



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

---

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE  
EN EL ENTORNO DIGITAL.  
ANÁLISIS DE WAYFAIR INC.**

Autor: Carmen Lucía Ramos Ortiz de Zárate

Director: Ana Isabel Jiménez-Zarco

Madrid, junio 2021

## **RESUMEN:**

Este trabajo orbita el tema de La Experiencia del Cliente y su importancia para el éxito de la empresa. Para ello, y partiendo del concepto de Experiencia del Cliente, se pondrá de manifiesto la importancia que, desde un punto de vista estratégico, tiene la gestión de la Relación con el Cliente como elemento esencial en la definición de dicha experiencia. Además, se realizará un breve análisis de la Industria del Mueble en Estados Unidos, centrándose en el ámbito Físico vs. Digital. Esto se debe a que en este trabajo se analizará la empresa estadounidense **Wayfair Inc.**, el *Customer Journey* que ofrece a sus consumidores, y los factores por los que destaca en la industria, especialmente teniendo en cuenta que el COVID-19 se encuentra todavía presente.

Asimismo, se realizará una encuesta a clientes de dicha compañía, para determinar la experiencia percibida por los consumidores. Con dicha encuesta se pretende responder a las preguntas de investigación planteadas en este trabajo acerca del *Customer Journey* y la Experiencia del Cliente de la empresa. Asimismo, se contrastarán la información teórica y el análisis empírico, con el objetivo de identificar tanto los puntos fuertes como las posibles limitaciones de la experiencia proporcionada por la empresa, lo cual nos permitirá realizar recomendaciones a Wayfair Inc. que le permitan optimizar su propuesta de valor.

**Palabras clave:** *Experiencia del Cliente, Valor de Marca, Entorno Omnicanal, Customer Journey, Marketing de Relaciones.*

**ABSTRACT:**

This paper focuses on the Customer Experience and its importance for the success of the company. To do so, and starting from the concept of Customer Experience, the importance, from a strategic point of view, of Customer Relationship Management as an essential element in the definition of this experience will be highlighted. In addition, a brief analysis of the Furniture Industry in the United States will be made, focusing on the Physical vs. Digital domains. This is because this paper will analyze the American company Wayfair Inc, the Customer Journey it offers to its consumers, and the elements by which it stands out in the industry, especially considering that COVID-19 is still present.

Moreover, a survey will be conducted to determine the experience perceived by consumers. This survey is intended to answer the research questions posed in this paper regarding the company's Customer Journey and Customer Experience. Likewise, the theory and the empirical analysis will be compared with the aim of identifying both the strengths and possible limitations of the experience provided by the company, which will allow us to make recommendations to Wayfair Inc. that will enable it to optimize its value proposition.

**Key words:** *Customer Experience, Brand Value, Omnichannel Environment, Customer Journey, Relationship Marketing.*

## INDICE:

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
1.	Contextualización del Tema y Justificación.....	5
2.	Objetivo del Trabajo y Preguntas de Investigación.....	6
3.	Metodología y Revisión de la Literatura.....	6
4.	Estructura.....	6
<b>II.</b>	<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
1.	La Experiencia del Cliente.....	8
2.	Marketing Experiencial vs. Marketing Transaccional.....	8
3.	La Relación con el Cliente.....	12
4.	El valor de Marca.....	14
4.1.	Tipos de Valor y Proposición Única de Ventas.....	14
4.2.	Tipos de Necesidades.....	18
5.	Los Canales de Relación.....	19
5.1.	Del Entorno Multicanal al Entorno Omnicanal.....	19
5.2.	La Experiencia del Cliente en un Entorno Físico vs. Digital.....	21
6.	El <i>Customer Journey</i> .....	25
<b>III.</b>	<b>ANALISIS EMPIRICO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN WAYFAIR INC. ....</b>	<b>28</b>
1.	Metodología del Estudio.....	28
2.	Wayfair Inc. ....	28
2.1.	Análisis del Sector de la Industria del Mueble.....	28
2.2.	Introducción a Wayfair.....	31
2.2.1.	Misión, Visión y Valores de la Compañía.....	33
2.2.2.	Identidad de Marca.....	34
2.3.	Experiencia del Consumidor en Wayfair.....	38
2.3.1.	<i>Business Model Canvas</i> de Wayfair Inc. ....	38

