

LLORENTE & CUENCA

Digital Experience

Conjugando con eficacia
la Comunicación y el *Marketing*

Madrid, febrero 2018



■ Digital

El Área Digital de LLORENTE & CUENCA lleva más de diez años ayudando a sus clientes a digitalizar su Comunicación, *Marketing* y Asuntos Públicos. Con un equipo superior a los 60 especialistas distribuidos por 11 países de Latinoamérica, España y Portugal.

Visión

Para LLORENTE & CUENCA, la **transformación digital** significa poner a las personas, empoderadas por los medios sociales, en el centro de la toma de decisiones que afectan a la Reputación y el posicionamiento de las marcas. Poner en el centro a las personas de cuyas creencias depende la organización (clientes, empleados, accionistas...) significa:

- Empezar siempre por comprender sus expectativas con métodos avanzados de **analítica de datos**.
- Definir los **contenidos digitales** desde una línea editorial que conecte la narrativa de marca con aquellas expectativas.
- Desplegar los **puntos de contacto** con las personas aliadas de la marca para participar con influencia en sus comunidades de interés.
- Orientar los contenidos y puntos de contacto a **objetivos de conversión** a lo largo del “*stakeholder journey*”.

Para más información:

Iván Pino Zas

Socio y director senior del Área Digital en LLORENTE & CUENCA
ipino@llorenteycuenca.com

 ivanpinozas

Marcos González de La-Hoz

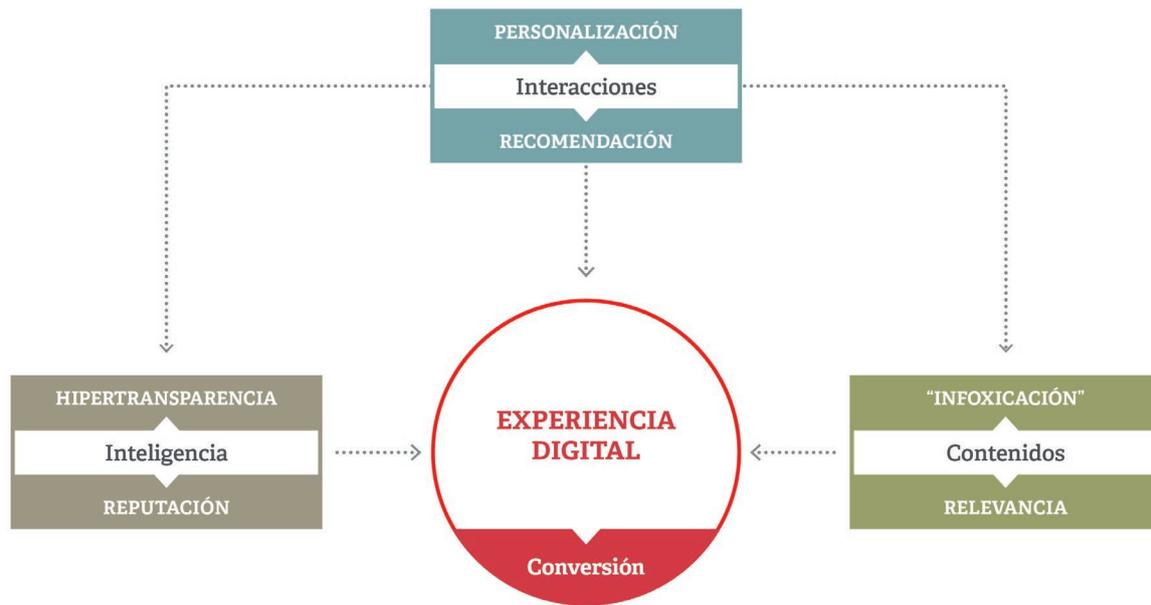
Director del Área Digital en LLORENTE & CUENCA
mgonzalezdelahoz@llorenteycuenca.com

 marcosgonzalezdelahoz

Conjugando Comunicación y <i>Marketing</i> desde la transformación digital	04
Convirtiendo a los grupos de interés en defensores y promotores de la marca	07
Generando recomendación y Reputación a través de la Comunicación Digital	09
Gestionando la experiencia digital en los “Momentos de la Verdad”	12
Notas bibliográficas	17



Conjugando Comunicación y Marketing desde la transformación digital



Fuente: Visión "Transformación Digital" de LLORENTE & CUENCA

Hace casi veinte años que unos visionarios de la Comunicación y el Marketing publicaron el *Cluetrain Manifesto* (VV.AA., 2018). Corría el año 1999, Google acababa de fundarse, Amazon aún no daba beneficios y Facebook ni siquiera era una idea; pero los autores de aquellas 95 tesis ya vislumbraron el **fundamento de la transformación digital** que sigue afectando a las empresas. Consistía en la poderosa idea de comprender los mercados como conversaciones que se conducen con voz humana, socavando jerarquías, sin mando ni control e interconectando persona a persona.

Ese **apoderamiento del individuo**, dotado por la tecnología de una inédita capacidad de influencia, gracias a los medios sociales y los dispositivos móviles, sigue estando detrás de las tres tendencias que vienen transformando la economía, la cultura y la política en las sociedades globalizadas. (Cortés y Pino, 2016):

1. La **personalización** de las relaciones de carácter informativo, a través de las redes sociales (*social*

media), apunta ahora hacia las relaciones económicas, transaccionales, a través de las cadenas de bloques (*blockchains*).

