

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

EL IMPACTO REPUTACIONAL DE LOS CLIENTES INSATISFECHOS

Madrid, Abril de 2022

INTRODUCCIÓN

Una mala experiencia con un producto o servicio genera insatisfacción en el cliente. Tramitar una reclamación y no ser atendido como se esperaba, genera frustración y enfado. La consecuencia inmediata llegados a este punto, suele terminar con la pérdida de ese cliente, y además, en muchos casos, enfrentarse a un problema reputacional cuando ese cliente expone su insatisfacción con la compañía de forma pública.

En este informe analizamos los peligros reputacionales relacionados con las reclamaciones del consumidor: cuáles son las principales causas de una mala gestión y sus consecuencias, los elementos comunes de las quejas virales y la probabilidad de que una reclamación se convierta en un riesgo.

También avanzamos las claves para evitar que una reclamación no resuelta se convierta en un riesgo reputacional. Las trampas que una marca se puede encontrar por el camino, cómo anticiparse al problema, los puntos críticos a revisar en los procesos de gestión y los elementos clave que protegen la reputación en estos casos.

Para ello **hemos realizado dos investigaciones propias y específicas para este propósito** (encuesta directa a consumidores y análisis de conversación digital sobre la gestión de reclamaciones de más de 300 empresas) y lo hemos cruzado con otros informes y análisis previos propios y de terceros.

“En un mundo cada vez más tecnológico la interacción estrecha entre empresa y cliente se convierte en una vía de diferenciación”

Philip Kotler, Marketing 4.0



LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A GOLPE DE CLICK

En ocasiones se pasa por alto la importancia que tienen las opiniones de otros consumidores en el proceso de decisión de compra. Desde antes de la pandemia, ésta solo lo ha acelerado, observamos una tendencia creciente en cantidad y en influencia de la experiencia que han tenido otros a la hora de comprar un producto o un servicio.

Los consumidores han encontrado en los medios digitales el canal para obtener más información, entretenimiento y conexión. Según el informe de Reseñas *Online* de Apache, **el 70 % de los consumidores está dispuesto a gastar más en los establecimientos si tienen una buena review**. Para el 47 %, las *reviews online* son un factor determinante de compra y las categorías donde más influye es en salud y electrónica.

La importancia de las *reviews* no se circunscribe al ámbito *online*, sino que también impacta en procesos de compra física. A corto plazo, determina el comportamiento de compra en los consumidores, y a medio/largo plazo posiciona a las compañías a nivel SEO (beneficiando e impulsando la estrategia de *marketing*).

¿CUÁNTO PESA UN COMENTARIO NEGATIVO?

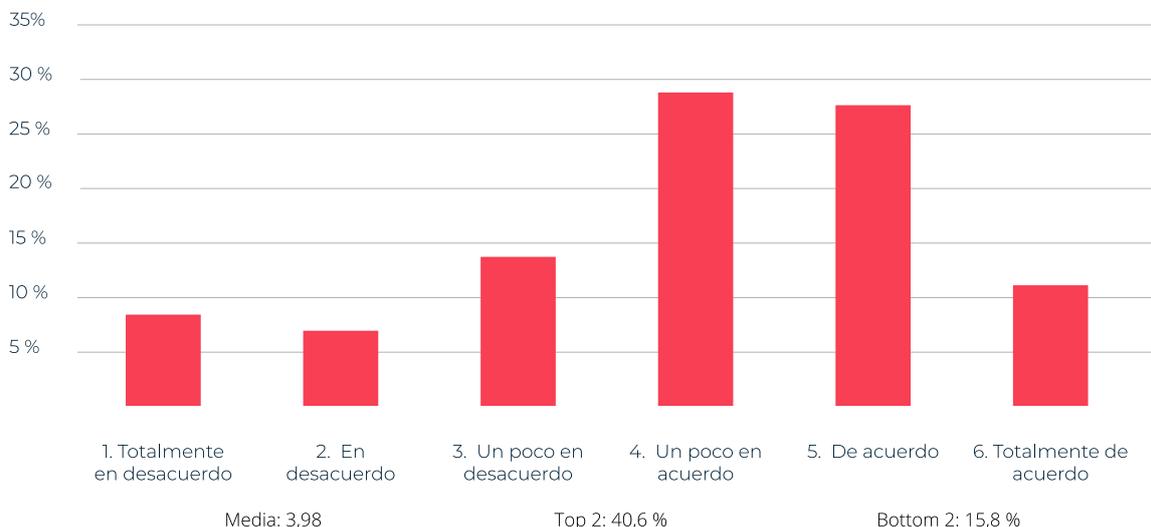
El consumidor tiende a copiar los comportamientos del resto y es por ello que la opinión de otros sobre lo que van a consumir es tan importante: se convierten así en unos de los principales prescriptores de las marcas.

Es necesario entender las opiniones como algo más que eso: son información clave para la gestión de la comunicación, no podemos entenderlas solamente como algo que piensan los consumidores sino que tenemos que tratar de entender y buscar qué necesitan estos.

El consumidor ha evolucionado y quiere saber más sobre los productos que consume o compra. Es un comprador social, por eso **la relación entre una opinión negativa y un gasto menor es directamente proporcional**: con comentarios negativos, los consumidores destinarán menor gasto o incluso descartarán una compra. Además los consumidores no solo eligen los productos que compran por su utilidad, su precio o su calidad; sino que buscan que los productos estén alineados con sus valores.

Según un estudio de Qualtrics XM Institute realizado en Estados Unidos, la Generación Z, acostumbrada a lo instantáneo, es la más difícil de complacer y la que menos probabilidades tiene de recomendar una marca.

¿En qué medida estás de acuerdo con esta afirmación? al ver comentarios / opiniones / reseñas /reviews positivos en plataformas online estoy dispuesto/a gastar más.



Fuente: Informe de Reseñas Online de Apache

Las opiniones, la puntuación o fecha de publicación de las reviews influyen considerablemente en la determinación de compra del consumidor, y es por eso que las compañías no se deben quedar solo en las opiniones sino en cuándo, cuánto, quién y cómo se dicen y gestionar los comentarios. También es importante definir el sector donde operan las compañías porque el impacto de reviews no es igual de importante en todos los sectores siendo en algunos trascendental y en otros casi irrelevante.

Las opiniones de los consumidores crean una imagen de la realidad de las marcas basada en las experiencias de compra compartidas, que muchas veces prevalecen por encima de otras variables. De hecho, en ocasiones las opiniones de terceros influyen más en los posibles consumidores que cualquier otra acción de marketing.