2.3.1.1.	Alianzas Clave.....	39
2.3.1.2.	Actividades Clave.....	40
2.3.1.3.	Recursos Clave.....	40
2.3.1.4.	Propuesta de Valor.....	42
2.3.1.5.	Relaciones con Clientes.....	42
2.3.1.6.	Canales de Distribución y Ventas.....	42
2.3.1.7.	Segmento de Clientes.....	42
2.3.1.8.	Estructura de Costos.....	43
2.3.1.9.	Estructura de Ingresos.....	43
2.3.2.	Fases del <i>Customer Journey</i> en la Empresa.....	44
2.3.2.1.	Fase de Concienciación.....	44
2.3.2.2.	Fase de Consideración.....	45
2.3.2.3.	Fase de Decisión.....	50
2.3.2.4.	Fase de Retención.....	50
3.	Resultados del Análisis .....	51
3.1.	Componentes más Importantes de la Experiencia.....	51
3.2.	El Entorno Únicamente Online en la Industria del Mueble .....	53
3.3.	Posibles Limitaciones de la Experiencia.....	54
3.4.	Percepción de la Experiencia y la Relación entre Marca y Cliente.....	55
IV.	CONCLUSIONES: PUNTOS FUERTES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
1.	Puntos Fuertes, Limitaciones y Recomendaciones.....	56
2.	Conclusión.....	57
V.	BIBLIOGRAFIA.....	59
VI.	ANEXOS.....	68

## **I. INTRODUCCION**

Para comenzar, se realizará una pequeña introducción al tema y las razones por las que éste ha sido seleccionado. A continuación, se definirán el objetivo de este trabajo y las preguntas de investigación que se pretenden responder con su elaboración. Para finalizar, se explicará la metodología usada para la composición del mismo, así como se presentará cómo ha sido estructurado.

### **1. CONTEXTUALIZACION DEL TEMA Y JUSTIFICACION**

Este trabajo se centra en la Experiencia del Cliente, ya que se trata de un tema recurrente y de creciente importancia en el mundo del marketing. A medida que pasa el tiempo, las empresas buscan nuevas formas de apelar a los consumidores, y tratan de hacerlo proporcionando a los mismos un valor diferente al ofrecido por sus competidores. Una manera de hacer esto es proponiéndoles una experiencia única y diferenciada en el caso de que decidan utilizar los servicios o adquirir los productos que dicha empresa presenta. Además, para perfeccionar su experiencia, las empresas pueden aprovechar la era digital en la que nos encontramos para evolucionar del entorno multicanal al entorno omnicanal.

La razón por la que se ha seleccionado la empresa Wayfair Inc. para analizar su Experiencia del Consumidor se debe a que la Industria del Mueble se ha configurado como un sector altamente tradicional en lo relativo al modo de relacionarse y ofrecerle valor al cliente. Wayfair Inc. se caracteriza por ser una empresa innovadora que aporta valor a sus clientes al ofrecerles sus servicios únicamente de manera digital. Esto también supone un desafío para la empresa, ya que pretende ofrecer una experiencia tradicionalmente física de manera online, y es por esto por lo que analizar dicha empresa me parece de gran interés.

Además, he tenido la oportunidad de realizar unas prácticas en Wayfair durante aproximadamente cinco meses. Esto me ha permitido comprender de primera mano el alto nivel de implicación y dedicación de esta compañía a sus clientes, todo ello con el ánimo de proveerles con una experiencia única y enriquecida.

## **2. OBJETIVO DEL TRABAJO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

El objetivo de este trabajo es examinar la Experiencia del Cliente ofrecida por Wayfair Inc. a través de sus plataformas online, además de realizar un análisis profundo de su *Customer Journey* para responder las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Qué componentes de la marca consideran los clientes más importantes o enriquecedores de la Experiencia del Cliente ofrecida por Wayfair Inc.?
2. ¿Supone ser una empresa online en la Industria del Mueble una desventaja para la empresa?
3. ¿Qué limitaciones tiene actualmente la experiencia de la empresa, y como se podrían mitigar?
4. ¿Cómo perciben los clientes de Wayfair Inc. dicha experiencia? ¿Es capaz la compañía de crear una relación con sus consumidores a través de los canales ofrecidos?

Con estas preguntas de investigación, se pretende entender mejor la posición de la experiencia ofrecida por Wayfair Inc. con respecto a la de sus competidores (la mayoría de los cuales también cuentan con canales físicos); así como adquirir una mayor perspectiva de cómo los clientes de la marca perciben dicha experiencia, y si ésta está en consonancia con lo que la empresa pretende comunicar.

## **3. METODOLOGIA Y REVISION DE LA LITERATURA**

Para realizar este trabajo se hará uso de fuentes tanto primarias como secundarias. Por un lado, se utilizará literatura extraída de diferentes bases de datos para la redacción del Marco Teórico y el estudio de la Industria del Mueble. Además, se hará uso de información publicada por la empresa Wayfair Inc. para su análisis. Finalmente, se llevará a cabo un análisis empírico, que constará de una encuesta de preguntas abiertas realizada a clientes habituales de la empresa, con el objetivo de verificar dichas fuentes secundarias, así como para examinar de primera mano la experiencia percibida por los clientes con respecto a la marca.

