



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN LA ERA DIGITAL. El nuevo viaje del cliente.

Autor: Javier Luis Díaz de Cerio Escudero
Director: Carmen Escudero Guirado

ÍNDICE

Índice de figuras	I
RESUMEN/ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN	1
1. Finalidad y motivos	3
2. Objetivos y preguntas	4
3. Metodología y estructura.....	5
LA EXPERIENCIA DE USUARIO Y SU DIGITALIZACIÓN	8
I. RETOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE CLIENTES	
EMPODERADOS EN LA ERA DIGITAL	10
1. Redefiniendo el concepto de centralidad del cliente	10
2. Clientes empoderados y estrategias para las empresas	12
3. La hiper-personalización: Estrategias y reflexión sobre el derecho a la privacidad.....	14
II. REINVENTANDO EL VIAJE DEL CLIENTE EN LA ERA DIGITAL	16
1. El viaje del cliente lineal: un enfoque del Marketing tradicional	16
2. El modelo circular o de bucle: un nuevo modelo de viaje del cliente.....	18
3. Los árboles de oportunidad: una herramienta para situar al cliente en el centro del modelo circular o de bucle	27
III. IMPULSOS TECNOLÓGICOS Y HERRAMIENTAS DIGITALES	32
1. Internet de las cosas: <i>Smart things</i>	33
2. Inteligencia artificial: <i>chatbots</i>	33
3. Realidad virtual y aumentada	35
ESTUDIO DE CASO: IKEA	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	45

Índice de figuras

Figura 1. *Hype Cycle.*

Figura 2. Las categorías de creación de valor.

Figura 3. Dimensiones fundamentales de la experiencia de cliente.

Figura 4. Herramienta del embudo de Marketing tradicional

Figura 5. Modelo circular o de bucle.

Figura 6. Mejora continua y retroalimentación del modelo circular o de bucle.

Figura 7. Factores a tener en cuenta en el viaje del cliente

Figura 8. Viaje y experiencia del cliente en IKEA.

RESUMEN:

La experiencia de cliente es el conjunto de percepciones que tienen todos los individuos que interactúan con la marca, a través de los diferentes canales. Las tres dimensiones fundamentales que toda empresa debe desarrollar para llevar a cabo un diseño óptimo de la experiencia de cliente en la era digital son; el empoderamiento y la centralidad del cliente siguiendo estrategias de hiper-personalización, la elaboración de mapas de viaje del cliente que incluyan formas de segmentación que pongan al cliente en el centro del negocio, y la implementación de los últimos impulsos tecnológicos y herramientas digitales, que sirven para responder a las necesidades cambiantes y a las altas expectativas de los consumidores. De esta forma, aquellas empresas que sean capaces de ofrecer una experiencia holística, innovadora y original a lo largo de todo el viaje del cliente conseguirán atraer a nuevos consumidores y fidelizar a sus clientes actuales.

PALABRAS CLAVE: experiencia digital, centralidad del cliente, hiper-personalización, viaje del cliente, estrategias de fidelización, Cuarta Revolución Industrial

ABSTRACT: The digital customer experience encompasses the brand perception of the individuals that interact with the company throughout the different channels. The following dimensions are the underpinning part of a successful customer experience in the digital era: the empowerment of the new consumers and the need for a customer-centric approach that imply hyper-personalization strategies, customer journeys design that put the client first and the implementation of new technologies and digital tools that will be helpful to meet the changing needs and growing expectations of consumers. Consequently, those companies capable of delivering a holistic, innovative and original experience through the complete customer journey will remain attractive and will foster engagement of both current and future customers.

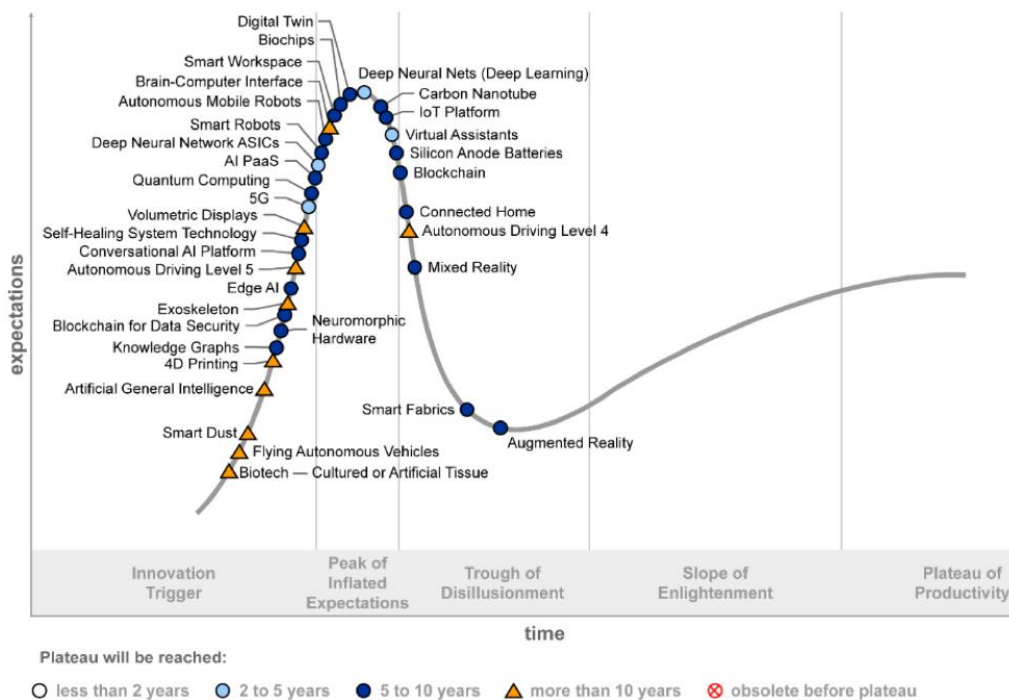
KEY WORDS: digital experience, customer-centric, hyper-personalization, customer journey, engagement strategies, Fourth Industrial Revolution.

INTRODUCCIÓN

Inteligencia Artificial (IA), Internet de las cosas, Realidad Virtual (RV) y Aumentada (RA) o el Big Data son solo algunas de las evidencias de los increíbles avances tecnológicos que acontecen hoy en día a una velocidad exponencial. Nos encontramos inmersos en la era de la innovación, un entorno más VUCA (volátil, incertidumbre, complejo y ambiguo) que nunca. Los asombrosos cambios y rupturas tecnológicas implican que vivimos en un mundo de grandes oportunidades. De hecho, se estima que en las próximas dos décadas se solucionarán más problemas fundamentales que los que fueron resueltos en los dos últimos siglos (De la Torre & Torralba, 2017).

La Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por un amplio espectro de nuevas tecnologías que hacen converger el mundo físico con el digital, causando un impacto en todas las disciplinas, economías, industrias e incluso desafiando ideas preconcebidas sobre los consumidores. El siguiente gráfico es el ciclo de expectativas (o *hype cycle*) de Gaertner que muestra cómo toda disrupción tecnológica pasa por diferentes fases y la dificultad para superar la fase de expectativas exacerbadas para llegar al umbral de la productividad (De la Torre & Torralba, 2017). De hecho, a día de hoy la única tecnología que se encuentra en una fase avanzada es la RV y las *Smart fabrics* o tejidos inteligentes (World Economic Forum, 2019).

Figura 1. *Hype Cycle*.



Fuente: (Gaertner, 2018)

En 1999, B. Joseph Pine y James H. Gilmore hicieron una predicción que veinte años más tarde es una realidad incontestable: el éxito empresarial no dependerá exclusivamente de la venta de los mejores productos y servicios, sino también de la capacidad de ofrecer experiencias únicas e inolvidables. Su visión se ha convertido en una realidad y las experiencias son uno de los diferenciadores más importantes, junto a la calidad de la oferta. Estos autores afirmaban que las experiencias que transforman las vidas de los usuarios son las que tienen mayor impacto económico y social. Las compañías de éxito emplean las últimas tecnologías y aprovechan sus destrezas digitales para mejorar su oferta mediante la creación experiencias digitales cautivadoras (Pine & Gilmore, 1999).

Las empresas pueden beneficiarse de los últimos avances tecnológicos para responder a las nuevas tendencias que modifican los hábitos de los consumidores. Las expectativas de los clientes -tanto B2C como B2B- en lo referido a la calidad, rapidez de respuesta, conveniencia y facilidad de uso, están evolucionando al mismo ritmo que la innovación tecnológica. Las empresas tienen a su disposición herramientas digitales con las que ofrecer productos, servicios y experiencias punteras que les permitan reinventar su oferta para mantener su competitividad (Accenture, 2017). No es casualidad que las cinco compañías de más éxito por ranking de capitalización bursátil sean tecnológicas: Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon y Facebook son ejemplos de la relevancia de la tecnología de la información y de las experiencias de cliente digitales (S&P Global 1200, 2019).

El complicado reto al que se enfrentan es ofrecer experiencias originales e innovadoras que no solo compitan con otras empresas del mismo sector, sino con las mejores experiencias de usuario en cualquier industria. La ausencia de una definición universalmente aceptada del concepto de experiencia de cliente, de su alcance y de cómo asociarlo a los indicadores tradicionales de gestión o *KPIs*, que miden la calidad y satisfacción del cliente, dificulta el diseño de un manual de estrategias apropiado para diferentes empresas o industrias. Es necesario el desarrollo de un cuerpo teórico, conceptual y estratégico que vaya acompañado de una investigación empírica para determinar qué estrategias digitales y prácticas tienen mejores resultados y en qué circunstancias (Christensen, 2017).

1. FINALIDAD Y MOTIVOS

Las empresas tienen la oportunidad de aplicar las mejores estrategias de atracción y fidelización a sus clientes a través de múltiples canales y herramientas digitales para ofrecer una experiencia única en cada punto de contacto del viaje del cliente, a consumidores empoderados gracias al acceso ilimitado a la información (Gaertner, 2018). Pero no todas las empresas están aprovechando esta oportunidad. Mientras que los consumidores valoran muy positivamente las experiencias que aportan empresas de éxito como Spotify o Netflix, también las identifican como una excepción a la norma, pues la mayoría de las interacciones con, por ejemplo, bancos, aerolíneas, instituciones gubernamentales, proveedores de seguros o compañías telefónicas, tienden a ser desesperantes, o fácilmente olvidables en el mejor de los casos (Guiveault, 2018).

Las organizaciones son responsables de responder a los dramáticos cambios en las expectativas de los clientes, directamente guiadas por sus experiencias personales utilizando la tecnología digital en su día a día. En un contexto en el que la gratificación instantánea y la satisfacción por encima de lo esperado es la nueva exigencia para conseguir la fidelidad del cliente; ¿cuál es la clave para transformar sus modelos de negocio, productos y servicios y competir con compañías más jóvenes que llevan la experiencia digital en su ADN? La respuesta está en una redefinición del viaje del cliente que le sitúe en el centro del modelo de negocio y en ofrecer experiencias digitales interactivas y holísticas que superen sus expectativas, sin importar en qué momento, lugar o a través de qué dispositivo se produzca la interacción (Hye-jin et al, 2018).

La afirmación; “el cliente siempre tiene la razón” ha quedado incompleta. El empoderamiento de los consumidores se basa en que, además, ahora tienen el poder de la inmediatez del acceso a la información gracias a la tecnología, las plataformas y canales digitales para aportar un apoyo sin igual y a la vez, la posibilidad de boicotear marcas que traicionan la confianza de los usuarios o que den por hecho que tienen la atención del cliente para siempre. La creación de experiencias digitales es un reto para las compañías, especialmente debido a las dificultades a la hora de definir cuáles son los clientes en el espacio digital, cuál es la mejor manera de establecer contacto y cómo trabajar continuamente en la actualización y mejora de las experiencias en los puntos de contacto (Stark & Levy, 2018).

Los increíbles cambios en el comportamiento del consumidor implican que sus expectativas serán completamente distintas en cinco o diez años. Es necesario repensar las estrategias de creación de experiencias y estar preparado para capturar las nuevas oportunidades comerciales que surgen de los nuevos avances tecnológicos, que permiten a las empresas entender y anticipar las necesidades y expectativas de los consumidores de cara a una mayor personalización (Song, et al, 2015). La finalidad de este trabajo es aportar un modelo que ayude a las empresas a adaptarse a las exigencias del dinamismo en el mercado dinámico mediante el análisis de las claves básicas de diseño e implantación de experiencias innovadoras digitales de cliente. El estudio de caso permitirá demostrar las teorías y estrategias presentadas en un contexto empresarial real, servir de inspiración para otras empresas y profundizar en el análisis cualitativo del tema. El marco teórico y la aportación práctica de este trabajo será fundamental para anticipar los cambios en un entorno VUCA hoy y en el futuro (Stark & Levy, 2018).

2. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación aspira a poder ofrecer las claves atemporales, el contexto y la configuración para crear una solución personalizada para cualquier empresa que se embarque en el diseño de experiencias de clientes en la era digital, propulsada por la tecnología apropiada, para aportar a sus clientes actuales y potenciales una oferta innovadora que genere fidelidad. Este trabajo no trata de ser un manual de Marketing, de operaciones o tecnológico, sino más bien busca ayudar a las empresas a diseñar un marco teórico estratégico o modelo mental para adaptar su modelo de negocio y comiencen a plantear los mapas de viaje de cliente para poder crear experiencias digitales que aporten en la creación de valor. Centrándose en las tres dimensiones fundamentales de la experiencia de cliente, las empresas podrán sacar provecho de las oportunidades que ofrece la era digital, los cambios en las necesidades y expectativas de los consumidores y para estar al día de los cambios tecnológicos e innovación en diferentes industrias. Para ello, se desarrollarán los siguientes subobjetivos:

En primer lugar, se analizará el contexto digital actual con el empoderamiento y el cambio de expectativas del consumidor, redefiniendo el concepto y las implicaciones de “poner al cliente en el centro” de la estrategia para poder crear una experiencia digital que acompañe en todo el viaje del consumidor, discutiendo también la necesidad de respetar

la privacidad de los usuarios. En segundo lugar, se identificarán las claves de éxito de la experiencia digital de cliente y se defenderá el diseño de nuevos modelos de viaje del cliente (como el circular o de bucle y los árboles de oportunidad) frente al modelo tradicional de embudo de conversión. Se trata de realizar un análisis y mapeo de los puntos de contacto en el nuevo viaje del cliente, siempre con vistas a la generación de valor real para la empresa, los clientes, consumidores y la sociedad en general. En esta sección se incluirán casos de diferentes industrias que sirvan de inspiración para las empresas.