DE ATENCIÓN AL CLIENTE A LA MESA DE REDACCIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

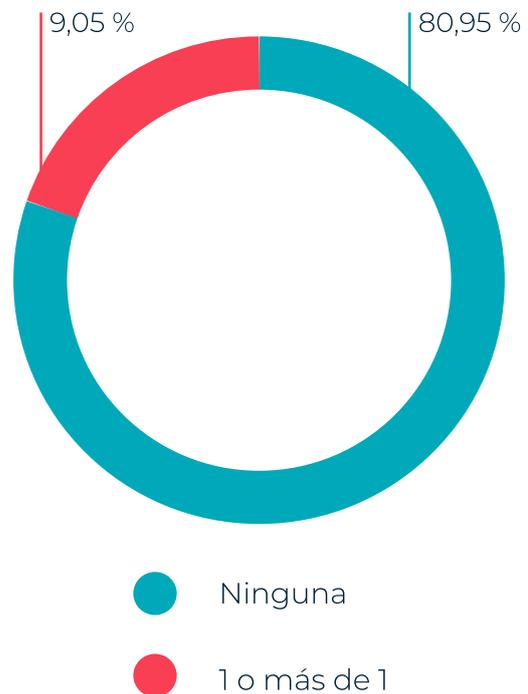
La reactivación del consumo durante 2021 y principios del 2022 y el crecimiento del *ecommerce* desde 2020 han provocado que las reclamaciones no solo estén a la orden del día, sino que se estén incrementando. Según datos de la encuesta directa al consumidor realizada por LLYC, **cerca de cuatro de cada cinco consumidores (78 %) afirman haber tenido al menos una mala experiencia en la compra de un producto o servicio en el último año**. Además, en la Comunidad de Madrid, la región de España en la que se registran más reclamaciones del consumidor, estas se incrementaron un 26 % durante 2021.

CAUSAS DE UNA MALA GESTIÓN DE UNA RECLAMACIÓN

No hacerse responsable del problema o el trato desagradable son las principales causas de una mala gestión. Según la encuesta realizada, **casi dos de cada diez reclamaciones nunca se llegan a resolver**.

Los consumidores definen como “malas gestiones” aquellas en las que existe falta de profesionalidad de las compañías cuando reciben una reclamación. Podemos dividir en dos grandes bloques los motivos de una mala gestión: por un lado, la compañía no se hace responsable, con lo que no aporta ninguna solución al problema; por otro, el mal trato recibido.

¿Cuántas reclamaciones consiguieron resolver el problema?



Fuente: LLYC. Encuesta directa a consumidor

El portal de reclamaciones Libro de Quejas, insiste en que, en el 80 % de los casos, la causa de una mala gestión es “ignorar” al usuario. Esto llevado a la práctica significa, por un lado, que los consumidores sienten que la compañía reclamada no reconoce su error y huye del problema. Unido a esto, el cliente se percata del desinterés y del poco esfuerzo de la compañía por arreglar el descontento, lo que genera en él una **sensación de indiferencia y olvido** que le enfurece. Entre todas las respuestas, una de las palabras más repetidas es “la insistencia”, porque así es como expresan los clientes lo que viven en una mala gestión de reclamación; mucha insistencia y sin obtener una solución gratificante.

Otro motivo común de una mala gestión es el trato que se le presta al consumidor. Según los resultados, el trato desagradable que el cliente recibe por parte de la figura que da la cara por la compañía (personal, empleado, de manera electrónica, etc.) hace que **no vuelva a confiar en ella**. Las palabras “mala” (54) “atención” (35) son las más repetidas en relación con este motivo. Algunos señalan la frustración de la atención al cliente vía telefónica - “servicio” (13) de “telefonía” (16) - sobre todo en aquellos casos con bots de atención al cliente (4).

EL PROTAGONISMO DE LA QUEJA EN LA CONVERSACIÓN DIGITAL

En lo que se refiere a gestión de la reputación de una marca, es importante diferenciar entre una reclamación y una queja pública por una mala experiencia. Según una encuesta realizada por LLYC a consumidores, **de todos los que tuvieron al menos una mala experiencia en el último año, el 94 % de ellos hicieron público su descontento, ya sea con su grupo cercano de confianza, por Whatsapp, redes sociales o reviews**.

Si bien los canales favoritos por el consumidor para poner una reclamación siguen siendo los tradicionales (86 %), buena parte de ellos **(uno de cada cuatro) castiga a la marca** en redes sociales en las *reviews* haciendo público su descontento. De hecho, la queja digital es un fenómeno habitual.

En sectores como el de las telecomunicaciones, paquetería, transportes o alimentación, de cada cuatro publicaciones en redes sociales, tres tienen que ver con reclamaciones.

¿CUÁNDO SE HACE VIRAL UNA QUEJA?

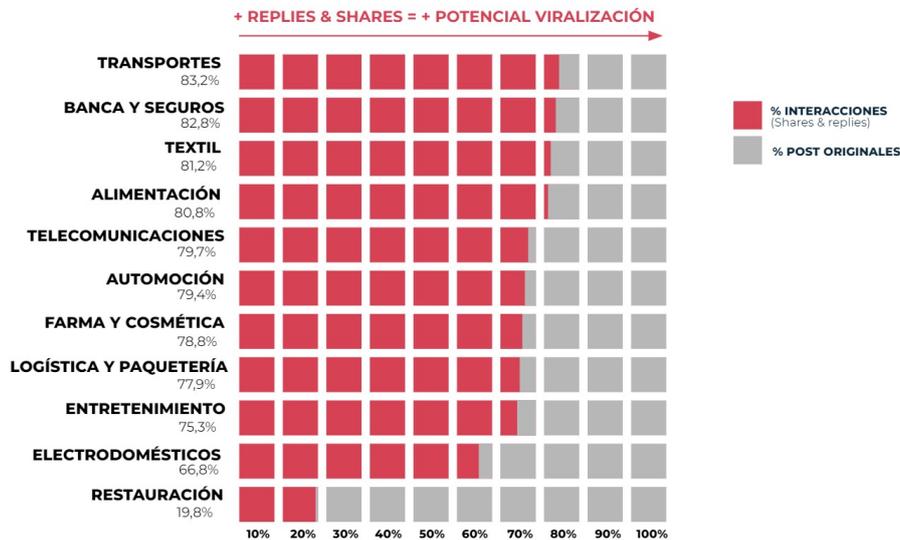
Los consumidores encuentran en las redes sociales una vía pública para exponer sus reclamos a las compañías ya que tienen potencial de generar impacto en el entorno social y, en ocasiones, conseguir viralizarse involucrando a un elevado número de usuarios. Es así como una queja o una reclamación se convierte en un problema reputacional.

En LLYC hemos realizado un análisis de más de 300 000 quejas y reclamaciones en redes sociales de las que hemos podido observar qué sectores tienen mayor tendencia a la viralización de sus quejas. Observamos que de los 11 sectores analizados, en 5 de ellos, más del 80 % del contenido sobre reclamaciones son *replies* o *shares*. Es decir, en esos sectores, las quejas en redes sociales tienen un potencial elevado de viralización.

Por tanto, la cuestión **no es si una empresa sufrirá los efectos de una queja viral, sino cuándo**. Existen muchos factores que contribuyen a crear la tormenta perfecta. El más relevante de todos es la frecuencia. Cuantas más quejas acumule un producto o servicio, más probabilidades hay de que se alineen las circunstancias de que una se viralice y se convierta en un problema de reputación grave.