2. La **hipertransparencia** generada por la acumulación de grandes datos en las interacciones digitales personales (*big data*) se disparará con la aplicación sobre los mismos de las tecnologías de inteligencia artificial (AI).
3. La **"infoxicación"** de la comunicación pública, multiplicada por los usuarios de dispositivos móviles con capacidades multimedia, no dejará de aumentar con la ubicuidad de la Internet de las Cosas (*Internet of Things, IoT*).

Es en este contexto de transformación donde proponemos una reflexión multidisciplinar, desde los ámbitos de la Comunicación y el Marketing, orientada a un **marco integrado de gestión de la experiencia** (digital y omnicanal) de las empresas con sus grupos de interés (*stakeholders*).

Experiencia de cliente y Reputación

El proceso de apoderamiento del individuo, impulsado por la transformación digital, ha estado acompañado por una corriente de pensamiento que está humanizando la comprensión de los fenómenos sociales, políticos y económicos (Kahneman, 2012) (Fisher, 1985).

La traslación práctica de estos pensamientos en el ámbito de influencia del *Marketing* se ha manifestado con especial interés en la disciplina “**Experiencia de cliente**” (*Customer experience*). La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) la define como: “El recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca” (DEC, 2017). Y pone el acento en la naturaleza “subjetiva” y emocional de ese recuerdo, que aporta

un valor real a la marca mediante la recomendación por parte de sus clientes.

No se trata sólo de generar expectativas en momentos puntuales para captar el vínculo o compromiso con el cliente, como hace el *Marketing* usual, sino de gestionarla frente a la de la competencia para superar esas expectativas en sus experiencias cotidianas con la marca.

Mientras esto ocurre en el entorno del *Marketing*, también el ámbito de la Comunicación ha experimentado un proceso de humanización de su objetivo máspreciado: la **Reputación**.

Desde un enfoque más racional, la Reputación se planteaba como la gestión del *gap* entre la realidad y la percepción de una empresa, producto o persona.



Fuente: Enfoque “Experiencia Digital” de LLORENTE & CUENCA

Sin embargo, ahora entendemos la Reputación como: “La valoración de carácter emocional que realizamos sobre el comportamiento de una organización, marca o persona; basada en nuestras creencias compartidas y en las expectativas derivadas de ellas” (Cardona y Tolsá, 2018).

Como se puede apreciar, la aproximación entre los fundamentos de la “Experiencia de cliente” (desde el *Marketing*) y los de la Reputación (desde la Comunicación) son sustanciales. Con esa perspectiva de transversalidad entre disciplinas, hemos puesto en común varias fuentes de conocimiento:

- El marco de trabajo “Onda del Cliente” de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC).
 - El modelo de Comunicación “*Building Belief*” de la Arthur W. Page Society.
 - Los procedimientos característicos del *Inbound Marketing*.
 - Además de los conceptos propios del discurso metodológico de LLORENTE & CUENCA.
- El resultado de este ejercicio de confluencia se explica en las próximas páginas y se representa en el gráfico: *Enfoque “Experiencia Digital” (Digital Experience)*:
- En un contexto de transferencia de poder de Comunicación hacia individuo, el objetivo común es el de la “**Conversión**” de la persona hacia el “**Advocacy**” de la marca a través de procedimientos de atracción (“**Inbound**”), etapa a etapa del *Journey*, que nos permitan obtener su “**Recomendación**” entre sus grupos y comunidades de interés.
 - Para conseguir ese objetivo, se requiere la implantación de procesos continuos de “**Análítica**” de grandes datos y “**Automatización**” de interacciones con esas personas, a partir del despliegue de “**Contenidos**” en los puntos de contacto digitales o digitalizados (entre ellos las “**Redes Sociales**”).
 - Y todo ello parte de la comprensión de que son las expectativas y creencias compartidas por las personas (“**Reputación**”), con predominio de lo emocional sobre lo racional, las que determinan que las experiencias con la marca resulten de “**Relevancia**” para ellos.

Convirtiendo a los grupos de interés en defensores y promotores de la marca



Fuente: Prisma "Stakeholder Journey" de LLORENTE & CUENCA

Desde la disciplina de la "Experiencia de cliente" se proponen varios conceptos de gran valor para la gestión de la Reputación. Entre ellos sobresalen los "Puntos de Contacto" y los "Momentos de la Verdad"

- Los primeros, **touchpoints (TP)** – "**Puntos de Contacto**"– son todas las interacciones entre el cliente y la marca, ya sean por canales digitales o presenciales que generan impronta y, por lo tanto, emociones en los grupos de interés.
- Los segundos, **moments of true (MOT)** – "**Momentos de la Verdad**"–se producen cuando, tras determinar todos los puntos de contacto, se identifica cuáles adquieren más importancia competitiva. En los MOT es donde se trabajan las estrategias de diferenciación. Tras analizar lo que hacen los competidores, en un MOT se define exactamente qué debe vivir el cliente para superar sus expectativas (en parte, creadas por sus vivencias pasadas con la competencia, directa e indirecta, y en parte, motivadas por la promesa de marca de nuestra compañía).

