



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EXPERIENCIA DE CLIENTE Y EXPERIENCIA DE EMPLEADO: UN CASO EN EL SECTOR TEXTIL

Autor: Paloma Avanzini Antón
Director: Prof. Dr. Rafael Vara

RESUMEN.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar la relación existente, en el ámbito de la empresa, entre la Experiencia de Cliente y la Experiencia Empleado, y como esta relación puede llegar a impactar positivamente en los resultados finales de la empresa. Debido a que el modelo de Experiencia de Empleado es un tema emergente, de mucha actualidad y de gran interés en el desarrollo de las relaciones de las empresas, el trabajo se centra sobretodo en la importancia que tiene para estas relaciones la Experiencia de Empleado. En consecuencia, el desarrollo de la investigación se realiza mediante un análisis de la literatura existente sobre el tema que es preciso indicar que al ser un tema novedoso se encuentran dificultades a la hora de investigar, contrastar y comparar opiniones. En él se lleva a cabo una revisión general de los conceptos de Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado ahondando en sus características. Además, de manera complementaria se realiza un análisis empírico de un caso real de una empresa francesa en España, Kiabi, la cual desde 2015 ha invertido tiempo y dinero en mejorar la Experiencia de sus Empleados y está empezando a ver los resultados. Tanto el análisis de la literatura y doctrina existentes como el análisis empírico del caso real permiten demostrar la importancia de cuidar la Experiencia de los Empleados en las empresas. Un buen trato de la empresa hacia sus empleados se ve reflejado en como los empleados tratan a los clientes, mejorando así también la Experiencia del Cliente y, por tanto, mejorando la relación entre cliente y empresa que finalmente incide en el aumento de las ventas y en la mejora de los beneficios finales de la empresa.

Palabras clave: Experiencia de Cliente, Experiencia de Empleado, *Journey*, *Design Thinking*, Marketing, Kiabi

ABSTRACT.

The aim of this research is to demonstrate the existing relationship, in the field of the company, between the Customer Experience and the Employee Experience, and how this relationship can have a positive impact on the economic results of the company. Due to the fact that the Employee Experience model is an emerging topic of great interest in the development of business relations, the work focuses mainly on the importance of the Employee Experience in these relationships. To this end, the research carries out a revision of the existing literature to understand determinants and consequences of the experiences. Have in mind that we are talking about a cutting-edge topic therefore it is harder to investigate, contrast and compare opinions. In this revision a general review of the concepts of Customer Experience and Employee Experience is carried out, going deep on its characteristics. In addition, an empirical analysis of a real case of a French company in Spain known as Kiabi is carried out. Since 2015, Kiabi has invested time and money in improving the Experience of its Employees and now they are beginning to see the results. Both the analysis of the existing literature and doctrine, and the empirical analysis of the real case make it possible to demonstrate the importance of taking care of the Employee Experience in a company. A good treatment of the company towards its employees is reflected in how the employees treat the customers, thus improving the Customer Experience and, therefore, improving the relationship between the customer and the company that finally affects the increase in sales and in improving the final benefits of the company.

Key words: Customer Experience, Employee Experience, Journey, Design Thinking, Marketing, Kiabi

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

1.2 Metodología

1.3 Estado de la cuestión

1.4 Estructura del trabajo

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto clave: experiencia

2.2 Concepto clave: Experiencia de Cliente

2.3 Concepto clave: Experiencia de Empleado

2.4 *Customer Journey*

2.5 *Employee Journey*

2.6 Relación entre ambas experiencias

3. METODOLOGÍA

4. ESTUDIO DE CAMPO: Caso Kiabi

5. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de experiencia que pueden vivir los clientes

Figura 2. Composición de la Experiencia de Empleado

Figura 3. Diseño de la Experiencia de Empleado

Figura 4. Cantidad por la cual las empresas que invierten en sus empleados superan a las que no lo hacen

Figura 5. Invertir en la Experiencia de Empleado afecta al precio de las acciones de las empresas

Figura 6. Resultados obtenidos al invertir en Experiencia de Empleado

Figura 7. Looping del diseño de la Experiencia de Empleado

Figura 8. Momentos clave que viven los empleados

Figura 9. Momentos de relación entre la compañía y el cliente

Figura 10. Fases del proceso de *design thinking*

Figura 11. Evolución del número de empleados en Kiabi de 2013 a 2017

Figura 12. Facturación anual de Kiabi

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es mostrar como **las empresas que invierten decididamente en la experiencia de sus clientes y empleados** obtienen resultados positivos en sus beneficios finales, es decir, **incrementan sus beneficios**.

Teniendo como fin este objetivo, se busca demostrar la existencia de una relación entre la experiencia que viven los empleados de una empresa y la experiencia que viven sus clientes. Concretamente, se pretende mostrar como una buena relación entre empresa y empleado se ve reflejada en la relación que después ocurre entre empleado y cliente, es decir, cómo se puede transformar la experiencia del cliente a través de la experiencia de los empleados. Además, desde un punto de vista más empírico se va a analizar el caso de una empresa pionera en invertir tiempo y dinero en la experiencia que viven sus empleados y sus clientes y veremos los resultados obtenidos.

En la actualidad, las empresas tratan de esforzarse en comprender las preferencias generacionales de sus clientes y empleados para más tarde usarlas como herramienta para atraer y captar tanto clientes como empleados. Por ello, pese a ser un tema novedoso cada vez son más las compañías que experimentan con sus empleados, tratándoles y cuidándoles como clientes construyendo así una relación más sólida, ya que trata asuntos básicos, pero con gran impacto en los resultados finales (Singh, 2019).

1.2 Metodología

La metodología utilizada para llevar a cabo este trabajo y poder llegar a las conclusiones que respondan al objetivo principal ha sido realizar un estudio aplicando una combinación de los métodos de investigación deductivo e inductivo.

Por un lado, el estudio muestra un **enfoque deductivo** al **analizar y revisar** en detalle la **literatura** existente sobre el tema en cuestión, teniendo en cuenta conceptos clave, definiciones e interrelaciones entre estos.

Por otro lado, el **enfoque inductivo** se basa en la **observación y análisis empírico de un caso real** de una empresa que ha invertido en la experiencia de sus clientes y empleados no solo con el fin de ver mejoras en sus beneficios si no también por su compromiso con ellos. Además, este análisis empírico ayuda a demostrar si realmente la hipótesis planteada, la existencia de una relación entre la Experiencia de Empleado y Experiencia de Cliente y como se refleja en los beneficios, se cumple en un caso real.

La empresa objeto del estudio es una empresa que hace negocio en el campo de la moda, concretamente en ropa al alcance de todos los bolsillos. Es una empresa de origen francés conocida como Kiabi, actualmente en expansión internacional y que ha superado la barrera de los 1.500 millones de euros de facturación con un crecimiento anual de casi el 7% (Kiabi, 2019). Se ha elegido esta empresa porque el pasado año 2018, tuve la oportunidad de realizar prácticas en la consultora Lukkap, dedicada a la Experiencia de Cliente y Empleado. Durante mis prácticas tuve la ocasión de enrolarme en el proyecto de mejora de Experiencia de Cliente y antes de terminar mis prácticas, iniciar el proyecto de Experiencia de Empleado. Aún así, para cumplir con la confidencialidad de los proyectos de la empresa ninguno de los datos utilizados en el presente trabajo ha sido cogido del proyecto llevado a cabo en Lukkap.

Asimismo, es necesario destacar que, por tratarse de un concepto novedoso, en general existe una ausencia de información y de publicaciones de artículos de nivel académico, por consiguiente, se han utilizado diversos artículos de consultoría o blogs de expertos que desarrollan la materia.

1.3 Estado de la cuestión

En estos últimos años han ido apareciendo nuevos modelos de relación entre las empresas y sus clientes más allá del marketing, con el objeto de mejorar los resultados de las empresas. Estas nuevas apariciones hacen necesario y útil realizar un estudio para profundizar en la relación existente entre las empresas y sus empleados, que a veces son también considerados como clientes, y por tanto en estudiar la relación entre la marca o el empleado y el cliente final.

Los primeros estudios e investigaciones a cerca de la relación existente entre empresas y clientes para mejorar los beneficios se centraban solo en ellos, los clientes, y dejaban aparte a los empleados quienes constituían y constituyen una pieza muy importante en todo este puzle. Años atrás, cuando nos encontrábamos frente a una situación de rápida expansión económica y de mercados en crecimiento, las empresas se centraban más en captar nuevos clientes y no tanto en mantener – fidelizar – a los antiguos. Actualmente, las empresas se están dando cuenta de que los clientes antiguos también tienen un gran valor y están tratando de fortalecer las conexiones con ellos y por ello han surgido las nuevas tendencias de marketing de mejorar la Experiencia de los Clientes (Barrios, 2012).

En el mundo en el que vivimos todas las industrias trabajan con información y manejan datos continuamente por diversos motivos, siendo el principal el de conocer mejor al cliente. Actualmente, mediante el uso y el análisis de estos datos las empresas consiguen diferenciar en grupos a sus clientes y, así, segmentarlos de distintas formas, también se consigue analizar a competidores y medir absolutamente cualquier parámetro para poder evaluar la interacción con los clientes de la mejor manera posible y la reciprocidad de esta relación. Amazon, por ejemplo, testea su página web varias veces al día y lanza distintos pilotos para conseguir una página web adaptada a los gustos de todos sus clientes (Morgan, 2017).

Al ver como el uso de estos datos ayuda a acercar a clientes y empresas hace aflorar la idea de aplicar un concepto similar con los empleados, esto ha sido lo que ha empujado a muchas empresas a adentrarse en la aventura de mejora de la relación con sus empleados. Todo ello, teniendo en cuenta que las empresas se constituyen sobre tres claros pilares: el dinero, las herramientas y las personas. Y, que, de estos tres pilares, dos son muy fáciles de replicar, pero en cambio, el tercero, las personas, es un pilar único y por ello clave para las empresas (Morgan, 2017).

El marketing orientado a la Experiencia del Cliente lleva ya unos cuantos años siendo tendencia (Singh, 2019). Existen numerosos estudios sobre la Experiencia de Cliente donde se ha trabajado la gestión de dicha experiencia y se han analizado en profundidad todas las interacciones que ocurren entre el cliente o el empleado y la marca durante el proceso de compra, estas interacciones conocidas como *touchpoints*, puntos de contacto (Homburg et al., 2017), constituyen el *Customer Journey* que básicamente es un diagrama

que ilustra los pasos por los que pasa el cliente o el empleado cuando se relaciona con la marca para tratar de entender la experiencia que viven (Richardson, 2010).

Hace ya algunos años que las empresas se han dado cuenta que para garantizar la satisfacción del cliente desde el momento que entra en contacto con una marca, es fundamental aprender a conocer, identificar y traducir las necesidades que estos tienen (Alcaide, 2010). Para ello, se han desarrollado distintos métodos de análisis que ayudan a llegar al conocimiento del cliente para poder ofrecerle lo que quiere y satisfacer mejor sus necesidades. En cambio, el marketing que más se orienta hacia la Experiencia del Empleado ha surgido hace poco tiempo y solo los empresarios más atrevidos han dado el paso de analizarlo. Este marketing interno, orientado al cliente interno, es decir, al empleado, reconoce que para motivar al personal hay que incrementar sus niveles de satisfacción, aumentar su productividad y ampliar la retención de los empleados y no imponer o manipular medidas (Meyers et al., 2016).

