



INFORME ESPECIAL

Conversación y conversión. Retos del *Customer Experience* en B2B

Madrid, marzo 2019

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1. EL RETO DE LA PERSONALIZACIÓN
2. EL RETO DEL *BRANDING*
3. EL RETO DEL *THOUGHT LEADERSHIP*
4. EL RETO DEL *EMPLOYEE ADVOCACY*

AUTORES

Hablamos mucho de cómo la disrupción digital está transformando el panorama de las empresas B2C (*business to client*), pero ¿qué está ocurriendo en el ámbito del B2B (*business to business*)? ¿Cuáles son los retos de la experiencia del cliente en este sector a medida que la tecnología transforma el panorama de las relaciones comerciales? Según un informe de Gallup, “sólo el 41 % de los clientes de B2B sienten que la empresa con la que trabajan es perfecta para ellos”, y “el 49 % no se siente orgulloso de ser cliente de la empresa”.

Muchos de los retos relacionados con la comunicación, el *branding* y el *marketing* que el B2C intenta asumir en los últimos años afectan también a la experiencia del cliente en el B2B. De esta manera, más allá de la pura conversión, el reto de la fidelización de clientes cobra importancia. Es ahí donde la necesidad de establecer relaciones basadas en la aportación de valor continuada y la coherencia en todos los puntos de contacto se vuelve más crítica.

Se habla poco del rol clave que la comunicación tiene en el *journey* del cliente, y cómo se configura cada vez más como herramienta básica para establecer una experiencia coherente y satisfactoria. Más conversaciones de valor y una estrategia de conversión más ligada a la comunicación son el eje a partir del cual desgranamos cuatro retos críticos para el futuro de las compañías B2B.



“Todos los nuevos desarrollos que se incorporan a la relación con el cliente se centran en una sola cosa: poder hablar e interactuar como si nos conociéramos desde la infancia”

1. EL RETO DE LA PERSONALIZACIÓN

Todos los nuevos desarrollos que se incorporan a la relación con el cliente (*blockchain*, Internet de las cosas, realidad aumentada e inmersiva, analítica de datos, entre otros) se centran en una sola cosa: poder hablar e interactuar con el cliente como si nos conociéramos desde la infancia.

Puede parecer algo obvio, pero se nos abre un mundo cuando desgranamos los dos intereses que orbitan entorno a tal objetivo:

- Si conozco los miedos e inquietudes de mi cliente, puedo anticiparme a ellos y generar empatía para comunicar e interactuar de forma efectiva, evitando la tasa de huida o rebote.
- Si conozco las motivaciones, ilusiones y factores desencadenantes de la curiosidad que desembocan en acción de mi cliente, puedo afinar más mis contenidos e interacciones para dirigirlo a mi producto o servicio.

Todo esto nos lleva e intentar alcanzar la hiperpersonalización/trivialización (cuando nos referimos a grupos de arquetipos conductuales similares, también conocidos como *buyer persona*) donde deseamos cada vez más productos únicos y elaborados a nuestra medida. La hiperpersonalización de la experiencia del cliente es la

asignatura pendiente de las compañías al confundir tres tipos de gestión de la experiencia:

1. **Experiencia entregada:** es aquella que vive el cliente y que, desgraciadamente, muchas veces dista de la que la empresa entiende que está entregando. Para poder controlarla y obtener información para inclinarla hacia la hiperpersonalización, se usan técnicas denominadas la Voz del Cliente, donde se analiza el grado de satisfacción, índice de recomendación (*Net Promoter Score*), entre otras.
2. **Experiencia deseada:** está diseñada para que todos los puntos de contacto e interacción de la marca con el usuario ofrezcan improntas positivas y memorables. El mayor problema de las empresas es que confunden la personalización de la interacción con ofrecer una experiencia sin dolor alguno. Desconocen que para construir experiencias efectivas y memorables positivamente es necesario el dolor para generar satisfacción del usuario tras su conversión.