El aumento de la conectividad de los usuarios a las redes y su correspondiente comunicación inmediata de opiniones y sentimientos ha desatado el fenómeno de las reclamaciones del consumidor *online*, que puede impactar directamente en la reputación de la compañía afectada. Este tipo de quejas *online*, sobre todo las que son exitosas y consiguen un gran potencial de viralidad, resultan difíciles de frenar y se pueden reproducir en multitud de frentes al mismo tiempo. Existe una probabilidad alta de que el contenido dañino se haga público en el entorno *online*, pero también que tenga repercusión en el *offline*.

Viralización potencial en la conversación digital sobre quejas y reclamaciones: Porcentaje de posts originales vs Shares/Retweets/Replies



Para tratar sobre la viralización de cualquier tipo de contenido es importante recordar la evolución del consumidor en redes sociales, que deja de ser consumidor pasivo de la información para convertirse en prosumidor y aportar su propia valoración y propuestas sobre el producto o servicio. Los consumidores en redes sociales cumplen con unos valores claros, son auténticos y selectivos, tienen un gran sentido crítico, expresan sus deseos, son concretos con lo que quieren y, sobre todo, valoran la lealtad de las marcas a las que ofrecen su confianza.

Después de la realización de un análisis exhaustivo de reclamaciones de usuarios que se han hecho virales en redes sociales, se concluye que todos los casos cumplen con unos patrones comunes.

El cliente que dirige la reclamación a través de redes no responde a priori con un perfil con gran capacidad de *engagement* ni de influencia. Suelen ser **cuentas comunes** sin una previsible notoriedad en la red, las cuales no generan contenido en abundancia y no reúnen a muchos seguidores. Con ello se deduce que **lo importante es el formato de la queja y lo que expresa en el contenido** que incluye el reclamante, es decir, en su relato. Asimismo, el hecho de que el reclamante sea un cliente corriente u ordinario hace pensar que transmite veracidad en su narrativa, conectando a nivel emocional con el resto de usuarios que atienden

características y que se sienten identificados con él como consumidores de la marca reclamada en cuestión.

Al tratarse de medios *online* en los que la conversación fluye de manera informal e inmediata, el **lenguaje** utilizado en las reclamaciones es **coloquial** y se aleja de las formalidades. Una de las características primordiales de la narrativa de estas quejas es que utilizan un claro **elemento humorístico** acompañado de ironía y de comentarios satíricos, caricaturizando la situación. El usuario menciona a la compañía a la que dirige la queja con el objeto de que esta la visualice y también los demás activos de la red social. No obstante, eso no significa que el relato que construye vaya dirigido directamente a la organización. En la mayoría de los casos, el cliente se queja públicamente sobre la compañía y **orienta su discurso hacia la audiencia en general** del medio en que es publicada, por lo que al desarrollar la narrativa de la reclamación solo hace un llamamiento directo a la compañía en una o dos ocasiones.

Las redes sociales permiten la expresión de sentimientos y sensaciones al instante lo que hace que los usuarios reaccionen y publiquen (aparentemente) sus opiniones y sensaciones ante cualquier cuestión con la marca por puro instinto y sin pensar en las consecuencias. Es precisamente esa predisposición de **naturalidad**

del reclamante la que hace que, en parte, una reclamación pueda hacerse viral, porque evoca en la audiencia una serie de sensaciones que aportan credibilidad al discurso. Los usuarios pueden percibir e interpretar este tipo de narrativas como sensatas, graciosas, directas o claras.

Otra funcionalidad particular y exclusiva de los medios sociales es la de generar contenido multimedia que acompañe al discurso. Sin duda, aquí encontramos un claro diferenciador entre las reclamaciones que tienen *feedback* y repercusión en la red frente a las que no lo tienen. Todos los casos de éxito van reforzados con **elementos multimedia que evidencian la protesta** y que en muchas ocasiones la convierten en un meme o en un *trending topic*. Estas evidencias pueden estar representadas a través de fotografías o vídeos que, por lo general, suelen probar la protesta y la potencian para que se haga viral.

En los casos en los que el elemento multimedia responde a un clip de vídeo, la queja genera aún mayor repercusión porque suelen ser piezas audiovisuales simples y sin complejidad en su elaboración, pero que transmiten cercanía a la audiencia y credibilidad. Por otro lado, el abanico de imágenes que se adjuntan como prueba puede ser amplio; desde la fotografía del hecho por el que se protesta hasta la imagen de una reclamación ya formulada. En cualquier caso, en este tipo de reclamaciones virales se valora la **creatividad e innovación** de la pieza y lo que comunica, y no tanto su calidad ni su complejidad a la hora de elaborarla.



La anécdota del día, en un vídeo, porque escrito no tiene tanta gracia, casi me meo de la risa, tenias q ver la cara de la gente del banco y del pobre hombre q me atendía q ni el mismo se creía lo q me estaba diciendo, me ha dado la sensación de q le hacía vergüenza hasta a el decírmelo.... Vaya tela!! Jajajajaja

93 35 123 mil

Ejemplo de queja viral
Fuente: Facebook

TRAMPAS QUE SE ENCUENTRA UNA EMPRESA A LA HORA DE GESTIONAR UNA RECLAMACIÓN

Con el incremento del uso de las redes sociales y de los canales digitales, no solo se ha empoderado el consumidor frente a las marcas. También ha crecido el uso perverso de estas herramientas y han proliferado prácticas, en ocasiones incluso poco éticas por parte de algunos consumidores, que pueden llegar a comprometer la reputación de una empresa.

- *El comentario negativo predominante*

A nivel general, los comentarios sobre las marcas en redes sociales tienden a concentrar más comentarios negativos que positivos. Esto forma parte de un comportamiento habitual en redes sociales, donde el contenido crítico se superpone al positivo.

En sectores como el de la restauración esta tendencia es más acusada. Se trata de un sector que tiene un 2,5 % de protagonismo en la conversación en redes a nivel general pero que concentra un 16 % de las quejas en redes sociales.

- *Chantajos*

Son pocos, pero se concentran especialmente en el sector hostelero y otros servicios que requieren presencia física para ofrecerlos (turismo y restauración). Ocurre cuando un cliente con una base de seguidores relevante hace valer su posición de *"influencer"* para extorsionar a una empresa.

- *Bots y granjas de reseñas falsas*

Relacionado con lo anterior, en 2020 Amazon detectó a través de su equipo de Customer Trust más de 200 millones de reseñas falsas incentivadas por empresas que pagan por escribirlas.

- *Destructores de reputación*

Un colaborador del NY Times hizo el experimento de calumniarse a sí mismo y descubrió que existe un ecosistema de sitios web, cuyo objetivo es destruir reputación, que había replicado el contenido. También descubrió que empresas que prometen limpiar la reputación *online* con un coste mínimo y sin apenas esfuerzo son en ocasiones, sorpresa, los mismos que antes destruyeron la reputación de una empresa o una persona.

Esto tiene una derivada y es que los motores de búsqueda van más allá de listar una serie de enlaces más adecuados. A día de hoy, también se asocian las palabras clave o afirmaciones, en ocasiones no verificadas, a la búsqueda que ha realizado el usuario. Lo que ofrece una falsa apariencia de credibilidad.

- *Quejas zombies*

Son quejas del pasado que se viralizan una vez ya resueltas y a veces de manera recurrente cada temporada. Al tener alto grado de interacción y de *clicks* vuelve a posicionarse como temas de interés en redes sociales.