Hoy en día, las empresas están esforzándose continuamente en buscar talento y, sobretodo, en retenerlo (Singh, 2019). Existen, una serie de factores de la actualidad que afectan en el trabajo y que han elevado el nivel de importancia de la Experiencia de Empleado. En primer lugar, diversas empresas de distintos sectores viven hoy en día una continua “batalla” por el talento. Ya sea por la necesidad de conocimiento de nuevas tecnologías o por puestos de trabajo que requieren de unas habilidades especiales como pueden ser la de piloto comercial o médico, la dificultad de atraer y retener talento está en continuo aumento (Omnicaampaign, 2018). Por eso, se tiende a crear lugares de trabajo donde los empleados tienen ganas de ir a trabajar siendo esa, entre otras, una de las principales razones por las que las empresas se están centrando en analizar la experiencia que viven sus empleados (Morgan, 2017).

También es cierto que cada vez más compañías reconocen la importancia de analizar dichas experiencias, pero muy pocas realmente lo llevan a la práctica y conectan con sus clientes (internos y externos) ya sea por los costes que conlleva, por la falta de tiempo o por la existencia de otras prioridades. Algunas empresas no invierten en la Experiencia de sus Empleados por el miedo a que desaparezcan, como tales, debido a la moda que está surgiendo de *freelancers*, que son trabajadores por cuenta propia, o de trabajo a distancia. Pero, a pesar de esta moda y los cambios que están surgiendo, es obvio que la

mayor parte de trabajadores continuarán en sus empresas y oficinas haciendo su trabajo a tiempo completo como se ha estado haciendo hasta ahora, aunque sí es probable que se produzcan cambios innovadores en el diseño o la imagen de las oficinas (Morgan, 2017).

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo está dividido en seis secciones:

- Introducción
- Marco Teórico
- Metodología
- Estudio de Campo
- Resultados
- Conclusiones

En la Introducción se establecen los objetivos finales que se buscan en este estudio, se plantea la hipótesis a demostrar, la relación existente entre la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Empleado y su impacto en los resultados económicos de la empresa; se muestra el estado actual del tema en cuestión con la intención de acotar y contextualizar el amplio espectro que puede abarcar, así como la intención de aportar una justificación comprensible de la necesidad y conveniencia de llevar a cabo una investigación sobre el tema presentado.

Seguidamente se desarrolla el Marco Teórico, en este apartado se presenta someramente la literatura existente sobre la materia, fundamentalmente sobre las relaciones e interacciones existentes entre las empresas, los clientes y los empleados con la intención de preparar al lector y empapararlo de conocimiento. En tercer lugar, se acomete la Metodología, donde se presenta y explica el modelo utilizado para el análisis empírico y el tratamiento de la información cualitativa. Con posterioridad, se plantea el Estudio de Campo donde se analiza el caso real de una empresa que ha invertido tiempo y dinero en la Experiencia de sus Clientes y Empleados y los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las Conclusiones, en este apartado se sintetizan las ideas más importantes que hemos abordado a lo largo del trabajo, desde el planteamiento inicial hasta los resultados que hemos obtenido y la interpretación que puede derivarse de los mismos. Para finalizar se presenta la Bibliografía utilizada en la realización de este estudio.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el pilar fundamental de cualquier investigación. El marco teórico tiene en cuenta los antecedentes y las referencias teóricas del tema en cuestión y por eso debe estudiarse con precisión (Normasapa, 2016). Un buen desarrollo del mismo puede ayudar a encontrar limitaciones y, por tanto, puede ayudar a desarrollar preguntas más centradas en el estudio permitiendo plantear una hipótesis de trabajo más concreta, de ahí que sea considerado una pieza clave en cualquier estudio (Normasapa, 2016).

Partiendo de estas premisas, la finalidad de este capítulo es mostrar los avances existentes sobre la literatura con relación al tema en cuestión: la relación existente entre la Experiencia de Empleado y la Experiencia de Cliente y como esta se ve reflejada en los resultados que obtiene la empresa. Para ello, primero debemos presentar el significado de términos clave como pueden ser la Experiencia de Cliente o la Experiencia de Empleado, y también desarrollar la relación existente entre ambos conceptos.

Antes de adentrarse en este estudio primero hay que tener en cuenta que el tema en cuestión tiene cierta relación con el Marketing en sí, llamamos Marketing al estudio y la aplicación de estrategias clave para comercializar un producto de manera exitosa (Real Academia, 2014). En los últimos años el objetivo principal del Marketing ha sido siempre el mismo: aumentar las ventas. Sin embargo, la forma de alcanzar dicho objetivo ha ido variando con el paso del tiempo, y las empresas han ido adaptándose a los tiempos (Carasila, 2006).

Como es bien sabido, en los inicios del capitalismo las empresas centraban sus estrategias en dos campos: la producción y la fabricación. Poco a poco fueron cambiando el foco hacia la creación de una oferta que fuera de interés para los clientes, es decir, las empresas se centraron en atender las necesidades de los clientes y consumidores. Y, actualmente, se está en un momento de transición en el cual las empresas están empezando a darse cuenta de que sus empleados también son clientes, no con las características de sus clientes habituales, pero con mucho impacto en el negocio (Morgan, 2017). Las empresas están tratando de innovar en las conexiones con sus empleados para fortalecer su vínculo

con ellos y mantener su lealtad puesto que el abanico de posibilidades que tienen es cada vez más amplio (Carasila, 2006). De ahí el actual interés de las empresas en poner el foco en sus empleados y en la experiencia que estos viven en sus relaciones con la empresa.

2.1 Concepto clave: experiencia

¿Sabemos qué es realmente la experiencia? Desde el punto de vista etimológico, el término deriva del latín, *experientia*, que proviene del verbo *experiri* que significa experimentar, probar. (Etimologías - Diccionario que explica el origen de las palabras, n.d.).

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el término con varios significados. En concreto, hay dos que caben destacar debido a su relación con los conceptos de Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado, términos en los cuales entraremos en detalle más adelante. Estas definiciones son: “el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo” y “Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona” (Real Academia, 2014). Esto quiere decir que el cliente y/o el empleado desarrollan diversas sensaciones por medio de los sentidos durante las vivencias con productos o servicios (compra/venta) y, además, sacan de estas vivencias unas opiniones más o menos objetivas sobre su desempeño concreto, generando también emociones. Según la RAE una “emoción” es una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática (Real Academia, 2014). Es decir, la **experiencia** es un factor **que dispara o influye en nuestras emociones**. Y a mayores, tiene en cuenta o se ve afectada por otros factores como pueden ser las **expectativas previas** que se puedan tener o el **estado de ánimo** entre otras cosas (Córdoba, 2012). Resumiendo podemos decir que la experiencia es el conjunto de sensaciones, juicios y emociones que vive una persona en un determinado momento, viéndose influida por aspectos ajenos a la experiencia concreta como pueden ser situaciones pasadas, opiniones de terceros, entre otros muchos.

Tras comprender el significado de experiencia hay que entender también de que manera afecta una experiencia al ser humano. Lo que realmente hace humanos a las personas es

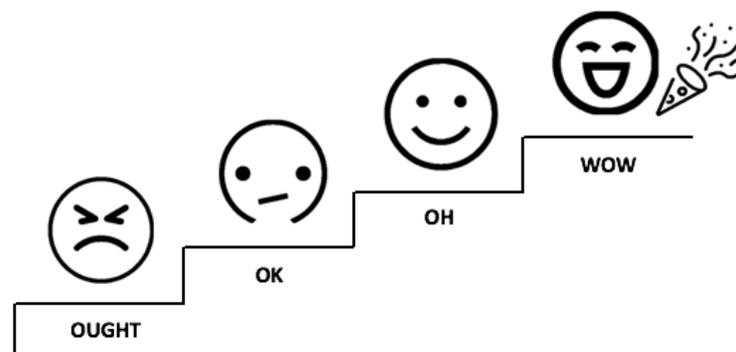
la **vivencia de experiencias** por las cuales se viven **emociones** y se **crean memorias**, es por eso por lo que a largo plazo las personas se sienten más satisfechas cuando se gastan el dinero en experiencias y no en cosas materiales. Lo material satisface en el momento y lo que realmente satisface a largo plazo creando además un recuerdo son las experiencias. Vivir experiencias hace ser quien es a cada uno e incluso influencia en la manera de relacionarse con los demás y en el carácter (García, 2019).

Cuando una persona vive una experiencia existen cuatro posibles respuestas (García, 2019):

1. *Ought*, la experiencia que no solo no cumple con las expectativas si no que encima enfada o sorprende para mal.
2. *Ok*, es la experiencia que cumple con las expectativas, pero no sorprende para nada, es lo que esperaba el cliente y ya.
3. *Oh*, es la experiencia que cumple con las expectativas y las sobre pasa en algo ya sea un pequeño detalle o un regalo.
4. *Wow*, es la experiencia que cumple con las expectativas del cliente y, además, le sorprende ofreciendo algo que nadie más ofrece y haciendo vivir o sentir emociones que el cliente no esperaba.

En la siguiente gráfica se puede observar de manera más visual estos cuatro tipos de respuestas.

Figura 1. Tipos de experiencia que pueden vivir los clientes



Fuente: (Lukkap, 2012)

Las empresas que invierten en mejorar la Experiencia de su Cliente o Empleado luchan por conseguir la Experiencia WOW y así mejorar el nivel de satisfacción del cliente y aumentar su lealtad o fidelidad hacia la marca (Morgan, 2017).

2.2 Concepto clave: Experiencia de Cliente

¿Qué es la Experiencia de Cliente? Basándose en la definición dada por la RAE anteriormente citada, del término experiencia se podría decir que la Experiencia del Cliente es la circunstancia o acontecimiento en el cual, con un producto o servicio, el cliente percibe y vive unas sensaciones que le permiten hacer juicios. Es importante destacar la importancia que tiene la experiencia en la sociedad actual y, específicamente, resaltar cómo esta puede crear oportunidades para beneficiar a las empresas al crear una experiencia de cliente sólida y duradera (Pine y Gilmore, 1998).

Desde la introducción del **marketing experiencial** ha habido un cambio en la manera de entender la Experiencia del Cliente dejando de estar tan centrada en los beneficios aportados por el producto o servicio y **centrándose** más en las **experiencias satisfactorias** y **de entretenimiento** que estos aportan (Holbrook, 2000). De la comparación de las expectativas del cliente frente al resultado real obtenido surgió la Experiencia del Cliente. Como norma general **sorprender al cliente** es conseguir superar las expectativas generando así una experiencia positiva, de lo contrario serían negativas o nulas (Olaru et al., 2008).

Por un lado, la Experiencia de Cliente es definida como la vivencia que tiene un cliente al adquirir y consumir los productos o servicios ofrecidos por una compañía. Esta vivencia crea una serie de opiniones sobre la compañía en cada interacción que se ve reflejada en como el cliente se vincula, se fideliza o se satisface (Córdoba, 2012). Por otro lado, otros autores la definen no solo como la calidad de atención que se le debe de ofrecer al cliente sino también como las características de la publicidad, el embalaje, la facilidad de uso, las propiedades del producto o servicio o la confianza que se puede depositar. Básicamente se define como la respuesta o reacción interna y subjetiva que los clientes

tienen al tener cualquier tipo de contacto con la empresa, tanto directo como indirecto (Meyer y Schwager, 2007).

¿Pero cuándo surgió la curiosidad por la Experiencia de Cliente? Según el libro *50 casos de Éxito en Experiencia de cliente* en el pasado los clientes estaban vistos como meros *stakeholders*, personas afectadas o interesadas en las actividades y las decisiones de una empresa, que solo servían para obtener el máximo beneficio. La mayoría de las empresas trabajaban centradas en los beneficios y olvidaban cuidar a sus clientes. Con la llegada de la crisis financiera de 2008 que afectó al mundo entero muchas empresas fueron cayendo en picado y con ellas sus empleados (Córdoba y Genís, 2018). Sin embargo, algunas compañías como Apple, Amazon o Ikea que desde años atrás ya habían centrado su foco en los clientes, es probable que por ello consiguieron salir casi intactas de dicha crisis. Las compañías mencionadas continuaron prosperando, incluso durante la crisis, porque lograron comprender e identificar a sus clientes como personas y darles respuesta a sus necesidades, no los trataron como simples *stakeholders*. Con el paso de los años y al ver los buenos resultados que da cuidar a los clientes, son cada vez más las empresas que se centran en ellos (Morgan, 2017).