- Si identificamos con acierto estos momentos, podemos convertirlos en puntos de contacto cuya experiencia para el cliente favorezca su conducta en favor de la marca, tanto ejecutiva (acción) como expresiva (recomendación). Se reconocen dos vías para lograr este resultado: las “**Experiencias WOW**” y los “**Puntos de Dolor**”:
- Las “Experiencias WOW” son aquellas interacciones entre el cliente y la marca que, en los “Momentos de la Verdad” o de diferenciación, consiguen exceder sus expectativas más favorables. Por el contrario, los “Puntos de Dolor” son las interacciones que le provocan emociones negativas hacia la marca, y en los que ésta tiene la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente.

El predicamento y aplicación de estas ideas en el ámbito del *Marketing* se encuentra en un momento álgido en relación con el consumidor.

Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando hablamos de otros **grupos de interés (stakeholders)**. Ni siquiera de aquellos a los que el padre del concepto, Edward Freeman, consideraba primarios cuando definía: “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation purpose*” (Freeman, 2010). Es decir, además de los clientes, los proveedores, accionistas, comunidades (ciudadanos) y empleados de la empresa.

Esta carencia supone toda una oportunidad para la afinación de los instrumentos al servicio de la Reputación, cuya naturaleza incluye a todos los grupos de interés y repercute en la consecución de diferentes objetivos empresariales.

Stakeholder Journey

La consideración de la Comunicación con los grupos de interés (*stakeholders*) como un “Viaje” (*Journey*) por sus “Momentos de la Verdad” puede ayudarnos a gestionar las experiencias y expectativas de cada uno de ellos, a lo largo de un **proceso de conversión** de las personas que los integran en auténticos defensores y promotores de la marca (ya sea ésta corporativa, comercial o personal):

- El profesional que se convierte en **empleado** de una organización y, como consecuencia de su experiencia, se transforma en embajador de la marca, ayudando a incrementar el *capital humano* de la compañía.
- El potencial **cliente** de una marca, que termina adquiriendo el bien o servicio y, a causa de su buena experiencia, se convierte en fan de la marca, ayudando a aumentar las *ventas* con su recomendación.
- El ahorrador o inversor que se decide por la propuesta de inversión de una empresa se convierte en **accionista** de la misma y la termina prescribiendo en su entorno gracias a su experiencia, en beneficio del *capital financiero* de la compañía.
- El **ciudadano** que coincide con la causa de interés público que defiende una marca, y termina convirtiéndose en activista de la misma, ayudando al crecimiento del *capital social y relacional* de la empresa.
- El empresario o emprendedor que se convierte en **proveedor** de una compañía, termina compartiendo con ella un proyecto de valor y, fruto de esa experiencia, llega a convertirse en un aliado promotor del *capital intelectual* de la empresa.

Generando recomendación y Reputación a través de la Comunicación Digital

Además de la prevalencia del componente humano-emocional, existen otras consecuencias prácticas para la Comunicación y el Marketing derivadas de la asunción del apoderamiento del individuo por la transformación digital. Planteamientos metodológicos donde se producen nuevas convergencias entre ambas disciplinas profesionales.

Una de las más importantes tiene que ver con el papel de los grupos de interés (*stakeholders*) en los procesos comunicativos; que pasan de ser consumidores pasivos a productores activos, de masas influidas a actores influyentes, de agentes aislados a personas conectadas.

Authentic Advocacy

Desde el ámbito de influencia de la Comunicación, la Arthur W. Page Society explica el cambio así: *“While the ‘few’ will always influence ‘the many,’ we are now in a world where the many influence many more. Put another way, we are moving from mass communications to masses of communicators”* (Arthur W. Page, 2012).

La cita se recoge en el documento *Building Belief, a new model for activating corporate character & authentic advocacy*. Cumpliendo la promesa del título, propone un modelo basado en la gestión de la Reputación (creencias compartidas) para convertir a los grupos de interés de la empresa en (auténticos) promotores y defensores de las marcas en sus entornos personales de Comunicación (digitales y presenciales). Este sería el esquema básico:

1. **Definir** la identidad corporativa de la marca: sus creencias y propósito diferenciales.
2. **Compartir** esas creencias y propósito con los grupos de interés mediante referencias, evidencias y experiencias.

“We are moving from mass communications to masses of communicators”