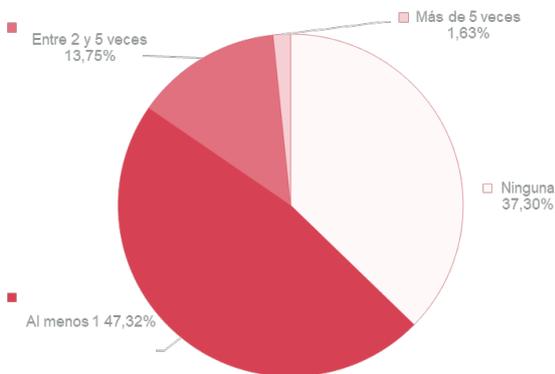
La mala gestión en la reclamación de un cliente no solo tiene la consecuencia directa de perder a ese cliente, algo que se cumple dos de cada tres veces, tal y como concluimos de la encuesta directa a consumidor realizada por LLYC, sino que lejos de parecer algo casi insignificante a corto plazo, genera un problema reputacional a medio. El 94 % de los encuestados asegura que siempre hace público su descontento, ya sea con su entorno cercano, redes sociales, hojas de reclamaciones, etc. Como mínimo, uno de cada cuatro **lo harán en redes sociales o con comentarios en reviews.**

Estos canales digitales ayudan a anticipar problemas reputacionales. Los equipos de atención al cliente deben trabajar con métricas como la tasa *churn*, que mide el porcentaje de clientes que dejaron de confiar en el producto o servicio. Pero los canales digitales, como las redes sociales o los comentarios en *reviews*, pueden ayudar a anticipar esa tasa. La pregunta clave que se tiene que hacer la compañía es: ¿Cuál es el umbral de tolerancia de mis clientes? ¿Cuántas veces se queja de media un cliente antes de dejar de confiar?

A nivel general, según datos de Sentsis, de media un usuario publica tres *tweets* quejándose de una mala atención al cliente antes de abandonar una marca. Sin embargo, estos datos varían en función del sector, siendo más impacientes los clientes de telecomunicaciones. En este sector, una de cada tres quejas en redes sociales termina en baja y el cliente solo avisa dos veces en Twitter antes de desvincularse.

CONSECUENCIAS PARA LA REPUTACIÓN

En el último año, ¿cuántas veces dirías que has tomado la decisión de no volver a comprar productos o dejar de utilizar el servicio de alguna empresa por una mala gestión de una reclamación?



Fuente: LLYC. Encuesta directa a consumidor

Esta fuga de clientes tiene un alto coste reputacional y económico. El sector de la banca y seguros es el más mencionado por los consumidores encuestados por LLYC como el sector por haber tenido una mala experiencia como consumidor. Estas malas experiencias le costarán al sector más de 8 000 millones de euros según la recién creada Autoridad Administrativa Independiente de Defensa del Cliente Financiero. Un ente que se financiará a través de una tasa de 250 euros por cada reclamación insatisfecha.

¿SE PUEDE MEDIR LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO REPUTACIONAL DE UNA RECLAMACIÓN DE UN CONSUMIDOR?

La respuesta es que claramente sí. Toda marca se construye en base a tres pilares: un propósito, una cultura y una promesa. El riesgo reputacional es una amenaza a la confianza y valoración que tienen los grupos de interés de una marca.

Por tanto, para medir la probabilidad y el impacto reputacional de una reclamación se debe analizar en qué medida se ven afectadas las dimensiones de la reputación: si la compañía despierta una imagen positiva en las personas (expectativa emocional), si cumple con lo esperado (expectativa pragmática), si la compañía ofrece información transparente sobre sus actividades (expectativa relacional), si actúa de manera íntegra y ejemplar (expectativas éticas) y si contribuye en la mejora de la sociedad (expectativas sociales).

Del trabajo realizado para elaborar este informe se observa que **las reclamaciones más virales aluden directamente a las expectativas pragmáticas** (cumple con lo que promete), **las éticas** (actúa de manera ejemplar) **y de imagen** (despierta sentimientos positivos). Es decir, si la actitud de la marca en la gestión de esa reclamación se contradice con lo que el consumidor espera a nivel ético, pragmático y emocional, entonces las probabilidades de que el riesgo reputacional se materialice aumentan. Veámoslo con un ejemplo.

El verano pasado una compañía aérea española tuvo un *issue* reputacional debido a una mala gestión. Durante el trayecto de ida en un vuelo doméstico la silla de ruedas de un pasajero sufrió importantes desperfectos después de que el cliente la facturase. La compañía, no solo no reparó la silla ni puso una solución al pasajero, sino que además le impidió embarcar en el vuelo de vuelta debido al estado de la silla.



De Madrid a Mallorca

Denuncian un trato "lamentable" de Air Europa por romper la silla de ruedas a un pasajero: "Es como una parte de su cuerpo"

El vuelo de Madrid a Mallorca de un pasajero con 84% de discapacidad se convirtió en toda una pesadilla cuando le rompieron la silla de ruedas, según denuncia la fundación FAMMA.



Foto: El mundo de un hombre en silla de ruedas / Facebook

Ejemplo de queja viral Fuente: La Sexta

Este es un caso evidente en el que una marca defrauda la expectativas pragmáticas del cliente (¿Cumple con lo esperado?), sino que su actuación es éticamente reprochable (¿Actúa de forma ejemplar?) y despierta emociones negativas en el imaginario, no solo del cliente, sino de varios grupos de interés. En este caso, especialmente el colectivo de personas con discapacidad se solidarizó con el caso y sirvió para darle mayor visibilidad al asunto.

Adicionalmente, vemos que el grado de impacto de un riesgo reputacional no descansa en el contenido sino en la motivación de determinados grupos de interés por generar rechazo hacia la marca. Por lo que **el elemento más importante para medir el impacto es la comunidad que se hace eco**. Cabe preguntarse: ¿Existe algún grupo de interés que tenga alguna motivación por hacer visible ese riesgo? ¿Cómo de influyente es?

CLAVES PARA EVITAR UNA CRISIS REPUTACIONAL POR UNA RECLAMACIÓN DE UN CONSUMIDOR

En las reclamaciones de consumidores la comunicación es la herramienta clave. Los expertos en la tramitación de reclamaciones, como Libro de Quejas, aseguran que en la mayoría de los casos la solución a una reclamación debería ser sencilla. Lo que marca la diferencia es la comunicación.