En general, todos los que investigan sobre la Experiencia de Cliente coinciden en que hay que **tener en cuenta los componentes cognitivos, emocionales, de comportamiento, sensoriales y sociales** para crear una completa experiencia (Schmitt, 1999). Es interesante fijarse en marcas como Apple, Starbucks o Harley Davidson que aportan a sus clientes una experiencia diferencial y única mediante la identificación de los momentos clave en los que la expectativa depositada puede ser de gran importancia para crear un vínculo entre el cliente y la marca, pasando de la cabeza al corazón de sus clientes (Pascual, 2016). De este modo, el cliente ya no solo paga por el producto o servicio en si sino por la experiencia en su conjunto por ello las empresas pueden fijar precios más altos, lo que significa aumentar sus beneficios (Srinivasan y Srivastava, 2010).

Esta claro que cada cliente vive de una manera diferente su experiencia de compra según el bien o servicio que busca, el contexto que le rodea, la atmósfera o el trato recibido en

cada situación (Edgell et al.,1997). Sin embargo, las empresas también juegan un papel importante, dado que la experiencia de compra se basa en la relación que se establece entre la compañía y el cliente en los distintos puntos del proceso de compra conocidos como *touchpoints* (Homburg et al., 2017). La unión de estos *touchpoints* forma el *Customer Journey* que volviendo a lo dicho con anterioridad es un diagrama que muestra los puntos de relación existentes entre el cliente y el empleado o la marca (Richardson, 2010). Se entrará más en detalle en el concepto de *Customer Journey* más adelante. Dicho de otro modo, las empresas pueden sacar provecho a los *touchpoints* que consideren más relevantes para mejorar la experiencia que viven sus clientes.

Ofrecer una buena Experiencia de Cliente está claro que tiene impacto en el negocio, ahora se verán algunas cifras que apoyan esta afirmación. Según José María Machuca, director del Área de gestión de CX de WAM, el nivel de satisfacción y fidelización del cliente se multiplica en un 60% al implementar una estrategia de experiencia; según la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente solo un 3% de clientes que han tenido una buena experiencia cambiarían de compañía, en cambio un 46% abandonarían la compañía habiendo tenido una mala experiencia; además, el índice que mide la calidad de la experiencia según las recomendaciones que dan los clientes, llamado BAI (*Brand Advocacy Index*), varía hasta en 70 puntos entre una empresa que gestiona la experiencia de sus clientes y una que no (García Méndez, 2019). Está claro que ofrecer una buena Experiencia de Cliente tiene un impacto muy importante en el negocio.

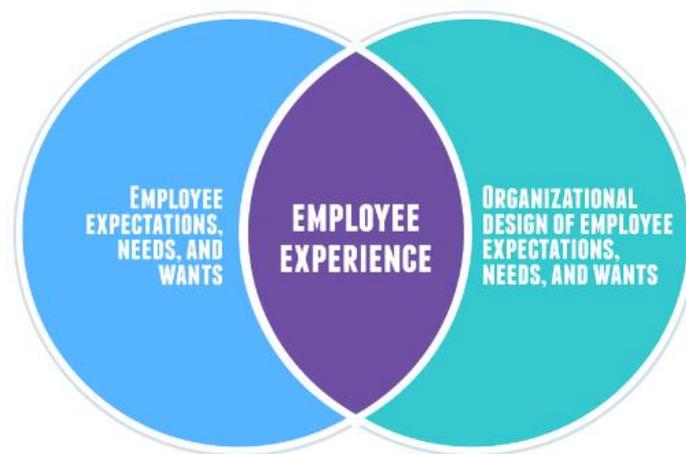
Además, este impacto que la metodología de gestión de la Experiencia de Cliente está teniendo en el negocio, donde se está incrementando beneficios, está impactando también en el **cliente**, el cual **se siente valorado** y en el **empleado**, quien se siente **más reconocido** al hacer feliz a clientes y jefes, todo apunta a que no es una simple moda y que la Experiencia de Cliente ha llegado para quedarse (Córdoba y Genís, 2018).

2.3 Concepto clave: Experiencia de Empleado

¿Qué es la Experiencia de Empleado? Existen dos puntos de vista para definir este término: el del empleado y el de la empresa. **Para los empleados** es la “**realidad**” del

puesto de trabajo, es decir, es la manera en la que trabaja en el trabajo, y, **para la empresa** es lo que se crea y diseña para los empleados o dicho de otra forma **lo que la empresa cree que debería ser la realidad del puesto** de trabajo. Jacob Morgan (2017) define el término como “la intersección de las expectativas, necesidades y deseos del empleado y el diseño de organización de la empresa de esas expectativas, necesidades y deseos”, se puede ver esta definición de manera gráfica en el siguiente diagrama:

Figura 2. Composición de la Experiencia de Empleado



Fuente: (Morgan, 2017)

Otros autores definen la Experiencia de Empleado como “un modelo de gestión de personas cuyo objetivo es gestionar la experiencia de cada uno de los colectivos que forman la empresa adaptando las acciones a las propias necesidades de los mismos” (Pascual, 2017) y otros incluso como “la suma de todo lo que observa, siente y vive un empleado a lo largo de su conexión con la organización, desde el primer contacto a la última interacción al abandonar la empresa, que influye sobre sus sentimientos, actitudes y comportamiento” (Romero, 2018). Está claro que todos coinciden en una cosa y es que la **Experiencia del Empleado** es el **cumulo de percepciones y vivencias** que siente un **empleado a la hora de interactuar y relacionarse con la empresa.**

¿Realmente aporta valor para los empleados? Desde el punto de vista de un empleado, que su empresa le ofrezca una experiencia que al menos cumpla con sus expectativas y le ofrezca un trato personalizado le hará **sentirse más satisfecho y orgulloso de su trabajo** y, por lo tanto, **más comprometido** con la empresa y la marca y esto **se verá reflejado en sus desempeños y resultados.** Si además la empresa consigue superar las expectativas

de sus empleados estará ofreciendo una experiencia WOW causando grandes impactos, tanto en empleados como en resultados finales. Asimismo, la empresa estará fidelizando a su primer cliente: el empleado. (Sáez Linero, 2019). Las empresas deben ver a sus **empleados como clientes** y cuidarles como se merecen. Cómo dice José Luis Pascual (2017): “Hay que convertir a nuestros empleados en nuestros clientes para conseguir que vivan una experiencia diferencial”.

De este modo, el modelo de Experiencia de Empleado nace con la finalidad de tratar a los empleados como clientes internos creando así unos “embajadores de marca” y unos “promotores” que impulsen en primera persona la empresa, defiendan sus valores y el valor añadido que ofrece (Pascual, 2017). Es decir, la Experiencia de Empleado nace con la idea de hacer que los empleados se sientan a gusto y que no solo tengan a la empresa en la cabeza si no que la sientan de corazón. En estos nuevos modelos de relación de las empresas con sus empleados no solo se requiere implicación del departamento de Recursos Humanos, sino que también **se necesita que el cambio “de mentalidad”** se realice en cada uno de los departamentos de la empresa, incluso en el Comité de Dirección (Núñez, 2018). Si es cierto, que el departamento de Recursos Humanos debe ser líder de estos cambios aportando valor añadido y diferenciador, pero como se ha dicho anteriormente no son los únicos que deben involucrarse en el cambio (Moreno, 2018).

Ante cualquier modelo de Experiencia de Empleado la empresa debe centrarse en construir un modelo de relación en el cual se definan los pilares que se consideren claves para ambas partes, empresa y empleado (Pascual, 2017). ara crear una Experiencia de Empleado se debe empezar por **crear una buena razón de existir** ya sea unos **valores con los que identificarse** o centrarse en el impacto que se tiene en el mundo y en las personas, pero no tiene que tener nada que ver con los beneficios económicos o los resultados finales que se quieran obtener, es decir, hay que basarse en una razón de existir que **comprometa a empresa y empleados**. Además, está razón de existir debe verse reflejada en todo momento tanto en la empresa, como en sus empleados y la relación entre ellos **en el ambiente cultural, físico y tecnológico** (Morgan, 2017).

Estos modelos de relación varían de empresa a empresa, pero todos tratan de responder a tres preguntas claves que son (Pascual, 2017):

1. ¿Cómo son y que viven y sienten los empleados? Se debe entender que les mueve para crear una relación de compromiso mutuo.
2. ¿Cómo quiere la empresa que sea esta relación? Se debe establecer unos ejes de relación factibles y que puedan cumplirse en el día a día.
3. ¿Qué hacen otros? ¿Cómo son los modelos de relación de otras compañías? Se debe entender que está pasando alrededor y como evolucionan los demás.

Para las empresas es importante responder a estas preguntas pues son consideradas casi obligatorias para crear una Experiencia de Empleado única que se considere necesaria para atraer a buenos profesionales de otras empresas. Otros **beneficios** que puede aportar la creación **de una Experiencia de Empleado única** son: un aumento del **bienestar emocional** del cliente, un incremento del nivel de **satisfacción**, la **prevención de posibles problemas** e incluso la **fidelización** del talento ya existente (Romero, 2018). Pero ¿cómo pueden realmente las empresas mejorar la satisfacción de sus empleados y así mejorar la experiencia que viven? Existen tres pasos básicos para **mejorar la satisfacción de los empleados** (Alcaide, 2010):

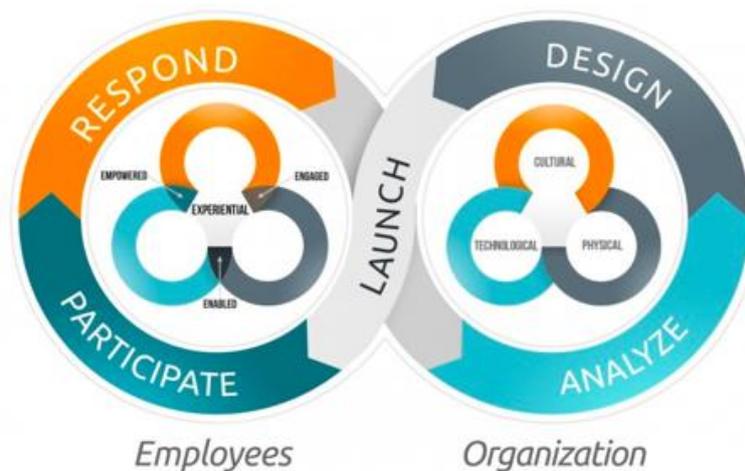
1. **Motivación** mediante la satisfacción de sus propias necesidades y expectativas, es decir, que se sientan escuchados.
2. **Formación** en la necesidad de desarrollar una mentalidad de mercado y de atención al cliente.
3. **Implantación** de manera eficaz de medidas y estrategias para acabar con las resistencias al cambio.

Cumpliendo estos tres pasos básicos las empresas pueden conseguir mejorar la satisfacción de sus empleados, parte importante en la Experiencia de Empleado. Según varios estudios, un empleado satisfecho puede ser hasta un 43% más productivo, un 86% más creativo e innovador y hasta un 100% más comprometido que un empleado insatisfecho o desvinculado (Romero, 2018).