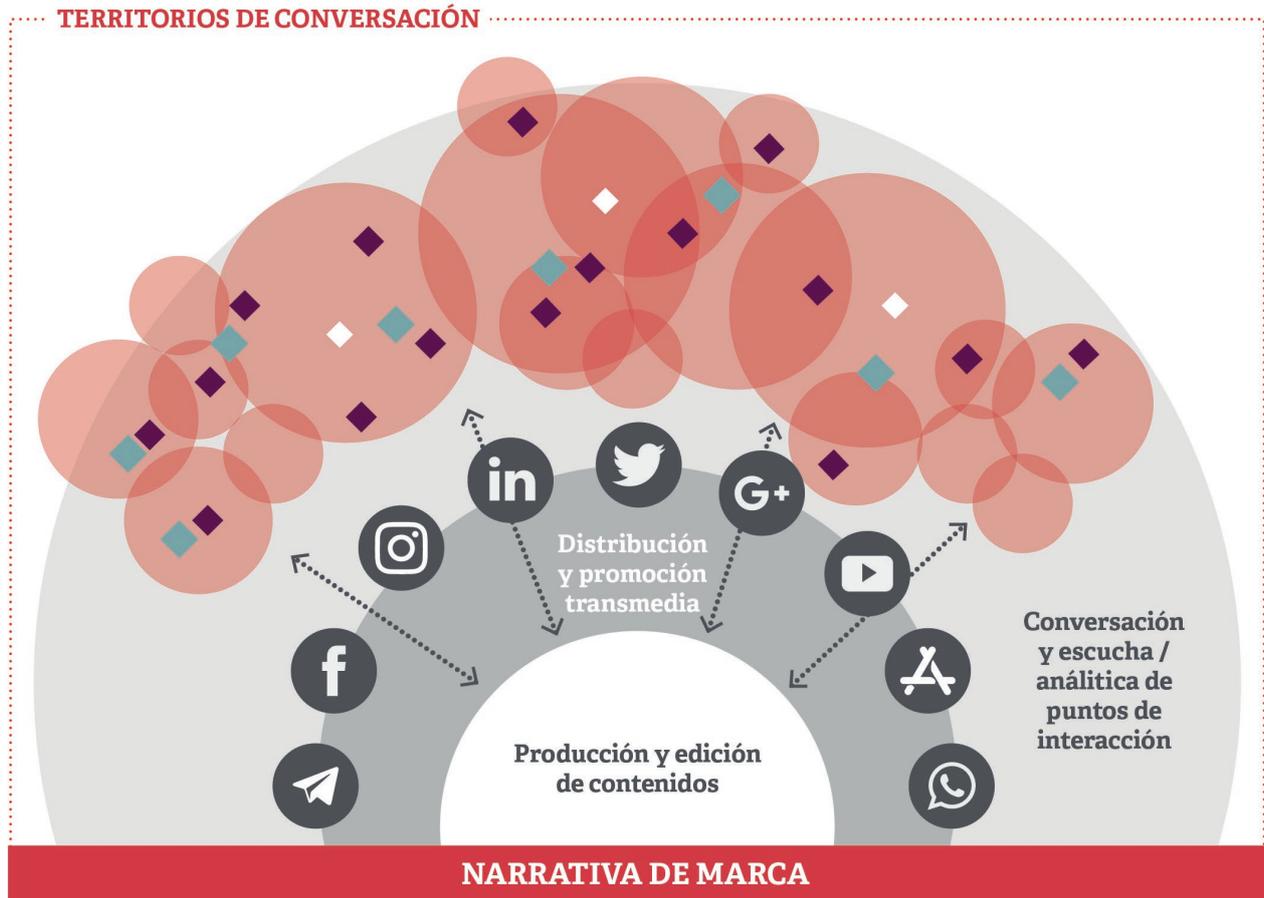
3. **Estimular** acciones en sus grupos de interés coherentes con esas creencias y propósitos que generen valor compartido.
4. **Sostener** experiencias favorables a partir de aquellas acciones que generen confianza en los grupos de interés.
5. **Habilitar** plataformas que transformen esa confianza, basada en el propósito y creencias compartidas, en una promoción y defensa genuina de la marca (*advocacy*) por parte de los grupos de interés.

Inbound Marketing

Desde el ámbito de influencia del Marketing, se vienen planteando múltiples aportaciones que coinciden en la idea de apoderar al cliente en su relación con las marcas, reconociendo su poder de decisión y recomendación durante todo ese viaje (*customer journey*). Así se hace en la disciplina de “Experiencia de cliente” y, de forma aún más tangible, en la metodología *Inbound*.

El *Inbound Marketing* fue desarrollado por Halligan y Shah, fundadores de la plataforma Hubspot (Halligan & Shah, 2014). Entre otras fuentes, se inspiraron en las reflexiones sobre el “Marketing del permiso” (Godin, 2012). Y éstas, a su vez, en las ideas originales del “Marketing uno por uno” (Peppers & Rogers, 1996).

Parten de la consideración de que los consumidores apoderados rechazan la publicidad masiva e intrusiva convencional. En consecuencia, se construye un modelo en el que los contenidos de valor de las marcas son encontrados por los potenciales clientes en su búsqueda e intercambio de información digital (en redes, medios y buscadores) para satisfacer sus necesidades.



- Comunidades *online*
- ◆ Influente (macro y micro)
- Difusor: medio u organización
- ◆ Advocate (empleado, cliente, accionista, ciudadano, proveedor)
- Earned media*
- Paid media*
- Owned media*