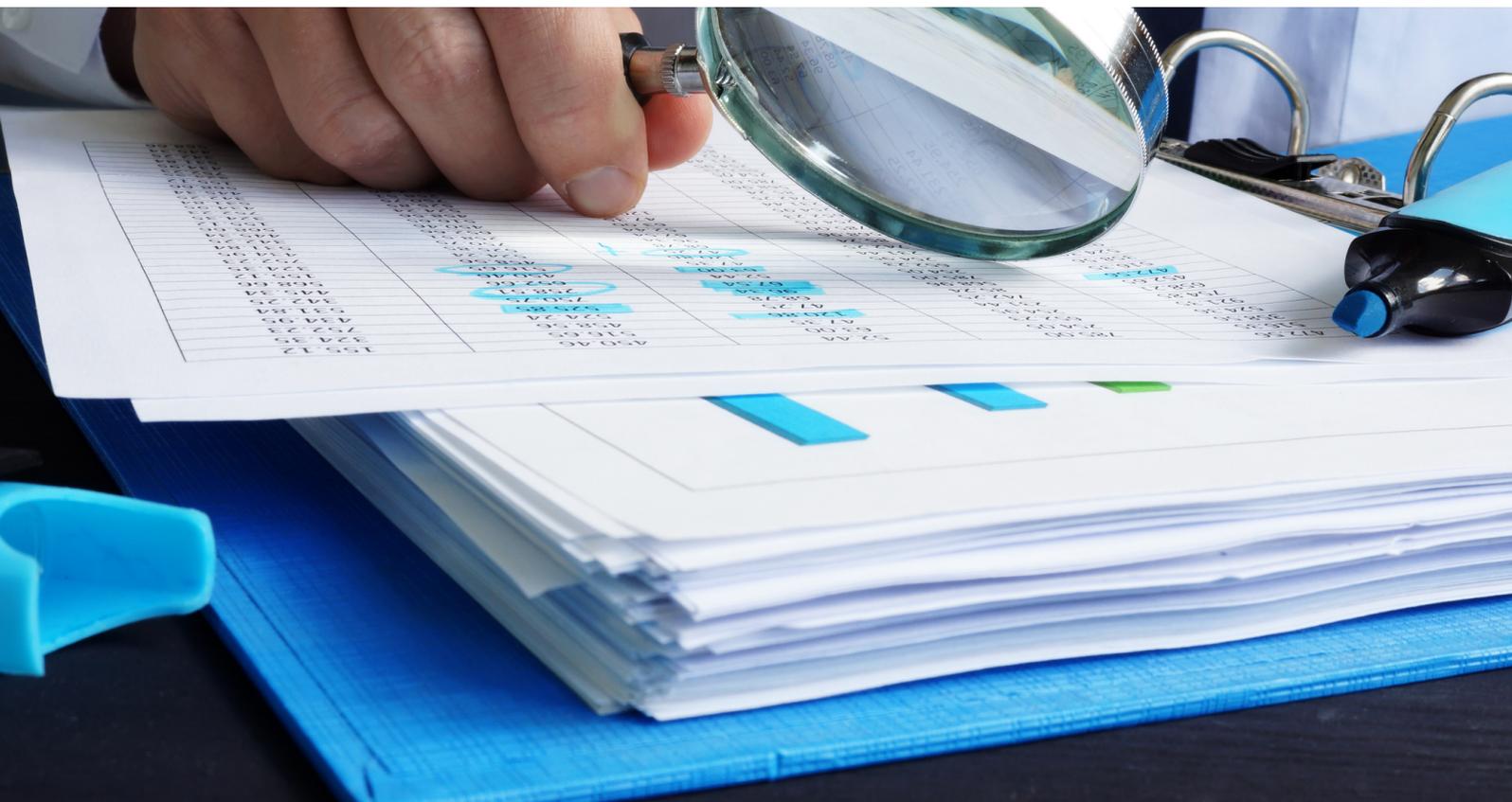
ANTICIPARSE AL PROBLEMA ANTES DE QUE OCURRA

Una escucha fina en todos los canales con los que el consumidor puede contactar es el primer paso para evitar un problema reputacional relacionado con la gestión de reclamaciones.

Escuchar al cliente en esta casuística tiene una doble utilidad: la urgente y la importante. En primer lugar, sirve para **solucionar un problema concreto** en el corto plazo relacionado con la experiencia de compra. En segundo lugar, sirve para **detectar fallos ocultos** en el servicio.

Desde un punto de vista de la gestión de la reputación de una marca, la queja digital tiene una ventaja y es que permite analizar multitud de datos y variables que ayudan a anticipar riesgos. Utilizando las herramientas y la metodología adecuada cualquier compañía puede saber no solo cuál es el grado de afinidad o rechazo de los consumidores a determinado servicio de atención, sino **calcular el umbral de tolerancia** de sus consumidores a una mala gestión antes de darse de baja o vetar la marca.

Pero en materia de prevención no todo es escuchar. La proactividad en la gestión de incidencias con el producto o el servicio es una tendencia de buenas prácticas que está sirviendo como elemento de diferenciación para muchas compañías. Es decir, plantear el problema (y proponer una solución) antes de que se produzca puede marcar la diferencia entre tener una legión de clientes enfadados, a tenerlos fidelizados. Advertir del riesgo de un fraude de ciberseguridad o avisar al cliente de una desviación al alza del consumo de energía en el hogar y proponerle una solución, son ejemplos básicos de gestión proactiva que ya algunas compañías están poniendo en marcha.



REVISAR LOS PROCESOS

Cualquier compañía que no gestione con rapidez una reclamación con un trato amable y personalizado está enseñándole la puerta de salida de su establecimiento a sus clientes.

Las herramientas digitales tienen un papel clave que desempeñar en la mejora de la experiencia del cliente. Se trata de conseguir que el consumidor esté en contacto con la compañía de la forma más fácil y con menor esfuerzo.

Aplicar soluciones digitales es una forma de cumplir con la expectativa del cliente. Para el 60 % de los responsables de los contact centers consultados por McKinsey, su prioridad número uno es reducir el volumen de llamadas a través de la tecnología.

Dentro de esta digitalización del servicio, las compañías encuentran barreras en su aplicación. Una de las más comunes es que el usuario no entiende o no sabe utilizar estos nuevos canales. La consecuencia es que los usuarios se redirigen a otro canal habitual, lo sobrecargan, y la calidad del servicio cae.

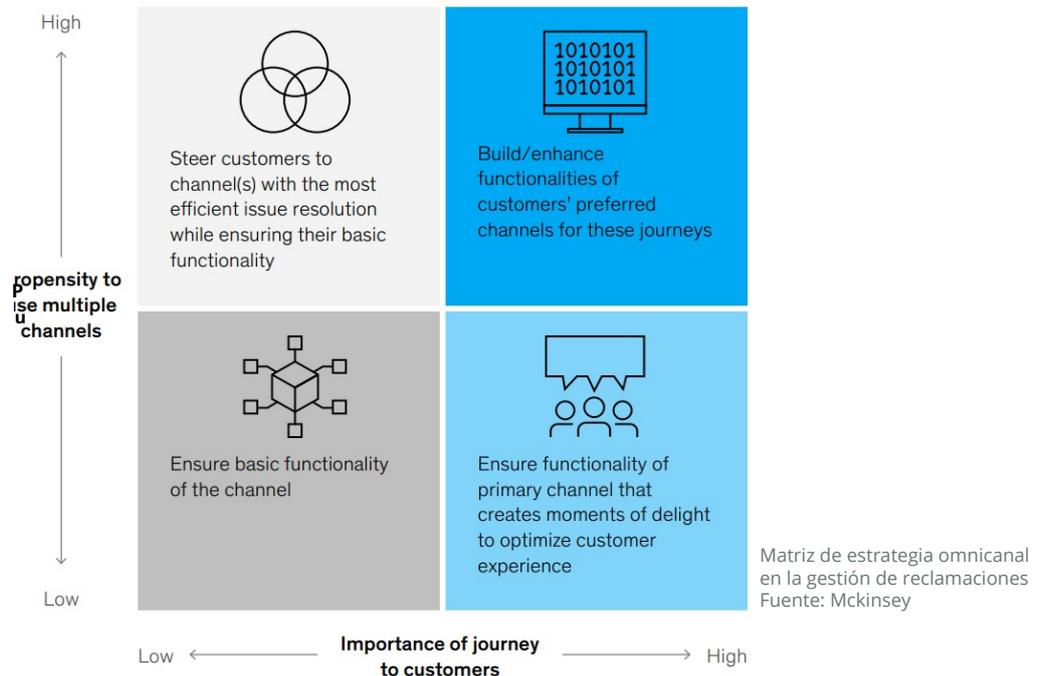
Reducir el número de puntos de contacto entre la compañía y el usuario es clave para que la gestión de una reclamación sea satisfactoria y se convierta en una buena experiencia de usuario. Esto quiere decir, por ejemplo, que si existe un