En el libro *The Employee Experience Advantage* definen el proceso de **diseñar una Experiencia de Empleado** como un modelo de cinco pasos, basándose en que la relación

entre empleados y empresa se actualiza, se adapta y sufre cambios constantemente. De estos cinco pasos dos los realizan los empleados y los otros tres por la empresa, así, los empleados también tienen la oportunidad de participar en la creación de su propia experiencia pues quien mejor que ellos saben lo que les gustaría vivir (Morgan, 2017). Estos cinco pasos son:

Figura 3. Diseño de la Experiencia de Empleado



Fuente: (Morgan, 2017)

1. **Responder.** En este paso los empleados aportan *feedback* e ideas a la empresa sobre cualquier cosa desde el menú que les gustaría tener hasta el diseño ideal de las oficinas. Lo importante, sobretodo, es que este *feedback* se realice con frecuencia y que el empleado sienta que es fácil comunicarse con la empresa.
2. **Analizar.** La empresa tiene el reto de analizar el *feedback* que recibe por parte de los empleados y de medir que es lo realmente relevante o lo que más aprecian los empleados. Además, este análisis debe realizarse de manera eficaz para tomar medidas o decisiones en el menor tiempo posible y que el proceso no se demore mucho.
3. **Diseñar.** La empresa tras analizar el *feedback* y las ideas de los empleados debe diseñar o crear una respuesta o solución. Como en el paso anterior, lo más recomendable es diseñar y adaptarse de manera rápida y no alargar mucho el proceso para que los empleados vean que se les escucha y se toman acciones.
4. **Lanzar.** En este paso la empresa lanza la respuesta respecto al *feedback* recibido por parte de los empleados. Dependiendo de la iniciativa que se quiera lanzar la empresa puede lanzar un piloto para probar, lanzarlo directamente a todos los

empleados, etc.

5. **Participar.** Después de lanzar la iniciativa creada por la empresa los empleados la viven, la usan o la sienten convirtiéndola en parte de su día a día y dando *feedback* de nuevo para volver a realizar cambios en caso.

La ventaja de este tipo de modelos de diseño de experiencia es que producen **cambios a corto plazo** y se basan sobre todo en **la prueba y el error**, es decir, diseñan una iniciativa la prueban y si ven que va mal la vuelven a cambiar hasta encontrar la idónea que encaje con los empleados, con la empresa y con su razón de existir. Asimismo, para medir continuamente la experiencia y no agobiar a los empleados se pueden hacer encuestas continuas a distintos grupos de empleados cada vez (Pascual, 2017). Esto se hace en empresas como General Electric que cada cierto tiempo lanzan encuestas de manera aleatoria a muestras representativas de empleados para así obtener información y opiniones de forma constante (Morgan, 2017).

Ahondando en lo dicho anteriormente, un buen diseño de Experiencia de Empleado estará basado en la razón de existir de la empresa, y, esta **razón de existir debe transmitirse mediante** el entorno físico de la empresa, el tecnológico y la cultura (Morgan, 2017).

En primer lugar, se invierte en el **entorno físico** puesto que se pretende ofrecer un lugar de trabajo al que los empleados vayan felices y con ganas. Se quiere que los empleados se sientan tan orgullosos de su lugar de trabajo que quieran llevar a familiares o amigos, como por ejemplo sucede en las oficinas de Google (Morgan, 2017). Además, se pretende ofrecer flexibilidad total de trabajo para que los empleados trabajen desde donde quieran y organicen su tiempo de trabajo a su medida, de este modo por parte de los empleados aumenta la productividad y confianza, disminuye el estrés y también el absentismo; y por parte de la empresa se ahorra en costes, se mejora la relación con sus empleados y, por supuesto, mejora la confianza (Singh, 2019).

En segundo lugar, se invierte en el **entorno tecnológico** al ser uno de los medios o herramientas clave del trabajo. Si se rompe o falla la herramienta de trabajo todo lo demás a su alrededor se ve afectado, incluso las relaciones entre compañeros (Morgan, 2017). Lo que se pretende es crear un entorno tecnológico que aparte de reflejar los valores de

la empresa este a la altura de las circunstancias y de la tarea a realizar; que este al alcance de todos, es decir, que la tecnología evolucione en todos los departamentos de la empresa por igual; y además, se pretende ofrecer una tecnología que sea tan simple y accesible a los empleados que hasta la vean útil en su día a día (Barrios, 2012).

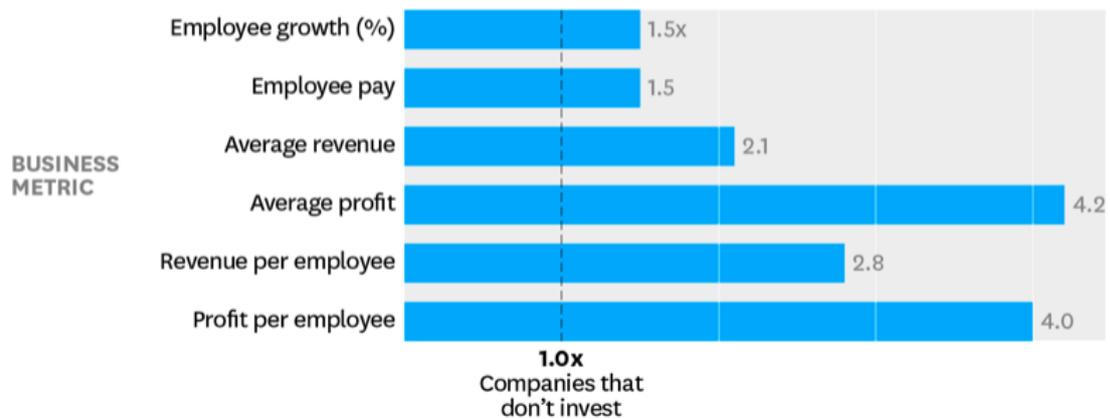
Y, por último, invertir en el **entorno cultural** es importante para crear una Experiencia de Empleado, a partir de la creación de la razón de existir de la empresa se desarrollan los valores y se transmite sobretodo estableciendo y transmitiendo la cultura (Morgan, 2017).

Para analizar el impacto de una buena Experiencia de Empleado en el negocio se llevó a cabo un estudio en 250 empresas centrándose en cuatro áreas (Morgan, 2017): La primera se basaba en curiosidades, observaciones y anécdotas que contaban los propios managers de las empresas. La segunda miraba listas y rankings de las mejores empresas para ver si las empresas que invertían en la experiencia de sus empleados aparecían en las listas o existía alguna relación. La tercera observaba el salario medio de las empresas, las ganancias, el desarrollo de los empleados, entre otras cosas para otra vez ver si las empresas que invierten en la experiencia de sus empleados aparecen en las listas o existe alguna relación. Y, por último, se comparó el rendimiento de las acciones de las empresas “de ensueño” (donde todo el mundo quiere trabajar) con las que invierten en su experiencia de empleado.

Al analizar la información se observó que cuanto más invierten las empresas en la experiencia de sus empleados más dominan el ranking en todas las categorías descritas anteriormente. Además, dichas empresas aparecían de manera más frecuente en las listas y rankings de innovación, mejor servicio al cliente, empleados comprometidos y clientes leales (Morgan,2017).

La siguiente tabla muestra como al comparar organizaciones que invierten en la experiencia de sus empleados tienen hasta **cuatro veces más beneficio promedio**, y el **doble de ingresos de media por empleado** entre otras cosas.

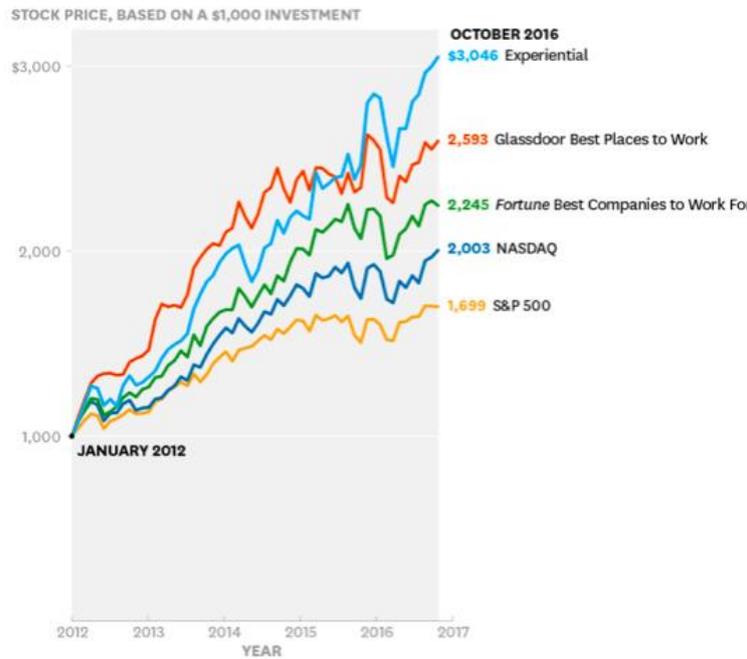
Figura 4. Cantidad por la cual las empresas que invierten en sus empleados superan a las que no lo hacen



Fuente: (Morgan, 2017)

Además, en el estudio de las 250 empresas se observó también de que manera invertir en la Experiencia de los Empleados influía también en el precio de las acciones. En la siguiente gráfica se puede observar que las empresas que invierten más en la experiencia que viven sus empleados tienen mayor precio en sus acciones que las que no. Como se puede apreciar en la gráfica se compara el precio de las acciones de las organizaciones que sí invierten en la Experiencia de sus clientes (*Experiential*) con las acciones de otras organizaciones como *Standard&Poor's 500*, *NASDAQ*, *Glassdoor's Best Places to Work 2016* y *Fortune's 100 Best Companies to Work for 2016* siendo el valor de las acciones de las organizaciones *Experiential* mayor que las demás.

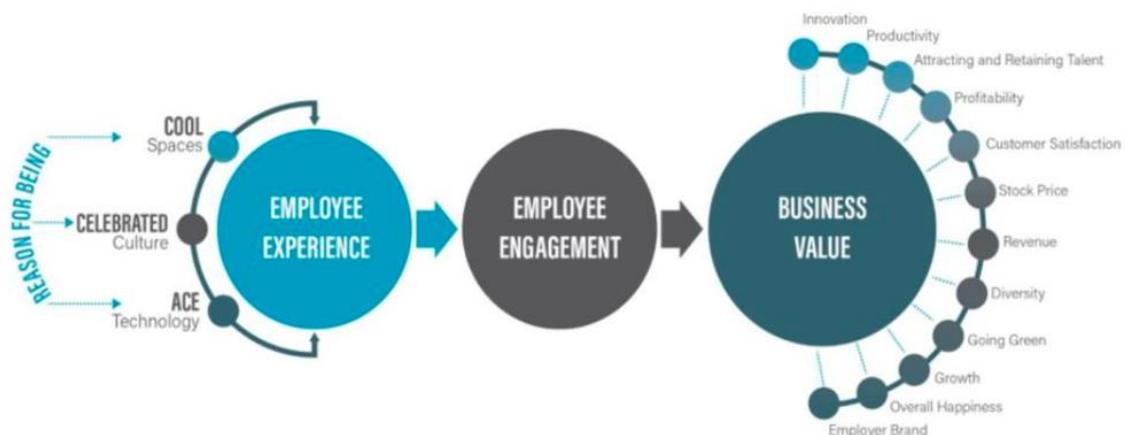
Figura 5. Invertir en la Experiencia de Empleado afecta al precio de las acciones de las empresas



Fuente: (Morgan, 2017)

Para concluir, tenemos la siguiente gráfica que nos sirve para comprender visualmente los resultados que se obtienen al invertir en la Experiencia de Empleado en las empresas. Leyéndola de izquierda a derecha vemos las ideas comentadas anteriormente. Todo se inicia en la **necesidad de la razón de existir** que guía la manera en la que la empresa van a **invertir en tecnología, espacios y cultura** creando la Experiencia de Empleado deseada y de este modo **obtener empleados comprometidos** creando valor para el negocio de distintas maneras (innovación, productividad, satisfacción del cliente...).