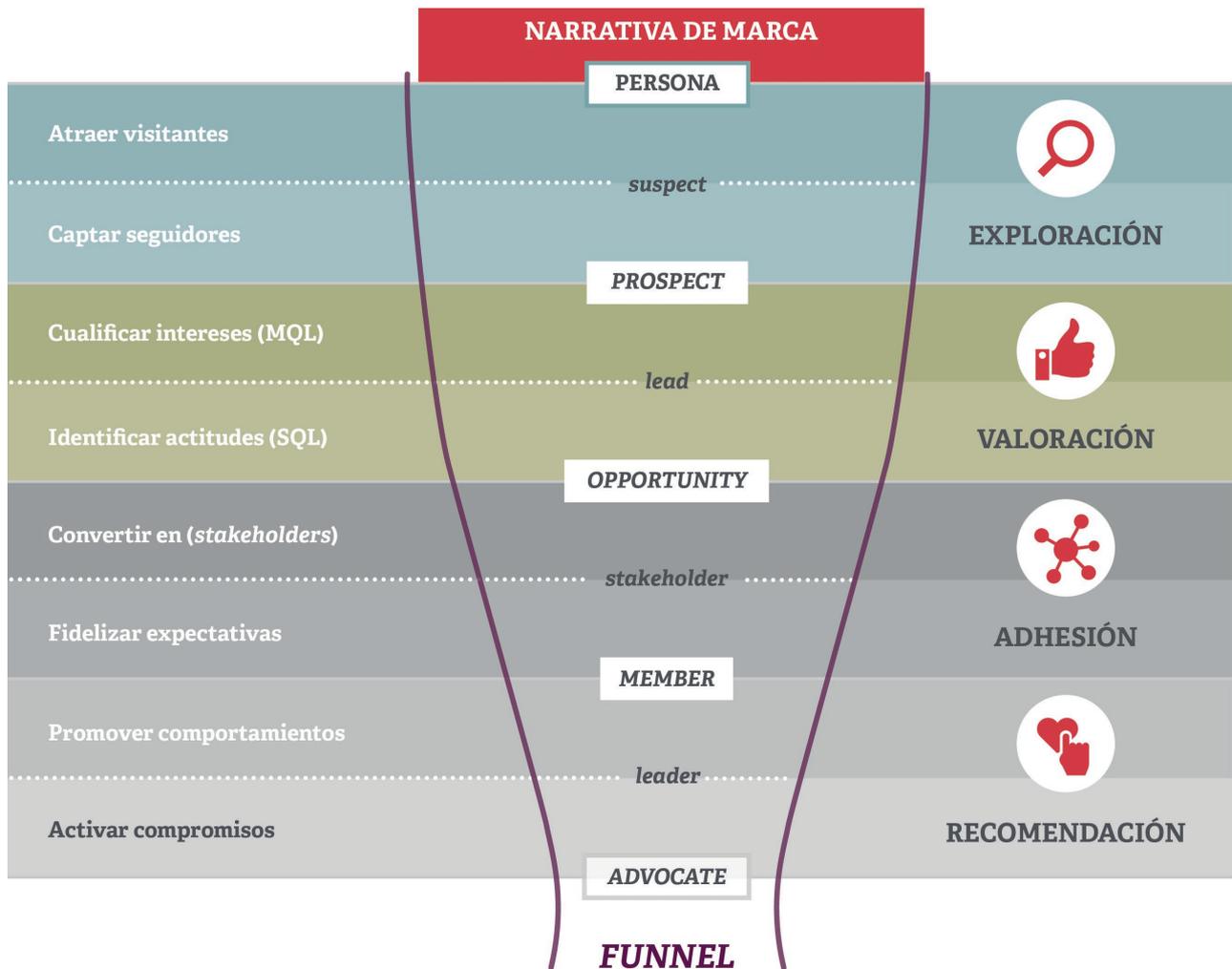
Fuente: Modelo "Comunicación Digital" de LLORENTE & CUENCA

A partir de ese encuentro, las marcas están obligadas a obtener el permiso de los compradores para mantener un contacto progresivo (vía correo electrónico, redes o mensajería) mediante el cual van recabando la información personal (bases de datos) que les permite convertirlos en clientes y, finalmente, en defensores de la marca. El camino seguiría los siguientes pasos:

1. **Atraer** visitas anónimas a los medios propios digitales de la marca a través de medios pagados o ganados: posicionamiento en buscadores, propagación en redes y publicaciones en medios.
2. **Convertir** las visitas anónimas en registros de datos (*leads*) a través de formularios en páginas de aterrizaje y llamadas a la acción.

3. **Vincular o cerrar** la conversión del contacto con una comunidad de intereses, mediante una gestión activa de sus datos, personalizando los contenidos y propuesta de valor a su medida, mediante herramientas de automatización de *Marketing*.

4. **Deleitar** al cliente hasta convertirlo en prescriptor de la marca a través de experiencias memorables, generadoras de emociones positivas que puedan convertirse en recomendaciones. Aquí el cliente se convierte en un “fan”, asumiendo un compromiso que le lleva a compartir con sus redes los mensajes positivos sobre la marca y a defenderla frente a los negativos.



Fuente: Embudo "Inbound & Advocacy" (1 de 2) de LLORENTE & CUENCA

Gestionando la experiencia digital en los “Momentos de la Verdad”

Llegados a este punto, contamos con elementos suficientes para proponer un primer marco integrado de gestión de la experiencia digital que aproveche las mejores aportaciones de los ámbitos del *Marketing* y la Comunicación.

En síntesis, hemos comprobado cómo el poder de **recomendación** (o detracción) de los grupos de interés sobre las marcas se ha convertido en el objeto común de preocupación y ocupación para ambas disciplinas. Cómo la convergencia en la gestión de las **expectativas y experiencias** vividas está aproximando sus metodologías más avanzadas. Y cómo la inclinación analítica del mundo de la Reputación puede convertirse en inteligencia para la acción si asimila la práctica de la **medición y control** naturales en el *Marketing*.

Desde esas conclusiones, proponemos un marco de trabajo que sirva para gestionar las interacciones con todos los grupos de interés primarios de la empresa (no solo los clientes), y nos ayude a conseguir más impactos en los capitales de la compañía (además de ingresos por ventas), tratando de convertir a las personas en defensoras, promotoras o prescriptoras de la Reputación de una marca (ya sea ésta corporativa, comercial o personal).

