



Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI)

LA EXPERIENCIA CLIENTE. ANÁLISIS DEL CASO IKEA

Autor/a: Judith Serra Llavona

Director/a: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID | Junio, 2023

Resumen

En un entorno cada vez más competitivo debido a la globalización y las nuevas tendencias, la experiencia del cliente se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las marcas. En este contexto, IKEA, líder en el sector del mueble y la decoración, ofrece una experiencia de compra única que ha sido clave en su éxito.

Esta investigación se enfoca en analizar los factores que influyen en la experiencia del cliente en IKEA, tanto en las tiendas físicas como en su canal de venta online. La integración de los distintos canales de venta y la personalización de la experiencia de compra son desafíos importantes para las empresas en la era de la omnicanalidad. El caso de IKEA es especialmente relevante debido a su enfoque innovador en la experiencia de cliente y su adaptación a los cambios en los canales de compra.

El estudio combina una revisión teórica con un análisis empírico basado en un cuestionario online. El objetivo es proporcionar un marco conceptual que permita comprender la experiencia del cliente y examinar los elementos clave que la afectan. Este trabajo busca brindar información valiosa sobre cómo mejorar la experiencia del cliente y contribuir al conocimiento en el campo del marketing experiencial.

Palabras Clave:

Experiencia de cliente, factores, IKEA, tiendas físicas, tienda online.

Abstract

In an increasingly competitive environment due to globalization and new trends, customer experience has become a crucial factor for the success of brands. In this context, IKEA, a leader in the furniture and home decor sector, offers a unique shopping experience that has been key to its success.

This research focuses on analyzing the factors that influence the customer experience at IKEA, both in physical stores and through their online sales channel. Integrating different sales channels and personalizing the shopping experience are important challenges for companies in the era of omnichannel marketing. The case of IKEA is particularly relevant due to its innovative approach to customer experience and its adaptation to changes in the retail landscape.

The study combines a theoretical review with an empirical analysis based on an online questionnaire. The objective is to provide a conceptual framework that allows us to understand the customer experience and examine the key elements that impact it. This work seeks to provide valuable insights on how to improve the customer experience and contribute to the knowledge in the field of experiential marketing.

Key words:

Customer experience, factors, IKEA, physical stores, online store.

Contenido

Resumen	1
Abstract.....	2
Capítulo 1: Introducción.....	7
1.1. Contextualización y justificación del tema.....	7
1.1.1. Antecedentes y problemática actual/ contextualización.....	8
1.1.2. Justificación de la elección del caso IKEA	8
1.2. Objetivos de la investigación	9
1.3. Metodología de estudio.....	9
1.4. Estructura del trabajo	10
Capítulo 2: Marco Teórico	12
2.1. Evolución del marketing	12
2.2. Customer journey.....	13
2.2.1. Definición y etapas.....	13
2.2.2. Importancia en la experiencia de cliente	16
2.3. Experiencia de cliente	16
2.3.1. Definición y características	16
2.3.2. Importancia en la relación empresa-cliente.....	18
2.4. Canales de compra	19
2.4.1. Canal offline: tiendas físicas	19
2.4.2. Canal online: e-commerce.....	20

2.4.3. Omnicanalidad	23
Capítulo 3: Análisis Empírico. Caso IKEA.....	25
3.1. Estudio del sector.....	25
3.2. La marca: IKEA.....	26
3.3. La experiencia IKEA	27
3.3.1. Las tiendas físicas.....	28
3.3.2. La tienda online.....	30
3.4. Cuestionario	31
3.4.1. Definición del cuestionario y justificación de las preguntas.....	31
3.4.2. Resultados del cuestionario.....	33
3.4.3. Análisis de los resultados del cuestionario.....	39
Capítulo 4: Conclusiones del trabajo.....	43
4.1. Recapitulación de los objetivos y resultados de la investigación	43
4.2. Implicaciones y aportes de la investigación	44
4.3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones	46
4.4. Reflexiones finales.....	47
Bibliografía.....	48
Anexo I: Cuestionario.....	54

Índice de figuras

Figura 1: Esquema de la espiral del marketing. Fuente: Stankevich (2017).....	15
Figura 2: Modelo del proceso de decisiones. Fuente: Court et al. (2009).....	16
Figura 3. Ventas de e-commerce a nivel mundial. Fuente: Forbes (2023).....	21
Figura 4. Mapa de la distribución de tiendas IKEA a nivel global. Fuente: IKEA (2023).	27
Figura 5. Exterior de una tienda IKEA. Fuente: Expansion (2015).	30
Figura 6. Estructura del cuestionario online. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 7. Distribución por edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	33
Figura 8. Valoración de los encuestados de la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.	34
Figura 9. Valoración de los encuestados de los valores asociados a la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.....	34
Figura 10. Porcentajes de encuestados que han visitado una tienda física IKEA. Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 11: Gasto medio en compra física. Fuente: Elaboración propia	35
Figura 12: Duración media de visita a tienda física. Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 13: Valoración de los encuestados de aspectos de la tienda física. Fuente: Elaboración propi	36
Figura 14. Valoración media de la tienda física. Fuente: Elaboración propia.....	37
Figura 15: Porcentajes de encuestados que han visitado una tienda online IKEA. Fuente: Elaboración propia.....	37

Figura 16. Motivos por los que se abandona la tienda online sin realizar una compra. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 17: Valoración de los encuestados de aspectos de la tienda online. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 18. Valoración media de la tienda online. Fuente: Elaboración propia.	39
Figura 19. Factores que afectan a la experiencia en las tiendas físicas. Fuente: Elaboración propia.	40
Figura 20: Factores que afectan a la experiencia en la tienda online. Fuente: Elaboración propia.	41
Figura 21: Valores que afectan a la imagen de la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.	41

Capítulo 1: Introducción

El objetivo de este apartado es presentar el objeto de esta investigación, así como justificar su interés desde el punto de vista del marketing. Para comenzar se incluirá una contextualización del tema de estudio y una justificación de la elección del mismo. Posteriormente se presentarán los objetivos de la investigación con los que se trabajará durante el desarrollo del trabajo. en esta sección también se incluye una explicación sobre la metodología de estudio y la estructura del trabajo, para ayudar a su comprensión.

1.1. Contextualización y justificación del tema

En la actualidad, a causa de fenómenos como la globalización, o las nuevas tendencias sociales y económicas hace que las marcas se encuentran cada vez en entornos más competitivos. Por ello, la batalla por ganar la atención del cliente y mantenerla es una lucha constante a la que las marcas deben enfrentarse si quieren tener éxito y triunfar frente a sus competidoras.

En este escenario, la experiencia de cliente ha tomado especial importancia para las marcas, ya que mediante una experiencia satisfactoria, la empresa puede conseguir fidelizar a sus clientes e, incluso, lograr atraer a potenciales compradores (Smith and Wheeler (2002).

Con el fin de ofrecer una experiencia de cliente optima, es necesario que la marca posea un alto grado de conocimiento de sus clientes, en especial sobre sus deseos y sus necesidades, para así poder adaptar la experiencia que ofrecen. Por esto, la importancia de conocer los factores los factores que tienen un mayor impacto en la experiencia de cliente.

La compañía IKEA es una de las marcas que lidera el sector del mueble y la decoración a nivel mundial, se presenta como un caso de estudio relevante y con interés para el análisis pues ofrece una experiencia de compra única a sus clientes, una de las claves de su éxito.

1.1.1. Antecedentes y problemática actual/ contextualización

La fidelización de los clientes y la diferenciación de marca se ha convertido en una clave esencial para las empresas, gracias al conocimiento de la experiencia de cliente. Con el fin de proporcionar estos una experiencia integrada y coherente a través de todos los canales de comunicación con las empresas (redes sociales, tiendas en línea, dispositivos móviles, etc) a través de la omnicanalidad.

Esta experiencia única plantea su propia problemática para las empresas, siendo la integración de los distintos canales de venta su mayor reto. Este ha de ser coherente entre las distintas plataformas. Otro problema que presenta es el tratamiento de los datos de los clientes su uso en la personalización de sus experiencia de compra.

En consecuencia, la experiencia del cliente basada en la omnicanalidad ha cobrado recientemente una gran importancia para profesionales del marketing así como para las empresas. Por tanto, este Trabajo de Fin de grado se centrará en esta problemática, basándose en el caso de estudio de IKEA.

1.1.2. Justificación de la elección del caso IKEA

Para profundizar en el estudio de la experiencia de cliente se ha selecciona el caso de la empresa sueca IKEA. Desde su fundación en 1943, la empresa ha experimentado un gran crecimiento, estando presente en la actualidad en más de 62 países, logrando ser una de las compañías que lidera el sector del mueble y de la decoración.

Además, otro de los motivos en los que radica su interés para este estudio es la experiencia de cliente que ofrecen. IKEA ha sido pionera en su sector en este aspecto. creando experiencias de compra innovadoras para sus clientes que han representado un cambio de paradigma en la industria. De hecho, una de las claves su éxito consiste en dicha experiencia de cliente, por lo que puede resultar enriquecedor conocer que factores son los que tienen un mayor impacto en la misma

Asimismo, IKEA es una empresa ha sabido adaptarse a los cambios que ha experimentado la sociedad en el ámbito de los canales de compra. Aunque su estrategia de ventas en tienda física les haya resultado exitosa, la empresa no se ha quedado estancada en dicho

éxito, sino que apuesta por la apertura de nuevos canales de venta para dotar al cliente de un mayor abanico de posibilidades. De este modo, IKEA busca ofrecer una estrategia omnicanal coherente a sus clientes que permita mejorar su experiencia de compra, lo que termina por afectar positivamente a su relación con la marca.

1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo de este trabajo es analizar los factores que influyen en la experiencia de cliente de la marca IKEA, tanto en sus tiendas físicas como en su canal de venta online.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los elementos principales en la experiencia de cliente de IKEA?
- ¿Qué impacto tienen dichos elementos?
- ¿Alguno de estos elementos podría mejorarse para ofrecer una mejor experiencia cliente?

1.3. Metodología de estudio

Con el fin de satisfacer los objetivos mencionados en el apartado anterior se empleará una metodología combinada, compuesta por un análisis teórico y un estudio empático.

La primera parte, el análisis teórico, se basará en una revisión de la literatura existente que sea relevante para el tema de estudio. Para la elaboración de dicha revisión bibliográfica se hará uso de bases de datos como Google Scholar, Dialnet o ResearchGate, para obtener referencias de artículos, libros y otras publicaciones relevantes. Para la búsqueda en dichas bases, con el fin de obtener información relevante y actualizada respecto al objeto de investigación, se emplearán términos clave como “customer experience” “customer journey” “Ikea” “omnicanal” “e-commerce” y “marketing experiencial”.

Con todo ello se busca establecer un marco conceptual para analizar qué es la experiencia de cliente, en qué consiste y cuáles son los elementos más relevantes, enmarcándolo en

el estado del marketing actual, y con un especial enfoque en los diferentes canales que la empresa puede ofrecer a sus clientes.

La segunda parte del estudio consistirá en el desarrollo de un análisis empírico, basándose en el marco conceptual desarrollado previamente, con el fin de contrastar lo obtenido previamente y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Para la elaboración del estudio empírico se empleará el caso de la multinacional sueca IKEA, líder en el sector de ventas minoristas de muebles y decoración. La herramienta principal que se empleará en este estudio será un *cuestionario online*, método cuantitativo de análisis basada en un muestreo estadístico. De esta forma, se consigue obtener información de un alto número de encuestados de una forma rápida y conveniente.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo se compone de cuatro capítulos, bibliografía y anexos. Los capítulos se presentan a continuación acompañados de un breve resumen acerca de los temas tratados en cada uno de ellos.

Capítulo I: Introducción. Este capítulo se presenta como un apartado introductorio. En él se busca presentar el objeto de la investigación, así como una contextualización del tema y justificación. Además, en este capítulo se incluirán los objetivos de la investigación, así como la metodología a emplear.

Capítulo II: Marco teórico. En este capítulo se incluye la revisión bibliográfica relacionada con el tema de estudio. El objetivo de dicho capítulo es lograr establecer un marco conceptual que permita analizar la situación actual, de forma que se pueda obtener una imagen global respecto a la experiencia de cliente. Además, se examinan los conceptos fundamentales relacionados, no solo directamente con la experiencia de cliente, sino también con otros aspectos como el *customer journey*, la personalización y el marketing experiencial.