seguimiento de cada reclamación, una vez que el cliente ha explicado su problema a la compañía, cualquier persona que intervenga en la resolución del problema tendrá acceso a todos los antecedentes.

Para conseguir ese nivel de eficiencia en la interacción, es preciso que las empresas redefinan su enfoque omnicanal. La proliferación de las diferentes redes sociales y la posibilidades que ofrece la digitalización ha llevado a muchas compañías a crear, sin éxito, un modelo multicanal en que cada canal requiere una experiencia de cliente diferente, lo cual complica tremendamente la gestión.

No es necesario estar en todos los canales. Hay que estar en los que son importantes para el cliente y, tal y como apuntan desde McKinsey, orientar la experiencia a dos o tres interacciones como máximo. Pero, ¿Cómo decidir en cuáles?

Insisten en que debe ser una decisión basada en datos y que se deben tener en cuenta dos aspectos clave. Por un lado, evaluar cuál es la propensión de sus clientes a utilizar diferentes canales (teléfono, web, app, redes sociales, etc.). Por otro lado, la importancia que le dan los clientes a la experiencia como consumidor.



¿ES UNA BUENA PRÁCTICA DERIVAR A DM UNA QUEJA EN TWITTER?

Las redes sociales vienen configurándose como un canal cada vez más utilizado para quejarse a una compañía. No es de extrañar que aquellas mejor valoradas en la gestión de una reclamación pertenezcan a uno de los sectores con una tasa de respuesta más elevada a sus clientes en redes sociales.

El sector de paquetería y logística, con Amazon a la cabeza, es uno de los mejor valorados en este tipo de procesos. En la encuesta realizada por LLYC, preguntados por “marcas con las que haya tenido alguna mala experiencia y hayan resuelto su reclamación de manera altamente satisfactoria”, Amazon es con diferencia la más mencionada de forma espontánea (casi tres veces más que la siguiente más mencionada). Coincide con que pertenece a uno de los sectores con una tasa de respuesta a quejas en redes sociales más elevada según el análisis realizado. Las compañías en este sector, no solo responden a casi una de cada cinco quejas en redes sociales, sino que en el 70 % dan continuidad a esa queja de forma personalizada en una conversación privada.

APUNTALAR EL ESCUDO REPUTACIONAL

Los costes de obtención de nuevos clientes tienden a ser más elevados que la fidelización de los que ya lo son. AENOR calcula que puede ser hasta cinco veces más costoso y que el 95 % de clientes descontentos comprarán de nuevo si su problema se soluciona rápida y satisfactoriamente. Motivos de peso para que cualquier compañía no descuide la resolución de reclamaciones.

Cualquier compañía que desee proteger su reputación tras una mala gestión de reclamaciones deberá orientar su comunicación a proteger las tres dimensiones reputacionales más afectadas en este tipo de conflictos: su credibilidad, su integridad y su imagen.

1. Credibilidad

Una reclamación se inicia cuando la marca defrauda las expectativas pragmáticas de su cliente. Es decir, no cumple con lo esperado. El siguiente paso es no solo no recomendarla sino, criticarla públicamente. Por ello, el primer trabajo en la resolución de reclamaciones debe ir encaminado a reparar esa expectativa.

Para ello, la comunicación juega un papel clave. Construir un argumentario sólido que dé respuesta a tres preguntas: ¿Qué ha ocurrido?, ¿Por qué ha ocurrido? y, ¿Qué se está haciendo para solucionarlo?

2. Integridad

Cuando una compañía contradice también las expectativas éticas del cliente, es decir, cuando no actúa de forma honesta y ejemplar, la reclamación tiende a convertirse en un problema mayor. El afectado hará público su descontento a otros grupos de interés lo que, en función de su potencial de influencia, agravará todavía más el problema.

Es importante probar ante la opinión pública que la compañía cuenta con unos procedimientos solventes y eficaces. Existen certificaciones en España como la norma ISO 10002 que, independientemente del tamaño de la organización, recogen las bases de una gestión de calidad en el tratamiento de quejas.

Un servicio de calidad en la gestión de reclamaciones es un arma de comunicación tremendamente potente utilizada de forma proactiva. Cualquier cliente entiende que puede ocurrir un fallo o un problema en el proceso de compra. Lo que no perdonará es que se actúe de forma poco honesta. Por eso, mensajes tipo “de media resolvemos cualquier reclamación en 24 horas” o “nuestros clientes puntúan nuestro servicio de atención con un 9 sobre 10” ayudan a fortalecer la reputación de la compañía si estos se corresponde con la realidad.

3. Imagen

En última instancia, una mala gestión de reclamaciones termina despertando sentimientos negativos hacia la marca. Las expectativas emocionales, de imagen atractiva de la marca, se quiebran y se llenan de argumentos negativos en el imaginario del consumidor.

Para reparar esta dimensión de la reputación, es necesario reactivar el relato de marca con planes de comunicación y de relacionamiento con los grupos de interés para recuperar la imagen de marca deseada.