Territorios y comunidades

En la elaboración de este marco se añaden conceptos y métodos propios de LLORENTE & CUENCA que aportan valor a los descritos anteriormente. Es el caso del modelo de Reputación *Relevance* o de la narrativa corporativa o narrativa del CEO y, en particular, de las nociones de territorios y comunidades (Corujo, Pino y Glez. Natal, 2016).

En la fase de definición, resulta determinante delimitar la experiencia digital con los grupos de interés en **territorios** concretos, entendidos como “masas estables de conversación”, en los que será necesario identificar agendas, personas y contenidos específicos.

Mientras que, durante el viaje del grupo de interés, consideramos básica su evolución en el sentido de **comunidad**, generando un sentido de pertenencia en tor-

no a creencias y propósitos compartidos con la marca. En ese contexto, serán significativas las interacciones y experiencias emocionales que desarrollemos. Y veremos cómo podemos elevar los niveles de *engagement* (digital y multicanal) de forma progresiva.

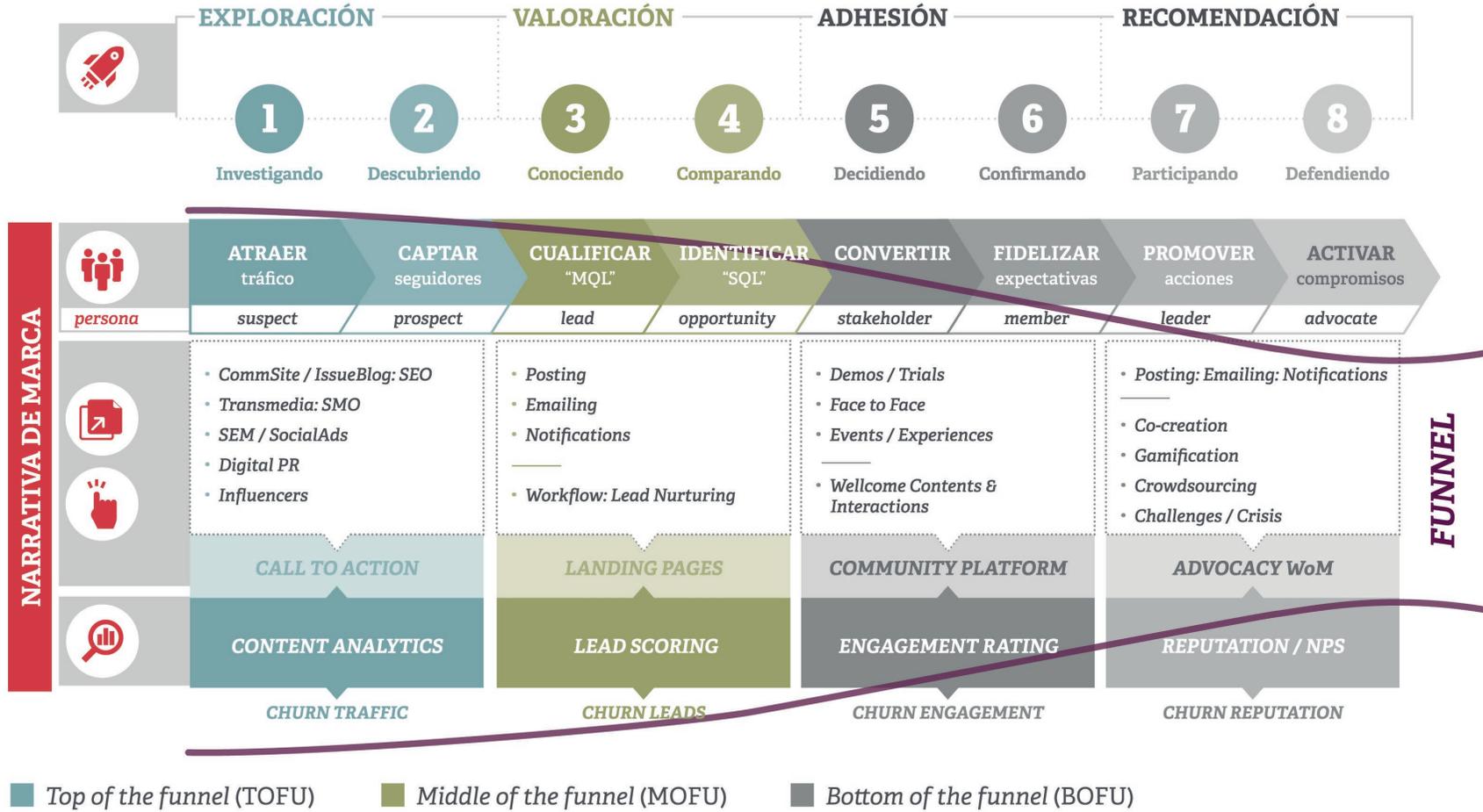
Digital experience

El esquema de trabajo comienza con una fase previa de definición para situarse de inmediato en el viaje por los “Momentos de la Verdad” de los grupos de interés (*stakeholder journey*), así como en los puntos de contacto e interacciones que corresponde gestionar a la marca (*conversion funnel*). Y a lo largo de todo el proceso, una labor continua de análisis de datos (*smart data: goals & metrics*) para retroalimentar las acciones.

/// Fase de definición (previa)

En la fase inicial de diagnóstico y planificación, ponemos en juego tanto los fundamentos de Comunicación descritos en la primera fase del modelo *Building Belief* de la Arthur Page Society (definición del *corporate character*); como los fundamentos de “Experiencia de cliente” incluidos en la variable que la DEC define como “identidad única” dentro de su modelo “Onda del cliente”. Paso a paso:

1. Concretar cuáles son los objetivos (*smart*) de impacto a los que deben responder las experiencias digitales: financiero, social y relacional, humano, intelectual, natural e industrial, según el modelo de Reporte Integrado (Integrated Reporting <IR>, 2018).
2. Identificar a los grupos de interés involucrados en la consecución de los objetivos: clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos, empleados...
3. Evaluar las expectativas y creencias de los grupos de interés respecto de los objetivos. Según el modelo *Relevance* serían (Cardona y Tolsá, 2018): aspiracionales (de imagen), pragmáticas (de credibilidad), relacionales (de transparencia), éticas (de integridad) y sociales (de contribución).



Fuente: Embudo "Inbound & Advocacy" (2 de 2) de LLORENTE & CUENCA

4. Reconocer las coincidencias y discrepancias entre las expectativas de los grupos de interés y la identidad de marca o narrativa corporativa.
5. Localizar los “Puntos de Contacto” actuales y potenciales con los diferentes grupos de interés involucrados en las experiencias.
6. Diseñar los “viajes posibles” (*journeys to be*) considerando las oportunidades competitivas de momentos “WOW” y riesgos de “Dolor” en los puntos de contacto o interacciones localizadas previamente.
7. Estimar impactos y resultados medibles (*goals & metrics*), en coherencia con los objetivos trazados inicialmente.

Fase de ejecución

La ejecución de los viajes posibles diseñados supone el despliegue de otras variables de la “Onda del cliente” (DEC, 2017), en concreto, las de “impulso organizativo”, “implicación de las personas” e “interacciones”. El esquema de esos viajes sigue un modelo construido a partir de los momentos que llevarían a una persona a convertirse en promotora o defensora de los objetivos de una marca, empresa o persona. Está basado en la metodología aplicada en el *Inbound Marketing*.

Momento de exploración

En este primer momento, necesitamos acotar antes el **territorio** de conversación en que buscamos encontrarnos con nuestros *stakeholders*. Puede estar relacionado con proyectos de inversión (accionistas); con procesos de innovación (proveedores); con soluciones, productos o servicios (consumidores); con una cultura corporativa (empleados); con causas públicas (ciudadanos) u otros diferentes.

Dentro del territorio acotado, trataremos de identificar a los “interactores” e interlocutores en los grupos de interés involucrados. En concreto, buscaremos aquellos

con mayor potencial de influencia interna (dentro de organizaciones clave) o externa (expertos, celebridades, autoridades, periodistas, activistas, personalidades o políticos) y que, además, estén predispuestos emocionalmente a favor del propósito que perseguimos.

Partiendo de esa información, estaremos en condiciones de dibujar los arquetipos de personas a los que deseamos atraer y captar, considerando sus intereses, emociones y características. Un boceto de los miembros de la **comunidad** que aspiramos a promover, y del sentido de pertenencia que podría cultivarse con ellos, en torno a propósitos y valores compartidos.

Momento de valoración

En este segundo “Momento de la Verdad”, la persona ya no está solo explorando, sino valorando alternativas de decisión. Puede tratarse de un profesional que considera opciones laborales, de un ahorrador o inversor que analiza dónde poner su dinero, de un ciudadano que está estimando apoyar determinadas causas, de un consumidor que compara diferentes productos o servicios o de un proveedor que está estudiando alianzas con socios empresariales.

En los momentos de exploración y valoración, de acuerdo con la metodología de LLORENTE & CUENCA, se requiere una táctica de posicionamiento por la **relevancia** en un determinado **territorio** de conversación, con un despliegue de la **narrativa** de marca a través del **storytelling** en diferentes **formatos y plataformas de contenidos**.

Ambos momentos se corresponden con la fase del modelo *Building Belief* de la Arthur Page Society que trata sobre compartir la narrativa de la marca con los grupos de interés mediante referencias, evidencias y experiencias (*forging shared belief*).

Momento de adhesión

En este tercer “Momento de la Verdad”, la persona se inclina por nuestra propuesta de valor y toma la decisión

de convertirse en *stakeholder* de la marca. El profesional que termina incorporándose como empleado, el consumidor que termina usando el servicio o producto como cliente, el ciudadano que termina sumándose a una causa como activista, el ahorrador o inversor que termina haciéndose accionista, minorista o institucional, y el proveedor que termina cerrando un acuerdo como aliado (*partner*).

El momento de la adhesión se corresponde con dos escalas del modelo *Building Belief* de la Arthur Page Society:

- Primero, *spurring action*: “estimular acciones” en los grupos de interés, coherentes con la identidad de la marca, que generen valor compartido (de *opportunity* a *stakeholder*);
- Segundo, *building confidence*: “sostener experiencias favorables” que generen confianza en los mismos (de *stakeholder* a *community member*).

Es el momento en el que, además de las interacciones digitales personalizadas, resultan convenientes las de carácter más **presencial y vivencial** (*storydoing*); para que la persona experimente los beneficios emocionales de adherirse al propósito de la marca.

También inicia una fase del viaje del grupo de interés en la que, además de la gestión de contenidos, entra en juego la **gestión de la comunidad**. En este punto, resulta de especial interés conocer los factores que determinan el sentido de pertenencia de una persona en una comunidad, definidos por McMillan & Chavis (1986): membresía, influencia, integración y cumplimiento.