Vivir en las experiencias perfectas genera tedio; nos enamoramos de las imperfecciones que hacen sentirnos comprendidos y requieren de algo de esfuerzo recompensado económicamente y emocionalmente. Por

“Es una realidad que los responsables de *marketing* de las empresas de B2B están recurriendo a la marca para ganar preferencia, capacidad de compra y primas de precio”

ejemplo, la cola de Starbucks, cargar los muebles de Ikea, esperar la aceptación al entrar en una comunidad restringida, entre otras.

3. **Experiencia efectiva:** gestiona la Experiencia Entregada y la cruza con la Deseada, y es donde se encuentra la hiperpersonalización, logrando identificar sus posibilidades de diferenciación frente a los competidores con mayores recursos. Para ello, es imprescindible “pensar más y gastar menos”. Principio fundamental del buen *marketiniano*.

Este nuevo enfoque de la hiperpersonalización logra dar un paso más al concepto de clientes céntricos (*customer centric*) y será la clave para la creación de experiencias memorables en las empresas B2B.

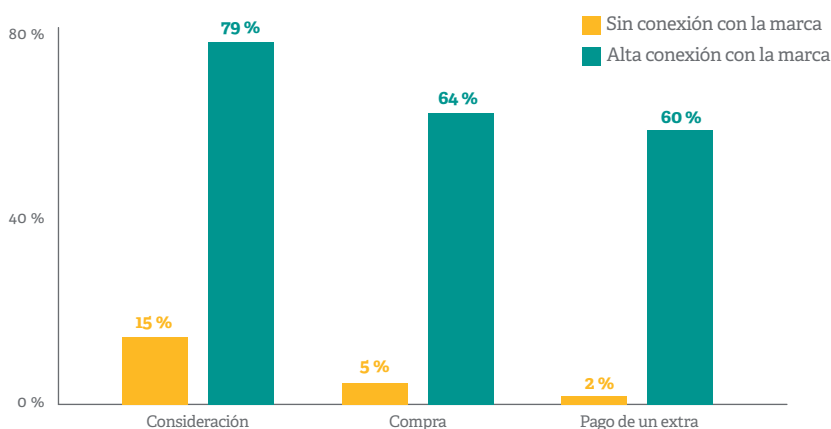
2. EL RETO DEL BRANDING

Dividamos las marcas en dos. Pongamos a un lado aquellas en las que las emociones dirigen la compra y en otro lado las que no. Si entendemos el papel de marca como la parte de la decisión de compra que se puede atribuir directamente a la marca (excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto), históricamente este papel que juegan las emociones en industrias como, por ejemplo, el lujo, las bebidas, la moda y la restauración, resultaba dominante. Sin embargo, en los servicios industriales, financieros, industria farmacéutica y logística, ese papel se reducía.

Hoy esto ha cambiado. La proporción de la demanda que un producto o servicio con marca obtiene por encima del mismo producto o servicio sin marca crece cada año en las industrias señaladas en último ejemplo. Esto nos revela que el trabajo de *branding* e identidad, vinculada al servicio de las *emociones*, resulta ya imprescindible en cualquier proceso de compra.

Es una realidad que los responsables de *marketing* de las empresas de B2B están recurriendo a la marca para ganar preferencia, capacidad de compra y primas de precio. Una encuesta de Gartner identifica a la marca como la segunda prioridad más alta para los ejecutivos de *marketing*.

Figura 1. Impacto de las conexiones con la marca en B2B



n= 3 000
Fuente: CEB/Motista Survey

“La construcción de la marca reduce el riesgo comercial, aísla a la compañía en una crisis y proporciona el propósito común que puede vincular a todas las partes interesadas de la compañía”

El entorno B2B, como tantos otros atestados de competidores, sufre un incremento de la *comoditización* que nos exige luchar contra el precio como el único *driver* de compra. Los profesionales del B2B se están dando cuenta de que el desarrollo de *Brand Awareness* entre sus clientes produce mayores márgenes en el canal y genera una lealtad que los puede proteger contra competidores con precios más bajos. Ejecutar una compra en el entorno profesional es más difícil que en otros, por la complejidad de la demanda y la demora en el tiempo de cierre de los acuerdos comerciales.