“Un servicio de calidad en la gestión de reclamaciones es un arma de comunicación tremendamente potente utilizada de forma proactiva”

CONCLUSIONES

1. **El consumidor confía en las experiencias de otros consumidores**, y es por ello que la opinión de terceros sobre lo que van a consumir es tan importante: **Un mal comentario disuade de la compra a muchos nuevos potenciales clientes.**
2. Una mala experiencia con un producto o servicio genera insatisfacción. Tramitar una reclamación y no ser atendido como se esperaba genera frustración y enfado. Todo junto lleva a perder un cliente y también a generar un problema reputacional. **Por cada 3 reclamaciones no resueltas, se pierden 2 clientes.**
3. Los motivos de una mala experiencia en la gestión de una reclamación se suelen agrupar en dos grandes causas:
 - Por un lado, la compañía decide que no le corresponde hacerse cargo, y no se hace responsable, con lo que no aporta ninguna solución al problema. La compañía interpreta que es una reclamación indebida porque no le corresponde arreglarlo, pero el cliente la considera no resuelta, e insatisfecha; **En este tipo de ocasiones es cuando se generan las mayores frustraciones y donde es más necesario actuar para, pese a todo, mantener la fidelidad del cliente**
 - La otra causa tiene que ver siempre con un ineficaz (al menos para esa ocasión) servicio de atención al cliente, que se percibe como el mal trato recibido. **Asegurarse de que el trato al cliente es exquisito, especialmente en las ocasiones más complejas, es el otro gran desafío.**
4. Lejos de parecer algo casi insignificante a corto plazo, una mala gestión de una reclamación genera un problema reputacional a medio. Los clientes insatisfechos siempre hacen público su descontento, ya sea con su entorno cercano, en redes sociales, a través de hojas de reclamaciones, etc. Como mínimo, uno de cada cuatro lo harán en redes sociales o con comentarios en *reviews*. **El cliente insatisfecho tiende a “castigar socialmente” a las compañías que han generado su frustración.**
5. Las quejas que se vuelven virales suelen provenir de cuentas particulares sin una -a priori-, previsible notoriedad en la red. En muchas ocasiones utilizan un **lenguaje coloquial, con elementos humorísticos y acompañados de elementos audiovisuales**, lo que favorece su viralización.
6. Las reclamaciones más virales además, están vinculadas directamente con la **defraudación de las expectativas pragmáticas** (cumple con lo que promete), las **éticas** (actúa de manera ejemplar) y **de imagen** (despierta sentimientos positivos).
7. En los procesos de interacción con el consumidor, el objetivo debe ser conseguir que el consumidor esté en contacto con la compañía de la forma más fácil y con menor esfuerzo. Tratar de **facilitar la experiencia, y limitarla a dos o tres interacciones** como máximo.

8. A modo de **guía breve de buenas prácticas**, los aspectos claves para proteger la reputación, serían:
 - Vigilar los comentarios y reviews de los productos y servicios y anticipar los elementos de quejas y reclamaciones que pueden cronificarse
 - Reaccionar rápido cuando se identifiquen argumentos solventes en las reclamaciones y corregir (para compensar el caso puntual y evitar los siguientes)
 - Revisar y actualizar las políticas de gestión de reclamaciones y protocolos de atención al cliente, especialmente en la gestión de las quejas. Facilitar el contacto con la compañía, humanizar la respuesta (evitar bots en este punto), y asegurar un seguimiento personalizado aun en los casos en que la queja sea indebida.
 - Disponer de un plan de contingencias para reaccionar de manera inmediata cuando se viraliza una reclamación. En estos casos, la rapidez es crucial para mitigar el daño reputacional.
 - Y como en cualquier situación de crisis reputacional, transparencia y honestidad son ingredientes indispensables. **Los riesgos se convierten en crisis cuando no se gestionan bien las respuestas:** ya sea a un cliente insatisfecho, a un empleado, a un medio de comunicación, a un accionista, o al público en general.

BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (s.f.).Reputación Corporativa.
- Amar,J. , Berg, Buesing, E. , Obeid,M. & Raabe, J. (2020, 22 de junio). The vision for 2025: Hyperpersonalized care and ‘care of one’. The care of one: Hyperpersonalization of customer care. McKinsey & Company.
- BDO. (2021) Global Risk Landscape 2021. The art of the unknown.
- BDO España. (2 de julio de 2020). Global Risk Landscape 2020. [Archivo de video]. YouTube.
- Comunidad de Madrid. (s.f). Presentar una reclamación de Consumo.
- Flores, C. (2019, enero). Gestionar eficazmente las reclamaciones para conseguir la satisfacción del cliente. AENOR, la revista de la evaluación de la conformidad. UNE-ISO 10002 (344).
- González, L. y Coll, P. (2022, 4 de abril). Nota técnica: Las reclamaciones de los consumidores ponen a prueba la reputación de las marcas. LLYC.
- It User Tech & Business. (2020, 26 de noviembre). Diez acciones que ayudan a ofrecer la experiencia que espera el cliente. Estrategias digitales.
- Kartajaya, H. , Setiawan. I y Kotler. P. (2018, 1 de enero). Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. Marketing 4.0.
- Lastra, E. (2022, 25 febrero). La exigente Generación Z es la más difícil de complacer en sus interacciones con las marcas. Marketing Directo.
- Moradillo, J., Olano, L. , Mrón, L. y Bueso, J. (2021, septiembre). Informe: Reseñas online, palancas de ventas en el retail postcovid. Apache y Appinio.
- Ortiz, J. L. (2021, 2 de agosto). Churn rate de clientes: qué es, cómo se calcula y cómo reducirlo. Gestión de clientes. HubSpot.
- Qualtrics. (2022, 27 de enero). 9 things you need to know about the Gen Z consumer.
- Séntisis intelligence. (2019, 17 de julio). De la queja al churn, ¿Cuántos tweets publica un cliente antes de darse de baja?. Actualidad y medios.
- Villalobos, C. (2021, 17 de junio). Ocho claves para gestionar quejas y reclamaciones en atención al cliente. HubSpot.

ANEXO

Para la realización de este informe LLYC ha elaborado una encuesta directa a consumidor y ha realizado un análisis de big data en redes sociales sobre quejas y reclamaciones de consumidor.

FICHA TÉCNICA ENCUESTA DIRECTA A CONSUMIDOR

Objetivo

El propósito del estudio es identificar el comportamiento de los consumidores frente a una mala experiencia con una reclamación a una compañía. De este estudio de la conducta del cliente se extraen premisas sólidas a través de un análisis concluyente de datos.

Metodología

El método principal de recogida de información ha sido una encuesta online elaborada por Toluna que está formada por 14 interrogantes adecuados al fin de obtener la información necesaria para la elaboración de la investigación. El periodo de recogida de la muestra ha sido del 1 al 4 de marzo de 2022. Para la elaboración de esta encuesta se ha contado con el apoyo de Andrea Herrero, Consultora de Stakeholders Management de LLYC.

Muestra

El grupo objetivo que nos ayuda a interpretar la conducta del consumidor está formado por un total de 429 ciudadanos españoles. Por consiguiente, se ha fijado un margen de error del 5 %.

La muestra escogida es heterogénea y equitativa para que los resultados sean los más fiables y precisos posibles. No obstante, se puede trazar un perfil de referencia de consumidor para el estudio que se presenta a continuación.

Entre estos consumidores un 51,28 % son mujeres y el 48,72 % hombres; casi la mitad muestral entre edades de los 35 a 54 años. El consumidor analizado cuenta con estudios superiores y es de una clase socioeconómica media.

El usuario que responde a la encuesta es el

responsable de las compras en su hogar y estos hogares suelen estar formados por 3 o 4 personas. En la mayoría de ellos hay ingresos por cuenta de dos personas y en casi la mitad no hay hijos menores de edad. No obstante, el 29,6 % tiene uno y el 19,73 % dos. La generación que predomina es la millennial (1981-1996), los que tienen de 26 a 40 años. Estos datos nos revelan que estamos frente a una muestra poblacional que convive en hogares formados por consumidores jóvenes.