Momento de recomendación

La recomendación puede producirse, con mayor o menor intensidad, en cualquiera de los anteriores “Momentos de la Verdad”. No obstante, aquí trata-

mos sobre el momento en el que la persona alcanza su mayor potencial de influencia en el entorno del *stakeholder*. Ese es el que cuenta con mayor información, mejores experiencias y una red más potente de relaciones (comunidad) en torno a la propuesta de valor de la marca.

Se corresponde con la fase del modelo *Building Belief* de la Arthur Page Society que habla de habilitar plataformas que transformen la confianza del grupo de interés, basada en el propósito y creencias compartidas, en una promoción y defensa genuina de la marca (*building advocacy at scale*).

Una vez que el *stakeholder* se reconoce dentro la comunidad (*community member*) se puede iniciar un proceso de fortalecimiento (o debilitamiento) de su sentido de pertenencia, en la medida en que se activen los factores que McMillan & Chavis (1986) definían como influencia recíproca y conexión emocional.

En los **momentos de adhesión y recomendación** se requiere, de acuerdo con la metodología de LLORENTE & CUENCA, una táctica de administración de la **influencia** en una determinada **comunidad** de propósito, con un despliegue del modelo de **Reputación** a través del **storydoing** en diferentes **canales y plataformas de relacionamiento**.

/// Fase de analítica (continua)

La fase de evaluación y analítica es continua desde el principio hasta el final del viaje del grupo de interés (*stakeholder journey*). Se constituye como una dinámica permanente de aprendizaje basado en datos; un proceso de retroalimentación constante de las interacciones con la marca, a través de diferentes fuentes de información, estructuradas y no estructuradas, espontáneas o dirigidas. Se correspondería con la variable “Interpretación y acción” del modelo “Onda del cliente” desarrollado por la DEC (2017).

En la **fase inicial de definición estratégica**, necesitaremos al menos las siguientes fuentes de inteligencia:

- Demarcación de territorio de conversación mediante *keyword research* en buscadores de contenidos digitales.
- Localización de comunidades de interés a través de *network research* en redes sociales y bases de datos.
- Evaluación de “Puntos de Contacto” con herramientas de analítica en plataformas digitales o digitalizadas de interacción.
- Medición de expectativas a través de encuestas de Reputación, en los “Momentos de la Verdad,” preferiblemente.

En el **momento de exploración**, será imprescindible afinar el análisis de las fuentes de tráfico de los activos

web (*analytics*), así como el registro de los suscriptores o seguidores de los contenidos de la marca.

En el **momento de valoración**, entra en juego el tratamiento de datos (*lead scoring*) para la cualificación del contacto, a través de sistemas automáticos de medición de sus interacciones, y con una correcta parametrización de los modelos de atribución

En el **momento de adhesión**, las métricas que importan tienen que ver con las tasas de conversión (*conversion rate*) o abandono a partir de los datos de los respectivos formularios o aplicaciones.

En el **momento de recomendación**, podemos acudir a las encuestas con modelos de medición como el NPS (*Net Promoter System*, de Bain & Company) y complementarlo con un análisis semántico de expresiones en los medios sociales de Internet (Reputación *online*).

Notas bibliográficas

Arthur W. Page (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Retrieved from: <https://www.awpagesociety.com/thought-leadership/building-belief>

Bain & Company (2018, enero 28). *Net Promoter System* [web page]. Retrieved from: <http://www.netpromotersystem.com/>

Cardona, Juan y Tolsá, Jorge (2018). *Empatía corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación*. Desarrollando Ideas. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion/>

Cortés, Sergio y Pino, Iván (2016). *Hacia la transformación digital de la comunicación*. Desarrollando Ideas. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/03/hacia-la-transformacion-digital-de-la-comunicacion/>

Corujo, Adolfo; Pino, Iván y González Natal, David (2016). *Territorios y comunidades, las nuevas fronteras de la comunicación*. Desarrollando Ideas. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/01/territorios-y-comunidades-las-nuevas-fronteras-de-la-comunicacion/>

Fisher, Walter (1985). *The narrative paradigm: An elaboration*. *Communication Monographs*, 52, 347-367.

Freeman, Edward et al. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. New York: Cambridge University Press.

Godin, Seth (2012). *El marketing del permiso*. Barcelona: Ediciones Granica.

Halligan, Brian; Shah, Dharmesh (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. New Jersey: Wiley & Sons.

Integrated Reporting <IR> (2018, enero 28). *International <IR> Framework* [web page]. Retrieved from: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

Kahneman, Daniel (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Random House Mondadori.

McMillan, D.W., & Chavis, D.M. (1986). *Sense of community: A definition and theory*. *American Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.

Peppers, Don; Rogers, Martha (1996). *Uno por uno. El marketing del siglo XXI*. Buenos Aires: Vergara.

Varios Autores (2017). *La experiencia del cliente. Manual para directivos y profesionales*. Madrid: Asociación DEC.

Varios Autores (2018 enero 28). *Cluetrain Manifesto* [web page]. Retrieved from: <http://www.cluetrain.com/>

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@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
edela Fuente@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
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

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

Bernardo Quintana
Presidente consejero y miembro del
Comité de Dirección
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
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: +51 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
jcozzer@llorenteycuenca.com

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

www.llorentycuenca.com