Figura 6. Resultados obtenidos al invertir en Experiencia de Empleado



2.4 Customer Journey (Ciclo de vida del cliente)

El *Customer Journey* se ha convertido en un elemento necesario en la gestión de la relación entre el cliente y la empresa. Como hemos dicho con anterioridad el *Customer Journey* es un conjunto de *touchpoints* por los que pasa el cliente en su relación con la marca o empresa con el cual se pretende entender y mejorar la experiencia que el cliente vive (Richardson, 2010). Dicho de otra manera, el *Customer Journey* es el viaje que realiza el cliente durante todo el proceso de compra de un producto o servicio y donde se pueden resaltar momentos o puntos clave donde se crean conexiones más fuertes o más características. El **objetivo final** que debe seguir este viaje es **llegar al lado emocional del cliente para marcarle**, de manera que no olvide el contacto que ha habido y de esta forma **fomentar su lealtad** (Lemon y Verhoef, 2016). La calidad del *Customer Journey* supone la diferencia entre el éxito y el fracaso de la experiencia que vive el cliente (García Méndez, 2019).

En un análisis del *Customer Journey*, las empresas se centran en como los clientes **interaccionan en varios puntos** desde la “consideración de compra”, pasando por la “búsqueda y compra” y acabando en la “poscompra” y en el “futuro compromiso o recompra”. El principal objetivo de estos análisis es describir el viaje o la experiencia que vive el cliente en todas las fases de su proceso de compra y entender las opciones y elecciones que hace (Lemon y Verhoef, 2016). Los **factores que intervienen** en el *Customer Journey* se pueden dividir en dos grupos. Uno, relacionado con el uso o la **utilidad del producto o el servicio**, y otro, relacionado con **las emociones que recibe el cliente** al comprarlo teniendo en consideración todo lo que le rodea (Berry et al., 2002).

Al mismo tiempo, se debe crear un *Customer Journey* que sea dinámico y que fluya por tres fases clave: *precompra*, *compra* y *poscompra* (Lemon y Verhoef, 2016).

- En la **fase de precompra** se juntan todas las interacciones de los clientes con la marca, la categoría y el ambiente. Engloba desde el reconocimiento de la

necesidad, el reto o el impulso hasta la consideración de satisfacer esa necesidad, reto o impulso con una compra. Es decir, es la fase en la que se reconoce una necesidad y se busca información.

- La **fase de la compra** engloba todas las interacciones que ocurren con la marca y el ambiente durante la misma compra. Esta fase está caracterizada por comportamientos como elegir, pedir y comprar o pagar. Es decir, es la selección del producto o servicio que satisface la necesidad y el pago de este.
- La **fase de la poscompra** cubre comportamientos como el uso, la consumición, el compromiso y los servicios recibidos. Tiene mucho impacto en la opinión y el boca a boca, es decir, que los clientes hablen bien de la empresa o no. Esta tercera fase es el momento en el cual el cliente evalúa la compra, el uso, el consumo y las posibilidades de devolución o repetición de compra. Debemos tener en cuenta que experiencias pasadas afectan a experiencias futuras pues se crean expectativas, tanto buenas como malas.

Teniendo en cuenta estas tres fases que van a consolidar el *Customer Journey* para desarrollar uno que se adapte a cualquier empresa o industria calidad sin tener que tener en cuenta el tipo de empresa o industria se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones (García Méndez, 2019):

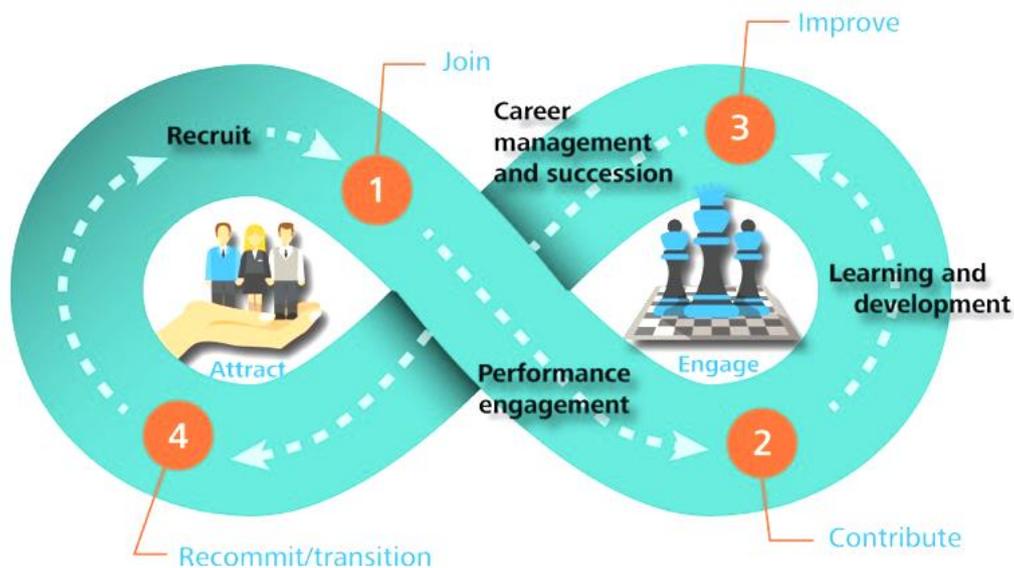
1. Intentar **ponerse en la piel de los clientes** ¿Qué piensan? ¿Qué sienten? ¿Cómo ven a la empresa? ¿Qué dicen sobre la empresa? ¿Qué opinan?... Consiguiendo responder a todas estas dudas se conseguirá consolidar el conjunto de fortalezas y debilidades que viven los clientes.
2. Con la ayuda de la información anterior se tendrán que **definir perfiles** tipo de clientes teniendo en cuenta sus intereses, edad, nivel económico, etc. Esto ayudará a poder adelantarse a sus posibles reacciones. Es necesario segmentar, puesto que proporcionar una Experiencia *WOW* para muchos perfiles distintos a la vez no es una tarea fácil y es por eso por lo que hay que concentrarse en conocer a los clientes en profundidad.
3. Crear un documento en el cual **se defina la manera en la que la marca quiere relacionarse** con los clientes y que experiencia o que emociones quiere que vivan teniendo en cuenta en la misión, visión y valores de la empresa. Además, nuestro objetivo tiene que ser **crear una experiencia única, atractiva y coherente** que el cliente no se espera y así conseguir sorprenderle.

Tras haber creado el *Customer Journey* ¿cómo conseguir transformar? Para transformar hay que empezar por **medir datos** para analizar qué es lo clave para los clientes. Por ello, se debe medir lo relevante en el momento adecuado del *Customer Journey* y a posteriori, hay que actuar y formar. Esta medición se debe **transformar en acciones concretas** para llevar a cabo el cambio y mejorar **impactando positivamente en los resultados** del negocio (Córdoba, 2019).

2.5 Employee Journey (Ciclo de vida del empleado)

El *Employee Journey* es el ciclo de vida del empleado en la empresa, donde se reflejan los **momentos clave de relación** entre ambos desde el primer momento de contacto hasta el final (Foment de Treball, 2018). Pensar en los empleados como en clientes internos es un primer paso para reorganizar su plan de carrera o *Employee Journey* (Meyers et al., 2016):

Figura 7. Looping del diseño de la Experiencia de Empleado



Fuente: (Meyers et al., 2016)

En este *Employee Journey* se puede ver cómo cada *touchpoint* identificado puede tener impacto en las decisiones que toman los empleados si se utilizan herramientas adecuadas para mejorar la Experiencia de Empleado, estas decisiones pueden ser: unirse a la plantilla

de la empresa, decidir aportar valor, mejorar y evolucionar o pasar página (Meyers et al., 2016).

Desde el punto de vista de la empresa, el *Employee Journey* sería una secuencia como el gráfico anterior. Este *Employee Journey* funcionaba muy bien cuando los empleados pasaban por los mismos procesos y hacían todo igual, pero en la actualidad esto está cambiando y se están creando más “momentos especiales” adaptándose a cada puesto de trabajo. No todas las empresas o industrias pasan por los mismos momentos, pero se pueden diferenciar tres grandes categorías y dentro de ellas cada empresa o industria tendrá sus propios momentos, pueden ver se en la gráfica de abajo. La primera categoría sería **Momentos Específicos** son momentos que suceden a la mayoría de los empleados una vez en la vida como, por ejemplo: el primer día de trabajo, comprarse el primer coche o el nacimiento de un hijo. Después están los **Momentos “A Bordo”** que son momentos o situaciones que ocurren en el día a día de los empleados al relacionarse entre ellos o con la empresa y pueden suceder o no, podría ser: que el jefe felicite por hacer un buen trabajo o simplemente tener una buena relación con compañeros. Por último, **Momentos Creados** son momentos que la empresa diseña o crea porque cree que son importantes y que hay que destacarlos como puede ser un evento por los 50 años de la empresa o una celebración por cumplir objetivos (Morgan, 2017).

Figura 8. Momentos clave que viven los empleados



Fuente: (Morgan, 2017)

Además, el *Employee Journey* a parte de tener en cuenta las percepciones de los empleados, se ve definido por **factores ambientales** como la cultura, la tecnología y el

espacio físico. Una cultura fuerte en una empresa se ve definida por los hábitos, las costumbres, las creencias y los valores que se transmiten a los empleados en su día a día. En cuanto a la **tecnología**, es obvio que para hacer un buen trabajo los empleados necesitan las herramientas adecuadas y adaptadas a su trabajo. Y con **espacio físico**, se refiere a todo aquello que se puede percibir por los cinco sentidos y esto por supuesto está asociado al acceso del lugar de trabajo, la autonomía o la flexibilidad de este. Todo esto repercute en el **bienestar y rendimiento de los empleados** de una empresa y por ello hay que tenerlo en cuenta a la hora de crear una Experiencia de Empleado (Romero, 2018).

2.6 Relación entre ambas Experiencias

Las empresas llevan tiempo trabajando en la Experiencia de sus Clientes, ¿Por qué apuestan ahora por la Experiencia de sus Empleados? El hecho de que ahora se tenga más en cuenta a los empleados se debe a que el mundo esta cada vez más conectado y es más transparente y las reglas están cambiando (Kumar y Pansari, 2015). Ahora los empleados exigen un *Employee Journey* memorable donde se sientan bien cuidados y felices trabajando (Romero, 2018). Esther Burges, responsable de Experiencia de Empleado de Ibercaja, dice que solo se puede mejorar la Experiencia de Cliente si los empleados sienten que trabajan en una gran empresa por ello hay que esforzarse en **crear vínculos emocionales** entre empresas y empleados (Núñez, 2018).

Según cuenta Jorge Martínez-Arroyo, presidente y fundador de DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente) el papel del empleado es clave en la Experiencia de Cliente. Sobretudo porque si se quiere **ofrecer a los clientes una experiencia diferencial**, se debe **también ofrecer a los empleados** para que ellos al vivirla, puedan transmitirla de mejor manera y además con **mayor credibilidad** (García Méndez, 2019). Es importante tener en mente el impacto que tienen los empleados en todo momento, incluso a la hora de promocionarles, puesto que la marca y la reputación de la empresa está formada tanto por empleados, como exempleados, potenciales empleados y cualquier persona que pueda hablar sobre ella (Núñez, 2018). Por ello, es importante no solo cuidar a los clientes si no también a los empleados. Por lo tanto, es evidente que una empresa no puede hacerlo bien de cara a sus clientes si no lo hace bien de cara a sus empleados

(Moreno, 2018). Como dice Romero (2018): “Cuida de tu equipo y ellos cuidarán de tus clientes”.

Tener en cuenta a los empleados a la hora de tomar decisiones y mejoras no es un concepto tan reciente como se cree. En el libro *Primero los empleados los clientes después*, escrito hace ya ocho años, se indica que todo el valor creado por una empresa empieza en la relación que existe entre los clientes y los empleados de esta. La idea que los autores de este libro quieren transmitir es clara: “No se puede tener clientes felices si no se tienen empleados comprometidos” (Nayar y Atmella, 2011). Así, se empieza a demostrar la correlación que existe entre ambas experiencias

Por supuesto, la actitud de los empleados también es percibida como una experiencia de compra de buena calidad o, todo lo contrario. Por un lado, los clientes que reciben mejor servicio normalmente pasan más tiempo comprando y son más fieles a la marca. Por otro lado, los clientes enfadados suelen costar al negocio más dinero puesto que se tarda más en solucionar sus problemas y es probable que compartan sus malas experiencias con otras personas. Por eso, tener una buena Experiencia de Empleado se traduce en proporcionar una mejor Experiencia de Cliente, viendo así una relación directa entre ambas experiencias y con impacto en los beneficios de la empresa (Morgan, 2017). Incluso un exceso o escasez de empleados en una tienda puede afectar negativamente a la percepción que recibe el cliente en su experiencia de compra (Baker, 2002).

Es importante entender la relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente puesto que **la creación, prestación y entrega de un servicio** es una **labor** mayormente **humana** y por eso sus resultados dependen en gran parte en la interacción existente entre los empleados y los clientes (Alcaide, 2010). Existen varios estudios que confirman la **relación directa de causa y efecto** existente entre empleados y clientes, y sus satisfacciones y experiencias. En un estudio realizado por *Sears* se concluyó que un aumento en un 5% en la satisfacción de los empleados repercutía aumentando en un 1,30% el nivel de satisfacción de los clientes de la misma tienda, y esto además se veía

reflejado en los resultados finales de la tienda en un aumento de un 0,5% en las ventas (Alcaide, 2010).

Entender bien como manejar la Experiencia de Cliente y Empleado puede significar, a largo plazo, mejorar la **lealtad** de los clientes, aumentar la **retención** de los empleados y los **ingresos** mediante subidas de precio e incrementar el **valor financiero** de la empresa (Schmitt, 2013).

3. METODOLOGÍA

Para entender mejor la relación existente entre la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Empleado primero se presenta el **modelo de investigación** que se utiliza para crear cada una de las experiencias. Este modelo es el que se utiliza en muchas consultoras de innovación con el objetivo final de **definir tanto la Experiencia de Cliente como la del Empleado** en una empresa. Las fases que consolidan este modelo son tres (Córdoba, 2012):

1. **Identificar** los tipos de clientes o empleados clave y definir los **perfiles** exactos.
2. **Mapear** la experiencia de los tipos de clientes o empleados buscando los *touchpoints* que consolidan su viaje (*journey*)
3. **Identificar** principales “dolores” en la experiencia y áreas de **oportunidad**.

El modelo propuesto sigue tres fases de desarrollo más una última fase de **consolidación de resultados**. Cada fase pasa por diferentes estadios que permiten identificar y validar distintos aspectos clave de la experiencia de los clientes.

La primera fase se basa en la **captación y análisis** de toda la información existente. Se debe entender bien el contexto en el que se está ubicado y tratar de alinear los intereses de los *stakeholders* con la finalidad del proyecto. Además, se debe revisar toda la información y documentación existente de cara a comprender el contexto de trabajo. Al final de esta fase se debe haber creado un modelo de estudio **definiendo las variables a considerar**.

La segunda fase está más centrada en la **observación y análisis**, el fin es realizar un estudio que permita **definir e identificar los perfiles** de cliente o empleado existentes. Además, dichos perfiles deben ser ordenados en cuanto a nivel de relevancia para hacer un mapeo de la experiencia y construir un *journey* común, coherente y que represente a una gran mayoría. Para extraer *insights* generales e *insights* específicos sobre experiencias se realizan distintas acciones para establecer los objetivos de la fase como pueden ser acompañamientos, entrevistas, encuestas, *focus groups*, *mystery shopping*, etc.

Y, se define un *journey* teniendo en cuenta lo que valora el cliente o el empleado en cada momento. Se quiere escuchar lo que dicen para así poder tomar acciones y mejorar.

La tercera fase, última fase del desarrollo, es donde se **definen e identifican los “dolores” y áreas de oportunidad** para así afinar el entendimiento del *journey* y establecer iniciativas de mejora. En esta fase al identificar los “dolores” también se estima el impacto que estos tienen en la experiencia global.

Finalmente pasamos a la cuarta y última fase, fase de **consolidación** donde se generan **conclusiones transversales** tras haber analizado toda la información y documentación para crear una Experiencia de Cliente o Empleado única y excelente. Para ello se crea un mapa de *touchpoints* donde se seleccionan los puntos del *journey* donde se debe poner más ímpetu a la hora de mejorar.

Tras realizar estos pasos ¿cómo se mide la experiencia? Se mide la experiencia que viven clientes o empleados revisando los momentos de relación estimados anteriormente. Esto significa medir los hechos objetivos que vive el cliente o el empleado en su *journey*; medir lo que ocurre y lo que sienten, es decir, entender los qués y los porqués; entender qué se provoca en el cliente o el empleado, las percepciones subjetivas que sienten; y medir el impacto de la experiencia en los indicadores de negocio.

Figura 9. Momentos de relación entre la compañía y el cliente



Fuente: (Córdoba, 2012)

Resumiendo lo que se pretende es **crear una experiencia diferencial** donde el cliente o el empleado sienta que la empresa no solo cubre su necesidad esencial si no que además le sorprende y le cuida día a día.

¿Qué se hace con toda esta información recopilada? Tras recopilar esta información se pueden obtener conclusiones útiles que ayudan a **definir medidas y a tomar acciones** para mejorar. Además, mediante distintas metodologías se pueden sacar datos cuantitativos para medir de manera más precisa. Un posible método para medir la relación entre la experiencia que vive el cliente con el crecimiento y su nivel de lealtad es la metodología desarrollada por Frederik Reichhel en 2003, esta metodología es el **Índice de Promotores Netos (NPS)**. Esta metodología esta principalmente basada en los resultados que se obtienen al preguntarle al cliente “¿En que nivel recomendarías una empresa a un amigo o familiar? Los clientes que puntúan entre nueve y diez son promotores, los que puntúan ocho o siete son pasivos y el resto son detractores (González y Baldemar, 2015). De este modo, el Índice de Promotores Netos es el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores. Los resultados permiten **identificar** la existencia de **problemas** en su experiencia de cliente. Esta metodología se basa en como las **recomendaciones** de boca en boca pueden influenciar en el crecimiento de una empresa (Keiningham, 2008).

4. ESTUDIO DE CAMPO: Caso Kiabi

Para este estudio de campo se analizará el caso de la empresa Kiabi publicado por Harvard Deusto (Aguayo y Hassi, 2018). Teniendo en cuenta que la hipótesis y objetivo principal de trabajo es demostrar la relación existente entre una buena Experiencia de Cliente y de Empleado y como esta relación tiene impacto en los resultados finales de la empresa. Se cree interesante analizar el caso de Kiabi puesto que es una empresa que ha invertido tiempo y dinero tanto en mejorar la experiencia que viven sus clientes como en la que viven sus empleados y mediante el análisis de datos podemos ver los resultados que han obtenido. Además, es un buen ejemplo puesto que, por segundo año consecutivo, Kiabi está entre los *Top Great Place To Work* (Kiabi, 2019). Esto se suma al reconocimiento de un cuarto puesto en el ranking de *Best Workplaces 2018* en España (Pinuaga, 2018). Estos rankings ordenan las empresas basándose en las percepciones que tienen los empleados sobre la empresa en la que trabajan, para ordenar el ranking se miden distintos valores entre ellos están la credibilidad, el respeto, el compañerismo y el orgullo (Pinuaga, 2018).

El objetivo del estudio de este caso práctico es demostrar como la firma de ropa Kiabi ha mejorado sus resultados gracias a haber conseguido empleados y clientes más felices. Para ello, se ha analizado el caso Kiabi: equipos felices, clientes felices de Harvard Deusto que se basa sobre todo en el uso del *design thinking*, herramienta que se centra en los usuarios y ayuda en la detección de dolores y oportunidades, poniendo así en práctica la innovación centrada en el cliente (Aguayo y Hassi, 2018).

Kiabi es una firma de ropa francesa creada en 1978 por Patrick Mulliez conocida por ofrecer moda a precios bajos. Desde un primer momento se ha diferenciado de otras firmas de ropa por ofrecer moda accesible a todos los bolsillos. Kiabi, como empresa multinacional, cuenta con más de quinientas tiendas por todo el mundo y en España concretamente dispone de alrededor de sesenta tiendas (Guiadeprensa, 2018). Además, Kiabi desde hace unos años facilita el acceso de los clientes a su ropa ofreciéndoles no solo las tiendas físicas si no también su página web o App ampliando así su experiencia de compra mediante distintos canales. Según su director general en España, José Luis

Carceller, su labor cada día es acercarse más a sus clientes y para ello deben estar presentes en todos los canales de venta, es decir, tanto online como offline (Talent Street, 2015).

Los **pilares de la cultura** de la empresa tienen mucho que ver con su estrategia a seguir, ellos apuestan por la *Happy Cultura* y por ello su lema es “La felicidad te queda bien” (Talent Street, 2015). Esta cultura esta basada en principios como la pasión, la diversión y el atrevimiento. Además, en su filosofía tienen muy en cuenta a las familias. Desde Recursos Humanos cada día fomentan la *Happy Cultura* de manera que sus empleados trabajen felices y se lo pasen bien y eso les incite a esforzarse más (Talent Street, 2015). Eso sí, siendo responsables de sus actos en todo momento. Además, pretenden trasladar esta cultura también hacia la relación que se vive con el cliente (Guiadeprensa, 2018).

Tienen un recorrido centrado en sus clientes y en su experiencia de compra, con iniciativas creadas para entenderles mejor pero nunca han llegado a cuajar o a ver verdaderos resultados en el negocio (Aguayo y Hassi, 2018). Es por eso por lo que desde 2015, se propusieron que estas iniciativas por fin diesen frutos y por eso desde entonces han estado buscando la manera de mejorar la satisfacción de sus empleados, y no solo la Experiencia de Clientes, pues vieron la relación existente entre ambas (Talent Street, 2015).

Actualmente, en Kiabi apuestan por cuidar la Experiencia de sus Empleados para que ellos puedan trasladarla a sus clientes (Guiadeprensa, 2018). Pretenden propagar su cultura y su ADN social y sostenible entre colaboradores y clientes puesto que creen que esto ayuda a forjar su propio crecimiento. Es evidente que también dedican recursos a mejorar la Experiencia de sus Clientes mediante el uso de Big Data, mejorando su cadena de distribución para agilizar procesos entre otras cosas. Sin embargo, su foco en la actualidad está claramente en la experiencia que viven sus empleados y sus emociones (Guiadeprensa, 2018).

Para conseguir sus objetivos **empezaron por escuchar a sus empleados**. Entonces, se percataron de la complejidad existente en la conciliación familiar con el trabajo y como solución se les propuso que los empleados mismos gestionaran sus horarios de manera que pudiesen conciliar su vida familiar y también cumplir con las obligaciones en las

tiendas (Talent Street, 2015). Así, se consigue que los empleados sean más autónomos y estén más comprometidos con su trabajo (Guiadeprensa, 2018).

Tras esta primera fase quisieron apostar más por la Experiencia de sus Empleados y, por ello, para conseguir sus objetivos escogieron el *design thinking* que se utiliza para detectar oportunidades y entender las necesidades de los clientes (Meyers et al., 2016). La clave del *design thinking* está en la manera en la que las empresas plantean sus nuevos productos y servicios, centrándose en sus usuarios. Primero, se estudia bien las necesidades de los empleados y a posteriori se proponen e implantan medidas de manera iterativa, es decir, de manera repetitiva para ir aprendiendo de los errores cometidos (Aguayo y Hassi, 2018). Así pues, el caso de Kiabi es un buen ejemplo para mostrar la correlación existente entre una buena Experiencia de Empleado y una buena Experiencia de Cliente y como esta impacta en los resultados de la empresa de manera positiva.

En primer lugar, la metodología del *design thinking* se centra en conseguir un profundo entendimiento de las necesidades del cliente y de los empleados de la empresa. Utilizando procesos de investigación de usuarios como pueden ser la observación, la entrevista o el seguimiento para conseguir sumergirse de lleno en la empresa y entender a sus empleados. Se creó un **equipo** con varios **empleados representantes de distintas áreas** (tienda, ventas, RRHH, sindicatos, Comité Ejecutivo) para **identificar, definir, idear prototipos y testar soluciones** que ayuden a mejorar la Experiencia de Empleados y Clientes. En el caso de Kiabi esta primera parte se centra sobre todo en estar en las tiendas, y también, en otros roles clave de los servicios centrales. Tras conseguir un profundo entendimiento el objetivo pasa a convertirse en lograr **idear posibles soluciones** innovadoras para los problemas identificados y seleccionar algunas para **aplicarlas en pequeñas muestras** para **medir impactos** y el funcionamiento o no de estas medidas. A medida que aumenta el número de testeos en diferentes muestras y se recibe *feedback* se focalizan más las ideas y medidas a tomar (Aguayo y Hassi, 2018).

Tras dos meses y medio de investigación y testeo en distintas tiendas y distintos empleados y con la ayuda y el apoyo de un equipo de consultores externos expertos en *design thinking* Kiabi consiguió dar con la clave para potenciar y mejorar la experiencia

que viven sus empleados (Grass Roots, 2017). Y nueve meses después fue el Comité de Dirección el que autorizó la implantación de estos cambios (Aguayo y Hassi, 2018).

En el siguiente gráfico podemos ver las distintas fases del proceso de *design thinking* llevado a cabo en Kiabi durante estos años por Harvard Deusto:

Figura 10. Fases del proceso de *design thinking*



Fuente: (Aguayo y Hassi, 2018)

Como **resultado** de esta investigación y planteamiento y aplicación de soluciones, este proyecto lideró varios **cambios estratégicos** en la organización de las tiendas (creación de nuevos roles y responsabilidades) y en el **proceso de gestión** de Kiabi. Entre otras cosas, se incorporó el puesto de *Visual Merchandiser* con el fin de fomentar la moda en las tiendas respondiendo al correcto establecimiento de las colecciones, cumpliendo con las actividades comerciales y asistiendo a los vendedores en su día a día (Aguayo y Hassi, 2018). También, **se crearon otros roles**, como la figura del futuro responsable de tienda, **y se cambió la manera de organizar y gestionar los horarios** de los empleados creando una herramienta mediante la cual estos gestionen su horario en función de sus necesidades de **conciliación laboral y familiar** de manera responsable. Además, se eliminaron roles

que no tenían impacto directo con el cliente. Finalmente, se consiguió **aplanar el organigrama** de las tiendas de Kiabi (Grass Roots, 2017).

Meses más tarde, una vez efectuados los cambios y asentados entre empleados y empresa, se midió el **impacto** de estas medidas y se comprobó un importante **crecimiento en los resultados** (Aguayo y Hassi, 2018). Asimismo, se vieron resultados como que los **empleados** eran más **felices** ya que con los cambios aplicados **ganaban tiempo** para el cliente, eran más **polivalentes** y se sentían más **motivados**. En estos meses tanto el NPS como el grado de orgullo de trabajar en Kiabi subieron un 8% tras el proyecto (Grass Roots, 2017). Obviamente esto se vio reflejado en la experiencia que viven los **clientes** que se sintieron **mejor atendidos**, además los indicadores de satisfacción del cliente también subieron en las tiendas (Aguayo y Hassi, 2018). Con este proyecto, Kiabi ha aprendido que para una buena implantación de mejoras innovadoras se necesitan unas figuras clave que patrocinen y den credibilidad al proyecto, no solo por parte del Comité Ejecutivo, también figuras dentro del equipo (Kiabi, 2019).

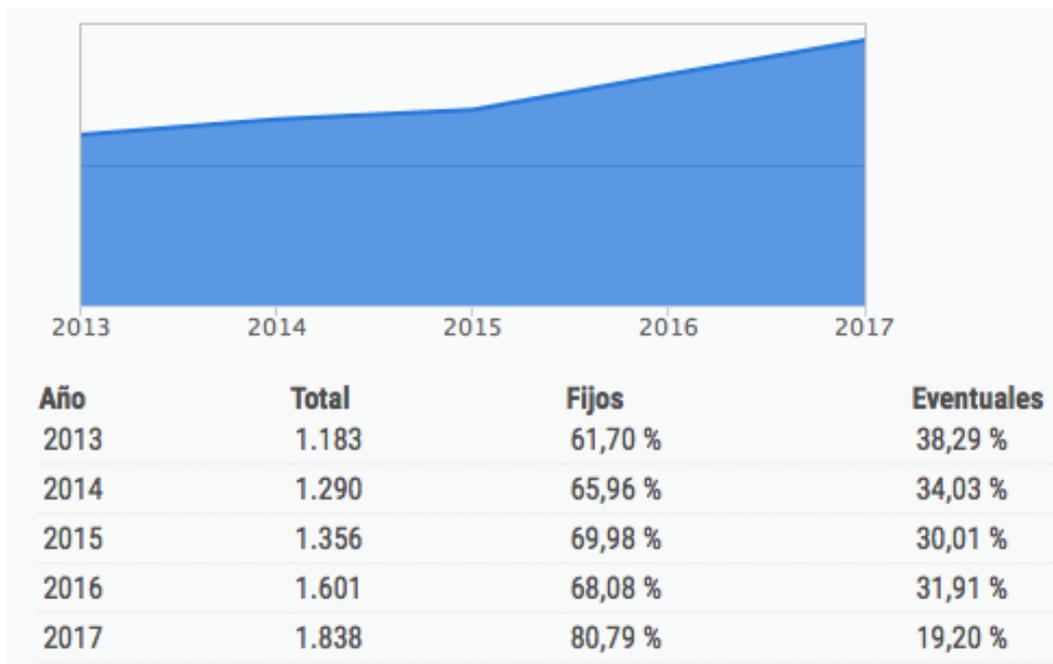
Tras la aplicación de este proyecto los empleados han comprendido que su trabajo es útil y que tienen impacto en la vida y la experiencia que tienen sus clientes. Y estos cambios no solo se quedan en una mejora de Experiencia de Empleado que impacta en la experiencia que viven los clientes (Aguayo y Hassi, 2018). Tras la implantación de estos cambios Kiabi ha visto mejoras en sus resultados. En 2018 facturaron 210 millones de euros, un 7% más que en 2017 (Cevallos, 2019). Además, un 77% de sus empleados aseguran sentirse felices en sus puestos de trabajo (Kiabi, 2019).

A continuación, para poder percibir de manera más práctica y menos teórica estos impactos se va a proceder a comentar datos de Kiabi procedentes de la base de datos de INFORMA D&B S.A.U. “que se nutre de múltiples fuentes de información , públicas y privadas como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), Depósitos de Cuentas Oficiales, BOE (Boletín Oficial del Estado), Boletines Oficiales Provinciales y de CC.AA., Prensa nacional y regional, Investigaciones ad hoc y Publicaciones Diversas” (Eleconomista, 2018).

Como se puede observar en la siguiente tabla el número de empleados de Kiabi ha aumentado progresivamente en los últimos años. Sin embargo, durante el pasado 2017 a

parte de aumentar el número de empleados total se vio un fuerte aumento en el número de empleados fijo, un 12,71% más que en el año 2016, y del mismo modo un descenso en el número de empleados eventuales.

Figura 11. Evolución del número de empleados en Kiabi de 2013 a 2017



Fuente: (Directorio Ranking Empresas, 2018)

De otro modo, desde que se comenzó a implantar este proyecto en 2015 hasta 2017 que finalmente se consolidó las ventas han visto un fuerte aumento con variaciones de un año a otro de 9,84% de 2015 a 2016 y de un 3,21% de 2016 a 2017 (Directorio Ranking Empresas, 2018).

Figura 12. Facturación anual de Kiabi

Año	Valor
2015	183.287.596 €
2016	201.331.970 €
2017	207.790.303 €

Fuente: (Directorio Ranking Empresas, 2018)

De acuerdo con los últimos datos que se tienen de Kiabi, este se encuentra en segunda posición en el *Ranking del sector comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados* con una facturación de 207.790.303€. Por delante de otras marcas de

textiles como *Abercrombie and Fitch Spain* con una facturación de 42.989.429€ y por detrás de Primark que muestra una facturación de 1.472.179.613€ (Directorio Ranking Empresas, 2018).

Consecuentemente, comprobamos que la inversión hecha por parte de Kiabi para mejorar su experiencia de empleado a tenido impacto en los resultados de la empresa año tras año a medida que se consolidan las medidas propuestas. Y esta relación entre la mejora en Experiencia de Empleado y resultados de la empresa no ocurriría sin los clientes, quienes podemos deducir que también sienten una mejora en su Experiencia de Cliente y por ello compran más.

5. CONCLUSIONES

Las **empresas** se constituyen sobre tres claros **pilares**: el **dinero**, las **herramientas** y las **personas**. Hace ya algunos años que las empresas se han dado cuenta que para garantizar la **satisfacción del cliente** desde el momento que entra en contacto con una marca, es fundamental **aprender a conocer, identificar y traducir** las **necesidades** que estos tienen.

Existen numerosos estudios sobre la Experiencia de Cliente donde se ha trabajado la gestión de dicha experiencia y se han analizado en profundidad todas las interacciones que ocurren entre el cliente y la marca durante el proceso de compra. Ver como el uso de estos datos ayuda a acercar a clientes y empresas, hace aflorar la idea de aplicar un concepto similar con los empleados. Por ello se reconoce que para **motivar al personal** hay que incrementar sus **niveles de satisfacción**, aumentar su **productividad** y ampliar la **retención** de los empleados. En la actualidad, se está llevando a cabo una transición en la cual las empresas están empezando a darse cuenta de que sus empleados también son clientes, no con las características de sus clientes habituales, pero con mucho impacto en el negocio. Es clara la relación existente entre la Experiencia de Empleado y la Experiencia de Cliente y como esta se ve reflejada en los resultados que obtiene la empresa.

La **Experiencia de Cliente** es básicamente la respuesta que los clientes tienen al tener cualquier tipo de **contacto con la empresa**. Está claro que ofrecer una buena Experiencia de Cliente tiene un impacto muy importante en el negocio.

La **Experiencia de Empleado** es el cumulo de **percepciones y vivencias** que siente un empleado a la hora de interactuar y relacionarse con su empresa. Hay que convertir a los empleados en clientes a través de la **motivación**, la **formación** y la **implantación** de manera eficaz de medidas y estrategias para el cambio. Un empleado satisfecho puede ser más productivo, más creativo y más innovador.