Datos preliminares de la muestra

Se ha escogido una muestra con personas de todas las regiones de España. A pesar de que sea a nivel nacional encontramos más población al Sur del país con el 43,82 %. El resto se divide entre el Este, Oeste y Norte. Asimismo encontramos más personas en las grandes comunidades de Cataluña (20,28 %), Madrid (21,21 %) y Andalucía (13,52 %).

Convivientes e ingresos: En la mayoría de hogares de la muestra conviven 3 o 4 personas. Mientras, un 18,94 % viven solo con una persona y el 8,87 % en solitario. En un 23,4 % de los hogares sólo obtiene ingresos una persona y en un 10 % 3. En la mayoría de ellos son dos las personas que ingresan (62,92 %).

Poder adquisitivo: El 22 % de los encuestados tienen unos ingresos anuales de entre 20 000€ y 29 000€ y un 20 % entre 30 000€ y 39 000€. Un 28,25 % tienen sueldos más altos de 39 mil y un 13,4 % más bajos de 20 mil. Solo un 13,4 % ganan menos de 15 000€ al año.

La situación profesional de la muestra es bastante variada. El mayor porcentaje se encuentra en los empleados (23,42 %). Seguido están los mandos intermedios y profesionales con un 17,56 %. El tercer porcentaje más alto es para los desempleados, en total 38, con un 8,9 %. Después la alta dirección con un 7,96 % y los funcionarios con 7,73 %. 16 personas son estudiantes y 18 jubilados.

Hijos en el hogar con menos de 10 años: El 46,67 %, casi la mitad, no tiene hijos menores de 18 años. El 29,6 % tiene 1 hijo menor, el 19,73 % tiene 2 y el 3,47 % tiene 3. Muchos de

FICHA TÉCNICA ESTUDIO DE CONVERSACIÓN EN REDES SOCIALES SOBRE QUEJAS Y RECLAMACIONES

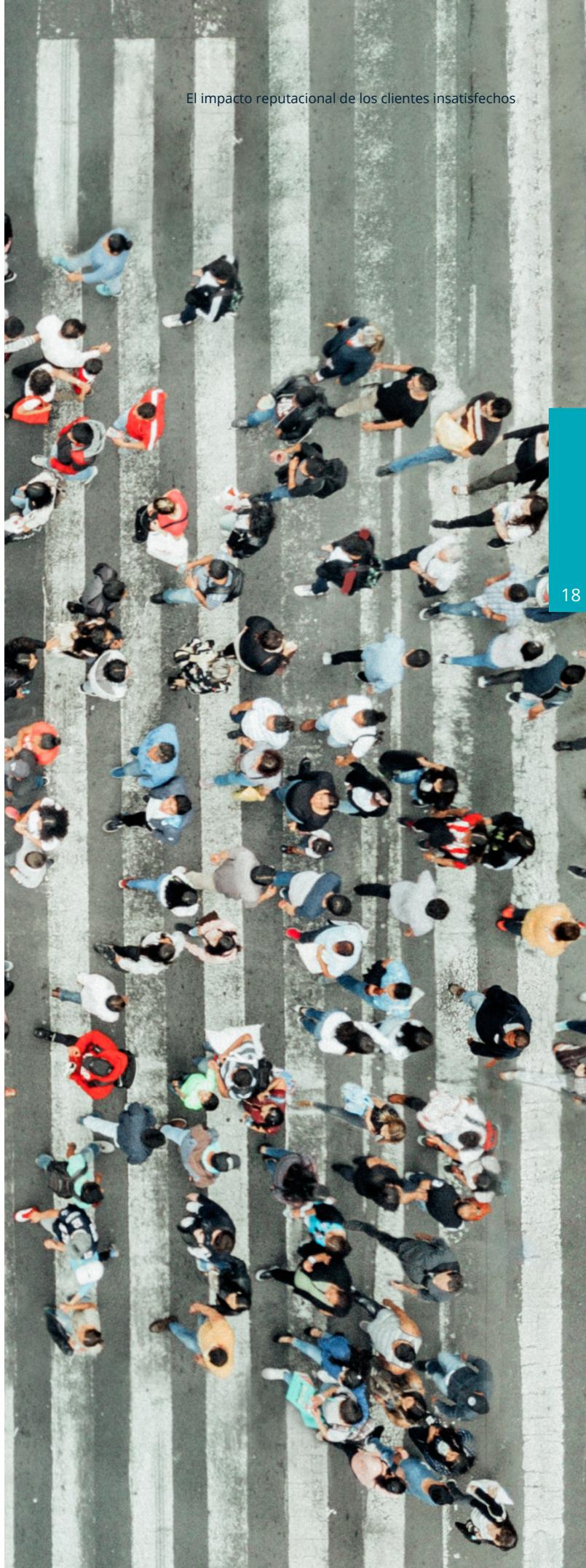
El estudio recoge los principales hallazgos identificados en el análisis de las reclamaciones recibidas por los sectores seleccionados a partir de métricas de actividad digital en la conversación social y aplicando técnicas de SNA (Social Network Analysis)

El análisis se ha centrado en la investigación del impacto de las reclamaciones a nivel de volumen, capacidad de viralización, alcance, interacción y comportamiento de cada uno de los sectores ante las reclamaciones recibidas.

Para determinar la conversación relevante para el análisis se han clasificado más de 38 millones de menciones globales, de las cuales se han analizado más de 1 millón de mensajes corporativos de 305 marcas agrupadas en 11 sectores y 303 000 menciones concretas sobre quejas y reclamaciones.

El análisis se ha llevado a cabo sobre el intervalo de tiempo que va desde el 1 de marzo de 2021 hasta el 1 de marzo de 2022 y a partir de información procedente de Twitter a través de la plataforma Brandwatch.

Investigación propia realizada por el equipo de Deep Learning de LLYC Madrid en marzo de 2022.



AUTORES



Luis González. Director Senior del área de Crisis y Riesgos Responsable del área de Issues y riesgos de LLYC Madrid. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en Comunicación de crisis, reestructuraciones e insolvencias y en relaciones con los medios, con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido Director en las operaciones de LLYC 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 máster de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com



Pedro Coll. Gerente de Crisis y Riesgos. Profesional de la comunicación desde hace más de 10 años. Ha desarrollado su carrera como periodista y como consultor de comunicación. En los últimos años, está volcado en la gestión de la reputación corporativa de grandes clientes. Desde su incorporación a LLORENTE & CUENCA hace 10 años, a través del Programa Jóvenes Talentos, ha trabajado en diferentes áreas de especialidad con especial foco en el área de crisis. Gracias a la experiencia adquirida trabajando para clientes líderes en sus sectores como Coca-Cola, Inditex, Mercadona, Gas Natural Fenosa, Caixabank o Repsol, ha logrado desarrollar una amplia visión integral de la consultoría de comunicación.

pcoll@llorenteycuenca.com

Este informe ha sido elaborado gracias a la colaboración de Carmen Villalonga, Consultora del área de Crisis y Riesgos.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Socio y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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 Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.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



Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Madrid

Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Darío Álvarez
Director Ejecutivo
dalvarez@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Director
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrío - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Tresos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Ciudad de México

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Socio y 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

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Buenos Aires

Rodrigo Gorosterrazu
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC