



INFORME ESPECIAL

Cómo convertir la experiencia de marca en una ventaja competitiva. De la reputación a la recomendación

Madrid, diciembre 2018

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

I. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN
2. SE TRATA DE PASAR DEL CONCEPTO "CONOZCO AL CLIENTE" (CRM), AL CONCEPTO "ENTIENDO AL CLIENTE" (CX).
3. DEL MARKETING RELACIONAL AL MARKETING EXPERIENCIAL: EL EFECTO OCÉANO ROJO. ¿QUÉ NOS HA PASADO?
4. BIENVENIDO A LA ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA
5. 5 CLAVES PARA GENERAR EXPERIENCIAS DE MARCA MEMORABLES:

AUTOR

En pocos años, hemos pasado de un concepto de **marketing** centrado en la **transacción comercial**, el corto plazo, el producto antes que el cliente, y la reducción de costes de operación para lograr una supuesta mayor efectividad, a un concepto donde ya el cliente es alguien fundamental, dando paso por ello al **marketing relacional**.

El **marketing relacional** se define como el proceso, social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos beneficiosos para cada una de las partes implicadas. Se incluye en este grupo a vendedores, empleados, prescriptores, distribuidores, accionistas, activistas, ciudadanos (*stakeholders*) y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y exploración de la relación. Esta herramienta parte de la premisa de que toda actividad comercial se basa en las relaciones. Por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y digitalización, para convertir cualquier contacto con un cliente o *stakeholder* en una relación duradera y satisfactoria para la corporación.

En este cambio de actuación, nació el concepto de *engagement*. Se trata de conocer en dónde me debo enfocar para disponer de los *stakeholders* (clientes, usuarios, accionistas, empleados, etc.) e interactuar con ellos el mayor tiempo posible, con el objetivo de generar un vínculo entre ellos y mi marca, producto o servicio. A mayor interacción, mayor vinculación, y a mayor vinculación, mayor fidelización. Con ese objetivo, ponemos en valor frente al cliente todas aquellas características del bien ofertado que, creemos, le van a atraer. Para ello, se han desarrollado avances en la



“El *marketing* experiencial estudia y se centra en ver las diferencias que tienen nuestros clientes para maximizar nuestra relación”

medición y el control de la eficacia y eficiencia de la relación con la empresa mediante herramientas de gestión con cliente como CRM, ERP, etc.

Pero nos olvidamos de algo fundamental: no solo **hay que conocer al cliente, sino que hay que entenderlo para poder conectar con él**, para que se vincule emocionalmente con nosotros, y que la consecuencia de todo ello sea una relación a largo plazo.

No hay prisa por vender, disfrutemos de la relación. Si eres inteligente, ya habrá tiempo y maneras de rentabilizarla. Registra las interacciones y obtén más y más información del cliente, pues los tiempos en los que se buscaba una transacción inmediata han terminado. Ahora se busca el vínculo que va más allá del trueque económico, y evoluciona hacia uno emocional donde la persona se convierte en cliente mucho antes de adquirir el bien ofertado. Vivimos en un mundo donde el cliente se vuelve cliente al compartir tus contenidos, seguirte en las redes sociales, compartir y recomendar tu propósito de marca mediante tus eventos, y al viralizar sus experiencias con tu producto o servicio frente a sus familiares, amigos y colegas.

En este nuevo paradigma donde se cuenta con las emociones del cliente (*engagement*) como “moneda de cambio” frente a la compañía, incluso antes de adquirir beneficios económicos y estrechar la relación que lo vincule con nosotros, es donde nos

encontramos con el **marketing experiencial**.

2. SE TRATA DE PASAR DEL CONCEPTO “CONOZCO AL CLIENTE” (CRM), AL CONCEPTO “ENTIENDO AL CLIENTE” (CX).

El **marketing experiencial** estudia y se centra en ver las diferencias que tienen nuestros clientes para maximizar nuestra relación. Estudiando las interacciones (puntos de contacto con nuestra marca) se identifican las emociones que queremos que sientan nuestros clientes al interactuar con nuestra marca (solicitar información, asistir a un evento, visitar la web, descargar un contenido digital, recibir la entrega de un producto, asumir una incidencia, etc.). Todos los puntos de contacto representan a la marca y, por lo tanto, a su reputación.

La gestión de la experiencia de cliente ha llegado al mundo de la comunicación para ayudarle a entender el ciclo de vida del cliente en su totalidad, identificar cómo poder ayudar al modelo de negocio (y, por lo tanto, a generar ingresos con contenidos que afiancen la relación con la marca), a convertir al usuario en cliente, y luego a este en promotor de la empresa. Una alianza capaz de hacer brillar a ambas prácticas acentuadas por la transformación digital del entorno empresarial en donde las compañías más punteras y exitosas apalancan toda su estrategia. Entre ellas, BBVA, Apple, Amazon, Telefónica o Toyota.

“Las ventajas competitivas en las que se han venido apoyando las empresas para competir en los mercados maduros u océanos rojos no podrán salvar a las compañías del futuro”

3. DEL MARKETING RELACIONAL AL MARKETING EXPERIENCIAL: EL EFECTO OCÉANO ROJO. ¿QUÉ NOS HA PASADO?

Las empresas buscan diferenciarse de sus competidores mediante una ventaja competitiva. Buscamos el *grial* a base de relacionar el propósito de marca con nuestra ventaja competitiva y darla a conocer en nuestros territorios y comunidades de interés.

De forma tradicional, las empresas se han esforzado en competir basándose en las famosas cuatro P del *marketing* tradicional: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. Estas fueron desarrolladas por el profesor de contabilidad E. Jeromi Mc.Carthy en 1960, cuando su sana obsesión por conceptualizar las “palancas” del *marketing* le llevó a construir los pilares de una nueva ciencia. Dicho paradigma, basado en cuatro sencillos bloques, sigue siendo válido a día de hoy. Sin embargo, a medida que los mercados van madurando, los productos y servicios que se ofrecen son cada vez más similares, y tal modelo se queda obsoleto para lograr diferenciarse frente a los competidores.

La *comoditización* de los productos y servicios lleva a las empresas a intentar diferenciarse a través de su estructura financiera y otros elementos como el precio, la promoción (descuentos, formas de pago, etc.), publicidad en ocasiones algo engañosa, etc. Esto, ineludiblemente, genera una

tendencia a perder reputación, e ingresar menos y gastar más para sobrevivir, entrando así en un círculo vicioso que erosiona la cuenta de resultados y pone en peligro la propia supervivencia de la compañía en el mercado.

Este fenómeno se conoce como **comoditización de los productos o servicios**, y se produce cuando el producto-servicio en sí mismo se convierte en un factor higiénico e idéntico al que ofrecen los competidores (Experiencia de Cliente. Capítulo 1, página 29-31, Editorial IE Publishing. Co-autores Marcos González de La-Hoz & Brain Trust Consulting).

Es decir, las ventajas competitivas en las que se han venido apoyando las empresas para competir en los **mercados maduros u océanos rojos** (Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, W. Cham Kim) como la optimización de las líneas de fabricación, una poderosa red de distribución, más razón y menos corazón, etc. no podrán salvar a las compañías del futuro. En la actualidad, cualquier compañía e incluso un autónomo con su teléfono móvil, tiene acceso a factorías de información a través de Internet y puede acceder a los más potentes recursos que existen sin necesidad de inversión alguna, y con ello ser competidor directo de cualquier multinacional con millones de dólares de presupuesto.

Por tanto, si antes o después ofreceremos lo mismo y de similar calidad, toda la ventaja competitiva deberá estar basada en cómo

“Aunque no todas las experiencias son iguales, ni son percibidas de la misma forma, nuestros clientes viven experiencias de marca siempre que interactúan con la compañía”

nuestra marca hace sentir al cliente mediante la asociación holística de los atributos y el beneficio que le aporta la experiencia consumida. Es decir, ser capaces de vincular y asociar el propósito de la compañía, no solo a la marca y el producto o servicio de la misma, sino también a todos y cada uno de los “puntos de contacto” que una marca ofrece al usuario durante su ciclo de vida. De este modo, se obligará a las organizaciones que deseen sobrevivir a desarrollar una profunda transformación de su comunicación.

Esta asociación holística de atributos y beneficios requiere entender, tal y como deseamos explicar en el presente informe, cómo los consumidores de cualquier bien ofertado, ya sea B2B o B2C, no solo retienen en su memoria el beneficio del propio bien ofertado o consumido, sino que conjugan la congruencia que conlleva el propósito, los valores y el relato que la marca ofrece durante todas las interacciones expuestas al cliente. Valorán, por tanto, la totalidad de la “experiencia de marca vivida” por encima del valor tangible obtenido.

4. BIENVENIDO A LA ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA COMO VENTAJA COMPETITIVA

La economía global ha alcanzado un nuevo ciclo evolutivo de la progresión del valor económico en donde el nuevo campo competitivo no es ya el de los servicios, sino el de las experiencias y sus emociones.

Así como los productos y servicios derivan de un proceso iterativo de investigación, las experiencias derivan de un proceso de exploración, definición y montaje para la entrega de experiencias para el cliente ([PINE II, B Joseph y Gilmore, James H. \(1998\). Welcome to the experience economy, Harvard Business Review](#)).

Aunque no todas las experiencias son iguales, ni son percibidas de la misma forma, nuestros clientes viven experiencias de marca siempre que interactúan con la compañía, al utilizar el producto o servicio y al recibir sus estímulos, tanto si son bajo control de la empresa como si no (Experiencia de Cliente. Capítulo 2, Gestión Emociones del Cliente. Página 45-65, Editorial IE Publishing. Co-autores Marcos González de La-Hoz & Brain Trust Consulting).

No nos acordamos de la última gestión que hicimos con la empresa, pero sí de qué sucedió en aquella ocasión en las que al haber tantas emociones de por medio, se generó un recuerdo de impacto. Un buen amigo, José Luis Ruiz, socio de la consultora Brain Trust Consulting Services, explica muy bien, cuando expone en sus sesiones formativas sobre *Customer Experience*, que él no recuerda cómo fue la experiencia cuando sacó por última vez dinero de un cajero bancario, pero sí cuando perdió la tarjeta de crédito en su último viaje y tuvo que gestionar la situación con su banco. Y es en base a tales experiencias cuando seleccionaremos una marca u otra en el momento que

“Estamos ante una transformación digital donde el área de Comunicación debe empoderarse, ya que no solo construye la reputación de la compañía, sino que también influye de forma esencial en el negocio”

tengamos que tomar decisiones de compra o recomendación a un amigo o familiar, pues todas nacen a partir del recuerdo y la vinculación emocional que tal impacto de marca generó frente al contenido asumido en la interacción con la empresa. Además, si asumimos que el 90 % de nuestras interacciones son contenidos digitales, tendremos que asumir la importancia de la comunicación en la gestión de la experiencia del cliente como un factor esencial en el éxito de las compañías del siglo veintiuno.

Con esto, estamos ante una transformación digital donde el área de Comunicación debe empoderarse, ya que no solo construye la reputación de la compañía, sino que también influye de forma esencial en el negocio y, por lo tanto, en la recomendación de sus clientes.

Por todo ello, esta reflexión nos debe llevar a pensar en algunas cuestiones:

- Cómo conseguir que, en momentos de interacción absolutamente normales, el *stakeholder* experimente una emoción positiva a través de la superación de sus expectativas. Para ello es necesario tener claro que no todos experimentamos la misma realidad de igual forma. Por ello, para establecer contenidos que realmente superen las expectativas de nuestros clientes, deberemos trabajar segmentándolos en grupos con comportamientos e intereses similares y definir

planes de comunicación diferenciados para cada uno de los grupos establecidos: arquetipos conductuales denominados *Buyer* o *Promoter Persona* ([Vender no es suficiente. Cómo convertir al cliente en promotor de una marca en la era digital. Desarrollando Ideas](#)).

- Qué hacer para identificar esos momentos donde debemos poner especial atención para que la experiencia de marca que generemos con nuestros contenidos sea positiva (momento de la verdad). Uno de los principios del *Customer Experience* se centra en buscar primero esos “momentos de la verdad”. Descubrir la marca, información del servicio, entrega del producto, reclamaciones, atención de siniestros, robos o pérdida, etc. Después articular mecanismos y procesos que garanticen que en dichos momentos la experiencia *omnichannel* (presencial, digital, etc.) entregada por nuestra compañía resulte realmente diferencial y valiosa. Esto significa no solo definir la experiencia, o contenido que la asume y que se quiere entregar, sino también implica monitorizar qué y cómo se está entregando, qué tasa de abandono o rebote tiene el contenido, cuántas descargas o aperturas del contenido, etc. ([Cómo posicionar tu marca en la era digital: Del top of mind al top of Google. Desarrollando Ideas](#)).

“El objetivo de la gestión de la experiencia de marca es gestionar las expectativas que la reputación ha generado con el fin de lograr vivencias memorables con el *stakeholder*”

- Finalmente, lo más importante de todo es cómo conseguir que todo lo anterior sea sostenible en el tiempo y no acabemos haciendo lo que todos hacen justo en el momento en el que pretendamos sorprender. Debemos trabajar el “diseño de la experiencia del cliente” observando periódicamente, por un lado, el comportamiento de nuestra competencia y, por otro, las mejores prácticas en otros sectores que, aunque no se encuentren directamente conectados con nuestro negocio, sí pueden influir en lo que el cliente espera de nosotros y de nuestra comunicación. Cumplir con lo prometido, ser simple y, si se puede, divertido o entretenido. Sólo así conseguiremos crecer a través de la experiencia de cliente y que este crecimiento se mantenga en el tiempo.

En resumen, las decisiones de adhesión a una comunidad, la compra de un bien ofertado, y la fidelización y recomendación de un servicio, están directamente basadas en la reputación de la compañía y la experiencia que promete ofrecer en sus puntos de contacto. Todo ello se ha convertido en un proceso donde las emociones, por encima de la razón, determinan la decisión.

Cuando tomamos decisiones como qué compañía recomendar, qué producto comprar, o de qué compañía dejar de ser cliente,

siempre lo decidimos sobre una experiencia anterior. Sobre un recuerdo y una vinculación emocional que hemos tenido con la compañía.

El *stakeholder* recopila, a lo largo de su vida, un conjunto de recuerdos en un proceso continuo de aprendizaje emocional, que no racional, incrementando su nivel de conocimiento sobre nosotros y obteniendo las herramientas para valorarnos frente a tales emociones, siendo estas quienes nos dirigen a la acción o detracción de la marca.

5. CLAVES PARA GENERAR EXPERIENCIAS DE MARCA MEMORABLES:

Un buen director de Comunicación y *Marketing* debería asumir los siguientes cinco principios clave para construir experiencias de marca efectivas.

1.- UNA EXPERIENCIA (POSITIVA) SOLO ES ÚTIL SI ES RECORDADA:

El objetivo de la gestión de la experiencia de marca es gestionar las expectativas que la reputación ha generado con el fin de lograr vivencias memorables con el *stakeholder*, las cuales se quieran compartir y recomendar.

Pero, ¿cómo podemos hacer para construir interacciones con nuestra marca que sean memorables? Daniel Goleman nos lo explica muy bien en su obra “Inteligencia Emocional”, donde

“Nunca debemos olvidar que una experiencia sencilla para el cliente siempre es una experiencia compleja para la compañía que la ofrece”

expone que “solo recordamos dos momentos de una experiencia: el llamado momento ‘pico emocional’ y el final de la experiencia, mientras que los momentos intermedios son irrelevantes a efecto de recuerdo”. Por ello, para lograr experiencias memorables apalancadas en el contenido, debemos identificar muy bien los impactos en los puntos de contacto con el cliente y dedicar recursos en aquellos que podemos generar “picos emocionales” y que, a su vez, estén alineados con el propósito de la marca.

Debemos identificar si el cliente-usuario está navegando por Internet, en la etapa de “Descubrimiento”, buscando información sobre un determinado problema que le preocupa. Si este es el caso, nuestro contenido no solo deberá estar bien posicionado para tener “encontrabilidad” ([Cómo posicionar tu marca en la era digital: Del Top of Mind al Top of Google. Desarrollando Ideas](#)), sino que el arquetipo al que nos dirigimos deberá estar identificado para generar una comunicación simple y directa. Así, tras la experiencia del buscado, y de rebotar de contenido en contenido sin valor, llegará al nuestro y le generará una emoción positiva. En este caso, la “encontrabilidad” iniciará el efecto holístico que buscamos para lograr la asimilación de una experiencia positiva y efectiva.

Se necesitan de seis a doce emociones positivas para

contrarrestar una experiencia negativa, por lo que podemos imaginar la importancia del diseño previo de la experiencia de marca en cada una de las etapas del ciclo de vida del *stakeholder*. Como para no pensar en querer desarrollar una buena experiencia. Un *stakeholder* recordará siempre su experiencia, y no su rentabilidad o beneficio.

Nunca debemos olvidar que una experiencia sencilla para el cliente siempre es una experiencia compleja para la compañía que la ofrece. Cuando vivimos procesos de alta enrevesados, búsquedas de información fracasadas en Google, entregas de producto complicadas y sin seguimiento, reclamaciones tediosas, etc. siempre se producen por, el disentimiento de la compañía en vincular su propósito de marca a su ser esencial como compañía, generando un distanciamiento de la reputación y su realidad.

2.- LA EXPERIENCIA DEBE ESTAR BRANDEADA:

Es imprescindible que el *stakeholder* relacione la experiencia entregada con nuestra marca. Es decir, la personalidad de la marca debe estar reflejada en todas y cada una de las experiencias que generamos en su ciclo de vida para con nuestra marca.

Cuando uno de los maestros de la experiencia de cliente, Apple, nos introduce en el *journey* o “viaje de

“El cliente debe ver y sentir de forma explícita y/o implícita, la relación entre la marca y la experiencia, e incluso que esta es deliberada y no fruto del azar”

cliente”, podemos ver y sentir que todo con lo que nos encontramos (puntos de contacto), desde la publicidad limpia y clara, los mensajes de su web y la visita a sus *stores*, hasta el personal claro y directo en sus explicaciones, se ha diseñado con un modelo afín al propósito de la marca. Por lo tanto se han *brandeado* todos sus contenidos frente a la misma.

El cliente debe ver y sentir de forma explícita y/o implícita, la relación entre la marca y la experiencia, e incluso que esta es deliberada y no fruto del azar. Por ello, es necesario saber comunicar bien en todos los puntos de contacto con el cliente, exponiendo sutilmente el propósito de la marca en la interacción.

El valor de una marca es lo que queda al quitarle aquello tangible que se puede vender. Eso es el propósito, y es lo que hay que *brandear* para crear “experiencia de marca”. De ahí la gran importancia de la comunicación, de forma sutil, en la experiencia de cliente.

3.- LA EXPERIENCIA DE MARCA DEBE SER CONGRUENTE Y CONSISTENTE EN TODO EL CICLO DE VIDA DEL STAKEHOLDER:

No es posible generar una frecuencia constante de experiencias emocionales, sorprendentes y positivas en nuestros clientes. Debemos elegir cuidadosamente las más efectivas o competitivas

y hacerlas coherentes entre sí frente a las demás para hacerla nuestra bandera. Para que sean la locomotora de las experiencias previas y posteriores.

Cuando visitamos IKEA, si visualizamos las experiencias vividas fraccionadas en etapas, como pudieran ser: atracción, visita al *store*, paseo y compra dentro de la tienda, carga de cajas y cola en cajero para la compra, veremos que muchas de estas etapas no son positivas, pero sí forman parte de la promesa de marca y del propósito de la misma. El fundador de IKEA, Ingvar Kamrad, defendió siempre la posibilidad de que sus clientes experimentaran el hecho de formar parte de la construcción de su propio hogar. Esto requiere que determinados puntos de contacto como “cargar cajas y hacer la cola”, fuesen esenciales en la personalidad de la marca. Y es ahí donde el propósito de la misma debe ser congruente con la experiencia ofrecida. Pues es en tal afirmación e integridad donde se cristaliza la experiencia frente al bien ofrecido y nos permite ofrecer un valor competitivo casi imposible de copiar.

Suele suceder que se confunden las acciones concretas de *engagement*, conocidas como momentos “wow”, en determinados hitos del *journey* (eventos, entretenimientos, etc.) con gestión de experiencia de cliente. La experiencia de cliente no es *one shot*, no es un impacto. Es la gestión continua,

brandeada y diseñada de una experiencia consistente durante todo el ciclo de vida del cliente, la cual, además, debe ser coherente, diferencial y capaz de sorprender al cliente para mantenerse en su memoria el mayor tiempo posible. Perseguir la utopía de una experiencia sorprendente continua es tedioso y desilusionante para los clientes, que desean conocer tanto tus virtudes como tus defectos.

4.- UNA EXPERIENCIA TIENE SENTIDO SI GENERA ATRACCIÓN HACIA LA CONVERSIÓN:

El hecho de generar experiencias requiere de diseño previo, congruencia con la visión completa del ciclo de vida del cliente, y una vinculación clara y evidente con el propósito de la marca, pero no debemos olvidar que gestionamos experiencias para lograr generar emociones positivas en el cliente con el fin de que pase de una fase o etapa concreta a otra más madura. Ya sea poder pasar de “conocer el servicio” y “solicitar información”, o de “firma de contrato” a “uso y disfrute del producto”, o de “incidencia” a “*Up Selling*”. Es decir, convertir al cliente de una etapa a otra mediante la atracción que generan las emociones positivas de la experiencia diseñada.

Crear experiencias “wow” solo por impactar, sin una visión de continuidad enfocada a la conversión de cliente, es uno de los mayores errores creados desde el desconocimiento de

la gestión de la experiencia de cliente. El *Customer Experience Management* no es un “bolsillo roto”, una fuente de ideas creativas enfocadas solo a impresionar al cliente con “pompas y plumas” derrochando presupuestos solo por llamar la atención. Es la capacidad de lograr una continuidad de emociones medidas y controladas de forma ininterrumpida durante todo el ciclo de vida del cliente.

Si analizamos la experiencia de un activista o ciudadano frente a una determinada causa generada por una compañía con intereses en el activismo animal, veremos que no solo se debe conformar con aglutinar gente en sus eventos, sino que tiene que centrarse en la creación de una base de datos tal que, cuando logre un determinado hito, pueda activarla hacia el lugar más efectivo. Lo vemos en la campaña feminista “*One Woman Can*” desarrollada en Estados Unidos por la compañía americana Mary Kay. No solo se queda en una mera comunicación, sino que se diseñó y se creó una base de datos tal, que logró presionar y cambiar leyes concretas en Estados Unidos, algo inimaginable si no fuera por el hecho de haber trazado y diseñado previamente la “experiencia efectiva” del activista social.

Es decir, una buena experiencia de marca debe ser coherente y sorprendente frente al propósito de la compañía que la expone, y

a su vez tiene que gestionar bien los recursos que tal experiencia requiere para generar una conversión sana y real, y no despilfarrar con pompa y plumas en eventos para sorprender a los que nunca serán fieles a tu propósito.

En resumen, una marca sin reputación no tiene conversión, sin conversión no hay recomendación y, si no existe la recomendación, es porque no hay diferencia competitiva.

5.- TODA EXPERIENCIA GENERA INTERACCIÓN, Y ESTA HA DE ESTAR REGISTRADA PARA GENERAR ANALÍTICA DE DATOS:

Al igual que toda gestión de la experiencia debe estar enfocada hacia la “conversión”, con la misma rigurosidad, esta debe estar registrada, medida y controlada para construir una base de datos donde el criterio del análisis y predicción de comportamientos nos haga identificar dónde debemos estar, cómo, y con qué recursos.

Así se optimiza la gestión de la experiencia de forma continua.

El motivo por el cual es importante medir y controlar tu experiencia entregada, y alinear tu reputación, lo explicó el creador del *Net Promotor Score* (NPS), Fred Reichheld, en su libro *The ultimate question*. En él, el autor señala que son los “promotores de nuestra marca” quienes hacen la mayor labor comercial de la misma y que no solo recomiendan la marca a sus allegados, sino que realizan su propia “segmentación” entre ellos. Así se generan filtros de *fans* (quién mejor que un amigo para saber si te puede gustar algo). Es decir, el promotor de una marca, recomienda a futuros promotores, convirtiéndose en exponencial el efecto a medida que avanza. No existe publicidad, incentivo o descuento alguno que iguale este efecto, de ahí su importancia. Por ello es imprescindible, y altamente saludable para una marca, saber qué clientes suyos son promotores de la misma y así promover su capacidad de difusión y reputación.

Autor



Marcos González de La-Hoz es Director del Área Digital en LLORENTE & CUENCA. Profesor, director de programas Executive y presidente del club Customer Experience & Inbound Marketing en el IE Business School. González de La-Hoz es miembro del Comité Digital de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente DEC. Posee un Bachelor of Arts of Business Administrations

en la Swansea University (UK). Máster en Marketing y Ventas por el IE Business School, y máster en Filosofía y Humanidades por la Universidad Francisco de Vitoria. Tiene más de 15 años de experiencia como consultor de *marketing* en multinacionales de reconocido prestigio. Es, además, autor del libro *Excelencia comercial. Cómo aumentar la cartera de clientes* (2012, Wolters Kluwer), premio Mejores Ideas del año 2012 por Actualidad Económica. Coautor y director de la obra *Experiencia de cliente* (2015, LID & IE Publishing).

mgonzalezdelahoz@llorenteycuenca.com



LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Talento e Innovación
acoruj@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

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

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

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendoza@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Laureana Navarro
Directora de Talento para la Región Sur
lnavarro@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

Óscar Iniasta
Socio y director general Arenalía
oiniasta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalía +34 660 201 020

Madrid

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

Amalio Moratalla
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Figueira
Directora general Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 914 384 295

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

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

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

Miami

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

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

Washington, DC

Claudia Montecinos
cmontecinos@llorenteycuenca.com

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado
Director general Región Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente consejero
bquintanak@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
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@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

Juan Carlos Restrepo
Presidente consejero
jrestrepo@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

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

Quito

Carlos Llanos
Director general
cllanos@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

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente consejero
faylwin@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

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
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
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

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**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com