Capítulo III: Análisis empírico: Caso IKEA. En este capítulo se realizará una investigación empírica empleando técnicas cuantitativas. Se comenzará con la

presentación del caso de estudio particular, la marca IKEA, contextualizándola en el sector del mueble y la decoración. Posteriormente, se analizará cual es la estrategia de la compañía, centrándose en su experiencia de cliente. Finalmente, se describirán las técnicas cuantitativas empleadas para la elaboración del estudio, junto con los resultados obtenidos.

Capítulo IV: Conclusión. Para finalizar, en este último apartado se incluirá una recapitulación de las conclusiones más relevantes obtenidas durante el trabajo, así como las limitaciones del mismo y las recomendaciones para futuros desarrollos.

Capítulo 2: Marco Teórico

Este capítulo es fruto de la revisión bibliográfica realizada en relación con el tema de estudio. Con ella se busca elaborar un marco conceptual que ayuda al análisis de la situación y al conocimiento de los conceptos fundamentales en relación con la experiencia cliente, así como con los canales de compra y con el *customer journey*.

2.1. Evolución del marketing

El marketing ha experimentado significativos cambios con el paso de las décadas, con el objetivo de adaptarse a las circunstancias sociales de cada momento, las necesidades y las expectativas de los consumidores.

En Kotler (2019) se identifican tres grandes eras del marketing, las cuales se diferencian por tener unas características particulares y unos objetivos por parte de la empresa únicos, lo cual resulta en un rol del marketing diferente en cada una de estas eras.

La primera era, marketing 1.0, se remonta a los tiempos de la revolución industrial, cuando las necesidades de los clientes aún son bastante básicas, y el objetivo de las empresas mediante el márketing se limita a la venta de sus productos. Por ello, el marketing se centra en el producto, en explicar sus características e intentar convencer a los consumidores de su compra.

Posteriormente, con la llegada de las nuevas tecnologías, los consumidores pasan a estar más informados acerca de los productos y servicios disponibles, nace entonces el marketing 2.0. Debido a esto, el marketing debe evolucionar y ofrecer algo más al cliente que simplemente información sobre el producto. Surge entonces la necesidad por parte de las empresas de satisfacer mayores necesidades de sus consumidores para conseguir retenerlos. El foco del marketing pasa del producto al propio consumidor. Es con este cambio de paradigma que se comienzan a desarrollar estrategias de segmentación y diferenciación.

Sin embargo, con la nueva ola tecnología, se origina el marketing 3.0. En este enfoque del marketing se busca satisfacer al consumidor de una forma integral. Buscando cubrir una mayor parte de sus necesidades se busca orientar el marketing hacia los valores (Erragcha and Romdhane, 2014). Con ello su busca llegar hasta el aspecto emocional más profundo de los consumidores, más preocupados ahora por la sociedad, a través de aspectos como la creatividad, la participación y la creación de comunidades.

El aspecto emocional de la relación entre el cliente y la marca se establece a lo largo del tiempo, durante el llamado "viaje del cliente". A medida que el cliente va teniendo experiencias con la marca durante este viaje, se va desarrollando una valoración de la marca, afecta por muchos factores del viaje, desde el producto o servicio en sí, el trato recibido por el personal o la comunicación de la marca. En este proceso se crea la experiencia del cliente, que tiene un gran impacto en el vínculo emocional que se pueda establecer entre la marca y el consumidor

2.2. Customer journey

El *customer journey* puede servir como herramienta para conocer mejor a los clientes y aprender cual es la mejor manera de relacionarse con ellos en cada punto del proceso. A continuación se desarrolla con mayor detalle este concepto, sus etapas principales y la importancia que puede tener para la experiencia de cliente.

2.2.1. Definición y etapas

El *customer journey*, o viaje del cliente este compuesto por las distintas fases que un potencial cliente atraviesa desde el momento en el que percibe que tiene una nueva necesidad hasta posteriormente de haber llevado a cabo la compra del producto o servicio que la satisfaga.

Existen diferente modelos del *customer journey*. Por ejemplo, en Angrave (2020) se definen las principales fases del customer journey como etapa de descubrimiento, etapa de consideración y etapa de compra.

La **etapa de descubrimiento** es aquella en la que el cliente identifica una necesidad y tiene intención de satisfacerla. En esta etapa la marca necesita estar presente para que el consumidor pueda llegar a considerarla. Para ello, suele ser de gran ayuda una identidad visual atractiva, cuyo diseño atraiga al potencial cliente. Otros aspectos que puede ayudar en esta fase son la reputación de la marca y la publicidad.

En la siguiente etapa, de **consideración**, los potenciales clientes analizan las opciones que se ofrecen en el mercado. Con una buena estrategia de marketing la marca puede ayudar a resaltar las características más positivas de su producto o servicio sobre la competencia.

A continuación, la etapa de **decisión** abarca desde la elección del producto hasta la realización de la transacción. Sin embargo, en esta etapa también contribuyen factores posteriores como la oferta de un buen servicio de garantía. En este sentido, Kartajaya (2021) se completa este análisis y se presenta el concepto de las 5A, debido a sus siglas en inglés: aware, appeal, ask, act y advocate (en español se traduce como: difundir, atraer, pedir, actuar, lealtad). La principal diferencia es la inclusión de la última etapa, la de lealtad por parte del cliente, ya que es una parte importante de la relación entre el cliente y la marca.

Otro modelo alternativo es el llamado espiral del marketing, representado en la Figura 1, definido en Armano (2007) como un modelo no lineal para la explicación del secuencia de decisiones tomadas por los clientes. Por ello, este modelo explica el viaje del cliente como una forma de espiral, que, cuando el cliente aumenta su grado de implicación con la marca, se amplifica. El inicio de la espiral tiene lugar en el conocimiento de la marca y la interacción con la misma, posteriormente se desarrolla el compromiso y la participación con ella, seguidos de la conversación y afinidad, para terminar con la creación de una comunidad de seguidores afines a la marca.

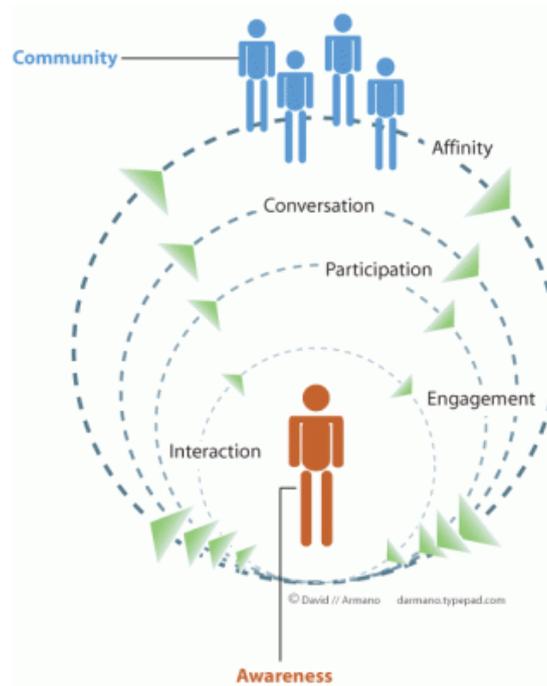


Figura 1: Esquema de la espiral del marketing. Fuente: Stankevich (2017).

Alternativamente, otro modelo desarrollado acerca del viaje del cliente es el proceso de toma de decisiones, definido en Court et al. (2009), cuyo esquema se muestra en la Figura 2. Este modelo considera como un proceso continuo y no lineal la toma de decisiones, al tener en cuenta el impacto que pueden tener las vivencias posteriores a la compra. El modelo consiste en cuatro etapas, y cada una de estas etapas puede ser impactada por aspectos como los cambios en los gustos del consumidor, las opiniones de otros consumidores y las emociones. La primera etapa es la de consideración inicial, puede originarse por distintas formas como publicidad o recomendaciones. Posteriormente aparece la evaluación activa, donde el cliente busca formarse una opinión propia en base a la que tomar su decisión, para ello se suele recurrir a la comparación entre distintos productos o servicios similares. La fase del cierre tiene lugar cuando el cliente se decide por la marca en la que va a comprar y la compra tiene lugar. Finalmente, tras la compra, el cliente puede hacer uso del producto o servicio, aspecto clave para la formación de una opinión positiva y establecer una relación entre marca y consumidor.

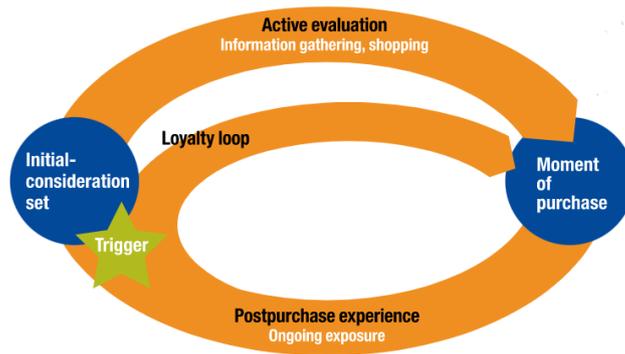


Figura 2: Modelo del proceso de decisiones. Fuente: Court et al. (2009).

2.2.2. Importancia en la experiencia de cliente

Si la empresa conoce el *customer journey* del cliente tendrá un mayor conocimiento del mismo, sabrá mejor cuáles son sus necesidades y cuál es el proceso que sigue para satisfacerlas. De esta forma, la marca aprende como mejorar su relación con el cliente durante este proceso. Así la compañía puede elaborar estrategias adaptadas a cada una de las fases del proceso e identificar aquellas que están causando mayores problemas al cliente para corregirlas. Con ello se consigue que el consumidor termine la experiencia con un mayor nivel de satisfacción, lo que podrá verse reflejado en el futuro en forma de nuevas compras por su parte o de recomendaciones positivas de la marca a potenciales compradores.

2.3. Experiencia de cliente

En esta sección se desarrolla el concepto de experiencia de cliente. Se busca explicar, basándose en la bibliografía analizada, en que consiste este término, así como cuales son los factores clave para que la empresa pueda ofrecer una experiencia positiva al cliente y la importancia que puede tener esto en la relación entre el consumidor y la marca.

2.3.1. Definición y características

El concepto de experiencia cliente se refiere al conjunto de interacciones entre un cliente/usuario y un producto determinado que consume o adquiere, o con la compañía o parte de ella, que le provoca una reacción. Esta experiencia es personal para cada cliente puesto que se relaciona con el cliente a distintos niveles, tanto físico y sensorial como emocional y hasta espiritual (LaSalle and Britton, 2003). Las interacciones que componen la experiencia cliente no se limitan al momento de la adquisición, si no que abarcan también el antes y el después, por ejemplo, con las interacciones en línea o con los servicios de atención al cliente (Gentile et al., 2007).

La experiencia de cliente es un elemento crucial a la hora de fidelizar a un cliente y un pilar para el desarrollo de una marca exitosa. Esto se debe a que si el cliente ha tenido una experiencia satisfactoria surge la posibilidad de crear un vínculo emocional con entre la marca y él, y así, aumentar las posibilidades de que decida recomendar la marca a su entorno y realizar más compras en el futuro (Shaw and Ivens, 2002).

Un requisito para la creación de una experiencia de cliente que resulte satisfactoria es el conocimiento del propio cliente, cuanto más se entiendan sus deseos, necesidades y las expectativas que tiene, mejor se podrá realizar el diseño de la experiencia cliente que más le satisficente le vaya a resultar. Por ejemplo, uno de los aspectos en los que la personalización puede resultar de gran ayuda es a la hora de conocer cómo es el producto concreto que el cliente desea, así como el lugar y momento en los que se despierta esa necesidad o deseo en mayor medida. (Tyrväinen et al., 2020).