Una empresa no puede hacerlo bien de cara a sus clientes si no lo hace bien de cara a sus empleados. No se puede tener clientes felices si no se tienen empleados comprometidos. Así se empieza a **demostrar la correlación** que existe entre ambas **experiencias**. Entender bien cómo manejar la Experiencia de Cliente y la Experiencia de Empleado puede significar mejorar la lealtad de los clientes, aumentar la retención de los empleados e incrementar los ingresos y el valor financiero de la empresa. Se mide la experiencia que viven clientes o empleados revisando los **momentos de relación** existentes. Esto significa medir los hechos objetivos que vive el cliente y el empleado en su *journey*; medir lo que ocurre y lo que sienten, entender qué se provoca en el cliente o en el empleado, las percepciones subjetivas que sienten; y medir el impacto de la experiencia en los indicadores de negocio. Lo que se pretende es **crear una experiencia diferencial** donde el cliente o el empleado sienta que la empresa además de cubrir sus necesidades esenciales, le sorprenda y le cuide día a día.

El objetivo del **estudio del caso práctico** ha sido analizar como la firma de ropa **Kiabi** ha mejorado sus resultados gracias a haber conseguido empleados y clientes más felices. Los pilares de la cultura de empresa se centraron inicialmente en sus clientes y en su experiencia de compra, con objeto de ver resultados en el negocio, se propusieron mejorar además la satisfacción de sus empleados y no solo la Experiencia de Clientes, pues vieron la relación existente entre ambas.

Tras una detallada investigación y testeo en tiendas y empleados con apoyo de consultores externos expertos, Kiabi consiguió dar con la clave para **potenciar y mejorar la experiencia** que viven sus empleados. Como resultado de esta investigación y la aplicación de soluciones, se produjeron varios cambios estratégicos en la organización. Más tarde se midió el impacto de estas medidas y se comprobó un importante crecimiento en los resultados, subiendo todos los indicadores tanto de clientes como de empleados. El caso de Kiabi es un buen ejemplo para mostrar la correlación existente entre una buena Experiencia de Empleado y una buena Experiencia de Cliente y como está impacta en los resultados de la empresa de manera positiva.

Esta claro que no existe ninguna receta secreta para conseguir crear está experiencia *WOW* única además cada empresa tiene sus propias características y se relaciona de distinta manera, por eso, es necesario que cada empresa mire en su interior y escuche a sus empleados para tratar de mejorar día a día. Sin embargo, **tras el análisis del proyecto** del caso de Kiabi, y teniendo en cuenta que el pilar fundamental por el que se relacionan empleado y cliente con la empresa es el *Journey* que viven podemos sacar **características comunes y aplicables a todas las industrias**. Estas características serían: escuchar a los empleados y crear un *Journey*, aportar soluciones y medidas al *feedback* proporcionado, llevar a cabo pilotos para probar las medidas, hacer que se sientan escuchados y ofrecerles facilidades. En retorno, ellos nos lo agradecerán con un buen trato al cliente mejorando su experiencia.

Por último, señalar las **limitaciones** encontradas en la realización de este trabajo, que deberían considerarse para llevar a cabo futuros estudios. En primer lugar, al ser un tema novedoso y reciente en la sociedad española ha sido complicado recolectar información y casos prácticos en los que se hayan recogido resultados, puesto que la mayoría de las empresas o todavía no han invertido en este ámbito o sí lo han hecho, pero están en proceso de implantación y no pueden analizar los resultados obtenidos. En el futuro queda abierta la posibilidad de llevar a cabo un estudio de empresas de distintos sectores que están actualmente implementando estas medidas de mejora de experiencia de empleado y cliente, y un posterior análisis de sus resultados obtenidos. De este modo, se podría comprobar que las conclusiones extraídas en este trabajo son válidas para distintos sectores. Por otro lado, la limitación en cuanto al acceso de datos financieros de la empresa Kiabi al analizar el caso a complicado la extracción de conclusiones.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aguayo, S. y Hassi, L., 2018. Kiabi: equipos felices, clientes felices. Una experiencia innovadora con el ‘design thinking’. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (147), pp.46-52.

Alcaide Casado, J. C. (2010). Marketing y RR.HH. *Capital humano* (pp. 108-109).

Baker, J., Parasuraman, D., Grewal, D. y Voss, G.B. (2002), “The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 2, pp. 120-41.

Barrios, M., 2012. Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), pp.67-83.

Berry, L., Carbone, L. y H. Haeckel, S. (2002). *Managing the total customer experience*. 43rd ed. Cambridge, MA: Sloan Management Review Association.

Carasila, M.C., 2006. El concepto de marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, 9(18), pp.41-72.

Cevallos, J. (2019). *Kiabi apuntala su posicionamiento: crea una dirección de marca y crece un 7% en España*. [online] Modaes.es. Available at: <https://www.modaes.es/empresa/kiabi-apuntala-su-posicionamiento-crea-una-direccion-de-marca.html> [Accessed 23 Mar. 2019].

Córdoba, A. (2012). *¿Qué es la Experiencia de Cliente? | Experiencia de Cliente*. [online] Available at: http://www.experienciadecliente.com/?page_id=2 [Accessed 9 Feb. 2019].

Córdoba, A. (2019). *Medir Experiencia de Cliente: cómo conseguir convertir los datos en acciones concretas | Experiencia de Cliente*. [online] Experienciadecliente.com. Available at: <http://www.experienciadecliente.com/?p=1866> [Accessed 1 Feb. 2019].

Córdoba, A. y Genís, J. (2018). *50 casos de éxito en Experiencia de Cliente*. 1st ed. Madrid: LID.

Directorio Ranking Empresas. (2018). Información Ranking de Kiabi España ksce sa | Ranking Empresas. [online] Available at: <https://ranking-empresas.economista.es/KIABI-ESPANA-KSCE.html> [Accessed 25 Mar. 2019].

Edgell, S., Hetherington, K., Warde, A., 1997. In: Edgell, et al. (Eds.), *Consumption Matters: the Production and Experience of Consumption*. Blackwell, Oxford.

Eleconomista. (2018). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. [online] Available at: <https://ranking-empresas.economista.es/faqs.html> [Accessed 25 Mar. 2019].

Etimologías - Diccionario que explica el origen de las palabras. (n.d.). *EXPERIENCIA*. [online] Available at: <http://etimologias.dechile.net/?experiencia> [Accessed 9 Feb. 2019].

Foment del Treball. (2018). *Employee Experience, de la cabeza al corazón del empleado*. [online] Available at: <http://www.foment.com/es/employee-experience-de-la-cabeza-al-corazon-del-empleado/> [Accessed 25 Jan. 2019].

García Méndez, I. (2019). Hacia la Experiencia WOW. *Emprendedores Dossier*, pp.69-79.

González, E. y Baldemar, J. (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova scientia*, 7(13).

Grass roots. (2017). *Kiabi: Empleados Felices, Clientes Felices / Grass Roots*. [online] Available at: <https://www.grassroots.es/project/kiabi/> [Accessed 23 Mar. 2019].

Guiadeprensa (2018). Kiabi - Guiadeprensa.com. [online] Available at: <https://www.guiadeprensa.com/suplementos/excelencia-empresarial-septiembre-2018-mundo/kiabi/> [Accessed 23 Mar. 2019].

Holbrook, M.B. (2000) The millennial consumer in the text of our times. *Journal of Consumer Research* 2(2): 178–192.

Homburg, C., Jozić, D., y Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.

Keiningham, Timothy L. (2008), “Linking Customer Loyalty to Growth”, MIT Sloan Management Review.

Kiabi. (2019). Great place to work 2017 | Kiabi. [online] Available at: https://www.kiabi.es/great-place-to-work-2017_327322 [Accessed 23 Mar. 2019].

Kumar, V. y Pansari, A. (2015). Medir los beneficios de la implicación de los empleados. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (134), pp.42-48.

Lemon, K. y Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp.69-96.

Lukkap (2012). Customer Experience: hacia la experiencia WOW. [online] Lukkap: consultoría de transformación internacional. Available at: <https://www.lukkap.com/blog/hacia-la-experiencia-wow/> [Accessed 9 Feb. 2019].

Meyer, C. y Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Boston, MA: Harvard Business Review, 85 (2), 117-26.

Meyers, M., Roth, H., Niu, E. y Dye, D. (2016). *Employees as customers*. [online] [Www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/treating-employees-as-customers-in-government/DUP-3185_CX-Employee_MASTER.pdf [Accessed 29 Mar. 2019].

Moreno, I. (2018). *Experiencia de cliente vs experiencia de empleado*. [online] La Neurona. Available at: <https://laneurona.com/texto/experiencia-de-cliente-vs-experiencia-empleado/> [Accessed 1 Feb. 2019].

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Nayar, V. y Atmella, E. (2011). *Primero, los empleados los clientes después*. Barcelona: Profit Editorial.

Normasapa.net. (2016). *Marco Teórico: ¿Qué es y cómo elaborarlo?*. [online] Available at: <http://normasapa.net/marco-teorico/> [Accessed 9 Feb. 2019].

Núñez, M. (2018). *Personalización de la experiencia de empleado y emoción*. [online] A un Clic de las TIC. Available at: <https://aunclicdelastic.blogthinkbig.com/personalizacion-de-la-experiencia-de-empleado/> [Accessed 25 Jan. 2019].

Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 554-565.

Omnicaampaign. (2018). Que es el Customer Experience - Digital Customer Experience. [online] Available at: <https://www.omnicampaign.com/que-es-customer-experience-o-experiencia-de-cliente/> [Accessed 4 Mar. 2019].

Pascual, J. (2016). *La experiencia del empleado: la clave del compromiso*. [online] Equiposytalento.com. Available at: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/lukkap/la-experiencia-del-empleado-la-clave-del-compromiso> [Accessed 25 Jan. 2019].

Pascual, J. (2017). *Experiencia de empleado #EX: las 4 soluciones clave en la gestión de personas*. [online] ORH | Observatorio de Recursos Humanos. Available at: <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/experiencia-de-empleado-ex-las-4-soluciones-clave-en-la-gestion-de-personas.html> [Accessed 27 Jan. 2019].

Pascual, J. (2017). *Modelo de relación (con los empleados): La base de la gestión de la Experiencia del Empleado*. [online] Entre nichos y bichos - El blog de José Luis Pascual. Available at: <https://nichosybichos.com/2017/07/17/modelo-de-relacion-con-los-empleados-la-base-de-la-gestion-de-la-experiencia-del-empleado/> [Accessed 31 Jan. 2019].

Pine, B. Joseph, II, y James H. Gilmore (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Pinuaga, P. (2018). *Kiabi seleccionada como una de las mejores compañías para trabajar*. [online] Fashionunited.es. Available at: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/kiabi-seleccionada-como-una-de-las-mejores-companias-para-trabajar/2018062126613> [Accessed 24 Mar. 2019].

Real Academia, E. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: Planeta Publishing.

Richardson, A. (2010). Touchpoints bring the customer experience to life. *Harvard Business Review*, 12.

Romero, M. (2018). *Employee Experience: ¡Guía, Ejemplos, Infografía y Vídeo!*. [online] Felicidad en el trabajo. Available at: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employee-experience-guia-experiencia-empleado/> [Accessed 12 Feb. 2019].

Sáez Linero, E. (2019). *La importancia de la Experiencia de Empleado*. [online] Equiposytalento.com. Available at: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/lukkap-consultant/la-importancia-de-la-experiencia-de-empleado> [Accessed 25 Jan. 2019].

Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*. New York: The Free Press

Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *In Review of marketing Research* (pp. 25-61). Emerald Group Publishing Limited.

Singh, D., (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends.

Srinivasan, S.S., Srivastava, (2010). Creating the Futuristic Retail Experience through Experiential Marketing: Is it Possible? An exploratory study. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 9 No. 3, pp. 193-199. Disponible en

<https://link.springer.com/article/10.1057/rlp.2010.12> [Última visita 14 de febrero de 2019]

Talent Street. (2015). *Animamos a que la gente se atreva a equivocarse, pero también a acertar.* [online] Available at: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/enrique-moreno/director-de-recursos-humanos/kiabi/88/> [Accessed 23 Mar. 2019].