Por último, se estudiarán las oportunidades que surgen de las nuevas tecnologías, que permiten la hiper-personalización y la mejora continua de la experiencia a lo largo de todo el viaje del cliente. Este trabajo busca dar unos fundamentos básicos que serán útiles para elaborar una ruta de viaje, un modelo que promueve la innovación continua y la creatividad en cualquier compañía. Algunas de las preguntas a las que se buscará dar respuesta son las siguientes.

- ¿Qué es la experiencia de cliente y cómo adaptarla al mundo digital?
- ¿Cuáles son las expectativas de los consumidores en la era digital y cómo pueden responder las empresas? ¿Cuáles son las últimas tendencias que explican el comportamiento de los nuevos consumidores y su empoderamiento?
- ¿Cuáles son los nuevos modelos del viaje del cliente? ¿Cuáles son los pasos que a seguir y qué herramientas digitales son útiles para crear experiencias de cliente que superen sus expectativas y generen fidelización?

3. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

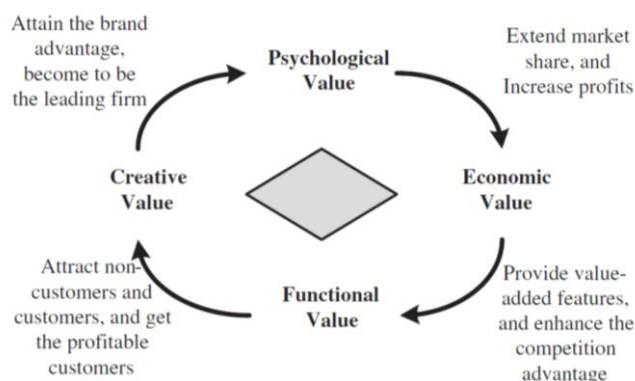
La metodología de este trabajo de investigación se ha basado en un doble nivel de análisis: teórico y empírico. Por un lado, el análisis teórico ha consistido en la revisión de la literatura para establecer el marco conceptual sobre; la experiencia de usuario, la necesidad de repensar la filosofía de centralidad del cliente, la comparación entre el viaje del cliente tradicional y el actual en la era digital, y las estrategias de hiper-personalización. El análisis empírico se ha basado en estadísticas de los últimos años para comprender las nuevas tendencias y el perfil de los consumidores actuales, y en el estudio de casos a través del análisis de las estrategias digitales que han llevado las empresas, que

sirven de inspiración para cualquier empresa que se embarque en el desarrollo de la experiencia de usuario.

Con el fin de alcanzar los objetivos de esta investigación, se llevará a cabo en primer lugar una revisión literaria de las investigaciones teóricas sobre el concepto de centralidad del cliente, analizando la importancia y las implicaciones de una estrategia centrada en el mismo. Se analizará el estado del arte, aplicaciones y recomendaciones de uso de tecnologías que acompañarán a la estrategia de transformación digital: Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial, Realidad virtual y aumentada. Para ello, se han utilizado fuentes de información secundarias tales como informes sectoriales, de innovación y nuevas tecnologías de *think tanks* o consultoras y bases de datos como *EBSCO*, *Google Scholar* o *Dialnet*. Para el estudio de casos se analizará información primaria recogida de las memorias anuales de las empresas, artículos de prensa y revistas de innovación y tecnológicas.

Por último, se presentarán casos prácticos que enfatizen la importancia del Marketing Digital y de la experiencia a través de todos los canales. A la hora de escoger los principales casos a analizar, se han seleccionado empresas de diferentes industrias que tienen en común una estrategia digital de experiencia de cliente exitosas. Se ha considerado que son experiencias exitosas porque han sido capaces de crear valor real para al cliente, es decir, que aportan satisfacción tanto a través de su oferta de bienes o servicios como con la relación con el cliente.

Figura 2. Las categorías de creación de valor.



Fuente: (Sukwadi, 2015)

Se ha utilizado la metodología de estudio de casos porque el análisis de las estrategias reales de experiencia de cliente que diferentes empresas (Ikea y Airbnb) aplican hoy,

pueden servir de inspiración a otras empresas que se embarquen en este reto digital. De esta forma se demostrará que los modelos teóricos planteados pueden ser de utilidad en el contexto empresarial real. Los casos elegidos permitirán un análisis novedoso de las posibilidades que ofrecen los modelos definidos y las nuevas tecnologías. Se trata de una metodología de investigación cualitativa que permite analizar el diseño e implementación de las estrategias de experiencias de cliente digitales en profundidad y aplicadas al contexto real. A pesar de que este enfoque metodológico puede ser criticado por carecer de rigor científico o por sus asunciones a la hora de generalizar las conclusiones obtenidas, es coherente con el objetivo de este trabajo: obtener una visión holística de cómo enfrentarse al rediseño del viaje de cliente en la era digital (Baharein, 2008).

La estructura del trabajo consiste en definir qué es la experiencia de cliente y cómo conseguir su digitalización para después desarrollar los pasos necesarios para su diseño. En primer lugar, se identifican los retos y las tendencias en la gestión de los consumidores empoderados en la era digital, poniendo énfasis en la redefinición del concepto de centralidad del cliente y en las nuevas tendencias de los consumidores. A continuación, se analizan los puntos de contacto entre la empresa del cliente, comparando el viaje del cliente tradicional con las posibilidades actuales de la era digital. Por último, se detallan las nuevas tecnologías y herramientas digitales que optimizarán la ejecución de estrategias para la mejora y actualización continua de la experiencia digital. Se trata de tres fases que se retroalimentan y que hay que tener presente de manera constante, para poder adaptarse en tiempo real a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Figura 3. Dimensiones fundamentales de la experiencia de cliente.





Fuente: Elaboración propia

LA EXPERIENCIA DE CLIENTE DIGITAL

En este mundo hiperconectado y de cambio acelerado a ritmo vertiginoso, los consumidores gastarán su tiempo y dinero en aquellas compañías que ofrezcan experiencias innovadoras “a un click”. Todo lo que no sea rápido y fácil de usar se ha convertido en algo inaceptable. Los consumidores ya no están satisfechos solo con la existencia de una página web, sino que dan por sentado que existe una aplicación que poder usar en cualquier dispositivo digital (De la Torre & Torralba, 2017). Los plazos de pedidos *online* han sido reducidos debido a las exigencias de los clientes a recibir su producto en solo cuestión de horas. Este cambio no solo trata de la tecnología, sino que requiere que las organizaciones transformen su propia cultura y solo se conseguirá un impacto significativo cuando se integre esta visión en las decisiones del día a día de la organización (Stark, 2018).

La experiencia digital engloba todas las interacciones que los usuarios, clientes actuales o potenciales tienen con una compañía, abarcando desde la publicidad que precede a la interacción directa, hasta el seguimiento después de la compra. La experiencia de cliente implica que, para satisfacer a los consumidores no es suficiente con ofrecer un producto o servicio de calidad. Todos los aspectos de la interacción han de tenerse en cuenta: accesibilidad, usabilidad, operatividad intuitiva, diseño funcional y los factores emocionales (Wright et al, 2016). Es esencial entender las necesidades de los compradores, vendedores, clientes finales y los usuarios en los diferentes canales de distribución. Según (Gartner, 2015), la experiencia de cliente es el conjunto de percepciones del cliente y los sentimientos que despiertan las interacciones acumuladas con los empleados, canales, productos o servicios de una organización. Los dos elementos básicos de la experiencia de cliente son la percepción y la interacción.

 <p>La percepción general por parte del cliente sobre cualquier marca puede ser la consecuencia de una o múltiples interacciones a lo largo del viaje del cliente, es decir, ya sea en la búsqueda de información sobre sus productos o servicios, en el momento de compra o después de la compra.</p>	 <p>Las interacciones son los diferentes puntos de contacto, desde un contacto telefónico, <i>online</i>, o con un empleado en una tienda física, a lo largo de todo el viaje del cliente. Es importante revisar las estrategias en cada punto de contacto, ya que afecta a la experiencia en su conjunto.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la actualidad, los clientes están más informados y conectados que nunca. Una vez que las marcas se encuentran en mercados maduros en los que todas las compañías ofrecen paridad, tanto en precios como en la calidad de los productos, el único diferenciador posible es la excelencia y originalidad en las experiencias de cliente (Accenture, 2017). Se trata de una cuestión crucial debido a la facilidad con la que los clientes pueden cambiar de marca si no están satisfechos, afectando directamente a la rentabilidad de la empresa. La inversión en mejorar la experiencia de cliente permitirá; fortalecer la marca, aumentar la lealtad y reducir la ratio de rotación y pérdida de clientes, inspirar a crear promotores de la marca y finalmente, incrementar las ventas gracias al boca-oreja positivo (Wen Lou et al, 2018).

El departamento de atención al cliente es forma parte de la experiencia y se definiría como el apoyo, ayuda o atención que una empresa ofrece a sus clientes en caso de que estén experimentando dificultades, problemas o necesiten información ya sea antes, durante o después de la compra. La experiencia es la percepción general de una marca como resultado de las interacciones a lo largo de todo el viaje del cliente (Accenture, 2016). A diferencia de la atención al cliente, que se caracteriza por ser reactiva y solo puede ser utilizada cuando algo no funciona correctamente, la experiencia es proactiva y permite optimizar el viaje del cliente antes de que el cliente deje de estar satisfecho. Se trata por tanto, de un enfoque holístico que va más allá de este departamento y es responsabilidad de todas las personas que forman la organización (Deloitte, 2017).

La tecnología permite lograr una experiencia perfectamente integrada a través de todos los canales y gracias a herramientas analíticas, pueden aprender cómo se relacionan los consumidores con la empresa para consolidar un sistema de mejora continua. La irrupción de los teléfonos móviles y la presencia de Internet en casi cualquier parte del mundo permite que los individuos puedan acceder a la compañía, producto o servicio que quieran sin importar su ubicación, momento del día o circunstancia (World Economic Forum, 2019). En un mundo con múltiples dispositivos para conectarse, la virtualización en la gestión de datos permite la agregación y análisis para identificar un punto de vista individualizado del consumidor, de tal manera que pueda responderse a sus necesidades en tiempo real. Con las plataformas de redes sociales formando parte de la vida privada de los individuos, las empresas no pueden olvidarse de estas oportunidades de conexión

e interacción constante, monetizando el contenido, pero sin ser intrusivos y respetando el derecho a la privacidad (Molinillo & Viano-Pastor, 2015).

La gestión de la experiencia de cliente es el proceso por el cual la organización analiza cada interacción entre el cliente y la marca a través de todo el viaje, sin olvidar la imagen del proceso global en su conjunto. El objetivo es la optimización de las interacciones para que coincidan con la percepción de la marca y superen las expectativas para fortalecer su relación. Los tres pilares de la estrategia serán desarrollados en profundidad en los siguientes apartados; 1. Conocer al cliente y su percepción en la era digital, 2. Diseñar el mapa de viaje del cliente para medir su satisfacción en los puntos de contacto, y 3. Incluir la tecnología para superar las expectativas de los clientes y estar preparados para cualquier disrupción o nuevas tendencias (Weber & Elfering, 2017).

I. RETOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE CLIENTES EMPODERADOS EN LA ERA DIGITAL.

En esta sección se analizará el concepto de la “centralidad del cliente” y se describirá el perfil de los consumidores en la actualidad para poder entender en los siguientes apartados cómo ha cambiado el viaje del cliente y la manera óptima de incluir las nuevas tecnologías para conseguir un nivel hiper-personalización deseado y experiencias digitales únicas. El éxito o fracaso dependerá de si las compañías son capaces de anticipar, adaptarse y cumplir las altas y cambiantes expectativas de los consumidores. Se discutirá la necesidad de repensar el enfoque de centralidad del cliente en el contexto de la digitalización y sobre el respeto a la privacidad y el uso de datos personales (Mosquera et al, 2017).

1. Redefiniendo el concepto de centralidad del cliente.

Hoy en día, las empresas han aceptado que el cliente es el foco de todas las estrategias y consideraciones. Sin embargo, el concepto de “poner al cliente en el centro” se ha convertido en un término popular, sin una concreción verdaderamente útil debido en parte a que no existe una definición universal del concepto y sus implicaciones. Se identifica como un concepto, misión, proceso, estrategia corporativa, de ventas o de Marketing. No es sorprendente que el término cliente tampoco esté definido en este contexto, de tal manera que exista una enorme variedad de interpretaciones sobre quién es el cliente. Normalmente, el cliente es la persona que compra bienes o servicios de una tienda o

empresa, siendo este un individuo, comprador final en B2C, o una empresa en B2B (Biedenbach & Marell, 2010).

En el diseño de las experiencias en cambio, los clientes pasan a ser todos los individuos que interactúan con la compañía en cualquier momento, lugar, o canal, ya sea físicamente o a través de un dispositivo digital. El concepto de cliente debe expandirse y no solo incluir a los clientes actuales que hayan pagado por un producto o servicio, sino entender que cualquier persona es un cliente potencial (Aunkofer, 2018). En la literatura de estrategia empresarial y de Marketing, los clientes se definen basándose en datos socioeconómicos y demográficos. Gracias a las nuevas tecnologías digitales, existe suficiente información disponible para conocer el género, edad, nivel de ingresos, trabajo, familia, orientación sexual, preferencias en cuanto a productos o servicios concretos, deseos y motivaciones. De esta manera, es fácil etiquetarlo en un público objetivo, reduciéndolo a un factor más en una fórmula de obtención de rentabilidad (Biedenbach & Marell, 2010).

Si analizamos con más detalle las estrategias, procesos, evaluaciones y filtros de decisión de las empresas, podemos observar que, a pesar de que el consumidor parezca ser el foco, en realidad está siendo reducido a un conjunto de datos y sirve solamente como un instrumento para conseguir los objetivos empresariales. Los métodos precisos y omnipresentes de seguimiento han sido optimizados y perfeccionados hasta tal punto, que la apreciación del cliente, su confianza y su privacidad es irrelevante en la mayoría de los casos. El concepto de “entender al cliente” ha experimentado un giro cruel que lleva a un uso invasivo de sus datos, un seguimiento o rastreo persistente permite detectar el momento exacto de la probabilidad de compra, pero también supone la degradación del cliente a simples números sin ningún tipo de agencia o derechos (Aunkofer, 2018).

Los consumidores ahora son conscientes de estas prácticas y pueden contraatacar con las herramientas digitales a su disposición. Es el caso del uso de bloqueadores de anuncios en la web y bloqueadores de script para asegurar su privacidad y resguardar su información, reservándose el derecho a rechazar promociones invasivas *online*. Si en el futuro se siguen desarrollando estas “armas digitales”, podríamos presenciar un campo de batalla en el que las compañías, por un lado, aumentan su armamento tecnológico utilizando *bots* equipados con Inteligencia Artificial para obtener información de unos

consumidores, que a su vez emplearían la tecnología que esté a su alcance para contrarrestar esas persecuciones invasivas (De la Torre & Torralba, 2017). Esto contrasta con el objetivo que buscan las marcas: conseguir un contacto directo y efectivo pero respetuoso con los clientes, usuarios y seguidores (Aulestia, 2017).

La centralidad del cliente busca el respeto a la privacidad y adaptar la tecnología como herramienta promotora y facilitadora de un incremento del valor para el cliente y la sociedad. Esto supone un giro del foco en mercados específicos y en números, a centrarse en las necesidades y actividades de los individuos que, además, permita expandir la creatividad a su máximo potencial para el beneficio del usuario. La filosofía y estrategia corporativa, cultura de la innovación, liderazgo y gestión de personas tendrían que orientarse en esta nueva dirección. Solo con un enfoque humano y filantrópico del cliente, se podrán ofrecer soluciones útiles a sus necesidades. La toma de decisiones de los consumidores se basa en una motivación personal individual que no puede ser reducida a unos números en una fórmula (Aunkofer, 2018).

En la propuesta de este trabajo, se defiende que, para establecer una experiencia de usuario óptima, esta centralidad del cliente se basa en un entendimiento profundo de las tendencias y desarrollos de sus problemas, de los obstáculos, deseos y preocupaciones de las personas cuando realizan actividades del día a día. Es necesario que los responsables de las compañías reformulen la centralidad del cliente para generar una situación *win-win* para ambas partes.

2. Los consumidores empoderados: tendencias de la era digital.

Los digitales nativos no solo tienen expectativas completamente diferentes a las que tenían las generaciones anteriores, sino que también se preocupan de cómo la tecnología puede ser utilizada para mejorar vidas, exigiendo y haciendo más complicado que las empresas tengan la capacidad de sorprender a los consumidores (Christensen, 2018). La información a la que los consumidores pueden acceder desde cualquier dispositivo digital portátil con conexión a Internet son: acceso inmediato a datos, opiniones, precios, especificaciones, idiomas, constante actualización e identificación de futuras tendencias. La interconexión de los consumidores en cualquier tipo de mercado permite la comparación de precios, calidad del servicio, críticas, recomendaciones entre productos similares de competidores (Canfield & Basso, 2017).

Con la incorporación de los nuevos consumidores de mercados emergentes, se calcula que en 2025 la penetración de Internet llegará a cuatro mil millones. Mientras que el número de dispositivos conectados en el mundo era solo de dos mil millones y medio en 2009, se estima que llegará a los treinta mil millones en 2020. Este año las aplicaciones de “nube” representan el noventa por ciento de todo el tráfico de datos en móviles. La clase media llegará a los cinco mil millones en 2030 y más de la mitad de la población mundial residirá en áreas urbanas en 2050 (EY, 2018). A pesar de que estas predicciones generarán cambios en el comportamiento de los consumidores, es importante no caer en el error de centrarse únicamente en la parte digital-tecnológica y olvidar que el objetivo principal sobre lo que debe alinearse la estrategia digital es por y para el cliente.

Según una encuesta realizada por Gaertner, más del ochenta por ciento de los consumidores pagarían más por una mejor experiencia de cliente, especialmente teniendo en cuenta que el mismo porcentaje afirma que las compañías nunca tienen en cuenta el contexto ni la información de interacciones anteriores. El setenta por ciento se fía de las opiniones *online* a pesar de no conocer a las personas detrás de ese perfil. Mientras que se estima que un cliente satisfecho contará su experiencia a una media de cuatro a seis personas, un cliente que tuvo una experiencia negativa se lo contará al doble de personas. El noventa por ciento revisará las recomendaciones y opiniones *online* antes de comprar un producto o servicio. Más de la mitad de las compras en tiendas físicas están influenciadas por los canales *online* (De la Torre & Torralba, 2017).

Además, los consumidores premian aquellas marcas que les sean familiares y que lancen mensajes y promesas de marca con las que puedan identificarse. En un mundo en el que la confianza en las instituciones públicas y en la política decrece, las personas quieren que las empresas privadas sean también responsables y tomen conciencia de la Responsabilidad Social Corporativa. La generación más joven es la que más se pronuncia en su deseo de que su marca favorita haga lo correcto y tome partido en mejorar su futuro y el de su generación, haciendo del mundo un lugar mejor. Aunque esos objetivos sean demasiado ambiciosos a corto plazo y sea difícil de cumplir, son pequeños pasos muy valorados y son las expectativas que existen y que se tienen en cuenta en el análisis del comportamiento del consumidor (Accenture, 2016).

Los expertos de Marketing desarrollan continuamente nuevas estrategias para que clientes potenciales accedan a su página web, capten su atención y se conviertan en seguidores de la marca. Los consumidores identifican algunas formas de Marketing digital como intrusivas, molestas y por lo tanto generan el efecto contrario al que se esperan. El “que hablen de mí, aunque sea mal” no es una estrategia duradera. Los consumidores tienen la capacidad de potenciar y difundir un mensaje que consideren positivo y con el que se sienten identificados o hacer un boicot a marcas a través de la rápida propagación por redes sociales. Se trataría pues, de tomar decisiones desde la perspectiva del cliente, y sacar provecho de las oportunidades y ventajas de las nuevas tecnologías, pero sin hacerlo a costa de los propios consumidores (De Vine & Gilson, 2010).

En resumen, se trataría de seguir los siguientes pasos: En primer lugar, conocer al cliente, sus hábitos, preocupaciones e identificar las necesidades básicas de los clientes, que abarcan desde una mayor demanda por la personalización hasta mayor exigencia en la calidad del producto o servicio y menos tolerancia para los errores o procesos complicados para saber cómo utilizará el nuevo producto o servicio (Smith, 2011). En segundo lugar, entender en profundidad la tecnología que se está aplicando para que el producto o servicio no sea intrusivo o genere rechazo. Lo esencial es comprender la motivación y las razones por las que el cliente hace esa actividad para la que se ha creado una solución y por qué recurriría a dicho producto o servicio. La consecución de estos objetivos es primordial para a continuación diseñar una experiencia de cliente exitosa (Drell, 2014).

3. La hiper-personalización: Estrategias y reflexión sobre el derecho a la privacidad.

La personalización no es un concepto nuevo y muchas compañías ya tienen años de experiencia ofreciendo a los usuarios la posibilidad de modificar sus productos. Sin embargo, la hiper-personalización consiste en el análisis de datos de los clientes en tiempo real para desarrollar interacciones más relevantes y actualizadas. Un ejemplo son las recomendaciones de Netflix o Spotify. Estas compañías explotan las posibilidades del *Big data* y han sido capaces de convencer a sus clientes de que el análisis de sus datos está destinado a mejorar su experiencia en la plataforma. Esta es una de las claves de su éxito ya que, a largo plazo, las marcas necesitan una masa de fieles que confíen en ellos

(que se suscriban a la plataforma o paguen por el servicio premium en estos casos) y recomienden la marca.

El uso de los datos para actualizar y mejorar la experiencia de cliente presenta una enorme oportunidad para las empresas en diversas industrias, y la ventaja competitiva reside en la acumulación de datos, su análisis e implementación de estrategias. Esto se consigue mediante creando un bucle retroalimentación de información en el que los clientes satisfechos, cada vez se involucren más en la compañía y generen más información, que a su vez permite a las empresas mejorar la experiencia de cliente, productos y servicios. Las nuevas tecnologías han convertido al consumidor en alguien transparente para las compañías. Basándose en el resultado de la analítica predictiva y del perfil de datos del consumidor, las empresas podrían en el futuro enviar productos anticipándose a la necesidad de los consumidores, puesto que la empresa será capaz de analizar el perfil personal y datos históricos y concluir qué le gustaría comprar antes de ni siquiera planteárselo. Por cuestiones de eficiencia, los deseos de los consumidores se reconocerán con antelación, prediciendo las compras potenciales para optimizar y actualizar en tiempo real la producción y el sistema logístico.

Sin embargo, existe el riesgo de desatender e incluso menospreciar la privacidad y el derecho a decidir de los consumidores. Las empresas se enfrentan a un nuevo reto: decidir qué grado de personalización ofrecer y a qué destinatarios. Según Gartner, el noventa por ciento de los clientes limitarían su acceso a ciertos tipos de datos personales para impedir que se venda su información a terceros, o al menos determinar cómo usar esos datos y qué tipo de datos desearían compartir. Escándalos como las ventas de datos de los usuarios de Facebook reflejan la importancia de ser transparente respecto a los datos que se recogen, el motivo y su finalidad. Es lícito utilizar datos que mejoren los servicios y las experiencias de cliente, pero hay que comunicar y respetar los derechos de los consumidores (Gaertner, 2018).

Es esencial establecer los incentivos para que los clientes compartan sus datos. De esta manera, los consumidores serán más propensos a dar información y datos de calidad. Es necesario que las empresas desarrollen una propuesta de valor clara a cambio de la obtención de datos de sus consumidores. Los diferentes grados de personalización serán definidos en función de diferentes segmentos de cliente, pero antes hay que reevaluar sus

estrategias de segmentación, cambiar su enfoque tradicional limitado a los estándares demográficos por enfoques más sofisticados que incorporen el comportamiento digital definido en las secciones anteriores y que se definirán con el concepto de “personalidades” en la siguiente sección (Aunkofer, 2018).

II. LA REINVENCIÓN DEL VIAJE DEL CLIENTE.

La gestión de la experiencia de cliente es la disciplina empresarial de monitorizar, modelizar, crear, revisar, transformar, medir y optimizar las experiencias generadas a partir de la percepción de los clientes tras las interacciones en diferentes puntos de contacto. Gracias al Big Data, pueden recogerse la totalidad de las mismas, extendiéndose en el futuro y abarcando desde la más mínima interacción – visitas a la página web, descargas y uso de la aplicación, conversaciones telefónicas, *chatbots*, publicidad, atención al cliente o redes sociales – hasta las impresiones y opiniones de los clientes sobre la aparición en medios, la capacidad resolutive de los empleados, su actividad en redes sociales, entre otros.

A pesar de que parezca necesario tener presente cada detalle de las interacciones, es inviable intentar abarcar todas las experiencias de cliente. Por este motivo, hay que poner la atención dónde importa: en los viajes de cliente que aporten un beneficio a la compañía. Los mapas permiten identificar con más facilidad las preocupaciones de los clientes, de cara a una mayor satisfacción. Abarcan múltiples puntos de contacto y los diferentes equipos y departamentos dentro de la organización, por lo que utilizar un modelo en el que todos los empleados puedan cooperar y compartir información, aciertos y errores, permitirá un mayor alineamiento con los clientes al identificar el nivel de satisfacción general, en lugar de utilizar solo indicadores en diferentes puntos de contacto (Schiele & Chen, 2018).

1. El viaje de cliente lineal: Modelo tradicional de embudo.

Las fases del mapa de viaje tradicional son las siguientes: 1. Percepción, 2. Investigación y evaluación, 3. Compra, 4. Retención o pérdida y 5. Discusión o promoción. La herramienta del embudo de Marketing tradicional representado a continuación muestra el viaje lineal que llevaba a cabo el cliente y cómo bastaba con que las empresas elaborasen campañas de Marketing para atraer a un gran número de consumidores y a continuación

convertirlos en compradores de sus productos o servicios, con la esperanza de haber generado fidelidad a su marca (Maklan & Klaus, 2011).

Figura 4. Herramienta del embudo de Marketing tradicional



Fuente: (Holbrook et al, 2013).

El proceso de decisión antes de iniciar el proceso de compra desde el punto de vista del cliente se basaba en primer lugar, en la identificación de un problema para el que necesitaba una solución. En ese momento, el consumidor consideraba todas las marcas que conocía a través de publicidad en medios tradicionales. A continuación, realizaba una evaluación activa donde añadía o eliminaba marcas según su necesidad, experiencias previas o recomendaciones de familiares y amigos. Cuando se decantaba por una marca, llegaba el momento de compra, y, por último, valoraba su experiencia después de la compra, comprobando si satisfacía sus necesidades o problemas. Si la experiencia poscompra era positiva, entonces se asumía que el cliente repetiría su compra en el futuro, generando un bucle de fidelidad. Además, el mantenimiento de las relaciones con aquellos clientes fieles generaba Marketing gratuito de boca-oreja entre su círculo de conocidos (Holbrook et al, 2013).

Sin embargo, la llegada de Internet en la década de los noventa revolucionó este modelo de diferentes maneras debido a; la creación de nuevos canales, el acceso a información más precisa, objetiva, comparable y opiniones de usuarios. Como consecuencia, los clientes ganaron más poder de negociación debido a la facilidad para cambiar de producto

o servicio si ya no se encuentran satisfechos o encuentran una opción mejor o más barata. Fue en ese momento cuando se comenzó a priorizar la necesidad de ofrecer también una experiencia positiva para garantizar la retención de sus clientes y la captura de consumidores potenciales (KPMG, 2017). El foco comenzó a ponerse en la parte más estrecha del embudo, en conseguir una fidelización de los consumidores para que vuelvan a confiar en la empresa. Es decir, en darle la vuelta al embudo para hablar de cómo la experiencia de cliente es el proceso de convertir a clientes en promotores de la marca, generando un bucle de atracción y fidelización (Done For You, 2018).

Una vez que el proceso de compra deja de ser lineal, el modelo de embudo carece de sentido para el análisis del viaje del cliente y el diseño de una experiencia que acompañe. Si bien permite evaluar la fortaleza de la estrategia de Marketing en diferentes puntos del proceso de compra, a día de hoy, este modelo no consigue capturar todos los puntos de contacto. Por ejemplo, ahora existen infinidad de puntos de entrada, desde una búsqueda rápida *online* hasta recomendaciones de gente desconocida, como es el caso de los *influencers* en redes sociales



Fuente: (Brink & van Rensburg, 2017).

2. El modelo circular o de bucle: un nuevo modelo de viaje del cliente.

¿Por qué un nuevo modelo?

El viaje del cliente cambió irrevocablemente y continúa evolucionando gracias a las nuevas tecnologías, por lo que es necesario un enfoque más sofisticado para operar en este nuevo escenario. Ya no se trata solo de optimizar los puntos de contacto, sino de elaborar una experiencia general, uniforme y fluida en la que no importe el punto de interacción (Key, 2017). El viaje de cliente es una mezcla entre arte y ciencia. Arte a la hora de crear una representación visual del viaje del cliente en un diagrama único que sea comprendido y asimilado por toda la organización y que incluya las variables más relevantes para el cliente. Pero detrás del diseño, lo esencial es la recolección e interpretación de la información del cliente y los datos disponibles de la industria y las tendencias del mercado para desarrollar una serie de procesos y modelos para el diseño de la mejor experiencia posible (Drell, 2014).

La enorme variedad de opciones hace que cada individuo tome un camino diferente a través de los canales de la organización. Según Google, el número de puntos de contacto medio antes de que se produzca una compra puede llegar hasta trece. Los clientes utilizan unos diez medios de información para tomar una decisión de compra y cuatro de cinco veces que se realizan búsquedas en un *Smartphone*, termina llevándose a cabo una compra. Más del setenta por ciento de las compras es en tiendas físicas (Smith, 2011). El noventa por ciento de las decisiones de compras están condicionadas por recomendaciones y críticas *online*. Existen tantas variables a la hora de diseñar los distintos viajes, que hace complicada la asignación de un enfoque diferenciador e hiper-personalizado a cada usuario (Dvir & Gafni, 2018).

Según el Wall Street Journal, por primera vez en la historia, la comparación de precios de los consumidores está influenciando la capacidad de la Reserva Federal estadounidense de modificar las tasas de interés. El conocimiento de los consumidores estaba bloqueando el precio que los minoristas pueden cobrar por una cesta de bienes, un factor que está ayudando a mantener constante la inflación en EEUU, Japón y otras economías avanzadas. El poder de control por parte de los clientes ha aumentado tanto que sus expectativas y exigencias relativas a los precios de ciertos productos generan un impacto en las ratios de inflación nacionales (Wall Street Journal, 2018).

Los clientes esperan poder interactuar con las marcas a través de cualquier canal de su elección, incluyendo sistemas de reconocimiento de voz, email, web, teléfonos móviles, redes sociales o cualquier otro dispositivo, según su conveniencia. Para seguir siendo competitivo, las compañías facilitarán las interacciones a través de los diferentes canales de forma simultánea e interconectada (Molinillo et al, 2017). La experiencia debe permitir a los clientes saltar a diferentes canales sin generar tiempos de espera, ni perder o repetir información. Las empresas tienen que ofrecer una visión unificada de todas las interacciones de cara a una interacción efectiva, en la que se satisfagan las necesidades y expectativas que los clientes tengan en cada canal, concediendo una experiencia personalizada individual que permitirá predecir su comportamiento en el futuro (Favos-Gardó et al, 2015).

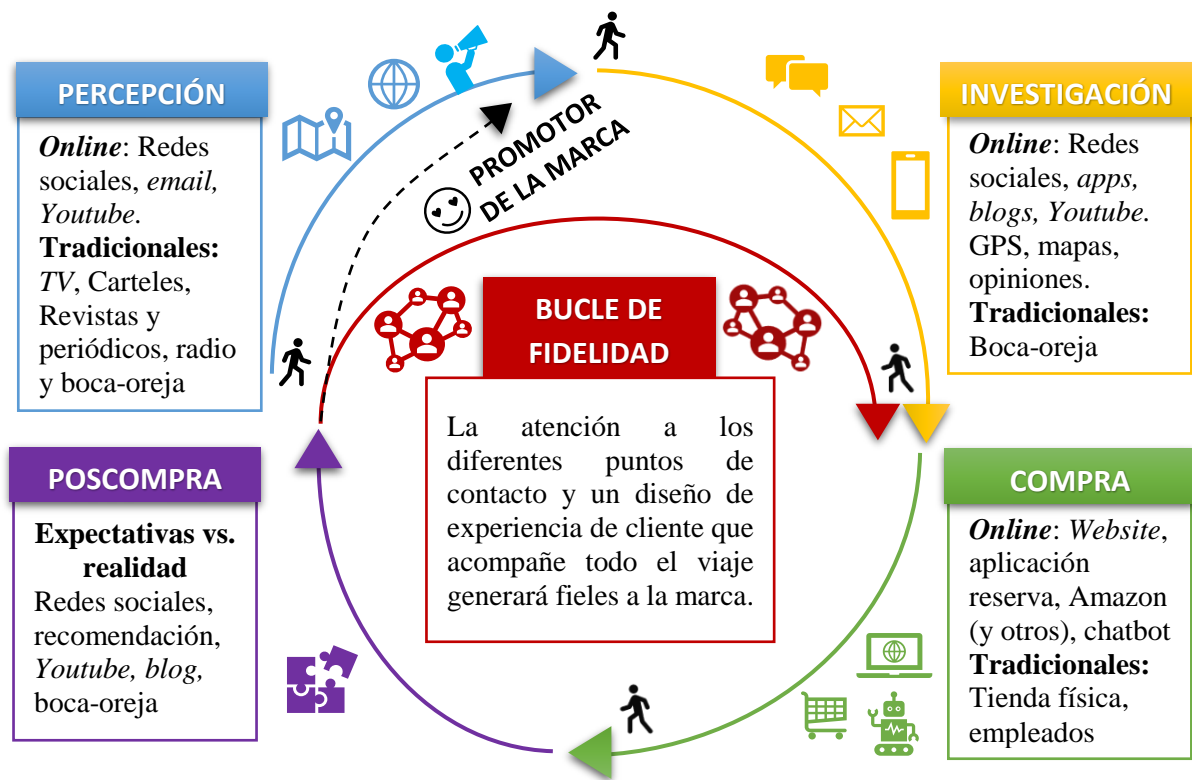
Los principales retos son la creación de experiencias consistentes en todos los canales, ya que cada interacción importa en la percepción de una experiencia memorable y en los resultados del ciclo de vida del cliente que lleva a la lealtad a la marca. No se trata solo de dar la opción de conectar con la marca en diferentes canales, lo esencial es ofrecer un servicio de información, experiencia y ayuda que acompañe al cliente en todo el viaje a través de cualquier dispositivo (Schiele & Chen, 2018). Es necesario un modelo que aporte un enfoque más avanzado y adaptada a la complejidad de la era digital: Un modelo circular o bucle para mostrar como el proceso de compra se retroalimenta a través de una experiencia positiva y atención especial en los diferentes puntos de contacto. Para llevar a cabo una transición del viaje de cliente de tradicional a la era digital, se indicarán cuáles son las diferencias en las fases (Key, 2017).

Diseño del modelo

Se trata de un nuevo enfoque del viaje del cliente, que ha dejado de ser lineal para transformarse en un círculo o bucle, en el que no importa el comienzo o el final, sino todo el proceso y en el que las empresas estén presentes y alerta para satisfacer las necesidades de los clientes en cualquier momento o a través de cualquier canal. Estos son influenciados por los mensajes de la marca, las acciones de la compañía, la presencia en redes sociales, el boca-oreja y los comentarios *online*, la información técnica del producto, la experiencia en la página web a través de cualquier dispositivo y la experiencia poscompra. Es importante marcar objetivos *SMART* para lograr una transformación digital progresiva que abarque todos los procesos y actividades de la organización.

La estrategia permite mandar un mensaje unificado simultáneamente a través de todos los puntos de contacto. Una interacción en cualquier punto que permita entender lo fundamental de la propuesta de valor y tener la misma impresión de innovación, diseño visualmente atractivo y atención al detalle, sin importar si accede a la tienda física, a la web o a la aplicación móvil. Este proceso requiere tiempo y es un ejercicio de prueba y error, pero una vez establecido, se produce una retroalimentación continua y acelera los futuros esfuerzos de mejora.

Figura 5: Modelo circular o de bucle.



Fuente: (Deloitte, 2017)

Fases del modelo

En primer lugar, la organización desarrolla una propuesta de valor atractiva y única, es decir, una oferta que un cliente potencial identifique como interesante y fascinante. Para ello, es necesario saber quiénes son sus clientes, qué es lo que valoran y que productos o servicios optimizar o configurar para aportar ese valor. A continuación, hay que definir los objetivos de forma digital, ya que de nada sirve la creación de páginas web interactivas o de plataformas móviles si su creación se basa en que la competencia lo está haciendo y no se analiza el contexto en el que los clientes utilizan esas plataformas. Al igual que se estudiaron las necesidades y cómo satisfacerlas, hay que definir las expectativas de los clientes y cómo se van a cumplir para generar fidelidad.

En la primera fase de percepción, lo principal es tener una presencia *online* fuerte en los diferentes canales a través de los que los clientes pueden comenzar su viaje *online*. En muchos casos es una combinación de investigación y publicidad en medios de comunicación y difusión en redes sociales (Key, 2017).

Es esencial conocer cuáles son las diferentes estrategias de Marketing digital que prefieren los *Millennials* y las nuevas generaciones de consumidores para implementar aquellas que son más influyentes en sus comportamientos. El Marketing Digital consiste en la práctica de promocionar productos y servicios utilizando canales de distribución digitales. Tal y como se defendió en el apartado de la hiper-personalización, las empresas emplearán nuevas estrategias de obtención de información personalizada, relevante y en tiempo real que además de respetar la privacidad, servirán para mejorar la experiencia de usuario. A continuación, se detallan algunos ejemplos prácticos.

Los *Millennials* son un componente esencial en el desarrollo del *e-commerce* de cualquier compañía. Las estrategias de Marketing digital más efectivas son aquellas capaces de captar su atención, motivar que regresen a la página web y que realicen recomendaciones o críticas *online*. Los anuncios de paneles laterales y las ofertas de cupones o descuentos son las más efectivas. Se muestran receptivos a anuncios en YouTube, pero son reacios a *pop-ups* o anuncios que no se pueden cerrar. Son más efectivas las coloridas, con gráficos llamativos y originales, así como personalizadas. Las webs interactivas, publicidad personalizada, con gráficos llamativos y originales son las estrategias más competitivas en precios y por supuesto, que no haya costes de envío, son los mayores aspectos motivadores para ser fiel a una marca.

Es necesario re-imaginar constantemente cómo interactúan las empresas con sus clientes, utilizando las herramientas digitales disponibles para atraer a las nuevas generaciones que han nacido en la era digital, siguiendo la revolución digital de empresas como Apple, Google o Facebook. Estas compañías han sabido utilizar la información que los individuos generan a través de compras *online*, navegación, *likes* o comentarios para ser capaces de entender e incluso anticipar los gustos y necesidades de los clientes, haciendo del proceso de compra algo fácil y disfrutable.

El *Word of Mouth* (Boca-oreja) se ha convertido en el canal de comunicación más influyente, es la publicidad de mayor credibilidad al tener el filtro de haber pasado la evaluación de personas cercanas con las que el consumidor suele identificarse o confiar en su criterio. En cuanto al impacto de las críticas y recomendaciones de los usuarios hacia productos o marca, los comentarios de otros usuarios son muy beneficiosos ya que los sujetos son más propensos a leer una crítica o recomendación real antes que un

resumen de las principales estadísticas, aunque estas sean más objetivas. Las críticas extremadamente negativas tienen un impacto mucho mayor que las que sean extremadamente positivas. La generación *Millennial* es más propensa a escribir estas críticas y dar información o recomendaciones de productos y servicios en diferentes medios digitales como, por ejemplo, blogs, podcasts, redes sociales o videos de YouTube. Su opinión es muy valiosa para ambas partes pues a cambio hay organizaciones que ofrecen dinero, puntos, regalos, descuentos u otras formas de reconocimiento. De esta forma, las compañías inducirían a sus consumidores a que hablen continuamente sobre la calidad de sus productos y servicios.

Otra de las estrategias más exitosas es la creación de una comunidad, un lugar donde conectar a consumidores que comparten su experiencia y su pasión por la marca. Con la creación de esta comunidad, se puede extraer información directa muy valiosa a la hora de diseñar estrategias y consolidar una imagen de marca fuerte. Uno de los beneficios principales más valorados es la capacidad de ofrecer a los consumidores una relación personalizada. Los *Millennials* responden positivamente a mensajes personalizados por lo que los anuncios deberían concentrar sus esfuerzos en influenciar a este grupo de edad, y el hecho de que sean “especiales e inconformistas”. La personalización también servirá para aumentar el nivel de fidelidad del cliente a la compañía y a la marca. Las recomendaciones *online* son una de las formas de personalizar relaciones y ejemplos de éxito son Spotify o Netflix. Los sistemas de recomendación son fuentes de datos que ofrecen información útil y personalizada a consumidores que forman parte de un determinado perfil. Estos sistemas utilizan una técnica de filtración de la información para formular recomendaciones de producto o del servicio a los usuarios *online*.

En la segunda fase, los usuarios investigarán sus opciones con el objetivo de reducir las ofertas que conocen, tras navegar en sus páginas webs, aplicaciones móviles, leer comentarios de otros usuarios en redes sociales, filtrar la información técnica, y ver videos para conocer su funcionamiento. Las organizaciones intentan entender la forma que tienen los consumidores de valorar productos similares, cómo eligen las marcas más fiables, así como la importancia calidad-precio. También hay que tener presente que estas dos primeras fases ocurren prácticamente a la vez y de forma rápida debido al acceso y cantidad de información a través de los móviles y ordenadores.

Google se refiere a estas dos etapas del ciclo de vida del cliente de búsqueda e investigación como el “*Zero Moment of Truth*”. Es un concepto que desarrolló en 2011, cuando afirmaban que la toma de decisiones sobre cualquier compra se llevaba a cabo gracias a Internet. Por este motivo, la presencia *online* es esencial para las organizaciones, ya que es una demanda global de los consumidores. Si un usuario busca un producto, servicio o marca y no aparece en los primeros resultados de los motores de búsqueda, optará por otra opción de un competidor (Lecinski, 2011). La visibilidad se consigue apareciendo en los primeros puestos de los principales motores de búsqueda (Google, Yahoo!, Bing...), en publicidad *online*; en medios con usuarios potenciales a los que pueda interesar la marca y a través de una página web operativa, funcional e interactiva que además pueda ser accedida desde una aplicación en diferentes dispositivos (Key, 2017). Las páginas webs y aplicaciones móviles son la puerta virtual para que los clientes entren en la empresa. Es extremadamente importante para pequeñas empresas locales que tengan páginas webs incluso aunque decidan que solamente venden sus productos y servicios en las tiendas físicas (Shaltoni, 2017).

En la fase de compra la organización estudia el comportamiento del consumidor respondiendo a preguntas como; ¿Cuáles son los hábitos de compra de los clientes actuales?, ¿prefieren pagar por Amazon o PayPal?, ¿guardan su tarjeta de crédito para realizar compras rápidas en el futuro? Si la interfaz de compra de la página web no funciona a la altura de las expectativas o no ofrece un descuento o promociones, los consumidores únicamente navegarán en la web para visualizar los productos y finalmente comprarlo en Amazon por un precio mejor. Es importante tener una estrategia de promociones y descuentos para incrementar el tráfico de la web y las ventas *online* (Shaltoni, 2017). Por otro lado, también es interesante identificar las expectativas respecto a las entregas y envíos; ¿son los envíos gratis la norma en el sector?, ¿qué hacen los competidores?, ¿puede el método de envío ser mejorado y más personalizado para ofrecer una mejor experiencia? Este punto es clave, pues los clientes ya están a punto de completar la transacción.

En la fase de poscompra, los clientes responden a la experiencia de compra y uso. Su satisfacción y la superación de las expectativas les convertirá en promotores de la marca. Es importante evaluarla y buscar áreas de mejora, ya sea en el *packaging*, el método de envío y mediante *emails* de ayuda o recomendaciones poscompra. Las formas más

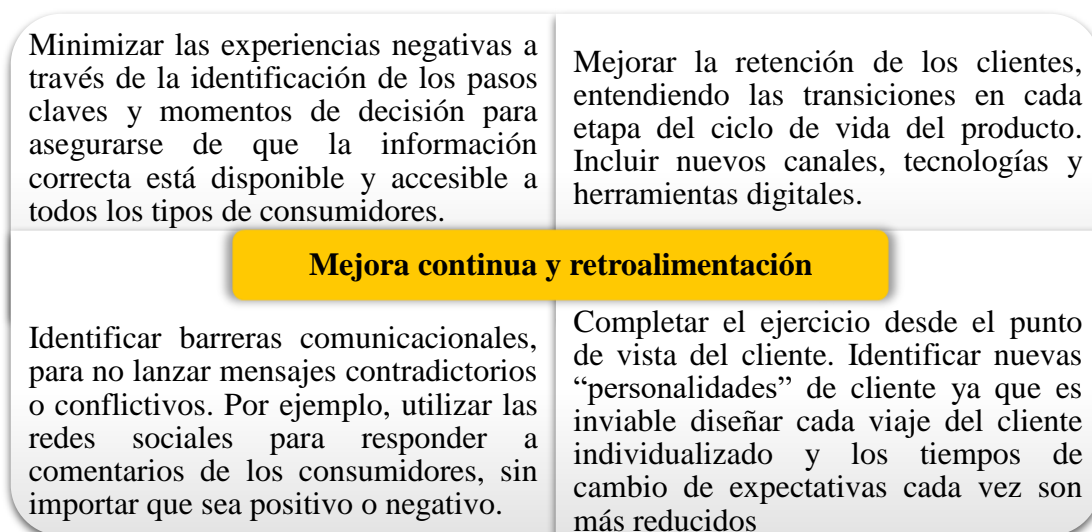
creativas de usar las herramientas digitales mejorarán la experiencia general y diferenciarán la marca. Una buena experiencia será compartida por los seguidores en redes sociales, inspirando un flujo continuo de comentarios positivos, y boca-oreja digital. Es la mejor forma de Marketing porque se percibe como real y verídica (Song et al, 2015). Es entonces cuando se establecerá un vínculo de confianza con la marca. Una vez creado ese vínculo, los clientes repetirán su compra sin necesidad de realizar los pasos anteriores. (Harrison & Hair, 2017).

La empresa española Pompeii, cuyo modelo de negocio es la venta de zapatillas de colores fabricadas en España demuestra las posibilidades que ofrece la era digital y cómo gestionar el viaje del cliente para ofrecer una experiencia única y diferencial a la hora de vender unos “simples” zapatos. A pesar de que este año hayan abierto sus primeras cinco tiendas físicas, su modelo de negocio hasta ahora era *online*. Pompeii sabe que sus clientes valoran la exclusividad de los modelos y colores y por ello solo fabrican ediciones limitadas de forma periódica. Pompeii no vende solo zapatillas, vende un estilo de vida del que presumir. De hecho, su misión es “conectar a todos los *Millennials* del mundo a través de la moda” y sus valores son el inconformismo, la pasión, el sacrificio, la autoexigencia, la humildad, la superación, creatividad y la transparencia. Los consumidores de estas zapatillas buscan presumir de las mismas y gracias al boca-oreja, la compañía ha ido creciendo a la vez que fortalecía su imagen de marca (Pompeii, 2017).

El mensaje de diversión, inconformismo, pero a la vez elegancia, está presente en todos los medios que utiliza la compañía para darse a conocer (publicidad *online*, redes sociales, página web, *newsletter* y correos electrónicos y ahora en sus tiendas físicas. Su gráfica llamativa, similar a los colores pastel de las zapatillas que venden, la interacción con los usuarios a través de redes sociales, la organización de concursos (la llamada Beca PUM que financiará viajes de hasta tres meses a cambio de publicitar las zapatillas en sus redes sociales), son solo algunas de las estrategias *online* que han facilitado la creación de una comunidad de usuarios (El Mundo, 2019). De esta forma, se ha generado un vínculo en el que los usuarios confían sus datos personales y aportan sugerencias para que la compañía continúe mejorante e innovando en la experiencia de cliente. La experiencia en la compra y momentos posteriores ha sido también muy cuidada, ofreciendo la posibilidad de envíos gratis, regalos cuando hay algún problema con el envío o si el

producto estaba dañado y poniendo atención a no resultar demasiado invasivo en al mandar correos a sus seguidores (El País, 2018).

Por último, las preguntas a las que dar respuesta a lo largo de todo el viaje para garantizar que el bucle de fidelización sea sostenible a largo plazo son las siguientes ¿Por qué un cliente ha elegido una oferta concreta en lugar de otras similares?, ¿cuáles son las necesidades de los individuos y de la sociedad en general a día de hoy y en el futuro para hacer de su experiencia del día a día más disfrutable, sana, rápida, efectiva y cualitativamente y más barata que otros competidores directos?, ¿cuál es la percepción de marca en cuanto a valores, estilo o prestigio?, ¿existe alguna solución completamente nueva y diferente que a nadie se le haya ocurrido antes, incluso aunque todavía no exista la tecnología para llevarlo a cabo? El proceso de responder a estas preguntas lleva al diseño de soluciones innovadoras y es un gran reto que pocas compañías llevan a cabo y que, además, permiten establecer un sistema de mejora continua (Harrison & Hair, 2017).
 Figura 6. Mejora continua y retroalimentación del modelo circular o de bucle.



Lo más importante es que los mapas tengan sentido para aquellos que lo utilicen, ya que está claro que no pueden ser representados de forma lineal del punto A al punto B, sino que los clientes toman caminos cíclicos, de ida y vuelta o a través de múltiples canales, existen infinitas formas de representar el camino. Muchos de los mapas hoy son diseñados como mapas estáticos. Las herramientas digitales permiten dinamizarlos incluyendo actualizaciones en tiempo real. Los elementos comunes son; (1) los grupos de interés, (2) horizonte temporal, que variará en función del viaje a especificar, (3) los puntos de contacto, (4) los dispositivos o canales por los que se establece el contacto y (5) las

emociones de los clientes para entender sus expectativas, preocupaciones y necesidades de cara a una mejora constante de la experiencia digital (Asbjørn & Kvale, 2018)..

Un mapa de viaje del cliente útil es el resultado de la colaboración entre todos los departamentos de la organización. Solo así podrá constituirse un ecosistema en el que, se sintetizará el contexto, perspectiva y las emociones que se quiere despertar en el consumidor. Así podrán identificarse necesidades ocultas y predecir comportamientos futuros para adaptarse al cambio con facilidad y rapidez. El mapa se crea utilizando información de investigación primaria tales como información de la empresa, entrevistas personales, sesiones con *focus groups*, lluvia de ideas, así como recopilando información secundaria tales como la recolección de información procedente de bases de datos de *think tanks*, de expertos de la industria o redes sociales, entre otros (Asbjørn & Kvale, 2018).

3. Los árboles de oportunidad: una herramienta para situar al cliente en el centro del modelo circular o de bucle.

Figura 7. Factores a tener en cuenta en el viaje del cliente



Fuente: (Asbjørn & Kvale, 2018).

Los viajes lineales han quedado obsoletos, las compañías ya no pueden predecir la siguiente interacción a partir de información anterior puesto que las expectativas y conocimientos de los consumidores cada vez son más cambiantes y sofisticados (Johnston, 2018). Los árboles de oportunidad son una herramienta que sirve como

complemento al mapa de viaje de cliente circular o en bucle desarrollado en el apartado anterior, ya que permite: en primer lugar, situar al cliente en el centro, ofrecer una estrategia global única para la compañía y adaptar el mensaje de forma dinámica, sin importar el punto de contacto o el dispositivo a través del cual se produce la interacción. Este modelo expone todas las oportunidades potenciales que la organización puede aprovechar para diseñar la mejor experiencia de cliente (Folks, 2019). La propuesta diferencial del modelo es dejar de dirigir la experiencia de cliente hacia grupos de interés para establecer los diferentes mapas de viaje de acuerdo con las diferentes “personalidades” que interactúan con la marca. De esta manera se conseguiría situar al cliente en el centro y, por consiguiente, promoviendo la cesión de su información personal a cambio de experiencias hiper-personalizadas (McCarthy et al, 2016).

Para diseñar y ofrecer una experiencia de cliente original, primero hay que conocer quiénes son los clientes. Muchas compañías hablan de desarrollar productos y servicios para sus mercados objetivos, pero ¿qué información aporta realmente decir que los clientes son “hombres de entre 18-49 años”? Esta manera de identificar los destinatarios es irrelevante cuando se trata del diseño y de la innovación de las experiencias de cliente pues no aportan detalles sobre sus necesidades, objetivos, actitudes, comportamientos o emociones y se encuentran demasiado alejados de la realidad y de lo que verdaderamente representa al consumidor (Lewis, 2018).

Los Árboles de oportunidad comienzan con la definición de las diferentes personalidades de los individuos que interactúan con la organización. Este modelo no utiliza únicamente datos sociodemográficos e información pasada sobre los consumidores, sino que busca un conocimiento más profundo sobre su personalidad de cara a ofrecer una experiencia personalizada. Por un lado, las empresas serán capaces de desarrollar estrategias de Marketing adaptadas en tiempo real. Por ejemplo, puede existir un perfil de clientes leales, que son fieles a la marca, renuevan su suscripción cada mes y aprecian las recomendaciones. El objetivo empresarial en ese caso podría ser garantizar la renovación y que compre un paquete extra para mejorar la experiencia (Lewis, 2018).

Mientras que la identificación de los segmentos de cliente servirá para identificar quiénes son los clientes desde el punto de vista demográfico, la división en aspectos psicológicos aportará información sobre porqué se comportan de una determinada manera, haciendo posible el diseño de respuestas personalizadas a sus problemas o preocupaciones. El

establecimiento de estas personalidades consiste en crear un “cliente ficticio” que aglomere aspectos demográficos, que represente las necesidades y expectativas de diferentes grupos de personas que comparten la manera de interactuar en diferentes escenarios o situaciones con la marca. Se categorizan según sus motivaciones, objetivos, comportamientos, gustos, *likes*, *dislikes*, intereses o retos que motivan el proceso de decisión de compras. Esto servirá para diseñar el mapa de cliente con más facilidad y asegurarse de que los empleados entienden cómo contribuyen a la experiencia y lo que se espera de ellos (Johnston, 2018). Al utilizar este modelo, la mentalidad empresarial cambia y en lugar de centrarse en el cuándo y dónde generar una experiencia positiva, se centra en qué ofrecer, para quién y por qué motivos. Fuerza a tener una mentalidad flexible y mantenerse alerta para incluir nuevas herramientas digitales y tecnológicas. (Folks, 2019).

La utilización de las herramientas analíticas para segmentar y diseñar las distintas personalidades permitirá optimizar el viaje de cliente digital; por ejemplo, cuando un cliente llegue a la página web de la compañía, será fácil saber qué contenido mostrar en primer lugar, o si se produce un contacto a través de un chat virtual, se podrá analizar la respuesta y atención que se espera de la interacción. Otros ejemplos serían emails personalizados con ofertas relevantes en tiempo y forma, anuncios específicos y coherentes con el perfil, contenido útil en la web y redes sociales o la participación en comunidades *online* (McCarthy et al, 2016).

Es necesario examinar constantemente lo que el cliente ha hecho con la marca en el pasado y en el momento actual, ya que permitirá evaluar todos los puntos de contacto potenciales para diseñar mensajes específicos para cada persona en cada campaña. Es decir, se trata de diseccionar los canales y diseñar un ecosistema en el que puedan identificarse todas las oportunidades potenciales para influenciar en la decisión de la persona, ya sea para volver a comprar en la tienda u *online*, para renovar una suscripción o para recomendar la marca. Hago énfasis en el uso de la palabra influenciar y no controlar la decisión ni bombardear con información. Sería algo así como utilizar *soft power* en el mundo de las Relaciones Internacionales (De la Torre & Torralba, 2017). Con el creciente número de canales y puntos de contacto, hay infinidad de posibilidades para que un cliente realice una compra y con los árboles de oportunidad, la organización podrá estar preparada para una gestión holística de aquellos que son más relevantes. Bajo este

modelo, no importa dónde ni cuándo se compra el producto o servicio, sino que el ecosistema al completo será notificado de forma instantánea. En cuanto la información instantánea pase a ser información pasada, se actualizará el sistema y el mensaje que mandará al consumidor para acompañarle en su experiencia poscompra (Edelman & Singer).

Los canales ya no pueden servir de referencia para predecir el comportamiento de los consumidores, sino únicamente como un vehículo para que los clientes interactúen con las marcas. Ya no existe una preferencia por un canal determinado, porque los usuarios los determinan según su conveniencia en un momento y lugar determinado. Esto no implica un cambio total del modelo anterior, simplemente hay que combinar las decisiones en un único sistema en lugar de seguir un mapeo individual de cada punto de contacto (Asbjørn & Kvale, 2018). Las oportunidades nacen en la intersección entre lo que conocemos del cliente y el comportamiento que exhiben en el ecosistema. Esta plataforma centralizada de decisiones permite identificar y optimizar las oportunidades en los diferentes puntos de contacto para diseñar experiencias adaptables que hagan de la oferta algo extraordinaria (McCarthy et al, 2016).

Una herramienta como *storyboarding* puede ser de gran ayuda para motivar, incentivar y ayudar a que la organización comience a emplear el modelo de árboles de oportunidad (Stone & Machtynger, 2015).. El estudio de caso de Airbnb refleja el uso de esta herramienta. La misión de Airbnb no es facilitar la búsqueda de alquileres de casas para las personas durante sus vacaciones, sino crear un sentido de pertenencia global y hacer que las personas sientan que pueden vivir en cualquier lugar del mundo. A medida que su negocio crecía, era necesario encontrar nuevos lugares y no solo grandes ciudades como San Francisco, Londres o París, sino también otras con menos población como Bolivia y Nepal, donde pocas personas habían oído hablar de Airbnb (Asbjørn & Kvale, 2018).

Para ello, Airbnb basó su modelo de negocio en la creación de una comunidad de hospedadores y huéspedes, en la que, gracias a las redes sociales, publicidad *online* y el boca-oreja entre viajeros satisfechos consiguió aumentar de forma gradual el número de usuarios de su plataforma. El diseño de un mapa de cliente correctamente definido, monitorizado a tiempo real fue una prioridad para Airbnb y los resultados no han podido ser más positivos, al estar hoy presente en más de ochenta mil ciudades en casi doscientos

países y con más de ciento sesenta millones de personas alojadas en un Airbnb en 2018. Tal y como recoge Forbes, está valorada en aproximadamente cuarenta mil millones de dólares (Forbes, 2018).

La compañía fue capaz de identificar todos los aspectos negativos que existían en la experiencia de cliente a la hora de reservar un hotel para sus vacaciones y pronto Airbnb dejó de ser una página de alquiler de pisos para duraciones cortas para convertirse en una forma diferente, más barata, flexible y aventurera de viajar. Airbnb es un buen ejemplo de cómo utilizar la información de los clientes en el diseño de viajes de cliente, sin ser invasivo, y ofreciendo una experiencia de cliente original. En lugar de centrarse en grupos de interés sociodemográficos, dividieron a sus clientes potenciales en dos categorías: huéspedes y hospedadores (Stone & Machtynger, 2015).

Dentro de cada grupo, y mediante el uso de storyboards, diseñaron las diferentes “personalidades” para establecer cuáles son las principales necesidades y preocupaciones de cara a ofrecer la mejor experiencia posible en los diferentes momentos clave del viaje del cliente: al dar a conocer la plataforma en medios *online*, el momento de crear un perfil en la plataforma para alquilar su casa, la búsqueda de un apartamento donde pasar las vacaciones, la llegada al apartamento, el recibimiento del hospedador, la estancia en el apartamento y el fin del viaje. Este proceso ha permitido a la empresa discernir entre huéspedes que buscan relajarse y buscan alojamientos tranquilos, más aislados o aquellos más aventureros que quieren un alojamiento completamente diferente (McCarthy, 2016).

Para identificar las diferentes personalidades y momentos clave en el viaje del cliente, la compañía hizo uso de *storyboards* diseñados por animadores de Pixar y que se encuentran en las oficinas centrales para que todos los miembros de la organización tengan presente cuál es la manera de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes. Estos procesos de *storyboarding* han ayudado a la compañía a identificar momentos cruciales en su relación con los usuarios y clientes de la plataforma; como, por ejemplo, la necesidad de desarrollar más su aplicación móvil. En enero de 2012, la compañía lanzó su primera aplicación para Android y pronto identificaron la necesidad de actualizarla para incluir un apartado de chat instantáneo entre hospedadores y huéspedes puesto que los clientes debían asumir el coste de una llamada al extranjero y en ocasiones los plazos de respuesta al intercambiar correos eran demasiado largos. Esto generó una ventaja

competitiva sobre los hoteles, puesto que hizo muy fácil la posibilidad de hospedar y solicitar alojamiento en la plataforma (Wiens, 2014).

Hacer este tipo de ejercicio facilita el entendimiento de los aspectos fundamentales de la experiencia de cliente. La compañía diseñó tres historias: el proceso para el hospedador, el del huésped y el proceso de contratación para la compañía (Wiens, 2014). Existen varios puntos clave en las distintas historias; cuando el hospedador piensa qué quiere hacer con esos ingresos extras, cuando el huésped llega al Airbnb que ha alquilado e inmediatamente piensa si ha sido una buena idea, escuchar a un compañero de trabajo sobre su increíble experiencia de Airbnb (Botsman & Capelin, 2016). Estas historias guían la estrategia de Marketing, publicidad y las decisiones de atención al cliente y sirve de mapa para la organización. Los *storyboards* permitieron que los empleados de Airbnb definieran cómo su papel en la organización podría afectar positivamente el viaje del cliente, examinando su trabajo desde una nueva lente y ser más creativos (Kessler, 2012).

Por lo tanto, se trata de una forma de imaginar e ilustrar a las experiencias de los hospedadores y huéspedes al usar la plataforma de tal manera que se genere un mayor entendimiento de las experiencias esperadas por los clientes, que la toma de decisiones ponga al cliente en el centro, tener una visión de la compañía atractiva e identificar las necesidades, preocupaciones y deseos ocultos de los consumidores. Airbnb se dio cuenta de que su producto no era solo los pisos, sino que ofrecían vivir una aventura fuera de tu ciudad o país. Esto les ha permitido además extender su negocio a mercados laterales, tales como las experiencias Airbnb, que pueden ser contratadas además del alojamiento. (Botsman & Capelin, 2016).

III. IMPULSOS TECNOLÓGICOS Y HERRAMIENTAS DIGITALES.

El reto al que se enfrentan las empresas en la era digital es ser capaces de adaptarse al ritmo acelerado de los cambios en las exigencias de los consumidores, de la digitalización y de las nuevas tecnologías. La clave para diseñar y llevar a cabo experiencias de cliente originales y atractivas es la innovación tecnológica y digital. A continuación, se analizarán tres impulsos tecnológicos relevantes para el diseño de experiencias de usuario digital, acompañados de su aplicación práctica en la actualidad (Cairns, 2019). Estas

nuevas tecnologías se encuentran en una fase avanzada del *Hype cycle* de Gaertner, por lo que su adopción podría generar ventajas competitivas inmediatas (Gaertner, 2018).

1. Internet de las cosas: *Smart things*

Hoy en día, prácticamente todos los hogares están conectados, gracias al acceso a Internet ya sea a través de un ordenador o de un *Smartphone*. El aumento del número de hogares con Internet ha supuesto la aparición de un nuevo mercado: el de los productos inteligentes. El Internet de las Cosas consiste en conectar objetos tales como; electrodomésticos, ropa, calzado, garajes, maletas, relojes o mobiliario. Sin embargo, la demanda de productos conectados de electrodomésticos, que constituirían los llamados hogares inteligentes, es comparativamente baja y difiere entre países. Tras un crecimiento rápido inicial, la cuota de mercado de los productos inteligentes ha crecido a una ratio mucho más lenta que lo que se esperaba. Los beneficios de estos productos son demasiado indefinidos o en ocasiones incluso confusos y el interés de probar las soluciones que ofrecen estos productos se limita a innovadores y usuarios pioneros, que no dejan de representar una parte pequeña del mercado. Muchos fabricantes todavía se centran únicamente en productos no inteligentes, pero a mejores precios (CBInsights, 2018).

La adopción de productos inteligentes por parte de los consumidores es el verdadero reto del Internet de las Cosas. La alta saturación del mercado de bienes técnicos lleva a que las nuevas compras únicamente ocurran para reemplazar productos desfasados o estropeados. Es el caso de las *Smart TVs*, que han aumentado sus ventas gracias al incremento de usuarios en Netflix, HBO u otras plataformas para ver series y películas. Las ventajas de los efectos plataforma o ecosistema todavía no han sido pensados lo suficiente o comunicados adecuadamente a vendedores y clientes (CBInsights, 2018).

2. Inteligencia artificial (IA): *chatbots*

Los *chatbots* cambiarán la forma en la que compramos y vendemos. La sociedad global está entrando en la era del *Conversational Commerce*, un término acuñado por Chris Messina, creador de Uber y que se refiere a la inclusión de las interfaces de chat como las aplicaciones de mensajería o asistentes de voz en el viaje del cliente. Los asistentes personales ofrecen mejores experiencias a los consumidores. Prueba de ello es el éxito y la utilidad de Siri o Cortana en los smartphones y dispositivos de Apple y Android. Los

avances en IA permitirán la inclusión de este tipo de asistentes personales en nuestra vida diaria. El ejemplo más simple son los *chatbots*, que cada vez son más complejos e inteligentes ya que, gracias al análisis de datos, el sistema es capaz de aprender y recordar el comportamiento de un consumidor concreto, así como sus hábitos y rutinas, permitiendo sacar provecho de sus preferencias para ofrecer el mejor servicio posible. La IA marcará el futuro del comercio. En lugar de que la conversación ocurra solo al interactuar con un vendedor a través de la página web o redes sociales, la incorporación de los *chatbots* generará interacciones con los clientes de forma más rápida, natural y efectiva. La incorporación de IA significa que la aplicación entenderá qué es lo que el cliente quiere y se cometerán menos errores a la hora de realizar y recibir el pedido (World Economic Forum, 2018).

La IA ha irrumpido en el sector *retail* al eliminar cualquier complicación o inconvenientes del proceso de compra. Estos sistemas modernos de cognición permiten entender, razonar, aprender e interactuar de forma similar a los seres humanos, pero con un aprendizaje y adaptación a tiempo real para aportar un trato personalizado como nunca antes habíamos experimentado. Por ejemplo, la marca de ropa de invierno North Face ahora utiliza un servicio de cognición computacional desarrollado por IBM para su asistente de compra virtual, que ayuda a los clientes a elegir una prenda concreta en función de sus necesidades, talla o uso futuro. Macy's ha desarrollado una IA que acompaña a los usuarios que navegan en su aplicación en sus dispositivos móviles para que puedan preguntar dudas o sugerencias tales como dónde encontrar una marca en la tienda o si un producto está en stock (Cairns, 2019).

No se trata por tanto de una estrategia de aumentar las ventas, sino de ayudar a solucionar problemas y facilitar el proceso de compra. Las campañas de publicidad serán más específicas y efectivas mientras que los *retailers* pueden analizar los patrones y comportamientos de compra para ofrecer descuentos y ofertas acordes a las necesidades. El conocimiento obtenido será útil también para mejorar la experiencia en las tiendas, con los empleados mejorando la atención al cliente que prefiera ir a la tienda física a probarse la ropa (World Economic Forum, 2019).

Se ha analizado anteriormente el caso de Airbnb, cuyo modelo de negocio podría incluir la IA y los *chatbots* para, por ejemplo, entablar una conversación con un posible huésped

que todavía no ha decidido el destino de sus vacaciones. Los *bots* no necesitarán formación, estarán disponibles las veinticuatro horas, y recordarán los problemas o experiencias pasadas de los usuarios, aprendiendo de los errores y recordando los puntos en los que se satisficieron las necesidades de los clientes. Estos *bots* además permitirían a los hospedadores formar más parte del proceso, de dar recomendaciones o tratar de convencer a los huéspedes de porqué su alojamiento es el ideal para ellos. Otro ejemplo es en el sector del maquillaje y cuidado de la piel con P&G desarrollando una plataforma de IA en Olay destinada a que los individuos pueden encontrar productos de tratamiento y cremas acordes a su tipo de piel. Estos cambios son posibles debido a la enorme cantidad de información disponible sobre el comportamiento del consumidor, la mayor asequibilidad de herramientas computacionales para dirigir y gestionar la IA y el desarrollo de las técnicas y algoritmos de *machine-learning*. PwC estima que la IA podría suponer alrededor de quince trillones de dólares del PIB global en 2030 (Berkowitz, 2016).

3. Realidad virtual y aumentada (RV y RA): *retail*

La RV y RA han desencadenado nuevas posibilidades, lo cual inevitablemente también aumenta las expectativas del consumidor. Esta tecnología permite crear experiencias de compras increíblemente inmersivas y sensacionales ya que los clientes pueden entrar virtualmente en su tienda favorita y comprar productos sin moverse del sofá. Las compras *online* ya no son una novedad, pero se incrementarán gracias a los comentarios *online* de clientes, la tecnología de RV y RA así como la reducción de los costes de envío (Asbjørn & Kvale, 2018).

La RV y RA permiten fusionar la experiencia *online* y en tienda. Hoy los consumidores esperan que las tiendas tengan presencia *online*, incluyendo redes sociales y una página web donde poder comprar sus productos desde la comodidad de su casa. La RV tiene un papel relevante en cómo un cliente investigará sobre una marca antes de realizar una compra, será capaz de explorar una tienda en realidad virtual y ver los productos antes de tomar una decisión de compra. El viaje del cliente virtual se ha convertido en algo íntimo, interesante y realista. De hecho, muchos compradores se sienten más a gusto comprando sin ningún tipo de interacción humana (Kirkpatrick, 2017).

Se expone a continuación el caso de Ikea como un ejemplo de empresa que ha sido capaz de adaptar de forma gradual las nuevas herramientas tecnológicas y digitales a su alcance para diseñar experiencias de cliente digitales óptimas basadas en la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de los consumidores.

ESTUDIO DE CASO: IKEA

Setenta y seis años después de su fundación, IKEA es la tienda de muebles más grande del mundo y está presente en más de cincuenta países. Su éxito reside en haber perfeccionado cada interacción en el viaje del cliente, generando una experiencia única que satisface todas las necesidades y preocupaciones y facilita el proceso de selección, compra y traslado del mueble al hogar (Ngai & Falkheimer, 2017). Su visión es crear un mejor día a día para las personas, y lo hace en la tienda física, *online*, y en el proceso poscompra. Los clientes aprecian el catálogo, la cafetería con sus albóndigas, la facilidad para transportar su compra en el momento, el reto de montar el producto en los hogares y en general, como recogen en su página *web*, ayudar a que la vida no sea aburrida (IKEA, 2016).

Cada elemento de la experiencia de cliente de Ikea está diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes; desde convertir un proceso de compra que era tradicionalmente lento, caro y aburrido en una experiencia divertida hasta la oferta de un producto elegante y sofisticado pero asequible. La marca de Ikea es reconocible por ofrecer una experiencia de cliente inmersiva en el mundo *online* y físico para cualquier edad; los niños pequeños que, son futuros compradores potenciales, pueden quedarse en un espacio reservado para jugar mientras sus padres compran, adolescentes que acaban de mudarse y necesitan muebles baratos para su piso y adultos que buscan la elegancia de los diseños suecos para decorar su casa (Edvardsson, 2018).

La experiencia de compra en las tiendas físicas es satisfactoria debido a la presentación del producto, la relación calidad-precio, la posibilidad de probarlo, su laberíntico y dinámico recorrido, su eficiente aparcamiento, la atención de los empleados o el *check-out*. La experiencia en tienda es inolvidable y efectiva en casi todos los aspectos al ser capaz de ofrecer un viaje de cliente inmersivo que querrá repetir en el futuro (Lindqvist, 2009). Por otro lado, IKEA ha sido capaz de trasladar sus fortalezas en la experiencia de

compra en el mundo digital, reconociendo de nuevo que sus clientes tienen diferentes preferencias en el tiempo que quieren dedicar al proceso de decisión de compra, la plataforma que utilizar y el método de pago. Para satisfacer a aquellos clientes que evitan el malgasto de papel en su preocupación por el medio ambiente, pueden recibir el catálogo *online* e interactuar con el mismo, pudiendo realizar compras con solo un *click*. Pueden pedirse productos *online* y que se le envíen gratuitamente a casa (Tarnovskaya, 2014).

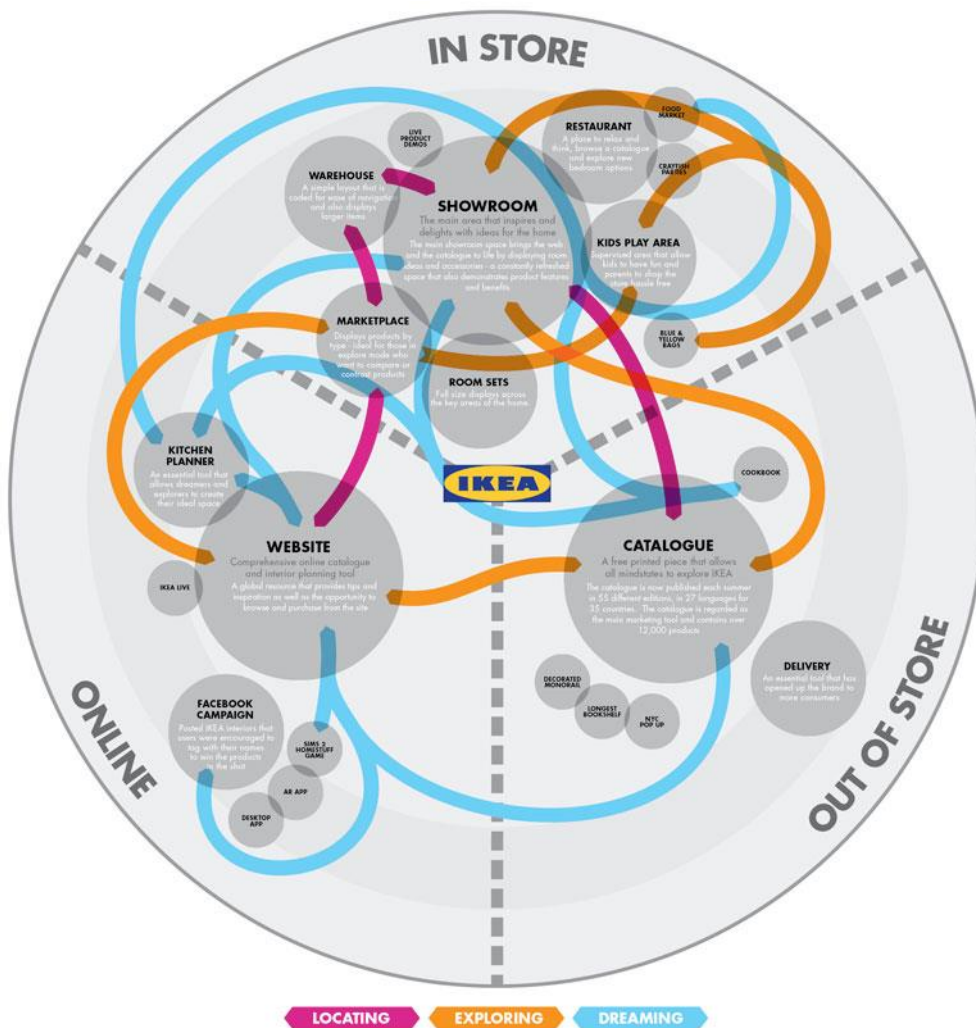
IKEA se caracteriza por estar constantemente adaptándose a las necesidades tanto en las tiendas físicas como en el mundo *online*; desde la creación de la aplicación móvil a la creación más reciente de RA a través de su aplicación IKEA Place, que saca partido de la tendencia de los consumidores a usar su teléfono móvil para cualquier acción y su interés en ver cómo quedaría un mueble concreto en sus hogares. Esta plataforma permite que los clientes vean un diseño en tres dimensiones y desde diferentes ángulos de más de dos mil productos para después dirigirse a la página web de IKEA y completar el proceso de compra (IKEA, 2017).

Sin embargo, IKEA no ha terminado de explotar al máximo las posibilidades que ofrecen las herramientas digitales y las nuevas tecnologías para ofrecer la misma calidad en la experiencia de cliente en tienda que en el mundo *online*. Esto es de vital importancia dado el crecimiento de las compras *online* (Tarnovskaya, 2014). En primer lugar, debe incluir la IA a través de *chatbots* en su página web y aplicación móvil que permita una mayor personalización y humanizar el proceso de compra. La atención al cliente por parte de los empleados en las tiendas físicas son una de las claves de éxito de la experiencia y es necesario trasladarla a la página web. Este *chatbot* conocerá el catálogo de IKEA, tendrá acceso al historial de compra, sus hábitos, gustos y preferencias. En segundo lugar, mostrar ejemplos de escenarios interiores con diferentes combinaciones de muebles en lugar de mostrar productos aislados, ofreciendo un mayor contexto y emplear redes sociales como Twitter o Instagram para que los consumidores compartan sus decoraciones para inspirar a otros (Edvardsson, 2018). De esta forma se crearía una comunidad en la que los usuarios colaborarían para entre todos, diseñar el hogar de sus sueños.

Por último, la experiencia al llegar a casa es ofrecer un sentimiento de triunfo al ser capaz de montar el producto y el entablar un vínculo emocional con la compañía, que pasa a

formar parte del hogar desde el primer momento. En esta fase, ha sido de gran utilidad el poder utilizar un código *QR* o código de barras de respuesta rápida para acceder a videos que explican cómo montar el mueble o consejos de cómo utilizar las herramientas. A pesar de que el aspecto *Do it Yourself* es un aspecto diferencial, IKEA ha comenzado a incluir las posibilidades que ofrece el Internet de las cosas para seguir fortaleciendo esa experiencia de cliente inmersiva y que fluye con facilidad en el mundo físico y *online*. IKEA ha comenzado a vender “productos inteligentes” de momento solo con persianas inteligentes, pero se espera que este año continúe incluyendo esta nueva tecnología en sus tiendas y continúe colaborando con empresas tecnológicas punteras en este sector (Ngai & Falkheimer, 2017).

Figura 8. Viaje y experiencia del cliente en IKEA.



Fuente: (Harding & Schenker, 2017).

En cuanto a su segmentación, más allá de los datos sociodemográficos como región geográfica, edad, género, situación laboral o familiar, Ikea adapta su estrategia de experiencia de cliente en función de las necesidades y comportamientos del consumidor. Los segmentos tienen unas características comunes: buscan comodidad, una buena relación calidad-precio y viven en entornos urbanos (Ngai & Falkheimer, 2017). Existen dos dimensiones a través de las cuales diferenciar entre los grupos de interés y que permite diseñar estrategias personalizadas. En primer lugar, en función del grado de lealtad a la marca, se dividen en *hard core loyals*, *soft core loyals* y *switchers*. Mientras que los primeros reciben ofertas *premium* y publicidad o recomendaciones que complementen a las compras anteriores, el grupo de interés de consumidores que no son fieles a la marca recibirán una experiencia más llamativa y dinámica a través del catálogo interactivo, ofertas rápidas por un tiempo limitado o descuentos si utilizan la *app* de RV/RA (Dudovskiy, 2017).

Un segundo nivel de segmentación que permitiría la aplicación de los árboles de oportunidad para identificar cambios en el comportamiento del consumidor sería el estilo de vida, que en Ikea se correspondería con los consumidores aventureros o exploradores, los integrados o *mainstream* y los resignados. Los primeros buscan la novedad, nuevas sensaciones y experiencias y son más propensos a comprar por Internet, utilizar la *app* de RV/RA y probar mobiliario inteligente (*Smart things*). Los puntos de contacto críticos son por tanto los canales online. Es fundamental asegurar un buen funcionamiento de la página web, el catálogo y las aplicaciones a través de los diferentes dispositivos. Para conseguir una innovación constante y satisfacer las cambiantes necesidades de este grupo de interés, deben llevarse a cabo pilotos experimentales que permitan testar nuevos productos y servicios, experiencias, canales, tecnologías o herramientas digitales antes de lanzarlas al mercado (Dudovskiy, 2017).

Existe otro perfil de consumidores integrados o que buscan satisfacer la necesidad de pertenencia o de aceptación social. Suelen ser conservadores, evitan riesgos y priorizan los valores familiares (Harding & Schenker, 2017). Una marca como Ikea transmite la seguridad, confianza, popularidad y utilidad. La experiencia poscompra de Ikea satisface estas necesidades gracias a su dinámica de transporte del producto y posterior montaje en el hogar. Los resignados son tradicionalistas, buscan marcas simples y son reacios al cambio dentro de la marca. Sin embargo, son aquellos que en cualquier momento podrían

cambiar a otra marca que satisfaga mejor sus necesidades. La experiencia en tienda y poscompra de Ikea es lo suficientemente original y efectiva como para garantizar que este perfil de consumidores siga siendo fiel a la marca (Dudovskiy, 2017).

Ya sea en la tienda, *online* o en los hogares, IKEA ha aprovechado las oportunidades de la era digital para ofrecer una experiencia de cliente inmersiva que no solo satisface las preocupaciones básicas de los clientes, sino que además supera sus expectativas y se adapta a sus nuevas necesidades continuamente, haciendo que el cliente se sienta siempre como en casa. Es un ejemplo de cómo las empresas que desarrollen su capacidad digital serán capaces de aprovechar las oportunidades de la innovación en la Cuarta Revolución Industrial (Harding & Schenker, 2017).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

Del estudio de las tres dimensiones fundamentales de la experiencia de cliente, podemos extraer las siguientes conclusiones que servirán de recomendaciones para las empresas. A continuación, se resumen los principales retos a los que se enfrentan las empresas, así como recomendaciones en cada dimensión.

El primer error es identificar al cliente como un instrumento que permitirá llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales. A pesar de defender que el cliente es el foco sobre el que gira su modelo de negocio, algunas compañías han caído en una peligrosa paradoja. Han confundido el concepto de centralidad de cliente con la obtención, de forma intrusiva, de inmensas cantidades de información, reduciendo al usuario a un conjunto de datos, despersonalizado y que solo sirve como un medio para alcanzar un fin económico. No es el centro de la estrategia, sino la herramienta para aumentar las ventas (Wright et al, 2016).

En segundo lugar, algunas empresas siguen vinculando el viaje del cliente al pensamiento del siglo XX en lugar de aprovechar las oportunidades digitales del siglo XXI. Estas empresas utilizan un modelo de decisión de compra desfasado que asume que los consumidores no tienen acceso a todo tipo de información. La lealtad del consumidor ya no es una consecuencia directa del proceso de reiteración de las compras (Maklan & Klaus, 2011). En el nuevo contexto digital, las empresas se enfrentan al reto de relacionarse con el consumidor de manera más espontánea, individualizada, concreta pero

adaptada a diferentes escenarios, interactiva y, por tanto, más difícil de planificar (Wen Lou et al, 2018).

Otro de los retos principales y limitaciones de este trabajo es conseguir el compromiso de la Dirección de la compañía. La actualización de los mapas es un proceso costoso tanto en tiempo como en recursos, por lo que los presupuestos serán lo que verdaderamente marcará de forma realista, cada cuánto se actualizarán los mapas. Su efectividad dependerá en parte de la capacidad de los directivos de incluir a todos los individuos que forman parte de la organización y que, de forma directa o indirecta, interactúan con los clientes, así como de la capacidad de análisis del comportamiento del cliente de cara a elaborar predicciones y tendencias futuras (Mosquera et al, 2017).

Con la incorporación de más de tres mil millones de personas que entrarán a formar parte del ciclo comercial global en los próximos años y la proliferación de Internet y de los smartphones en los países en desarrollo, ya no vivimos en la era de la información, sino en la era de la oportunidad. En este trabajo se han desarrollado los pilares básicos para las empresas comiencen a sacar provecho de las oportunidades y se protejan de las amenazas de la era digital. Ninguna industria es inmune a las nuevas reglas del empoderamiento de los consumidores, a sus nuevas necesidades y altas expectativas, que hacen de la experiencia de cliente la herramienta más útil para garantizar la fidelidad del consumidor (du Plessis & de Vries, 2016).

Las recomendaciones serían las siguientes: En primer lugar, la redefinición de la centralidad del cliente para garantizar una estrategia de hiper-personalización coherente y orientada a respetar la privacidad, satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de los consumidores. El concepto de centralidad del cliente debe ser repensado al ser la base fundamental sobre la que se sustenta la experiencia digital. A pesar de que no exista una fórmula mágica para garantizar una experiencia de cliente positiva, se han identificado las claves fundamentales para las empresas que decidan aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital. Los primeros pasos esenciales consisten en: situar al cliente en una posición prioritaria sobre la que giren todos los objetivos y el diseño de estrategias, utilizar sus comentarios y recomendaciones para establecer un bucle de mejora continua y de personalización más precisa, reducir las fricciones y solucionar los problemas en puntos de contacto específicos (Weber & Elfering, 2017).

El beneficio principal del diseño de experiencias es la puesta en práctica del concepto de la centralidad del cliente. El ejercicio de empatizar con los consumidores, ser capaz de entender cómo se ven afectados por el producto o servicio a través de una visualización completa de los motivos y formas de interactuar con la compañía permitirá identificar comportamientos o hábitos y predecir sus expectativas y tendencias en el futuro. Se trata de diseñar experiencias inolvidables para todas las personas que interactúan con la compañía en los principales puntos de contacto físico u *online*, en cualquier momento, lugar y a través de cualquier canal (Aunkofer, 2018). Es aquí cuando las nuevas herramientas digitales añaden una nueva dimensión en la posibilidad de creación de valor; con la aparición de las redes sociales, los nuevos dispositivos conectados, la IA, RV y RA (Hye-jin et al, 2018).

En segundo lugar, la disponibilidad de los datos de los consumidores y las tecnologías digitales permiten desarrollar el nivel de personalización necesario para crear experiencias dirigidas a diferentes usuarios, en función de su contexto, a través de diferentes canales y dispositivos, de cara a facilitar; la percepción de marca, la toma de decisiones, el proceso de compra y poscompra. Los beneficios serán una mayor fidelización, boca-oreja, recomendaciones *online* y datos más relevantes para consolidar un proceso de mejora continua (Sukwadi, 2015). Por este motivo es esencial diseñar viajes de cliente en función de una segmentación basada en personalidades y no solo en aspectos demográficos, es decir, poner al cliente en el centro. Este tipo de segmentación permite conocer a los clientes, descubrir sus necesidades, expectativas y las formas óptimas de interacción. Se trataría de analizar los datos disponibles para identificar los grupos de interés y agruparlos en diferentes personalidades para centrarse en sus motivaciones como métrica fundamental sobre la que diseñar a continuación los correspondientes mapas de viaje de cliente, definiendo los deseos y preocupaciones comunes, los canales por los que interactuarán con la compañía y personalizando los puntos de contacto (Dvir & Gafni, 2018).

El mapeo de viaje de cliente requiere tiempo y cooperación dentro de la empresa. Además, el diseño de los mapas de viaje de cliente permite; compartir con facilidad la visión, objetivos y valores de la compañía con todos los empleados, con los consumidores y el resto de los grupos de interés, mayor agilidad para planificar el diseño y lanzamiento de nuevos productos y servicios que son demandados por los consumidores e identificar

oportunidades para innovar utilizando las nuevas tecnologías y herramientas digitales a su alcance. La transformación digital afecta al diseño de estrategias de Marketing, al desarrollo y promoción de la marca, al servicio de atención al cliente, selección de personal, relaciones con proveedores, clientes, gestiones de crisis, procesos de innovación, entre otros (Aulestia, 2017).

En definitiva, lo que verdaderamente define a una marca no es la calidad producto o el servicio, sino las expectativas de los consumidores y la capacidad de satisfacerlas ofreciendo experiencias innovadoras a lo largo del viaje de cliente. Con este enfoque se busca beneficiar a todos los grupos de interés: a la compañía, los clientes, los accionistas y a la sociedad en su conjunto. La transformación digital es un proceso continuo que no terminará en la medida en que surjan nuevas tecnologías que mejoren la compañía. Es esencial tener clara una base estratégica que funcione con la flexibilidad y el entorno cambiante. Es un ejercicio de identificación de las diferentes posibles oportunidades para maximizar la satisfacción de individuos concretos ante la dificultad que supone adaptar con facilidad y rapidez al impredecible cambio de comportamiento del consumidor (Lewis, 2018).

La carrera para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes es particularmente exigente y desafiante, pues necesitan anticiparse al ritmo de cambio de las tecnologías y de las expectativas de los clientes, que van reformulándose con las nuevas olas de innovación tecnológica. La característica de las compañías líderes del futuro es que tendrán la habilidad de ofrecer experiencias personalizadas elaboradas a partir de las necesidades de los individuos con el objetivo de mejorar su vida, en contraste con aquellas empresas que ofrezcan servicios genéricos a la masa de mercado (Aunkofer, 2018).

BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (2016). Seamless Omnichannel experience. Accenture Interactive. Disponible en: https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/it-it/acnmedia/PDF-23/Accenture-B2B-B2C-B2B2C.pdf

Accenture. (2017). Combine and conquer. Unlocking the power of digital (pp. 1-20). Accenture. Disponible en: <http://www.informetricplus.com/informe-industry-x-0-combine-and-conquer-unlocking-the-power-of-digital-accenture>

Asbjørn F. & Kvale, K. (2018) "Customer journeys: a systematic literature review", *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>

Aulestia, J. (2017). El entorno digital: cómo incide en el Marketing actual. *IEEM Revista de Negocios*, 20(2), 64–67.

Aunkofer, R. (2018). Connecting the World and Reinventing Customer Centricity. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 10(2), 54–59. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0019>

Baharein, K. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>

Berkowitz, D. (2016). Chatbots could change how we buy and sell goods. *World Economic Forum*. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/chatbots-could-change-how-we-buy-and-sell-goods>

Biedenbach, G. & A. Marell (2010). The Impact of Customer Experience on Brand Equity in a Business-to-Business Services Setting. *Journal of Brand Management*, 17 (6), 446-558.

Botsman, R., & Capelin, S. (2016). Airbnb:building a revolutionary travel company. Oxford University. Disponible en: http://collaborativeconomy.com/wp/wp-content/uploads/2016/01/OxfordSB_AirbnbCase_vf_posted_final.pdf

Brink, M. P., & van Rensburg, A. (2017). An Approach to Improving Marketing Campaign Effectiveness and Customer Experience Using Geospatial Analytics. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(2), 95–108. <https://doi.org/10.7166/28-2-1646>

Canfield, D. de S., & Basso, K. (2017). Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104–117. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>

CBINSIGHTS (2018). What's next in AI? Emerging trends across infrastructure, software architecture, and industrial applications. Disponible en: <https://www.cbinsights.com/research/report/ai-trends-2019/>

Cairns, A. (2019). What people want – ignore at your peril. *World Economic Forum*. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/what-people-want-ignore-at-your-peril>

Chen, S., & Venkatesh, A. (2013). An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management*, 29(15–16), 168–170. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800898>

Christensen, C.M. (2016). Customers Don't Simply Buy Products – They Hire Them. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/10/04/clayton-christensen-customers-dont-simply-buy-products-they-hire-them/2/#76d106b058eb>

Christensen, C.M. (2016). Know your customers “Jobs to be done”. Harvard Business Review, September. Disponible en: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>. Accessed 10 Oct 2017

De la Torre, I. & Torralba, L. (2017). La disrupción tecnológica ya está aquí. Cómo afecta a las personas, los gobiernos y las empresas. Arcano Partners.

Deloitte (2017). Omni-channel retail: a Deloitte point of view. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2017.pdf>

De Vine, J. & Gilson, K. (2010). Using behavioral science to improve the customer experience. McKinsey Quarterly. February 2010.

Done For You. (2018). Inbound Marketing: How To Use Funnels For Your Inbound Marketing Strategy. Done For You. Disponible en <https://doneforyou.com/inbound-Marketing-use-funnels-for-your-inbound-Marketing-strategy/>

Drell, L. (2014). The Experience Economy. *Marketing Insights*, 26(1), 34–39.

du Plessis, L., & de Vries, M. (2016). Towards a Holistic Customer Experience Management Framework for Enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23–36. <https://doi.org/10.7166/27-3-1624>

Dudovskiy, J. (2017). IKEA Segmentation, Targeting and Positioning: Targeting Cost-Conscious Customers. IKEA Group Report.

Dvir, N., & Gafni, R. (2018). Empirical Study of the Relation between Consumer Behavior and Information Provision on Commercial Landing Pages. *Informing Science*, 21, 19–39. <https://doi.org/10.28945/4015>

Edelman, D.C. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>

Edvardsson (2018). Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 3, 210-246, <https://doi.org/10.1108/09604520610663471>

Folks, M. (2019). The adaptive marketer. Alterian. Disponible en: <https://www.alterian.com/customer-journey-maps-dont-work-anymore/>

Gaertner (2018). The Customer Experience in 2020 September 10, 2015

Harding, L. M., & Schenkel, M. T. (2017). Brand advertising in an access–ownership world: How Marketing channels impact message persuasiveness. *Journal of Marketing Channels*, 24(1–2), 51–72.

Harrison, D. E., & Hair, J. F. (2017). The Use of Technology in Direct-Selling Marketing Channels: Digital Avenues for Dynamic Growth. *Journal of Marketing Channels*, 24(1/2), 39–50. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346979>

Holbrook, Morris B. and Schindler, R. M. (2013), “Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience” *Journal of Consumer Behaviour*, Vol.3, No. 2, pp 107-127.

Hye-jin Lee, Ka-hyun Lee, K., & Junho Choi. (2018). A Structural Model for Unity of Experience: Connecting User Experience, Customer Experience, and Brand Experience. *Journal of Usability Studies*, 11(1), 8–34.

Johnston, N. (2018). Confessions of an Adaptive Marketer. Disponible en: <https://www.mindshareworld.com/sites/default/files/Confessions%20of%20an%20Adaptive%20Marketer%20Final%20PDF.pdf>

Kessler, S. (2012) How Snow White Helped Airbnb’s Mobile Mission. *Forbes*. Disponible en: <https://www.fastcompany.com/3002813/how-snow-white-helped-airbnbs-mobile-mission>

Key, T. M. (2017). Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Channels*, 24(1/2), 27–38. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346977>

Kirkpatrick, K. (2017). AI in Contact Centers: Artificial intelligence technologies are being deployed to improve the customer service experience. *Communications of the ACM*, 60(8), 18–19. <https://doi.org/10.1145/3105442>

KPMG. (2017). The truth about *online* consumers. *Global Online Consumer Report*. Disponible en <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>

Lecinski, J. (2011). *ZMOT Winning the Zero Moment of Truth*. [ebook] pp.5-30. Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/Marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Lewis, J.D. (2018). You have the customer journey all wrong. *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/02/27/you-have-the-customer-journey-all-wrong/#20da4e051d0b>

- Lindqvist, U. (2009). The Cultural Archive of the IKEA Store. *Space and Culture*, 12(1), 43–62. <https://doi.org/10.1177/1206331208325599>
- Maklan, S. & Klaus, P. (2011). Customer experience: Are we measuring the right things?, 53(6), pp. 771-793. Disponible en <http://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>.
- McCarthy, S., O’Raghallaigh, P., Woodworth, S., Lin y. & Adam, F. (2016) An integrated patient journey mapping tool for embedding quality in healthcare service reform, *Journal of Decision Systems*, 25:sup1, 354-368. <http://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187394>
- Molinillo, S., & Viano-Pastor, A. (2015). El papel del smartphone en la experiencia de compra offline. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 26(2), 68–86. <https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2015.26.2.4>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., & Juaneda Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono 14*, 15(2), 166–188. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Ngai, S. B. C., & Falkheimer, J. (2017). How IKEA turned a crisis into an opportunity. *Public Relations Review*, 43(1), 246–248. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.003>
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*.
- Schiele, K., & Chen, S. (2018). Design Thinking and Digital Marketing Skills in Marketing Education: A Module on Building Mobile Applications. *Marketing Education Review*, 28(3), 150–154. <https://doi.org/10.1080/10528008.2018.1448283>
- Shaltoni, A.M. (2017) From websites to social media: exploring the adoption of internet Marketing in emerging industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(7), 1009-1019. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0122>
- Smith, K. T. (2011). Digital Marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 489–499. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581383>
- Song, L., Swaminathan, S., & Anderson, R. E. (2015). Differences in Customers’ Online Service Satisfaction Across Cultures: The Role of Thinking Style. *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 52–61. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.978700>
- Stone, M. & Machtynger, L. (2015). Direct Data Digital MK Practices (2015) 17: 77. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.45>
- Sukwadi, R., Yang, C.-C., & Fan, L. (2015). Capturing customer value creation based on service experience – a case study on News Café. *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, 29(6), 383–399. <https://doi.org/10.1080/10170669.2012.713033>
- Stark, L., & Levy, K. (2018). The surveillant consumer. *Media, Culture & Society*, 40(8), 1202–1220. <https://doi.org/10.1177/0163443718781985>

Tarnovskaya, T (2014) "Internalising a brand across cultures: the case of IKEA", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (8), 598-618, <https://doi.org/10.1108/09590551111148677>

Weber, M., & Elferink, A. O. (2017). Cx-Liner: Design and Development of a Diagnostic Tool for Customer Experience Management in Smes. *Acta Technica Corvininensis - Bulletin of Engineering*, 10(1), 4–11.

Wen Lou, Hui Wang, & Jiange He. (2018). Of the People, For the People: Digital Literature Resource Knowledge Recommendation Based on User Cognition. *Information Technology & Libraries*, 37(3), 66–83. <https://doi.org/10.6017/ital.v37i3.10060>

Wiens, A. (2014). Using Storyboards to Design Web-based Training. *Intercom*, September/October

Wright, T., Snook, J. & Solis, B. (2016). *Digital Sense: The Common Sense Approach to Effectively Blending Social Business Strategy, Marketing Technology, and Customer Experience*. Wiley. ISBN:1119291704,9781119291701