Además, el comprador de servicios profesionales está más preparado y experimentado que el consumidor de entornos B2C, por lo que esta experiencia más reflexiva exige a las marcas apalancarse en mayor medida en su identidad para transmitir confianza y fiabilidad. Por el contrario, ganar un cierto nivel de confianza redundará en una mayor lealtad, cuando el *journey* de la marca se sofisticará y fragmenta (multi contactos), la coherencia de esa identidad debe ser firme y bien establecida para crear muchas historias inspiradas por un solo propósito.

En el arduo camino de convertir un extraño en un cliente fiel, la identidad actúa como un efectivo y necesario ensamblador de la experiencia. La construcción de la marca reduce el riesgo comercial, aísla a la compañía

en una crisis y proporciona el propósito común que puede vincular a todas las partes interesadas de la compañía.

3. EL RETO DEL THOUGHT LEADERSHIP

Más allá de la conversión, la conversación es una herramienta de primer orden a la hora no sólo de captar la atención de potenciales clientes, sino también al desarrollar relaciones más ricas con los clientes actuales y así favorecer su fidelización. El *thought leadership* se ha configurado en los últimos años como una solución poderosa que aporta valor en las relaciones comerciales B2B y que permite a las compañías convertirse en referentes en aquellas conversaciones que pueden ser relevantes para su reputación y su negocio. Según el último estudio de Edelman y LinkedIn sobre el tema, la mayoría de compradores senior de B2B están dispuestos a pagar un extra por trabajar con aquellos que consideran un referente en su sector. El mismo estudio señala un incremento progresivo en el tiempo que los clientes de B2B dedican a informarse utilizando para ello fuentes de *thought leadership* de otras compañías.

La clave para una estrategia coherente y efectiva está primero en la identificación de territorios de conversación que puedan sumar en las relaciones comerciales. Entender las comunidades que ya están conversando en esos territorios

y las temáticas en las que centran la atención es necesario para conseguir aportar valor y contribuir así a proyectar la visión de la compañía. A partir de ahí, una estrategia de *thought leadership* óptima debería de impregnar toda la cadena de valor de la compañía, incluyendo los modelos comerciales, los empleados y todos los puntos de contacto con el cliente, ya que en algunos casos se ha entendido sólo como una herramienta válida para la generación de estrategias de atracción, pero lo es aún más cuando se busca fidelizar a los clientes más avanzados en el *funnel*.

Es tiempo de que las empresas de B2B comiencen a proyectar el conocimiento de sus especialistas hacia el mundo, ofreciendo a sus principales ejecutivos la posibilidad de ser líderes de opinión con el fin de fortalecer sus relaciones con los clientes e impulsar su proyección en la sociedad.

4. EL RETO DEL EMPLOYEE ADVOCACY

Los seres humanos podemos quedar prendados de otras personas, de ciertas ideas, de buenas historias, de una imagen aspiracional que nos invita a soñar y a pensar en grande. Esos vínculos emocionales son los que mueven el mundo y los que nos hacen tomar decisiones de todo tipo, incluidas, por supuesto, las decisiones de compra. Ese *engagement* normalmente lo crean las experiencias directas

que vivimos con personas, con lugares, con emociones y, por qué no, con marcas. Este escenario, tan innegablemente humano, es el mismo que dibuja un desafío laberíntico para las compañías B2B. Aquellas que no han dispuesto, tradicionalmente, del preciado recurso de poder dirigirse de manera directa a los consumidores finales.

Las personas nos fiamos preferentemente de 'alguien como yo', en general, y de un empleado normal cuando hablamos de compañías. Resulta que las compañías B2B llevan años buscando fuera de ellas una manera de sortear las dificultades que habitan en este laberinto que intermedia entre ellas y la capacidad de emocionar a los consumidores finales para darse cuenta, cada vez más, de que el arma secreta que necesitaban para tener éxito siempre la llevaron adentro: sus propios profesionales.

Un profesional comprometido es el recurso más poderoso y efectivo a la hora de generar un vínculo sincero, profundo y duradero con los consumidores. El *employee advocacy*, como se ha dado en llamar actualmente a algo que siempre ha existido (contar con empleados embajadores de la marca en la que se desempeñan), es un instrumento ineludible a la hora de convertir y fidelizar en el ecosistema B2B. El alcance de las redes sociales, potencialmente ilimitado, es el que ha dado una nueva dimensión a esta

práctica imprescindible para las compañías que estén dispuestas a marcar la diferencia en el escenario actual y futuro.

Existen casos significativos de compañías B2B pioneras en este ámbito (Microsoft, Hewlett Packard, Salesforce o Fedex, por ejemplo) que están obteniendo

resultados reputacionales impresionantes. En cualquier caso, no existen recetas de copia-pegar. Aunque la tendencia es universal, cada compañía deberá indagar en ella de forma particular y única. A fin de cuentas, la búsqueda de la propia voz no podría afrontarse de otra manera.

Tres tipos de gestión de la experiencia



EXPERIENCIA ENTREGADA

Es aquella que vive el cliente. Para poder controlarla y obtener información para inclinarla hacia la hiperpersonalización se usan técnicas denominadas la Voz del Cliente, donde se analiza el grado de satisfacción, índice de recomendación (*Net Promoter Score*), entre otras cuestiones.



EXPERIENCIA DESEADA

Está diseñada para que todos los puntos de contacto e interacción de la marca con el usuario ofrezcan improntas positivas y memorables. El mayor problema de las empresas es que desconocen que para construir experiencias efectivas y memorables es necesario el dolor para generar satisfacción en el usuario tras su conversión. Por ejemplo, hacer la cola de Starbucks o cargar los muebles de Ikea.



EXPERIENCIA EFECTIVA

Gestiona la Experiencia Entregada y la cruza con la Deseada, y es donde se encuentra la hiperpersonalización, logrando identificar sus posibilidades de diferenciación frente a los competidores con mayores recursos. Para ello, es imprescindible “pensar más y gastar menos”. Principio fundamental del buen *marketiniano*.

Autores



David González Natal es Director Senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar el área de Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA, dirigió durante siete años campañas de comunicación nacionales para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar o Ron Barceló desde su puesto de coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. Como líder global del área coordina ocho mercados (España, Portugal, Colombia, Argentina, México, Perú, Brasil y Panamá) y ha dirigido proyectos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya o Sacyr. Entre los más de 50 galardones obtenidos por sus proyectos se encuentra un León de Cannes, dos Soles, numerosos Gold Stevie Awards y varios Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards y Premios Eikon. Natal es profesor de Storytelling en el Máster de Comunicación Corporativa de la Universidad Carlos III y en el Global CCO de ESADE. También enseña en el Master of Visual and Digital Media de IE Business School y en el Máster de Comunicación Digital de la Universidad de Cantabria.

dgonzalezn@llorentycuenca.com



Carlos Magro es Director del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA. Consultor experto en *branding*. Trabajó anteriormente durante 12 años en la consultora de marcas global Interbrand, donde lideró proyectos de creatividad y gestión de marca para grandes clientes del entorno corporativo, y de gran consumo. Previamente y durante 8 años, trabajó como director de arte en agencias de publicidad globales como Leo Burnett y Euro RSCG. A lo largo de su carrera ha trabajado para más de 60 clientes líderes del panorama nacional e internacional de más de 14 sectores diferentes. Promueve y divulga el *branding* como conferenciante, profesor de universidades y escuelas de negocio del ámbito del diseño, la moda y el *marketing* y colaborando como escritor en medios especializados.

cmagro@llorentycuenca.com





Luis González es Director del Área Talent Engagement en LLORENTE & CUENCA. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en la comunicación entre compañías y empleados. Cuenta con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLORENTE & CUENCA en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teleteledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com



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 la IE Business School, y máster en Filosofía y Humanidades por la Universidad Francisco de Vitoria. Tiene más de 15 años 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
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Estrategia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general de Talento
e Innovación
gpanadero@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

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

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y directora general
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y director general Arenalía
oiniesta@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 Folgueira
Directora general Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

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
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

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

Miami

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

Nueva York

277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Director general regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

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

La Habana

Joan Navarro
jnavarro@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
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

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

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
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

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Director general regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

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

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400



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