo con soluciones estables y duraderas.
- 3. La organización se estructura y se entrena para dar respuesta tanto tecnológica como de gestión: El “account manager” debe contar con el resto de la organización, representando al cliente.
- Cómo se consigue:
 - Es fundamental el apoyo de la Alta Dirección, convencida de la utilidad de este modelo y preparada para ceder parte de su protagonismo.
 - Es necesario un plan de comunicación interna que facilite el primer paso del contenido del cambio.

- Los empleados pasan de una estructura pasiva a una involucrase totalmente en los proyectos orientados al cliente.
 - Permanente formación técnica y cultural para el nuevo enfoque.
 - La flexibilidad, adaptabilidad, colaboración e imaginación primarán sobre las rigideces y barreras de otros modelos.
 - Los objetivos deben ser comunes y compartidos por los componentes de la organización.
- Cuál es el esquema del cambio:
 - La figura de la “gestión de clientes” es sobre la cual pivota el éxito del modelo.
 - Por eso es importante dotarle de los recursos disponibles en la organización.
 - El modelo “Client First” permite concentrar a la organización en la consecución de los objetivos estratégicos compartidos por la organización y sus clientes, con lo que se garantiza la “validez” de los mismos.

El modelo puede esquematizarse como sigue:

Modelo tradicional	Modelo “Client First”
Dirección ↓ Empresa Jerarquizada ↓ Cliente	Cliente ↓ Gestión de Clientes ↓ Empresa orientada al Cliente

El impacto de la calidad de los datos en las organizaciones

En un reciente folleto comercial de una empresa de tratamiento informático de datos aparecía el siguiente pensamiento del poeta irlandés Thomas Stearns Elliot (1888-1965): “¿dónde está la sabiduría que perdí con el conocimiento?, ¿dónde el conocimiento que perdí con la información?”. Esta frase fue dicha por alguien que no sabía nada de sistemas informáticos, pero cobra actualidad, ya que uno de los problemas que tienen las empresas es la saturación de información y la falta de capacidad para integrar y dar calidad a los datos.

Suelen disponerse de varios canales alternativos de gestión de clientes, se despliegan cada vez con más frecuencia diferentes versiones de las aplicaciones informáticas dedicadas a cada uno de los canales, los sistemas pueden llegar a ser muy heterogéneos, y además se incorporan sistemas en outsourcing, etc. La gestión integrada de todos estos datos se hace difícil, siendo una verdadera dificultad en muchas ocasiones para poner en marcha una “gestión avanzada de clientes”.

Actuaciones en las empresas de abastecimiento

La principal idea a transmitir es que hay que trascender de las tareas diarias y pensar en orientar la empresa hacia el cliente. La competencia es cada vez más férrea, por lo que es necesario realizar cambios radicales en nuestros procedimientos y nuestras herramientas informáticas, con herramientas antiguas no se es posible trabajar eficientemente, se triunfa teniendo los instrumentos adecuados para aprovechar las oportunidades.

En gestión de clientes la estrategia debe basarse en los próximos años en tres ejes fundamentales:

- Continuar mejorando la eficiencia operativa de los departamentos de clientes.
- Continuar transformando el enfoque de nuestras empresas acercándolas mucho más a nuestros clientes.
- Tener en cuenta que las ideas más nuevas, y por tanto innovadoras, son las mejores para sacar adelante a una empresa.

A pesar de que en nuestro sector ya se han emprendido alguno de estos objetivos, no cabe duda que el cambiante entorno legal y económico, además de la fuerte presión competitiva, nos obliga a estar siempre alerta para conseguir los objetivos de gestión (mejorar eficiencia y productividad, reducir costes operacionales, aumentar seguridad y aumentar la satisfacción de los clientes).

Sólo las empresas que reconozcan que el cliente individual es el elemento fundamental de la nueva configuración del mercado, que adapte su estructura a esta situación, y que entienda el porqué de las necesidades de los clientes, podrá alcanzar beneficios sostenibles en el tiempo, aún en momentos de extrema competitividad.

CONCLUSIONES

La técnica de escuchar al cliente es buena, pero tiene sus limitaciones en el proceso de innovación, la solución es “orientarse permanentemente hacia el cliente y al mismo tiempo hacer que éste trabaje para la empresa”.

La “orientación estratégica hacia el cliente” puede entenderse como la implantación de una cultura y de un saber-hacer que llega a todos los departamentos y empleados de la empresa y que se traduce en una sólida imagen frente al cliente y en una homogeneización de procedimientos que provoca el incremento de calidad de los servicios ofertados. No hay que perder nunca de vista que esta estrategia de orientación debe incidir también en el aumento de la rentabilidad de las relaciones con el cliente, que ayuda a incrementar la propia rentabilidad económica del negocio.

La “gestión avanzada de clientes” puede introducirse con cuatro ideas bien simples: conocimiento, diferenciación, segmentación y sistemas informáticos. En éste último aspecto, recalcar que la innovación tecnológica debe estar al servicio de la gestión de clientes, la falta de adecuación tecnológica puede llevarnos a un desajuste entre lo que la gestión de clientes quiere ofrecer y lo que las operaciones de la empresa pueden ofrecer.

Es necesario realizar importantes inversiones, tanto de recursos económicos como humanos, fundamentalmente en el terreno de la formación y de las herramientas informáticas, para conseguir alinear la organización hacia los objetivos marcados en la gestión de clientes.

Estos conceptos de orientación y gestión avanzada, hay que adaptarlos a cada empresa de suministro, analizando realmente dónde están las posibilidades reales de innovación y qué áreas son las prioritarias en el corto plazo.

Orientación al cliente es un concepto general que tiene que aterrizar y coger significado propio en cada lugar; decir que una empresa debe estar orientada hacia el cliente es igual de general que decir el gobierno debe trabajar en beneficio del ciudadano. Es difícil estar en desacuerdo con

esto último, pero es complejo llegar a un consenso sobre qué es beneficioso para los ciudadanos (López, 2005 c).

Reconocimientos

A mis colaboradores María del Carmen Sánchez y José María González, quienes son en buena medida los artífices, respectivamente, de que aqualia esté “orientada hacia al cliente” y de que aqualia innove “industrializando el conocimiento de sus clientes”.

BIBLIOGRAFIA

- Aragón, Salvador (5008). No escuche a su cliente. Expansión.
- Dans, Enrique (2005). Esos molestos clientes. Expansión.
- Peppers, Don (2006). Conferencia sobre Customer Relationship Management. Daemon Quest.
- López, Elisardo (2005). Reflexiones sobre la orientación al cliente en las empresas. Manager magazine.
- Merino Guerra, Juan Pablo (2005). El marketing integrado en la gestión de las empresas del sector, valor añadido para la organización y el cliente. Jornadas AEAS.
- Olamendi, Gabriel (2005). Gestión avanzada de clientes. Estoemarketing.com.