Además, otro de los aspectos más destacables de una buena experiencia de cliente es la consistencia. Con esto se hace referencia a que las interacciones del cliente con la marca y el producto han de ser coherentes entre sí, tanto en distintos estados del proceso de compra como en diferentes canales. Para ello las interacciones multicanal son también un elemento importante, ya que son una oportunidad para ofrecer al usuario una experiencia que sea fluida y sencilla de continuar sin interrupciones en los diferentes canales que ofrezca la marca. (Shi et al., 2020)

Por último, hay que destacar también la importancia de la facilidad de uso para una experiencia de cliente de alto nivel (Meyer and Schwager, 2007). Esto significa que debe ser un proceso que resulte sencillo de transitar para el cliente, con el objetivo de generar sensaciones positivas en el mismo tanto de confianza en la marca como de satisfacción

2.3.2. Importancia en la relación empresa-cliente

Se ha comprobado que la experiencia de cliente es de vital importancia para la relación entre la marca y el cliente ya que influye significativamente en la percepción que el cliente tiene sobre la misma (Sabiote and Ballester, 2011) Por ello, con una experiencia positiva por parte del cliente se puede obtener una conexión entre él y la marca que le influya en sus decisiones futuras para volver a relacionarse con la marca, así como para recomendarla a otros potenciales clientes. Por otro lado, una experiencia de cliente negativa puede impactar no tan solo a la relación futura de ese cliente con la marca, sino también a la posible relación de otros clientes. Esto se debe a que los clientes insatisfechos es posible que busquen difundir su experiencia, lo cual podría suponer un daño en la reputación de la marca que mermase el atractivo de esta para otros clientes. (Nobar and Rostamzadeh, 2018)

Asimismo, el impacto de la experiencia cliente también se puede ver reflejado en la rentabilidad que se obtenga de los clientes. Al tener una experiencia positiva aumentan las posibilidades de que el cliente realice un mayor desembolso con la marca y que realice un mayor número de compras, al asociarlas a una experiencia positiva. En cambio, cuando la experiencia de cliente es negativa puede ocurrir lo contrario, que este busque disminuir el número de interacciones que tiene con la compañía, así como el importe que emplea en dichas interacciones. (Smith, S., & Wheeler, J., 2002).

Por ello, la importancia de que las marcas presten especial atención al diseño de sus experiencias de clientes, para obtener un impacto positivo en su relación con los mismos, que se podrá ver reflejado en los ingresos de la compañía. De hecho, según un estudio elaborado por Accenture (2015), la creación de una buena experiencia cliente es una de las prioridades de los ejecutivos para sus negocios.

2.4. Canales de compra

2.4.1. Canal offline: tiendas físicas

El concepto de canal de compra offline hace referencia a los posibles canales por los que el cliente puede realizar su compra en la compañía sin necesidad de recurrir al uso de conexión a internet o de aparatos electrónicos. Por tanto, el principal canal de compra offline son las tiendas físicas.

Las tiendas físicas tienen especial relevancia en el mercado minorista. Uno de los motivos es que, generalmente, los potenciales compradores pueden experimentar directamente el producto en sí a través de los sentidos, por ejemplo, viendo o tocando el artículo que desean adquirir para comprobar que es de su agrado. (Xu et al., , 2022)

Además, las tiendas físicas presentan una gran oportunidad para la marca, ya que les permite ofrecer una experiencia novedosa y única al cliente. Otro de los aspectos que ayuda a la compañía a tener una relación positiva con el cliente mediante las tiendas físicas como canales de compra es la atención que de el personal del establecimiento, que si es positiva puede resultar en una mayor fidelidad hacia la marca. Zhao et al, 2022)

No obstante, los canales de compra online también presentan ciertas adversidades para las compañías que los utilizan. Una de las principales desventajas de este tipo de canal son los altos costes que puede representar. El elevado importe de mantener este tipo de canales se debe tanto a las necesidades de espacio como de personal que presentan. En términos de necesidades de espacio los requerimientos son mayores para las tiendas físicas, en las que se necesita exponer los productos en el establecimiento, así como dar espacio al cliente para realizar sus compras, que si solo se depositasen los productos en un almacén hasta su venta. Respecto a las necesidades de personal, al contar con un mayor espacio en los establecimientos y requerir típicamente de asistencia personal para los clientes, esto acostumbra a repercutir en un mayor número de empleados. (Li,et al. , 2015)

Con el objetivo de hacer frente a los inconvenientes propios de las tiendas físicas, e incluso a la competencia que surge por parte de los canales de compra online, se ha comenzado a poner en marcha nuevas iniciativas en las tiendas físicas para potenciar aspectos como el uso de la tecnología de una manera que resulte interactiva para el usuario

o de la personalización. Un ejemplo de esto es la implementación de pantallas inteligentes en tiendas presenciales que permitan mejorar la experiencia de compra, así como la automatización de labores que tradicionalmente solían ser realizadas por empleados, como el cobro en la caja, para conseguir una reducción de los costes de operación de los establecimientos de compra físicos. (Rigby, 2011)

En definitiva, si bien el comercio online es una alternativa muy potente en la actualidad, establecimientos para la venta física siguen teniendo cabida en el modelo de distribución de las compañías. Son importantes tanto para alcanzar a cierto perfil de clientes como para ofrecer una experiencia positiva a sus consumidores mejorando su relación con la marca (Gupta et al., 2004). Por ello, es importante que, para sacar el máximo provecho a la oportunidad de un contacto directo con el cliente, la empresa diseñe efectivamente su estrategia para estos canales, considerando los desafíos

2.4.2. Canal online: e-commerce

Durante las últimas el mundo ha experimentado el crecimiento exponencial del e-commerce. Se podría considerar, de alguna manera, que fue en la década de los 60 cuando se comenzó a introducir esta opción gracias al nacimiento de las transferencias económicas mediante medios electrónicos. Aunque en aquel momento su uso se limitaba a comunicaciones y transacciones entre grandes compañías, fuera del alcance del público general (Galinari et al., 2015). Sin embargo, no fue hasta algunas décadas más tarde, a finales del siglo XX cuando, gracias a la popularización que comenta a tener internet (Leiner, et al., 1999), el e-commerce comenzó a surgir de una manera más similar a como se conoce hoy en día. (Tian and Stewart, , 2006)

Cuando comenzó a emplearse el canal de compra online las páginas web eran mucho más sencillas que las de la actualidad, permitían la compra y venta de productos y servicios, pero no ofrecían tantas características como las de hoy en día. Además, contaban como un nivel de seguridad significativamente menor al actual, por lo que en sus comienzos el e-commerce despertaba reticencias tanto en empresas como en los consumidores debido a la novedad y el desconocimiento. (Lara, 2017)

Algunos de los primeros productos que cuya distribución se popularizo con el e-commerce eran aquellos orientados a un público joven, como las entradas para eventos,

los billetes para vuelos y la compra de dispositivos electrónicos (Tesche, 2013). Eventualmente, cuando fue permitido por la tecnología, también se comenzó con la comercialización de productos específicamente digitales, como la música o el software, que no requerían de ningún envío físico y podían ser disfrutados al instante (Albertin, 2012).

A medida que la tecnología ha ido evolucionando también lo ha hecho el canal de compra online. Estos canales se han ido volviendo más intuitivos para el consumidor, con el fin de facilitar la experiencia de compra y hacer de la navegación una experiencia más atractiva que invite a adquirir los productos o servicios ofertados (dos Santos et al., 2017). Además, los canales de compra online han sabido implementar otras mejoras tecnológicas para conseguir un mayor conocimiento de sus clientes. La personalización del e-commerce es cada vez mayor, mejorando los perfiles de clientes creados con información obtenida en tiempo real en base a la experiencia de compra que este obteniendo el cliente como las cookies, el historial de búsqueda, o los clics que realiza Traver, et al., (2012). Todo ello, junto con la tecnología de análisis de big data permiten adaptar cada vez en mayor medida la experiencia de compra a cada cliente en particular (Dzulfikar, et al., 2018).

Todo esto ha contribuido al fuerte crecimiento del e-commerce a nivel mundial, como se muestra en la Figura 3, donde también se incluyen las predicciones de crecimiento continuado para los próximos años. El impacto del comercio online es tan significativo que se prevé que en este año, 2023, más del 20% de todas las compras realizadas a nivel mundial sean a mediante este canal (Forbes, 2023).



Figura 3. Ventas de e-commerce a nivel mundial. Fuente: Forbes (2023).

Otro gran aspecto del comercio online es el uso de los dispositivos móviles. Ya no es solo que no sea necesario acudir a un establecimiento o punto de venta físico para adquirir un producto o servicios, sino que no se necesita tampoco estar en un lugar fijo y concreto, como con un ordenador de sobremesa, que limitaba las oportunidades de compra. En la actualidad los dispositivos móviles permiten realizar transacciones prácticamente desde cualquier lugar, en cualquier momento e, incluso, mientras el cliente está en movimiento. Con ello, se ha conseguido que el proceso de realizar una compra resulta mucho más accesible, sencillo y conveniente para el consumidor (Leavitt, 2010). En la Tabla 1 se presenta un resumen de los principales beneficios del e-commerce tanto para el cliente como para la empresa.

BENEFICIOS DEL E-COMMERCE	
<u>Para el cliente</u>	<u>Para la empresa</u>
Disponibilidad	Sin restricciones geográficas
Conveniencia	Ahorro en costes
Ahorro de tiempo	Eficiencia
Comparación de precios	Conocimiento del cliente
Información disponible	Inicio sencillo
Amplio abanico	
Accesibilidad	

Tabla 1. Beneficios del e-commerce. Fuente: Taher, G. (2021).

Asimismo, los avances tecnológicos también han traído consigo el auge de las redes sociales, que ha tenido un gran impacto en el canal de venta online. No solo ha dotado a las marcas de una nueva forma de comunicación con sus clientes a través de los perfiles en redes sociales, que permiten que cliente y empresa tengan un nuevo entorno en el que interactuar (Abed et al., 2015). También, con las redes sociales, ha surgido la figura del *influencer* y se ha facilitado la transmisión de opiniones y experiencias entre consumidores de la marca, afectando a la imagen y reputación de la misma percibida por el público general (Kwahk and Ge, 2012). Por último, en parte ligado al cambio de paradigma que ha conllevado la popularización de las redes sociales, muchos canales de compra online han evolucionado del simple *e-commerce* al comercio social (Linda, 2010). El factor diferenciador entre el *e-commerce* general y el comercio social o *social commerce* es la presencia de elementos de interacción social en el sitio web, por ejemplo, cuando se cuenta con comunidades online, herramientas para hacer recomendaciones o,

se da a los consumidores la posibilidad de dejar reseñas online, y evaluar su experiencia con el producto o servicio, para que sirva como fuente de información a potenciales compradores (Stratmann, 2010).

Como se puede observar, son muchas las ventajas y los beneficios que ha traído consigo el comercio a través del canal de venta online. Sin embargo, el *e-commerce* también acarrea ciertos inconvenientes y aspectos que, tanto empresas, como consumidores deben tener en cuenta. Entre ellos, cabe destacar, los posibles fraudes, robos de identidad y filtraciones de información personal (Ferrera and Kessedjian, 2019). Solo durante el año 2023, se estima que se perderán casi 50 miles de millones de dólares a nivel mundial en este canal de venta de forma fraudulenta (Forbes, 2023) Además, puede presentar ciertos retos para las compañías que lanzan un portal de venta online, que pueden tener problemas para ganarse la confianza de los compradores, al tratarse de páginas o aplicaciones desconocidas para el cliente, en comparación con los puntos de venta físicos (Vadwala and Vadwala, 2017).

2.4.3. Omnicanalidad

Cada vez es más común que los clientes empleen varios canales para relacionarse con la empresa, esto ha dado lugar a la omnicanalidad. La principal característica de la omnicanalidad es la simultaneidad de las interacciones que tiene el consumidor con la marca, por ejemplo, al usar un dispositivo móvil para la búsqueda de mayor información sobre un producto que le interesa en el mismo establecimiento de venta en el que se encuentra (Lazaris and Vrechopoulos, 2014). No solo la simultaneidad es característica de la omnicanalidad, sino que, para ofrecer una experiencia omnicanal a sus clientes, la empresa debe de proporcionar una experiencia fluida y sin interrupciones para el consumidor entre los diferentes canales de compra (Levy et al., 2013).

Con la omnicanalidad se logran obtener sinergias entre los diferentes canales que la marca pone a disposición del cliente. Estos canales no se limitan a las tiendas físicas y las páginas de compra online, también se incluyen entre ellos las aplicaciones de la marca, las comunicaciones por correo y las redes sociales, entre otros (Verhoef et al. 2015).

La omnicanalidad también conlleva ciertos desafíos para las empresas, a parte de los esfuerzos para asegurarse de que la experiencia sea coherente entre sus canales de

comunicación con los clientes, también deben de enfrentarse a ciertos retos logísticos. Por ejemplo, con la gestión de inventario y de la información, la compañía ha de asegurarse de emplear un sistema de inventario y de manejo de la información coherente, y sincronizado, entre los distintos canales de venta. De forma que la información que se les dé a los clientes respecto a aspectos relacionados con el producto o servicio ofertado como la disponibilidad, el precio o las características, sea constante independientemente del canal (Akter et al., 2021). Una parte crucial para estos avances ha sido el avance de la tecnología, así como de las técnicas de recopilación de datos, para ofrecer una mejor experiencia al cliente y mejorar la eficiencia por el lado de las compañías (Alexander and Kent, 2022).

La omnicanalidad puede resultar beneficiosa, no solo para el cliente que tiene un mayor abanico de opciones a su alcance para realizar sus compras de una forma personalizada, sino también para las compañías, al obtener un conocimiento más completo del cliente ya que le pueden conocer en varias facetas, sin verse limitados a un único canal (Shen et al., 2018).

Capítulo 3: Análisis Empírico. Caso IKEA

3.1. Estudio del sector

El sector del mueble y la decoración es un mercado amplio y variado. La industria del mueble es encargada la encargada de la producción y venta de artículos de mobiliario que pueden abarcar desde aquellos diseñados para ambientar las cocinas y comedores de una casa familiar como los despachos y salas de cafeterías de un edificio de o fincas (Orellana et al., 2020). Su contribución al PIB en el año 2016 se estimaba en un 0,6% (Palanca, 2018). Asimismo, en el año 2020 este sector movía más de 7 mil millones de euros al año, solo en España, donde generaba empleo a más de 70.000 de manera directa (europa press, 2023).

Además, es interesante destacar la importancia del valor emocional percibido por los compradores de las tiendas de mobiliario y decoración. En comparación con otros establecimientos de venta minorista como alimentación, textil o electrónica, las tiendas de mobiliario y decoración son más propensas a recibir afirmaciones como “disfruto comprando en esta tienda” por parte de sus clientes. (Ruiz-Molina, 2009)

Según un análisis de la industria del mueble en España, compartido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, algunos de los parámetros que han tenido un mayor impacto sobre el desarrollo del sector son (Casanova et al., 2004):

- Los desarrollos tecnológicos como el control numérico que han permitido contar con maquinaria más eficiente y a menor coste.
- La búsqueda de la calidad para evitar fallos, detectados tanto en el proceso interno que obliguen a descartar el producto, como detectados por el cliente que conlleven una potencial reclamación por su parte. Esta búsqueda de un mayor estándar de calidad se ha visto ayudada por los desarrollos tecnológicos mencionados anteriormente que permiten una mayor precisión en la fabricación del mobiliario.
- La diferenciación, ejecutada por algunos fabricantes mediante el desarrollo de procesos innovadores para la fabricación de sus muebles y, por otros, con un enfoque más orientado hacia la diferenciación por costes

- La flexibilidad también ha sido un factor importancia debido a la tendencia a disminuir la cantidad de existencia y a la necesidad de crear productos que se puedan adaptar a las necesidades particulares de cada cliente. Esto último, logrado en parte por la modularidad.
- La disminución del impacto medioambiental exigida a los fabricantes tanto por la legislación vigente como por la sociedad, que supone tanto una limitación en los procesos de fabricación, como una oportunidad de atraer a potenciales clientes.

Aunque el comercio electrónico haya tomado gran relevancia en las ventas minoristas en general, incluido en el sector de mobiliario y decoración, aun son muchos los clientes que prefieren realizar este tipo de compras en tiendas físicas para poder ver, tocar y probar los productos que están interesados en adquirir (Ramírez Cañón, 2021).

3.2. La marca: IKEA

IKEA fue fundada en 1943 por Ingvar Kamprad, un sueco de tan solo 17 años por aquel entonces. En sus inicios se dedicaba a la venta de pequeños enseres como carteras y bolígrafos. Posteriormente la compañía se redirigió hacia la venta de muebles, que eran enviados por correo postal a las residencias de los compradores. Uno de los grandes avances que implementó IKEA fue el envío en paquete plano, en el año 1953, que permitía abaratar los costes de envío y que hacía llegar al comprador el mueble desmontado para que lo ensamblase en su propio domicilio (Nuestra historia., s.f.).

Pocos años después se abrió la primera tienda IKEA , situada en un pequeño pueblo sueco. Posteriormente, la compañía experimentó un rápido crecimiento, la primera tienda fuera de Escandinavia fue abierta en Suiza en 1973 y, a partir de entonces. se fue expandiendo rápidamente por Europa (Löfgren, 2015). En la actualidad, la compañía cuenta con 460 tiendas situadas en 62 mercados como se muestra en la Figura 4 (*About IKEA*, s.f.).

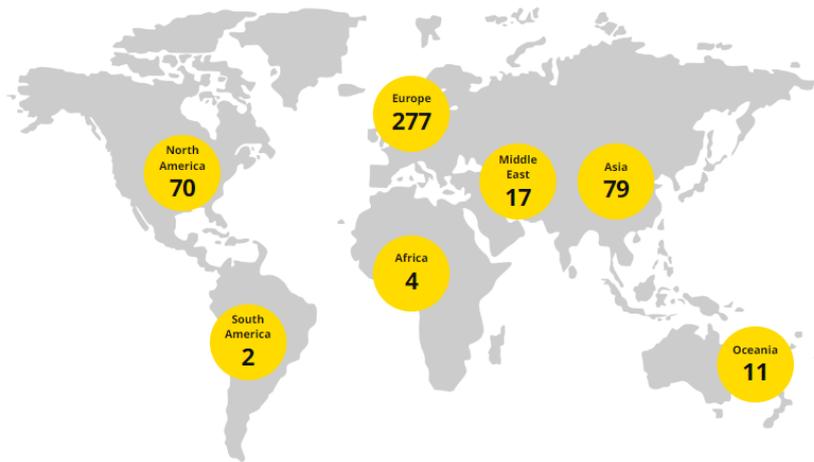


Figura 4. Mapa de la distribución de tiendas IKEA a nivel global. Fuente: IKEA (2023).

La compañía no para de crecer, la compañía cuenta con más de 200.000 empleados, alcanzando en el año 2021 unas ventas de más de 40 billones de euros. Además, aun con parte de las tiendas todavía cerradas por la pandemia, IKEA recibió ese mismo año a más de 775 millones de clientes en sus establecimientos físicos, y más de 5 billones de visitas en su sitio web (*IKEA facts and figures FY21*, 2021).

3.3. La experiencia IKEA

Uno de los pilares fundamentales que IKEA ofrece a sus clientes en la experiencia con la marca es la creación de la “experiencia IKEA”. La experiencia IKEA es un concepto que los clientes de la marca pueden reconocer fácilmente y que se integra en todo el proceso de compra por parte de los consumidores.

Con la creación de esta experiencia IKEA, la marca busca dotar al cliente de vivencias únicas y remarcables a lo largo de todo el viaje del cliente.

Una de las bases de esta experiencia, que se mantiene constante durante todo el proceso de compra, es la identificación con el país de origen de la marca, Suecia. IKEA aprovecha en múltiples ocasiones para destacar sus lazos con el país escandinavo durante el transcurso de toda la experiencia (Löfgren, 2015).

El primer ejemplo de las múltiples referencias que hace la marca al país se encuentra en su nombre y logo de la marca. El nombre se compone de siglas de palabras suecas, las dos primeras son las iniciales del nombre fundador, Ingvar Kamprad, junto con las siglas de la granja que pertenece a su familia, Elmtaryd, y de su localidad de origen, Agunnaryd. Además. Los colores característicos de la marca son el amarillo sobre fondo azul, coincidiendo con los colores de la bandera del país escandinavo (Lindqvist, 2009).

Otro de los principales aspectos en los que IKEA muestra su relación con la cultura sueca es mediante el estilo del mobiliario y de los elementos de decoración que ponen a la venta. Estos productos suelen ir en línea con el estilo escandinavo, que destaca por el uso de tonalidades claras y de elementos naturales como la madera y la piedra buscando crear ambientes sosegados y acogedores (Sweet, 2004).

Por último, como elemento que mantiene a la marca ligada con su país de origen, se encuentran los nombres que otorgan a sus artículos. La librería Billy, la mesa de centro Lövbacken o la cómoda Hemnes son algunos de los productos más icónicos de la marca, todos con términos suecos como nombre (Elmueble, s.f.).

Mediante esta identificación, se busca aprovechar el efecto país en la marca. De forma que los consumidores asocien la marca a los valores que típicamente se suele asociar con el país de origen, Suecia en este caso. De esta forma, IKEA logra estar vinculada con una imagen de modernidad, innovación, apertura y autenticidad que se asocian con el país escandinavo (Rodríguez, 2009).

Además, IKEA busca ofrecer a sus clientes la capacidad de visualizar como serían sus productos en su día a día, de forma que puedan proyectar en ellos sus vivencias cotidianas y comprobar que encajan en sus hogares y con su estilo de vida. Buscan contar historias tanto en sus anuncios como en sus canales de venta, de forma que los clientes puedan identificarse con ellas

3.3.1. Las tiendas físicas

Las tiendas físicas de IKEA están diseñadas de manera que creen un entorno interactivo para el cliente, donde pueda experimentar de primera mano sus productos de mobiliario y decoración.

Como la marca busca que los clientes puedan experimentar libremente sus establecimientos, un concepto clave para la experiencia es el factor del autoservicio. Los compradores pueden circular libremente por la tienda, recorriendo las diferentes secciones, tematizadas para cada estancia del hogar, avanzando y retrocediendo en el recorrido para comparar productos, tomar notas y tomar inspiración. Además, como el embalaje de muchos de los productos más voluminosos de IKEA se realiza en paquetes planos, se facilita al cliente la posibilidad de encargarse él mismo de su transporte, tanto en el interior de la tienda, como desde la tienda a su destino.

Como se ha mencionado anteriormente, la compañía busca que, durante el proceso de compra, sus clientes puedan visualizar los productos como parte de su día a día. Por ello, el establecimiento busca convertirse en un espacio experiencial. Un gran ejemplo de ello son los showrooms que se pueden encontrar durante el recorrido por la tienda. En ellos se muestran los artículos a la venta simulando una estancia real, por ejemplo, un dormitorio o una cocina, intentando recrear con un gran nivel de fidelidad como sería la habitación si formase parte de un hogar real. Por ejemplo, con detalles como vajillas en los cajones de los muebles de cocina o ropa en los armarios de un dormitorio.

Asimismo, otra forma en la que se busca que los potenciales compradores creen vivencias únicas durante el proceso de compra es mediante la incorporación de servicio de restauración. De esta forma se ayuda a convertir un simple proceso de compra en una experiencia más completa. No solo sirve para que el cliente este un mayor tiempo en el establecimiento, lo que puede aumentar su compra total. También permite que los clientes creen recuerdos más emocionales en las tiendas, alrededor de la comida.

Por último, la vinculación de la marca con el país sueco también está patente en las tiendas. Comenzando por el exterior de los establecimientos, decorado con los colores amarillo y azul, característicos tanto de la compañía como del país, como se muestra en la Figura 5. También se incluyen referencias a la cultura sueca en el servicio de restauración ofrecido en los establecimientos, donde las albóndigas con salsa de frutos rojos, tradicional plato sueco, son uno de los platos más destacados de su oferta (Hensel and Johansson, 2017).



Figura 5. Exterior de una tienda IKEA. Fuente: Expansion (2015).

3.3.2. La tienda online

Con su tienda online IKEA busca mantener una experiencia consistente con la de sus puntos de venta físicos, adaptándose al entorno digital. En su página web, los clientes pueden consultar la amplia selección de artículos disponibles, así como información relevante de los mismos y reseñas realizadas por otros consumidores al respecto. Para la navegación se pueden consultar los productos agrupados por estancia, creando un paralelismo con su distribución en las tiendas físicas, donde se encuentran dispuestos siguiendo el mismo patrón, manteniendo de esta manera la cohesión entre ambos canales.

Para que los clientes tengan la posibilidad de visualizar los productos integrados en su hogar y su rutina, la tienda online cuenta con la sección “diseña tu estancia”, una herramienta virtual para ayudar a los usuarios a lograr este objetivo. Con esta herramienta los clientes pueden planificar sus espacios incluyendo los artículos de mobiliario y decoración que deseen, buscando suplir la opción de comprobar los productos en persona como se puede hacer en las tiendas físicas.

Además, buscando la integración con los establecimientos de la compañía, al realizar sus compras online, los clientes tienen la opción tanto de enviar los artículos a su domicilio como de recogerlos en los puntos habilitados especialmente para esta función en las

tiendas físicas de la empresa. Con esta integración también se logra que los clientes puedan consultar que productos se encuentran disponibles en cada tienda de la marca, por si buscan consultar un producto en concreto en persona que sepan en que establecimientos lo pueden encontrar.

IKEA ha realizado una importante apuesta por su tienda online y en la integración de esta con las tiendas físicas. Una de las medidas en las que esto se puede ver reflejado es con la desaparición de su popular catálogo. Tradicionalmente era uno de los símbolos de la marca, que repartía para dar a conocer sus productos a los consumidores. La compañía tomo la decisión de discontinuar dicho catalogo en el año 2021, tras observar que cada vez lo consultaba un menor número de personas, y decidió apostar en mayor medida por el canal online (*IKEA facts and figures FY21, 2021*). Esta orientación hacia el canal de venta online ha resultado positiva para la tienda, en la cual ya en el 2021 el canal de venta online representaba el 22% de ingresos de la facturación a nivel nacional en España (*Facturación IKEA en España y crecimiento online, 2021*)

3.4. Cuestionario

3.4.1. Definición del cuestionario y justificación de las preguntas

El cuestionario, que se encuentra incluido en detalle en el Anexo I: Cuestionario, se estructura de manera lógica y se divide en varias secciones para abordar distintos aspectos relacionados con la experiencia de compra de los usuarios.

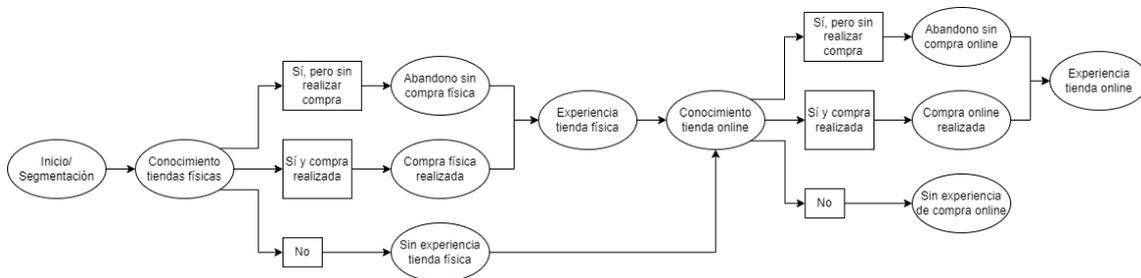


Figura 6. Estructura del cuestionario online. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 se presenta la estructura que sigue el cuestionario, adaptando el camino a seguir por los encuestados en función de las respuestas que den a ciertas preguntas. Por

ejemplo, a aquellos que hayan visitado alguna tienda física de la compañía se les preguntará por su experiencia en la misma, mientras que a aquellos que contesten que nunca han realizado una visita a alguno de los establecimientos de la marca se les preguntará por los motivos de esta decisión. En la Figura 6 se indican con elementos ovalados las partes de la estructura que corresponden a secciones del cuestionario, mientras que con rectángulos se representan las posibles opciones que pueden seleccionar los encuestados en alguna pregunta de la sección en la que están contenidas y que derivara en ramificaciones en el cuestionario.

El cuestionario comienza con una sección de introducción y segmentación, que tiene como objetivo recopilar información demográfica de los encuestados, como edad, género y ubicación geográfica. Esta información es fundamental para comprender mejor el perfil de los encuestados y su relación con la marca IKEA. Además, se solicita a los encuestados que brinden valoraciones iniciales en términos generales sobre la marca IKEA, lo que proporcionará una visión general de la percepción de la marca por parte de los participantes.

Las secciones siguientes del cuestionario se enfocan en el conocimiento y la experiencia de los encuestados con los canales de venta de IKEA, es decir, las tiendas físicas y la tienda online. Estas secciones están diseñadas para determinar si los encuestados han visitado alguno de estos canales y si han realizado compras en los mismos. En función de las respuestas proporcionadas, los participantes son redirigidos a secciones específicas que se ajustan a su experiencia.

El núcleo del cuestionario se encuentra en las secciones dedicadas a la experiencia en las tiendas físicas y en la tienda online de IKEA. Estas secciones contienen una serie de preguntas relacionadas con diversos aspectos de la experiencia del cliente en ambos canales. Estas preguntas se realizan tanto a aquellos encuestados que han visitado y comprado en los canales como a aquellos que solo han visitado los canales sin realizar ninguna compra. De esta manera, se busca obtener una visión integral de la experiencia del cliente y considerar posibles variaciones en la experiencia entre los compradores de uno o ambos canales.

Además de evaluar la experiencia de los encuestados, el cuestionario también busca identificar los factores que tienen un mayor impacto en la experiencia del cliente y

comprender los hábitos de compra de los usuarios. Esto permitirá analizar las relaciones entre estos factores y los patrones de compra, de las cuales se busca obtener conclusiones significativas para el estudio.

En resumen, el cuestionario utilizado en la investigación busca obtener información detallada sobre la experiencia de cliente en IKEA. Mediante preguntas cuidadosamente seleccionadas y una estructura lógica, se recopilan datos demográficos, opiniones generales sobre la marca, conocimiento y experiencia de los canales de venta, así como factores e influencias en la experiencia de compra. Estos datos proporcionarán una base sólida para el análisis y las conclusiones del estudio.

3.4.2. Resultados del cuestionario

En esta sección, se presentarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a un total de 116 participantes. Estos datos nos proporcionan una visión valiosa sobre la experiencia de compra de los usuarios y nos permiten comprender mejor los aspectos que influyen en la relación entre los clientes y la marca IKEA.

Introducción y segmentación

De las 116 respuestas recopiladas, se observa una distribución equilibrada en cuanto al género de los participantes. Un 45% de los encuestados son hombres, mientras que un 55% son mujeres. Este equilibrio de género refleja la representatividad de la muestra y nos brinda una perspectiva diversa sobre la experiencia de cliente en IKEA. En la Figura 7 se muestran representados los diferentes grupos de edad de los encuestados.

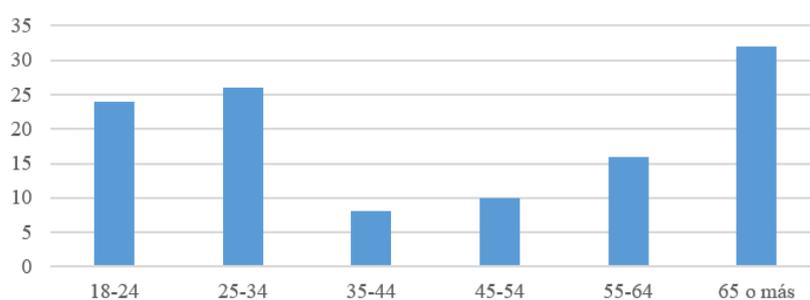


Figura 7. Distribución por edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

La valoración media que le otorgan los encuestados a la marca IKEA es de 3,72 sobre un total de 5. En la Figura 8 se muestra el desglose de las valoraciones, destacando que solo un 7% ha dado una valoración inferior a 3 puntos y que el 64% de los encuestados han valorado a la marca con 4 o 5 puntos sobre un máximo de 5.

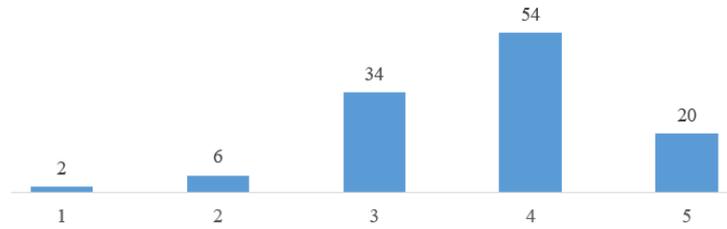


Figura 8. Valoración de los encuestados de la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 9, se representa el grado de asociación que han mostrado los encuestados respecto a diferentes valores y conceptos asociados a la marca IKEA. Se puede comprobar como algunos de los valores que más identificaron los encuestados con la compañía son aquellos como “ahorro”, “practicidad”, “conveniencia” y “modernidad”. Mostrándose especialmente neutrales con “sostenibilidad” y “familiaridad”. Y siendo los que menos asocian a la marca “conveniencia” y “comodidad”.

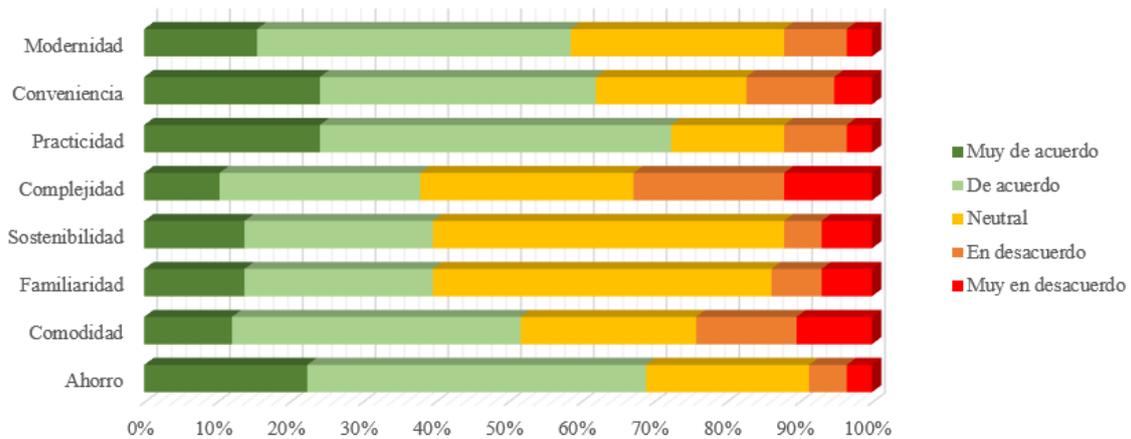


Figura 9. Valoración de los encuestados de los valores asociados a la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.

Tienda física

En la Figura 10 se puede observar como el 90% de los encuestados afirman haber visitado alguna tienda física de la marca y haber comprado en ella. Por lo tanto, el análisis se centrará en este segmento. Aunque también se considerara en términos de la experiencia de compra el 5% de perfiles que visitaron la tienda pero no llegaron a realizar ninguna compra en ella.

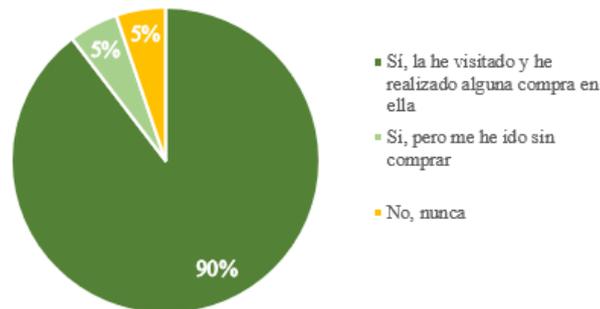


Figura 10. Porcentajes de encuestados que han visitado una tienda física IKEA. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 11 se puede observar como el gasto medio por compra de la mayoría de los encuestados se encuentra en los segmentos de 50 a 100 euros y de 100 a 300 euros. Además, en la Figura 12 se puede apreciar como la duración media más frecuente de las visitas a la tienda física es entre 1 y 3 horas.

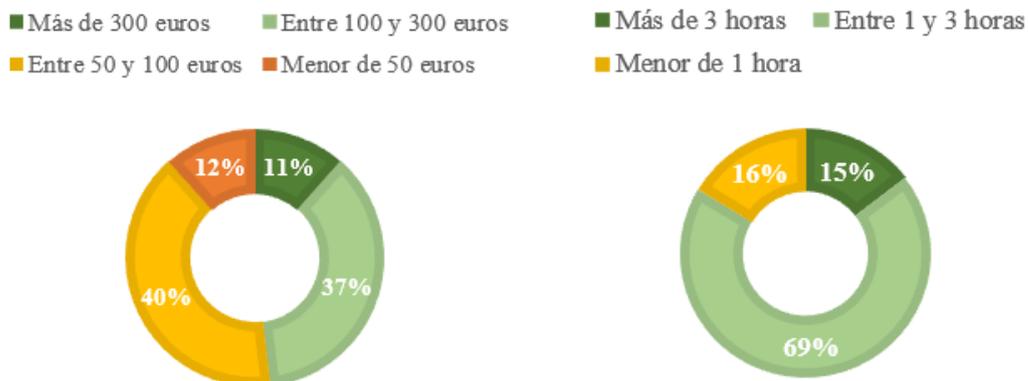


Figura 11: Gasto medio en compra física. Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Duración media de visita a tienda física. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la experiencia de compra en las tiendas físicas IKEA, en la Figura 13 se muestra la valoración otorgada por los encuestados a una serie de aspectos relacionados

con los puntos de venta físicos de la compañía. Algunos de los factores que los encuestados más asocian como “satisfactorios” o “muy satisfactorios” de los establecimientos (más de un 50% de los encuestados que han visitado las tiendas físicas) son su atractivo estético, la variedad de opciones disponibles, la inspiración e ideas de diseño mostradas en la tienda, la iluminación, la posibilidad de probar los productos y el servicio de restauración. Asimismo cabe destacar que los factores donde las opiniones se han mostrado más divididas son en la localización de las tiendas y la distribución o *layout* de las mismas. Además, los aspectos sobre los que un mayor número de clientes (más de un 20% de los encuestados que habían visitado una tienda física) han afirmado no tener opinión son el servicio postventa y el servicio de asesoramiento de diseño.

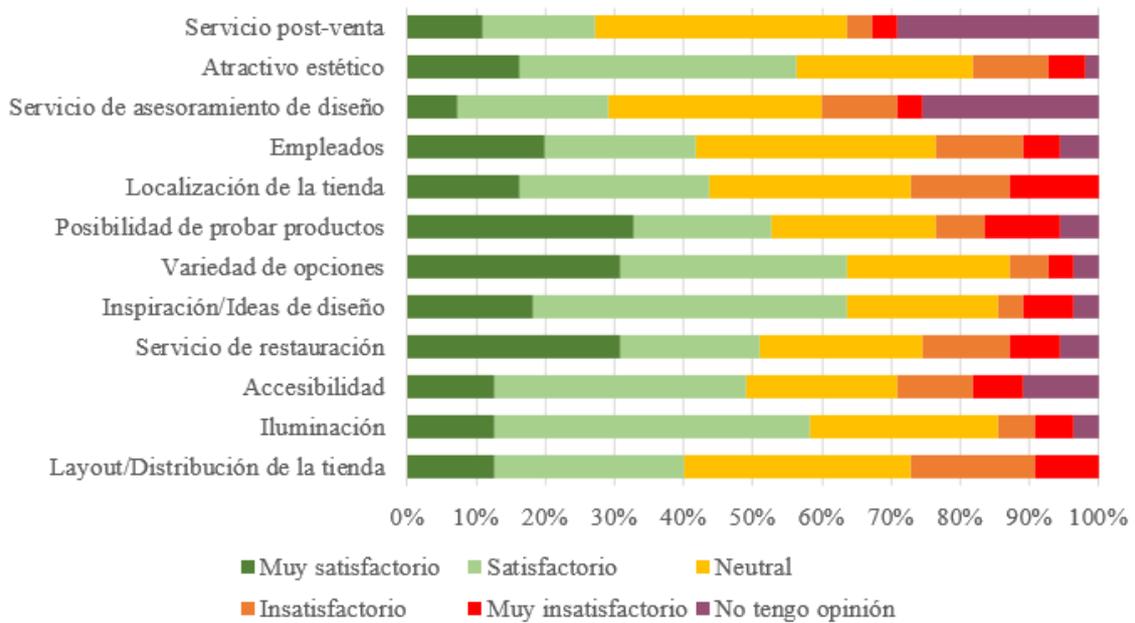


Figura 13: Valoración de los encuestados de aspectos de la tienda física. Fuente: Elaboración propia

Tras todo ello, la media de la valoración global otorgada por los encuestados a la experiencia en las tiendas físicas de IKEA es de 3,76 sobre un máximo de 5 puntos, en la Figura 14 se muestra el desglose de las valoraciones obtenidas.

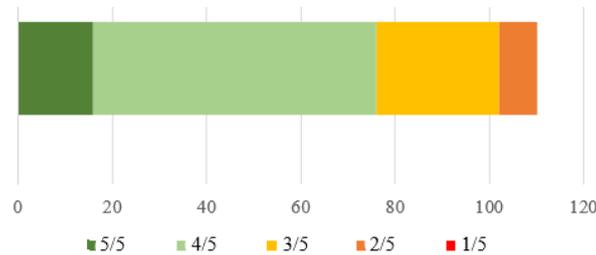


Figura 14. Valoración media de la tienda física. Fuente: Elaboración propia.

Tienda online

En la Figura 15 se puede observar cómo solo el 28% de los encuestados han realizado alguna compra en la tienda online. Es interesante destacar que casi la mitad de los encuestados confirman haber visitado la tienda online pero reportan no haber llegado a efectuar ninguna compra en la misma.



Figura 15: Porcentajes de encuestados que han visitado una tienda online IKEA. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que de este grupo mayoritario, aquellos que han visitado la tienda online pero no han llegado a realizar ninguna compra en ella, el motivo predominante es que solo iban en busca de inspiración, tal y como se muestra en la Figura 16.

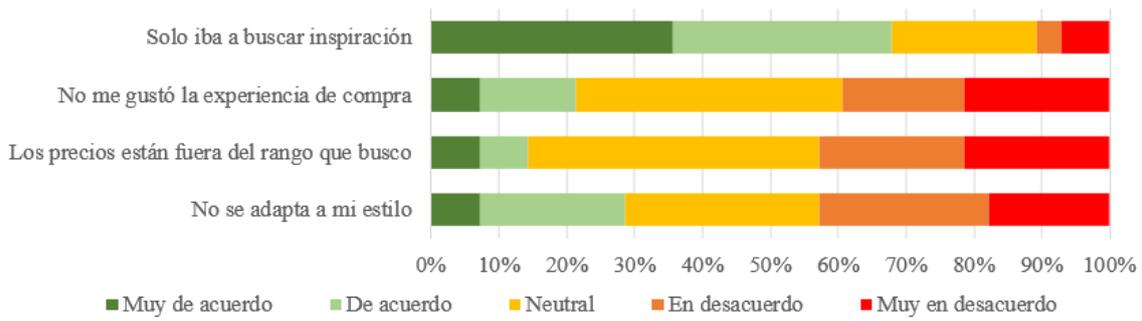


Figura 16. Motivos por los que se abandona la tienda online sin realizar una compra. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la experiencia de compra en las tiendas físicas IKEA, en la Figura 17 se muestra la valoración otorgada por los encuestados a una serie de aspectos relacionados con la tienda online de IKEA. Se puede apreciar como el factor más valorado como “satisfactorio” o “muy satisfactorio” de la web de la marca es la variedad de opciones disponibles. Aunque el nivel de valoraciones “insatisfactorio” o “muy insatisfactorio” es reducido en todos los aspectos evaluados, aquellos que lo presentan más elevado (12% ambos) son la accesibilidad, así como la estructura y orden de la página. Además, los aspectos sobre los que un mayor número de clientes (más de un 20% de los encuestados que habían visitado la tienda online) han afirmado no tener opinión son el servicio postventa, el servicio de recogida en tienda y el servicio de envío del pedido, resultados comparables a los obtenidos en las valoraciones sobre la tienda física.

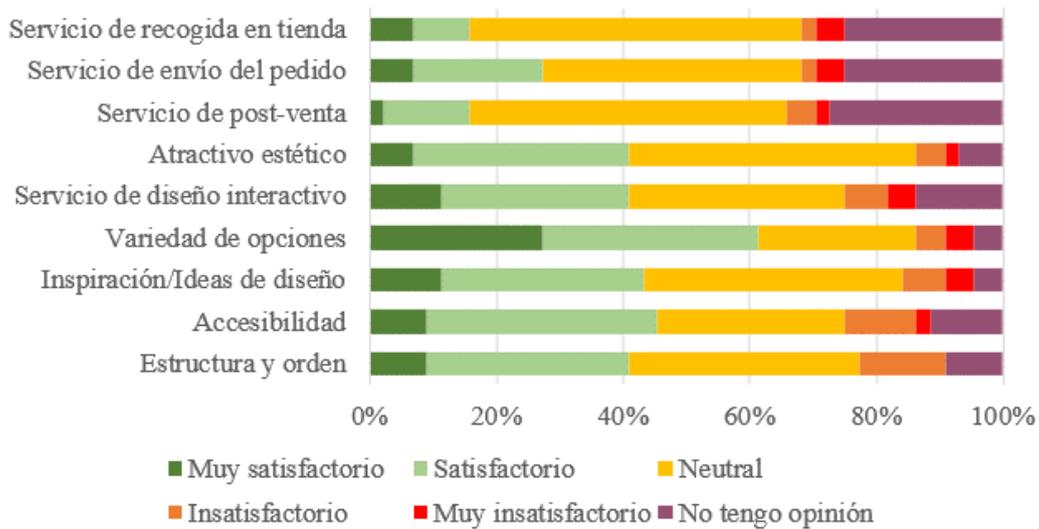


Figura 17: Valoración de los encuestados de aspectos de la tienda online. Fuente: Elaboración propia

Tras todo ello, la media de la valoración global otorgada por los encuestados a la experiencia en la tienda online de IKEA es de 3,50 sobre un máximo de 5 puntos, en la Figura 18 se muestra el desglose de las valoraciones obtenidas.

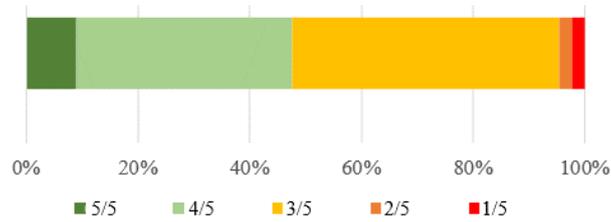


Figura 18. Valoración media de la tienda online. Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Análisis de los resultados del cuestionario

Al ser uno de los objetivos de la investigación conocer cuáles son los factores más determinantes en la experiencia del cliente y como afectan a la misma, se ha realizado una regresión ordinal (LOGIT) utilizando el software SPSS.

Para analizar los aspectos relevantes a la tienda física se ha considerado como variable dependiente la valoración dada por los encuestados sobre la experiencia en los establecimientos de la marca. Las variables independientes para el estudio serán los potenciales factores, detallados anteriormente, por lo que se preguntó en el cuestionario valorados con escala Likert. Se puede concluir que el modelo utilizado es apropiado, con un estadístico Chi-cuadrado de valor 111,809 (p -valor $< 0,001$) y una varianza explicada por el modelo del 71%, según el estadístico de Nagelkerke.

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
InspiraciónIdeasdediseño	-,818	,334	5,985	1	,014
Variedaddeopciones	-,035	,296	,014	1	,907
Localizacióndelatienda	,853	,273	9,776	1	,002
Serviciodeasesoramientod ediseño	-,844	,400	4,455	1	,035
Serviciopostventa	,709	,410	2,986	1	,084
LayoutDistribucióndelatien da	1,249	,304	16,897	1	<,001
Iluminación	-,789	,391	4,071	1	,044
Accesibilidad	1,371	,353	15,105	1	<,001
Servicioderestauración	1,194	,290	16,949	1	<,001
Posibilidaddeprobarproduc tos	,837	,244	11,738	1	<,001
Empleados	-,955	,300	10,147	1	,001
Atractivoestético	-,060	,376	,025	1	,874

Figura 19. Factores que afectan a la experiencia en las tiendas físicas. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 19 se muestran los valores de los estadísticos descriptivos asociados a las variables de los factores que se ha considerado para el estudio potencialmente afectan a la experiencia de compra en las tiendas físicas. El mayor nivel de confianza (99,9%) en la significación de los estadísticos es de las variables asociadas a la accesibilidad de la tienda, al servicio de restauración, al layout o distribución del establecimiento y a la posibilidad de probar productos. De estas variables las más significativas (mayor estimación) son las 3 primeras, con unos valores de 1,249, 1,371 y 1,194 respectivamente.

Para analizar los factores relevantes a la tienda online se ha considerado como variable dependiente la valoración dada por los encuestados sobre la experiencia en la página web de la compañía. Las variables independientes para el estudio serán los potenciales factores, detallados anteriormente, por lo que se preguntó en el cuestionario valorados con escala Likert. Se puede concluir que el modelo utilizado es apropiado, con un estadístico Chi-cuadrado de valor 29,086 (p-valor < 0,001) y una varianza explicada por el modelo del 31,6%, según el estadístico de Nagelkerke.

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Estructurayorden	,882	,380	5,384	1	,020
Accesibilidad2	-,300	,381	,623	1	,430
InspiraciónIdeasdediseño2	,172	,336	,263	1	,608
Variedaddeopciones2	,144	,311	,215	1	,643
Serviciodediseño interactivo	,088	,294	,090	1	,765
Atractivoestético2	,092	,458	,040	1	,841
Serviciopostventa2	-,475	,558	,726	1	,394
Serviciodeenvíodelpedido	,517	,403	1,649	1	,199
Servicioderecogidaentienda	,593	,451	1,726	1	,189

Figura 20: Factores que afectan a la experiencia en la tienda online. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 20, a diferencia de en las tiendas físicas, ningún factor presenta un nivel de confianza tan elevado para el estudio de la tienda online. De hecho, habría que reducir el nivel de confianza al 95% para encontrar un estadístico significativo, que sería el de estructura y orden del sitio web, con una estimación de 0,882.

Además, también se ha realizado un estudio de la valoración general de la marca, tomando como variable dependiente la misma, y como variables independientes las valoraciones obtenidas en la encuesta mediante la escala Likert de los valores asociados a la marca IKEA. Se puede concluir que el modelo utilizado es apropiado, con un estadístico Chi-cuadrado de valor 285,924 (p-valor < 0,001) y una varianza explicada por el modelo del 57,1%, según el estadístico de Nagelkerke.

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Ahorro	,414	,233	3,149	1	,076
Comodidad	,087	,245	,128	1	,721
Familiaridad	,757	,331	5,225	1	,022
Sostenibilidad	,679	,272	6,246	1	,012
Complejidad	-,646	,186	12,059	1	<,001
Practicidad	1,174	,327	12,871	1	<,001
Conveniencia	,013	,243	,003	1	,958
Modernidad	-,706	,267	6,994	1	,008

Figura 21: Valores que afectan a la imagen de la marca IKEA. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 21, los valores asociados a la marca IKEA que tienen un impacto significativo (con un nivel de confianza del 99,9%) son la complejidad y la practicidad percibidas por los clientes. Cabe destacar que, mientras que la practicidad tiene una estimación de 1,174, siendo una relación directa entre la percepción de practicidad asociada a la marca y la valoración reportada de su imagen; la estimación de la complejidad es -0,646, al ser un valor negativo indica una relación inversa, es decir, a mayor complejidad percibida por parte de los clientes, menor es la valoración general de la marca IKEA.

Capítulo 4: Conclusiones del trabajo

4.1. Recapitulación de los objetivos y resultados de la investigación

El caso de estudio seleccionado, IKEA, destaca como una marca líder a nivel mundial en el sector del mueble y la decoración. La empresa ha logrado desarrollar una experiencia de compra única para sus clientes, lo cual ha sido fundamental para su éxito. La elección de IKEA como objeto de análisis se justifica por su relevancia y por las prácticas innovadoras que ha implementado en el ámbito de la experiencia del cliente.

En esta investigación, se ha abordado la problemática de la experiencia del cliente basada en la omnicanalidad puesto que la capacidad de ofrecer una experiencia integrada y coherente a través de todos los canales de comunicación con los clientes, como las redes sociales, las tiendas en línea y los dispositivos móviles, se ha vuelto fundamental en el entorno actual. A través del análisis del caso de IKEA, se ha explorado cómo la empresa ha enfrentado esta problemática y ha logrado adaptarse a los cambios en los canales de compra.

El marco teórico estudiado ha proporcionado una visión completa sobre temas fundamentales relacionados con la experiencia del cliente, los canales de compra y el *customer journey*. En cuanto a la evolución del marketing, se identificó la evolución del marketing a lo largo del tiempo para adaptarse y cumplir con las expectativas cambiantes de los consumidores requisito imprescindible para el éxito de una cualquier compañía.

El *customer journey*, o viaje del cliente, se reveló como una herramienta valiosa para comprender mejor a los clientes y establecer una relación más sólida con ellos en cada etapa del proceso. En cuanto a la experiencia del cliente, se discutieron las características clave de una experiencia de cliente satisfactoria, como la personalización, la consistencia y la facilidad de uso. Se enfatizó la importancia de una experiencia positiva del cliente para fidelizarlo, generar un vínculo emocional con la marca y aumentar las posibilidades de recomendaciones positivas y compras futuras.

Finalmente, se exploraron los canales de compra, destacando la relevancia de las tiendas físicas como canal offline principal. Se reconoció la importancia de que las marcas

presten atención al diseño de experiencias de cliente en los canales de compra, ya que esto puede tener un impacto significativo en la relación con los clientes y en la rentabilidad de la empresa.

Respecto al análisis del caso empírico de la marca IKEA, se analizaron tanto las tiendas físicas como la tienda online. En las tiendas físicas, IKEA crea un entorno interactivo que permite a los clientes experimentar los productos de manera autónoma. El concepto de autoservicio es fundamental, ya que los compradores pueden recorrer las diferentes secciones, comparar productos y tomar notas. Los showrooms son espacios donde se exhiben los productos en configuraciones reales, permitiendo a los clientes visualizar cómo se verían en sus propios hogares. Además, la incorporación de servicios de restauración en las tiendas añade una dimensión emocional a la experiencia de compra.

En la tienda online, IKEA mantiene la coherencia con las tiendas físicas al organizar los productos por estancias y ofrecer herramientas virtuales que ayudan a los clientes a visualizar los artículos en su hogar. También se ha logrado una integración efectiva con las tiendas físicas al brindar opciones de entrega y recogida en tienda. La estrategia de IKEA de enfocarse en el canal online ha sido exitosa, lo cual se refleja en la decisión de discontinuar su popular catálogo y en el crecimiento de los ingresos generados por las ventas en línea. La marca ha sabido adaptarse a las preferencias y necesidades de los consumidores, manteniendo la consistencia en la experiencia IKEA tanto en las tiendas físicas como en el entorno digital.

4.2. Implicaciones y aportes de la investigación

Con el fin de proporcionar una experiencia óptima, las marcas deben tener un conocimiento profundo de sus clientes, comprendiendo sus deseos, necesidades y preferencias. Es fundamental identificar los factores que tienen un mayor impacto en la experiencia del cliente y adaptar las estrategias de marketing en consecuencia.

El cuestionario proporcionó valiosos *insights* sobre la experiencia de compra de los usuarios en IKEA y reveló algunas áreas de mejora y oportunidades para la marca.

Un aspecto a destacar de los resultados obtenidos en la encuesta es la percepción positiva de la marca: La mayoría de los encuestados valoraron positivamente a IKEA, otorgándole una puntuación media de 3.72 sobre 5. Esto indica que la marca ha logrado generar una imagen favorable entre los clientes. Sin embargo, hay margen para fortalecer aún más la percepción de la marca y fomentar una mayor conexión emocional con los clientes. Además, podría explorar estrategias para mejorar la asociación con conceptos como sostenibilidad y familiaridad, que obtuvieron una respuesta neutral por parte de los encuestados.

También se concluyó que las tiendas físicas de IKEA tienen un alto nivel de visitas y compras, con un 90% de los encuestados afirmando haber visitado una tienda y realizado compras en ella. Los aspectos mejor valorados fueron el atractivo estético, la variedad de opciones, la inspiración y las ideas de diseño mostradas en la tienda. Sin embargo, la compañía podría intentar abordar las preocupaciones relacionadas con la localización y la distribución de las tiendas, buscando formas de mejorar la comodidad y la eficiencia de los espacios.

Aunque la tienda online de IKEA ha sido visitada por muchos encuestados, solo el 28% realizó compras en ella. La principal razón para no hacer compras fue buscar inspiración en lugar de realizar transacciones. Aunque esto puede ser positivo como forma de refuerzo de la omnicanalidad de la marca, IKEA podría aprovechar la presencia de los usuarios en la tienda online como una oportunidad para convertir esas visitas en ventas. Puede ofrecer una experiencia de navegación más intuitiva y estructurada, mejorar la accesibilidad y destacar los beneficios de realizar compras en línea, como la comodidad y la disponibilidad de una amplia gama de productos.

Además, los servicios postventa y asesoramiento de diseño recibieron una menor atención por parte de los encuestados en ambas tiendas físicas y en la tienda online. Muchos participantes no tenían una opinión clara sobre estos servicios. Para mejorarlo, la marca podría promover activamente sus servicios postventa y de asesoramiento de diseño, destacando los beneficios y la calidad de estos servicios. Además, podría considerar la implementación de iniciativas para recopilar retroalimentación de los clientes y mejorar continuamente estos aspectos de la experiencia de compra.

En resumen, IKEA ha logrado una buena reputación y una base sólida de clientes satisfechos. Sin embargo, es importante que la marca siga innovando y mejorando en áreas clave.

Además, en base a los resultados obtenidos de la investigación, se puede concluir que se logró uno de los objetivos planteados, que era identificar los factores más determinantes en la experiencia del cliente y cómo afectan a la misma. En cuanto a los aspectos relevantes de la tienda física, se encontró que variables como la accesibilidad de la tienda, el servicio de restauración y el *layout* o distribución del establecimiento son significativas y tienen un impacto positivo en la experiencia de compra. Estos factores mostraron una estimación relativamente alta, lo que indica una relación directa con una mejor valoración de la experiencia en las tiendas físicas.

En cuanto a la valoración general de la marca IKEA, se encontró que la percepción de practicidad tiene un impacto positivo significativo en la imagen de la marca, mientras que la complejidad percibida tiene un impacto negativo.

4.3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

Uno de los aspectos más destacables como objeto de futuras investigaciones es que no se encontró ningún factor cuya variable presentara un alto nivel de confianza para la estimación de la valoración de la tienda online, al contrario de lo sucedido en el análisis de las tiendas físicas. Esto sugiere que la experiencia en la tienda online puede depender de otros factores que no fueron considerados en el estudio. En este sentido, se recomienda realizar investigaciones adicionales con el objetivo de identificar y comprender mejor los factores que influyen en la experiencia del cliente en la tienda online.

Además, se sugiere el empleo de metodologías mixtas en futuros estudios, que combinen enfoques cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, además de las encuestas, se pueden realizar entrevistas o *focus groups* para obtener una perspectiva más profunda de la experiencia del cliente y capturar aspectos subjetivos y emocionales que no se reflejan únicamente en las respuestas de un cuestionario.

4.4. Reflexiones finales

En conclusión, este estudio resalta la importancia de comprender y gestionar la experiencia del cliente tanto en el entorno offline, centrándose en las tiendas físicas, como online, enfocado en la página web. La experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador clave en la industria minorista y puede influir en la percepción de la marca y en la fidelidad de los clientes. Para IKEA, una marca reconocida a nivel global, es esencial garantizar una experiencia coherente y satisfactoria en todas las interacciones con los clientes, ya sea en las tiendas físicas o en la tienda online. El conocimiento y la comprensión de los factores determinantes de la experiencia del cliente permitirán a IKEA mejorar continuamente sus estrategias y adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores en un entorno cada vez más digitalizado.

Bibliografía

Abed, S. S., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2015). Social media as a bridge to e-commerce adoption in SMEs: A systematic literature review. *The Marketing Review*, 15(1), 39-57.

About IKEA. (s.f.). About IKEA. <https://about.ikea.com/en/about-us#:~:text=460%20IKEA%20stores%20in%2062%20markets&text=The%20first%20IKEA%20store%20opened%20in%201958%20in%20Älmhult,%20Sweden>

Accenture. (2015). Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, according to accenture study.

Akter, S., Hossain, T. M. T., & Strong, C. (2021). What omnichannel really means?. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 567-573.

Albertin, A. L. (2012). Comércio eletrônico: da evolução para as novas oportunidades. *GVexecutivo*, 11(2), 66–70

Alexander, B., & Kent, A. (2022). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102338.

Angrave, J. (2020). The Journey Mapping Playbook. In *The Journey Mapping Playbook*. De Gruyter.

Anna Baluch (2023). 38 E-Commerce Statistics Of 2023. *Forbes*

Armano D. (2007) *The Marketing Spiral, Logic+Emotion*

Casanova, J. I., Ramón, J. M. B., & Campos, J. N. (2004). Análisis de la industria del mueble en España: un nuevo modelo de negocio como base de la innovación. *Economía Industrial*, (355), 317-334.

Court D., Elzinga D., Mulder S. & Vetvik O.J. (2009) *The consumer decision journey*, McKinsey Quarterly

dos Santos, V. F., Sabino, L. R., Morais, G. M., & Gonçalves, C. A. (2017). E-commerce: A short history follow-up on possible trends. *International Journal of Business Administration*.

Dzulfikar, M. F., Purwandari, B., Sensuse, D. I., Lusa, J. S., Solichah, I., Prima, P., & Wilarso, I. (2018). Personalization features on business-to-consumer e-commerce: Review and future directions. In *2018 4th International Conference on Information Management (ICIM)* (pp. 220-224). IEEE.

Elmueble. (s.f.). Los muebles más icónicos de IKEA. www.elmueble.com.
https://www.elmueble.com/decoracion/muebles-mas-iconicos-ikea_45654

Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of research in marketing*, 2(2), 137-142.

europa press. (2023). Mercado del mueble en España: desempeño y empleo antes y después del Covid-19. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mercado-mueble-espana-desempeno-empleo-antes-despues-covid-19-20230227181038.html>

Expansion. (2015). Ikea reinventa sus tiendas para el centro de las ciudades. [Expansión.com](http://Expansion.com).
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2015/12/11/566b284446163f325e8b4608.html>

Facturación IKEA en España y crecimiento online. (2021). IKEA. <https://www.ikea.com/es/es/newsroom/corporate-news/el-canal-online-de-ikea-supone-ya-el-22-de-la-facturacion-en-espana-pubff7cfe97>

Ferrera, C., & Kessedjian, E. (2019). Evolution of E-commerce and Global Marketing. *International Journal of Technology for Business (IJTB)*, 1(1), 33-38.

Formato:

Galinari, R., Cervieri Júnior, O., Júnior, T., Rodrigues, J., Rawet, E. L., & others. (2015). *Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil*. BN

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Gupta, A., Su, B. C., & Walter, Z. (2004). An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: A purchase-decision process perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 131-161.

Hensel, K., & Johansson, D. (2017). IKEA's Food is More Than Meatballs. *FOOD TECHNOLOGY*, 71(11), 17-17.

IKEA facts and figures FY21. (2021). About IKEA. <https://about.ikea.com/en/newsroom/2021/10/14/ikea-facts-and-figures-fy21>

Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit* (pp. 139-156). Springer Singapore.

Kwahk, K. Y., & Ge, X. (2012). The effects of social media on e-commerce: A perspective of social impact theory. In *2012 45th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 1814-1823). IEEE.

Lara, R. (2017). Evolución del e-commerce en Paraguay y su repercusión en la vigencia de disposiciones legales. *Población y desarrollo*, 23(44), 27-33.

LaSalle, D., & Britton, T. (2003). *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Harvard Business Press.

Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014, June). From multichannel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCM)* (Vol. 6, pp. 1-6).

Leavitt, N. (2010). Payment applications make e-commerce mobile. *Computer*, 43(12), 19-22.

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... & Wolff, S. (1999). Una breve historia de Internet. Primera y segunda parte), en: <http://www.ati.es/DOCS/internet/histint/histint1.html>.

Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2013), *Retailing Management - 9th Edition*, McGraw-Hill Education

Li, Z., Lu, Q., & Talebian, M. (2015). Online versus bricks-and-mortar retailing: a comparison of price, assortment and delivery time. *International Journal of Production Research*, 53(13), 3823-3835.

Linda, S. L. A. I. (2010). Social commerce—e-commerce in social media context. *World Academy of Science Engineering and Technology*, 72, 39-44.

Lindqvist, U. (2009). The cultural archive of the IKEA store. *Space and Culture*, 12(1), 43-62.

Löfgren, O. (2015). *Design by IKEA. A Cultural History*.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.

Nobar, H. B. K., & Rostamzadeh, R. (2018). The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 417-430.

Nuestra historia. (s.f.). Hej! Welcome to IKEA Global. <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/nuestra-historia-pubad29a981>

Orellana Bueno, D., González-Garza, I., & Venegas-Sánchez, E. (2020). El costo como factor de gestión empresarial que impactan en la competitividad de las Mipymes del sector muebles de madera, sur de Ecuador. Cuenca, Ecuador: VinculaTégica.

Palanca Albert, A. (2018). *Análisis estratégico del sector de la madera y del mueble en España* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Ramírez Cañón, D. A. (2021). *Estudio de Factibilidad para el Diseño, Producción y Comercialización de Mobiliario de Oficina para el Hogar en Bogotá*.

- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), 65-76.
- Rodríguez, M. V. (2009). Los países y la gestión de su imagen: Suecia-IKEA. *Diario del Viajero - Crónicas de viajes, vacaciones y turismo*. <https://www.diariodelviajero.com/europa/los-paises-y-la-gestion-de-su-imagen-suecia-ikea>
- Ruiz-Molina, M. E. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, (21), 102-117.)
- Sabiote, E. F., & Ballester, M. E. D. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios gerenciales*, 27(121), 59-77.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London: Palgrave.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73.
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Stankevich, A. (2017). Explaining the consumer decision-making process: Critical literature review. *Journal of international business research and marketing*, 2(6).
- Stratmann, J. (2010). *Social commerce—the future of e-commerce*. Fresh Networks.
- Sweet, F. (2004). *Interiores escandinavos* Fay Sweet.

- Taher, G. (2021). E-commerce: advantages and limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.
- Tesche, B. G. (2013). Estudo sobre as motivações na compra de produtos pelo comércio eletrônico
- Tian, Y., & Stewart, C. (2006). History of e-commerce. In *Encyclopedia of e-commerce, e-government, and mobile commerce* (pp. 559-564). IGI Global.
- Traver, C. G., & Laudon, K. C. (2012). *E-commerce: business, technology, society*. Pearson Higher Ed.
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102233.
- Vadwala, A. Y., & Vadwala, M. M. S. (2017). E-Commerce: Merits and demerits a review paper. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 1(4), 117-120.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Xu, C., Park, J., & Lee, J. C. (2022). The effect of shopping channel (online vs offline) on consumer decision process and firm's marketing strategy. *Internet Research*, 32(3), 971-987.
- Zhao, Y., Zhao, X., & Liu, Y. (2022). Exploring the Impact of Online and Offline Channel Advantages on Brand Relationship Performance: The Mediating Role of Consumer Perceived Value. *Behavioral Sciences*, 13(1), 16.

Anexo I: Cuestionario

INICIO/SEGMENTACION

¿En qué intervalo se encuentra definida su edad? [Respuesta única]

- Menos de 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 o mas
- Prefiero no decirlo

¿Cuál es su género? [Respuesta única]

- Hombre
- Mujer
- Otro
- Prefiero no decirlo

¿Cómo valorarías la imagen que tienes de IKEA? [escala del 1 al 10]

¿Qué valores asocias a la marca IKEA? [Likert]

- Ahorro
- Comodidad
- Familiaridad
- Sostenibilidad
- Complicación
- Practicidad
- Conveniencia
- Modernidad

CONOCIMIENTO TIENDA FÍSICA

¿Ha visitado alguna tienda física IKEA? [Respuesta única]

- No, nunca
- Sí, pero me he ido sin comprar
- Sí, la he visitado y he realizado alguna compra en ella

ABANDONO SIN COMPRA FÍSICA

¿Por qué motivo no llego a realizar una compra en el establecimiento? [Likert]

- No se adapta a mi estilo
- Los precios están fuera del rango que busco
- No me gusto la experiencia de compra
- Solo iba a buscar inspiración
- Otro

COMPRA FÍSICA REALIZADA

¿Cuánto estimaría que es su gasto medio por compra? [Respuesta única]

- Menor de 50 euros
- Entre 50 y 100 euros
- Entre 100 y 300 euros
- Más de 300 euros

EXPERIENCIA TIENDA FISICA

¿Con qué frecuencia ha visitado una tienda física IKEA en el último año? [Respuesta única]

- 1 o 2 veces
- Más de 3 veces
- Mi última visita fue hace más de 1 año

¿Cuál diría que es la duración media de sus visitas a una tienda física IKEA? [Respuesta única]

- Menor de 1 hora
- Entre 1 y 3 horas
- Mas de 3 horas

¿Cuánto tarda en llegar a su tienda física IKEA más cercana? [Respuesta única]

- Menos de 30 minutos
- De 30 minutos a 1 hora
- Más de 1 hora

¿Cómo valoraría los siguientes aspectos de su experiencia en una tienda física IKEA? [Likert]

- Layout/Distribución de la tienda
- Iluminación
- Accesibilidad

- Servicio de restauración
- Inspiración/ideas de diseño
- Variedad de opciones
- Posibilidad de probar productos
- Localización de la tienda
- Personal
- Servicio de asesoramiento de diseño
- Atractivo estético
- Servicio post-venta

Posibles opciones: - Muy insatisfactorio - Insatisfactorio - Neutral – Satisfactorio – Muy satisfactorio– No tengo opinión

En términos generales ¿Cómo valoraría su experiencia en las tiendas físicas IKEA?
[escala del 1 al 10]

CONOCIMIENTO ONLINE

¿Ha visitado la tienda online/página web de IKEA? [Respuesta única]

- No, nunca
- Sí, pero no he realizado ninguna compra a través de ella
- Sí, la he visitado y he realizado alguna compra en ella

SIN EXPERIENCIA ONLINE

¿Por qué nunca he visitado la tienda online de IKEA? [Likert]

- No suelo comprar online
- Al tratarse de muebles y decoración prefiero verlos y probarlos en persona
- No sabía ni que existía
- Disfruto de la experiencia en la tienda física
- Otro

SIN EXPERIENCIA FÍSICA

¿Por qué motivo nunca ha realizado una visita a las tiendas físicas IKEA? [Likert]

- Las ubicaciones no me son convenientes
- No se adapta a mi estilo
- No me gusta la marca
- Los precios están fuera del rango que busco
- No me encargo de la compra de muebles y decoración
- Otro

ABANDONO SIN COMPRA ONLINE

¿Por qué motivo no llego a realizar una compra en la tienda online? [Likert]

- No se adapta a mi estilo
- Los precios están fuera del rango que busco
- No me gusto la experiencia de compra
- Solo buscaba inspiración
- Otro

COMPRA ONLINE REALIZADA

¿Cuánto estimaría que es su gasto medio por compra en la tienda online? [Respuesta única]

- Menor de 50 euros
- Entre 50 y 100 euros
- Entre 100 y 300 euros
- Más de 300 euros

EXPERIENCIA TIENDA ONLINE

¿Con qué frecuencia ha visitado la tienda online IKEA en el último año? [Respuesta única]

- 1 o 2 veces
- Más de 3 veces
- Mi última visita fue hace más de 1 año

¿Cuál diría que es la duración media de sus visitas a la tienda online IKEA? [Respuesta única]

- Menor de 15 minutos
- Entre 15 minutos y 1 hora
- Mas de 1 hora

¿Cómo valoraría los siguientes aspectos de su experiencia en una tienda online IKEA?

- Estructura y orden
- Accesibilidad
- Inspiración/ideas de diseño
- Variedad de opciones
- Servicio de diseño interactivo
- Atractivo estético
- Servicio post-venta
- Servicio de envío del pedido

- Servicio de recogida en tienda

Posibles opciones: - Muy insatisfactorio - Insatisfactorio - Neutral – Satisfactorio – Muy satisfactorio– No tengo opinión

En términos generales ¿Cómo valoraría su experiencia en la tienda online IKEA? [Escala de 1 a 10]