## **4. ESTRUCTURA**

El trabajo consistirá en tres bloques principales: Marco Teórico, Análisis Empírico de la Experiencia del Cliente en Wayfair y Conclusión.

En el primer apartado, el Marco Teórico, se estudiarán en profundidad los conceptos de la Experiencia del Cliente y el Valor de Marca, así como su importancia para el éxito de la empresa. Asimismo, se indagará de manera más profunda en la Relación con el Cliente como elemento esencial de la experiencia, y como ésta ha evolucionado con la aparición del entorno omnicanal vs. multicanal. Por último, se profundizará en los canales a través de los que las empresas pueden ofrecer dicha experiencia (concretamente en un entorno Online vs. Offline), y se introducirá la herramienta utilizada por las empresas para identificar los puntos de contacto del cliente con la empresa a lo largo de la experiencia, también conocida como *Customer Journey*.

El segundo bloque cuenta con dos segmentos principales, divididos en Wayfair Inc. y la encuesta realizada a consumidores de la marca. Primero, se realizará un breve análisis de la Industria del Mueble, para familiarizar al lector con dicho sector. A continuación, se introducirá Wayfair Inc. como empresa y se detallarán tanto su Misión y Visión como su Identidad de Marca. A su vez, profundizaremos en Wayfair Inc. como empresa digital en un sector tradicionalmente físico, así como las ventajas que posee la compañía al ser una empresa digital en un mundo en el que el COVID-19 se encuentra todavía presente. Por último, analizaremos la Experiencia del Cliente ofrecida por Wayfair Inc., para lo que recorreremos las diferentes etapas de su *Customer Journey*.

Una vez identificados estos elementos de la compañía y el sector, se procederá a analizar los resultados de la encuesta de preguntas abiertas realizada a consumidores la marca. Se explicarán las conclusiones deducidas de las respuestas de dicha encuesta, se contrastará si la teoría de lo que la empresa quiere transmitir a sus clientes coincide con la percepción que tienen los mismos de la marca, y se tratará de responder las Preguntas de Investigación planteadas previamente.

Para concluir, se examinarán tanto las limitaciones como los puntos fuertes de la compañía deducidos a lo largo del trabajo mediante las fuentes secundarias utilizadas, así como del análisis empírico. También se harán algunas recomendaciones respecto a cómo Wayfair Inc. podría mejorar la Experiencia del Cliente ofrecida a sus consumidores. Dichas recomendaciones incluyen seguir cultivando su innovación tecnológica, la conveniencia del proceso y la educación de los consumidores; así como poner un mayor empeño en reforzar el servicio de ayuda al cliente ofrecido, entre otros.

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Antes de sumergirnos en el tema de la Experiencia del Cliente, cabe definir lo que dicho término significa. De acuerdo con Meyer y Schwager (2007), esta experiencia se define como “*la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa*”. Esta descripción destaca dos puntos principales. Por un lado, ya que cualquier contacto del consumidor con la compañía es parte de la experiencia, ésta comienza con éste primer encuentro y finaliza más allá de la venta, una vez que el cliente cesa todo tipo de trato con la empresa. Por otro lado, Meyer y Schwager nos introducen dos conceptos nuevos: contacto directo e indirecto. Con contacto directo, los autores hacen referencia a aquel que es iniciado por el mismo consumidor de manera proactiva. El contacto indirecto es más pasivo, y se refiere a aquel que llega al consumidor de manera inesperada, ya sea en forma de crítica o recomendación de un amigo, publicidad, reseñas, etc.

En los últimos años, podemos observar un auge de términos en relación con la experiencia del cliente. Encontramos desde conceptos más básicos como *Customer Experience* (experiencia del consumidor); hasta algunos más complejos como *Customer Journey* (recorrido o viaje del cliente), *Customer Experience Management* (gestión de la experiencia del cliente), *Touch Points* (puntos de contacto) o *Customer Relationship Management* (gestión de relación con el cliente). Todos estos conceptos serán utilizados y desarrollados en mayor profundidad a lo largo del trabajo. No obstante, a pesar de que muchas expresiones sean nuevas, las prácticas no lo son, ya que éstas han sido llevadas a cabo durante más de 5.000 años por mercaderes en continentes como África o Asia (de La-Hoz, 2015).

Durante este trabajo, analizaremos los acontecimientos y corrientes que han llevado al enfoque de marketing y la experiencia del consumidor actuales. También se desarrollará su importancia y papel esencial a la hora de fundar una relación a largo plazo con el consumidor y proporcionarle un mayor valor, a la vez que se le ayuda a satisfacer sus necesidades.

### 2. MARKETING EXPERIENCIAL VS. MARKETING TRANSACCIONAL

El enfoque principal del Marketing ha variado mucho a lo largo de los años, especialmente con la digitalización y el auge de las nuevas tecnologías. Las empresas ya no centran su completa

atención en el producto y sus características, y buscan satisfacer a sus consumidores apelando a sus emociones y proporcionándoles una experiencia única y superior a la de sus competidores (Kotler, 2010). A través de la misma, se tiene como objetivo diferenciar el producto y la marca de entre un mar de artículos similares (Bloch, 2021). Además, dicha experiencia permite a la empresa crear una vinculación emocional entre Marca y Cliente (Moral & Fernández, 2012).

La relación que se establece entre marca y cliente es difícil de lograr mediante las técnicas tradicionales de marketing, las cuales no ponen particular énfasis ni tienen en cuenta las emociones del consumidor, así como se sitúan en el ámbito temporal del corto plazo (Kotler, 2010). Es por ello que los nuevos enfoques de marketing seguidos por las empresas se alejan del tradicional Marketing Transaccional, y se ponen rumbo hacia lo conocido como Marketing Relacional, y más concretamente hacia el Marketing Experiencial.

El Marketing Transaccional o Tradicional está centrado únicamente en el intercambio de bienes en sí mismo; es decir, este proceso comienza y termina con dicho intercambio, y no busca crear una relación a largo plazo con el consumidor (López, 2009).

Adicionalmente, esta aproximación transaccional está orientada hacia el producto, su funcionalidad, y características, así como los beneficios que las mismas pueden proporcionar a los clientes. Esta corriente comprende que los consumidores toman las decisiones de compra de manera racional, por lo que busca llamar su atención de una forma igualmente lógica (Šonková & Grabowska, 2015).

Por otro lado, se encuentra el Marketing Relacional. En esta corriente, la atención deja de girar alrededor del producto, y se centra en el consumidor. El marketing relacional busca ofrecer al consumidor productos que le aporten valor, así como crear una relación en el largo plazo con el mismo (Magro Magdalena, 2013). Dentro del marketing relacional, conviene destacar el conocido como Marketing Experiencial, que se centra en las emociones del cliente, con el fin de crear experiencias satisfactorias y hedónicas (Lenderman, 2008).

En resumen, se puede decir que este enfoque de marketing está orientado a proporcionar una experiencia única e innovadora al consumidor, creando a su vez una relación a largo plazo entre el cliente y la Marca (que llega más allá del simple acto del intercambio) (Moral & Fernández, 2012). El enfoque de marketing experiencial implica que, más allá del intercambio en sí mismo, las empresas deben controlar la totalidad del proceso de compra del cliente (también conocido como *Customer Journey*), que se estudiará en mayor detalle más adelante.

De acuerdo con Grewal, Levy y Kumar (2009), y tal como ha sido mencionado al definir el concepto de Experiencia del Cliente, “la experiencia del consumidor incluye todo punto de contacto en el cual el consumidor interactúa con la empresa, el producto o servicio”. Esto incluye etapas tanto anteriores a la decisión de compra, tales como la búsqueda de información o la evaluación de alternativas; como posteriores, tales como los servicios postventa incluidos con el producto o servicio, además del intercambio en sí mismo.

Asimismo, con este enfoque, la decisión de compra deja de verse influida únicamente por el factor racional, y las emociones de los clientes comienzan a entrar en juego. A partir de este momento, la decisión del individuo no se basa solamente en las características y cualidades del producto, sino también en otros aspectos relacionados con la experiencia que vive durante el momento en que realiza la compra, de tal manera que los sentimientos y emociones que tiene en ese instante son cruciales en el desarrollo del proceso (Lenderman, 2008).

En términos estratégicos, esto se traduce en que para las empresas no es suficiente con tener un buen producto a un precio competitivo; se hace necesario ser capaces de presentarlo a los consumidores de la mejor manera, y durante todo el tiempo que sea posible. De otra forma, es posible que la empresa se quede rezagada con respecto a sus competidores (Grewal, Levy & Kumar, 2009).

Final Siglo XIX	ETAPA	PROTAGONISMO DEL CONSUMIDOR	SITUACIÓN DEL MERCADO	OBJETIVO EMPRESARIAL	
	Orientación a la Producción	<b>ESCASO:</b> > La actividad empresarial era incipiente. > Escasa competencia. > Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable. > La opinión del consumidor sobre el diseño, gamas o estética se encuentra en segundo plano.	<b>Exceso de Demanda</b>	Minimizar los costes de producción	<b>Marketing transaccional</b>  <b>Miopía del marketing</b>
	Orientación al Producto			Maximizar la calidad del producto al menor coste posible	
	Orientación a las Ventas	<b>EN AUMENTO:</b> > El clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing.	<b>Equilibrio entre Demanda y Oferta</b>	Maximizar la cifra de ventas	<b>AMA 1960</b>
	Orientación al Marketing	<b>MÁXIMO:</b> > El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio.	<b>Exceso de Oferta</b>	Satisfacción del cliente	<b>Marketing relacional</b> <b>AMA 1985</b>  <b>AMA 2004</b> <b>2007</b>
	Orientación a la Responsabilidad Social del Marketing		<b>Exceso de Oferta</b>	Preservar el bienestar a largo plazo	
Final Siglo XX					

**Figura 1:** Evolución del Marketing Transaccional al Relacional y Diferencias Principales.

**Fuente:** Kotler & Armstrong, 2002

De acuerdo con Schmitt (2000), la transición del modelo tradicional al experiencial ha sido facilitado principalmente por dos factores: la tecnología y la marca. A partir de la combinación de los mismos, (1) se establece un marketing donde la marca se convierte en el agente con el que se establece la relación, (2) la tecnología el canal a través del cual se establece, y (3) la comunicación-diálogo la base sobre la que se construye la relación (Tsai, 2005).

1. **La supremacía de la marca.** Debido a la posibilidad de acceder de manera rápida y sencilla a la información sobre las diferentes marcas, los consumidores ya no buscan un producto que cumpla sus necesidades, si no la marca que les vaya a proporcionar la experiencia óptima. *“En un mundo en el que imperan las marcas, los productos ya no son bultos de características funcionales si no medios para facilitar experiencias al cliente y conseguir que cada vez sean mejores”* (Schmitt, 2000).

En la actualidad, las marcas constituyen el elemento central sobre el que pivota la estrategia de marketing (Aaker & Joachimsthaler, 2006). Más allá de ofrecer productos y servicios con unas características, atributos y precios, las marcas son los agentes con los que los individuos se comunican, relacionan y dialogan. Las marcas disponen de un significado y tienen una identidad propia. El éxito depende de que los consumidores puedan sentirse identificados con la marca, y vivan junto a ella experiencias satisfactorias y únicas (Bloch, 2021).

2. **La omnipresencia de la tecnología de la información.** Actualmente, la tecnología se encuentra completamente envuelta en nuestro día a día. Esto no sólo supone un mayor número de canales por los que la empresa puede conectar con sus clientes, sino también una exposición constante por parte de los consumidores a los estímulos creados por las marcas. Este estímulo continuo, de hacerse de manera coherente y coordinada a través de los diferentes canales de comunicación, provoca que los clientes estén más familiarizados con la marca, así como que tengan más clara la Identidad de Marca y sientan una mayor relación con ella (Tsai, 2005). Asimismo, estos canales de información, además de suponer una exposición constante para el cliente, permiten a las empresas enviar mensajes personalizados a sus consumidores (Moral & Fernández, 2012). Esto se debe a que, a través del Big Data, las marcas pueden recabar grandes cantidades de información acerca de los gustos y preferencias de sus clientes, para más tarde enviarles anuncios o promociones específicas que serán bien recibidas por los mismos.

3. **La ubicuidad de las comunicaciones y el esparcimiento.** Debido a la omnipresencia de las comunicaciones, estas cesarán de ser en un único sentido, ya que tanto los clientes como los grupos relacionados con la empresa podrán no sólo comunicarse entre ellos (ya sea mediante redes sociales, foros, etc.); sino que también podrán dialogar y relacionarse con las marcas a través de una amplia variedad de canales digitales (Winkler, 2019). Este hecho ofrece un elevado valor, tanto para cliente como para empresas. Para los primeros, se incrementa el valor recibido, especialmente en términos emocionales y hedónicos (Smith & Colgate, 2007). Por lo que respecta a las empresas, se accede a las opiniones y sugerencias de los clientes, por lo que de forma gratuita se dispone de información actualizada del mercado, a la vez que se refuerzan los vínculos o *engagement* de sus clientes. Por ello, los consumidores constituyen ahora un factor muy importante de la experiencia de compra, y suponen un elemento vital y activo de dicho proceso de marketing (Costa-Sánchez, 2014).

### 3. LA RELACION CON EL CLIENTE

Como ha sido mencionado previamente, la relación a largo plazo entre marca y cliente es un componente esencial de este nuevo enfoque de marketing. Las empresas que siguen dicha estrategia buscan atraer, mantener, e intensificar las relaciones con el cliente (Berry, 1983). Este fenómeno ha dado paso a la aparición de nuevos conceptos, tales como RM (*Relationship Marketing* o Marketing de Relación) y CRM (*Customer Relationship Management* o Gestión de Relación con el Cliente).

Para comenzar, profundicemos en el RM. El RM es un enfoque de marketing que sitúa al cliente en el centro de la estrategia de marketing, buscando crear y entregarle valor (Brink, 2009). La relación con el cliente se identifica, siendo éstos quienes deciden cuál es el valor de los productos, dependiendo de factores como las necesidades que busquen satisfacer o el coste de adquirir ciertos productos (tema en el que se profundizará más adelante).

El RM reconoce la importancia del papel desempeñado por los clientes, lo que lleva a las empresas a diseñar su modelo de negocio, procesos, y comunicaciones, entre otros, de manera que apoyen dicha creación de valor para el consumidor. Otro de los objetivos del RM consiste en, una vez identificada la fuente de valor para los clientes, crear una relación a largo plazo con los mismos (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2013). El objetivo de esto es que, si la empresa logra la fidelidad de sus clientes, estos seguirán adquiriendo sus productos, lo que dará lugar a

mayores beneficios para la marca (además de ahorrar a la compañía los costes adicionales que requiere adquirir nuevos clientes vs. retener a los clientes actuales). De acuerdo con Brink (2009), las principales áreas de interés del *Relationship Marketing* son dos.

Por un lado, encontramos el enfoque individual en los clientes. El RM reconoce la importancia de los clientes individuales, así como busca aquellos clientes que son más rentables para la empresa. Con el objeto de lograr esto, aparece el término *Customer Relationship Management*. El CRM comprende que no todos los consumidores son iguales e implica la necesidad de trabajar con ellos de manera individual y personalizada (Knox et al., 2007). Este trato personal con el cliente requiere primero identificar tanto a los clientes que son rentables para la empresa como aquellos que no lo son, para centrarse en los primeros e ignorar a los segundos (Brink, 2009). Asimismo, conseguir un contacto cercano con los consumidores seleccionados como rentables implica tener un alto conocimiento de los mismos, que permita a los vendedores crear un producto que les proporcione un valor óptimo (Mithas, Krishnan, & Fornell, 2005).

El grado en el que los vendedores pueden llegar a conocer a los clientes depende de la naturaleza de la compañía, ya sea por su tamaño, tipo de producto o servicio, etc. Para facilitar este cometido, las empresas normalmente segmentan a sus clientes en grupos con características similares, además de utilizar información obtenida con el Big Data (Brink, 2009). No obstante, el RM también proporciona un nuevo enfoque a la manera en la que los segmentos deben ser establecidos.

La segunda área de interés del RM es la reconsideración de la segmentación de mercado tradicional. Tradicionalmente, las empresas segmentaban a sus clientes en consumidores potenciales, directos, indirectos, etc. No obstante, esta perspectiva no tiene en cuenta la singularidad de los consumidores, quienes pueden demandar diferentes productos en diversos momentos, a pesar de tener características demográficas similares (Knox et al., 2007).

Por ello, el RM, a través del conocimiento individual de los clientes obtenido a través del CRM, cambia dicho enfoque y aspira a ofrecer productos más personalizados a sus clientes. Para ello, y gracias al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), las marcas son capaces de crear *buying personas* que representen a sus diferentes segmentos de consumidores, y que les ayuden a visualizar sus necesidades de manera más precisa (Brink, 2009). Diferentes ejemplos de ofertas personalizadas pueden ser los numerosos planes que ofrecen una compañía telefónica o una agencia de seguros a sus clientes, dependiendo de sus necesidades. Esto

también crea un nuevo enfoque en los diferentes componentes del Marketing Mix (Brink, 2009):

- **Producto.** Los consumidores tienen mayor facilidad para encontrar el producto o servicio que mejor se adecúe a sus requisitos.
- **Precio.** El consumidor sólo tendrá que pagar por aquellos componentes del producto que le generen algún tipo de valor, y puede desprenderse de aquellos que normalmente aumentarían el precio pero que no desea.
- **Promoción (o Comunicación).** Como ha sido mencionado previamente, gracias a la tecnología, la comunicación deja de ser en un único sentido. Esto permite a los clientes comunicarse con las empresas (si así lo desean), y comunicarles el tipo de producto que buscan. Esto también genera que los consumidores sean un factor clave en la creación de productos y servicios.
- **Distribución.** Ya que el RM trata de dar un producto o servicio personalizado a sus clientes, también permite que la manera de adquirirlos lo sea. Los consumidores pueden elegir comprar el producto en persona, pedir que sea fabricado a sus especificaciones, pedir que se lo envíen a casa (elemento esencial en los servicios del entorno digital), etc.

Las empresas reconocen cada vez más la importancia de conocer a sus clientes y de mantener una relación a duradera con ellos. Para lograr dicho objetivo, las marcas deben ofrecer valor a sus clientes, lo que implica saber identificar qué características generan el mayor valor para los mismos, así como la manera en la que éstas deben ser presentadas para que dichas cualidades no pasen por alto.

## **4. EL VALOR DE MARCA**

### **4.1. TIPOS DE VALOR Y PROPOSICIÓN ÚNICA DE VENTAS**

Una de las razones por las que tener una Experiencia del Cliente diferenciada es esencial para las empresas es que, como hemos visto previamente, el modo en el que los clientes perciban la misma afectará al valor asociado a la marca. Comencemos por definir qué entendemos por

valor de marca o el valor para el consumidor. Vargo y Lush (2016), a través de su teoría “La Lógica Dominante del Servicio” (o “*Service-Dominant Logic*”), consideran que las empresas no pueden generar valor a través de sus productos y servicios. En lugar de esto, el trabajo de las marcas es “*diseñar, desarrollar y ofrecer proposiciones de valor*” (Yachin, 2018), y será el consumidor final quien decida cuánto valor le proporciona cierto producto o servicio. Un mismo producto o servicio no proporcionará el mismo valor a dos clientes diferentes. Asimismo, no todos los tipos de valor ofrecidos por las compañías son iguales, ya que este varía dependiendo de las necesidades que el consumidor busque satisfacer en ese determinado momento. Los principales tipos de valor que una empresa puede proporcionar a sus clientes son (Smith & Colgate, 2007):

- **Funcional o Instrumental.** Éste se refiere a las características del producto, su correcto funcionamiento, y cómo dicha actividad beneficia al consumidor (es decir, que le sea de alguna utilidad). Estas características pueden ser clasificadas en (1) aquellos elementos que son apropiados (ya sea por su estética o por su calidad, entre otros); (2) el correcto funcionamiento del producto (no sólo que sea efectivo, pero también de buena calidad); y, por último, (3) que el producto o servicio proporcione resultados o consecuencias apropiadas (Woodruff, 1997).

Generalmente, las empresas eligen centrarse en una de estas tres categorías a la hora de mejorar sus productos. Por ejemplo, mientras que fabricantes de electrodomésticos se enfocan principalmente en proporcionar el mejor funcionamiento posible, las empresas farmacéuticas tienen un mayor interés en asegurar unas consecuencias adecuadas para aquellos que hacen uso de sus productos.

- **Coste o Sacrificio.** La mayoría de los clientes tratan de minimizar los costes o sacrificios que deben realizar a la hora de adquirir un producto o servicio, o bien durante el ciclo de vida de los mismos. Por ello, muchas compañías tratan de reducir los costes percibidos por sus clientes, para así proporcionarles un mayor valor e influir en su decisión de compra. Dichos sacrificios incluyen tanto costes económicos como costes psicológicos (así como el coste de cambiar de marca, o el coste de aprender a utilizar un producto nuevo), o costes de riesgo (ya sean riesgos personales, financieros, de operación o de estrategia). Cuanto menores sean los costes percibidos por los consumidores en el caso de elegir un producto

o servicio, más probable será que éstos consideren que dicho producto/servicio les proporcionará un valor superior a aquel de las alternativas.

- **Experiencial o Hedónico.** Este tipo de valor se refiere al valor intangible, psicológico y emocional que la marca o producto proporciona al consumidor. Este tipo de valor es difícil de medir, y varía enormemente entre clientes. La experiencia del cliente generada por las marcas se centra especialmente en ofrecer un valor experiencial o hedónico a sus consumidores, ya sea (1) apelando a sus emociones (así como aventura o diversión); (2) creando una relación de confianza mutua y compromiso con ellos; o (3) generando curiosidad por lo innovador o por conocimiento nuevo, entre otros.
- **Simbólico o Expresivo.** El último tipo de valor definido por Smith y Colgate se refiere al grado en el que los consumidores adjudican un significado psicológico al producto o la marca. Esto quiere decir que los consumidores adquieren diferentes marcas o productos conforme a los símbolos asociados a cada uno. Algunos ejemplos de dichas asociaciones pueden ser: de prestigio o estatus social superior (que son generalmente proporcionadas por marcas de lujo); asociaciones personales (así como una marca que comprábamos de pequeños o que nos compraban nuestros padres); o de autoestima (al comprar o regalar un producto de buena calidad, por ejemplo), entre muchos otros.

Aunque algunas marcas tienen un valor simbólico bastante definido (marcas de lujo como Rolex están asociadas con estatus social y prestigio), otras varían por completo entre individuos, especialmente en lo referente a las asociaciones individuales o personales.

Como podemos ver, un producto o servicio puede tener múltiples tipos de valor al mismo tiempo, y las empresas deben tener una gran comprensión de qué valor éstos proporcionan a los consumidores, para poder elaborar una mejor propuesta de valor o Proposición Única de Ventas (PUV). La propuesta de valor se refiere a la explicación que proporcionan las empresas abordando el por qué los clientes deberían comprar sus productos o servicios en lugar de aquellos de sus competidores, ya que existen beneficios que son exclusivos a su marca. Hay tres maneras principales de construir una propuesta de valor (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006; Payne, Frow, & Eggert, 2017).

La primera propuesta consiste en hacer saber a los consumidores **todos los beneficios** que los productos o servicios de su marca pueden ofrecerles. Esta PUV responde a la pregunta de los

consumidores, *¿Por qué debería comprar su producto?* De este modo, la empresa se asegura de que no habrá ninguna cualidad que los clientes potenciales pasen por alto. Sin embargo, esta técnica no siempre resulta útil. Si los productos ofrecidos tienen muchas características, y especialmente si los consumidores no están muy informados sobre dicha industria, es posible que se sientan abrumados por la gran cantidad de información, y acaben tomando su decisión de compra en función del precio (mayor valor al reducir un coste). Esto se debe también a que probablemente muchos competidores de la marca tengan características similares, y aquellas que son diferentes se pierdan en este mar de información. Esta técnica requiere tener conocimiento del producto y sus características.

La segunda propuesta pretende solucionar este problema mediante un enfoque casi opuesto, que consiste en destacar las **diferencias favorables** de los productos o servicios ofrecidos. El objetivo de esta técnica es que los consumidores puedan ver fácilmente por qué los productos de la marca son únicos y diferenciados de manera positiva. Esta PUV responde a la pregunta, *¿Por qué debería comprar su producto en lugar de aquel de sus competidores?* No obstante, este rumbo también plantea un problema. Si de nuevo los consumidores no están muy informados acerca de la industria o de los productos, podrían pensar que aquellas cualidades que no están destacadas en la PUV (ya que son comunes en la categoría) no se encuentran en dicho artículo, y por tanto decidir no adquirirlo. Esta propuesta requiere tener conocimiento del producto y sus características, así como de aquellas de la siguiente mejor opción en el mercado.

El último método planteado por Anderson, Narus y Van Rossum (2006) y apoyado por Payne, Frow y Eggert (2017), y el más eficaz en la opinión de los autores, es el bautizado como **“Enfoque de Resonancia”** (*Resonating Focus*). Éste consiste en comunicar a los consumidores uno o dos puntos favorables de diferencia, así como algún punto de paridad con los productos de la competencia, cuya mejora proporcione el valor óptimo para el cliente. Este PUV responde a la pregunta, *¿Qué es lo más importante que debería tomar en consideración acerca de su producto?* Esta propuesta de valor no se centra en el producto y sus características, al igual que hacen las demás, sino en qué características del producto son importantes para el consumidor. Asimismo, requiere un mayor conocimiento del mercado, de las ofertas de los competidores y de las principales necesidades y objetivos de los consumidores.

## 4.2. TIPOS DE NECESIDADES

Para finalizar con el apartado del Valor de Marca, recordemos cómo anteriormente se ha mencionado que el valor de un producto o servicio percibido por los clientes también varía en función de las necesidades que presente el consumidor en un determinado instante. Definimos necesidad como “*un estado interno de tensión que se experimenta como una discrepancia entre el estado actual (aquel en el que nos encontramos) y el estado ideal (aquel al que queremos llegar)*” (Hoyers, McInnis & Pieters, 2018). Cuanto mayor perciben los consumidores dicha discrepancia, más urgente será satisfacer la necesidad. Existen muchos escritos que hacen referencia a las necesidades humanas (como, por ejemplo, la famosa *Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades* de Maslow (1954)), por lo que hay diversas maneras de estructurarlas. Para el propósito de este trabajo, clasificaremos las necesidades en Sociales y Personales (Hoyers, McInnis & Pieters, 2018):

- **Sociales.** Estas necesidades son activadas de manera externa, y están vinculadas a otros individuos, así como a la relación que los consumidores tienen con ellos. Por ello, es necesaria la presencia de más gente para que puedan tener lugar. Algunos ejemplos incluyen cuando un consumidor decide adquirir un producto que le dará un mayor estatus social, o cuando hace uso de las redes sociales para satisfacer su necesidad de afiliación con otros individuos.
- **Personales.** Las necesidades personales, como su propio nombre indica, dependen del individuo en sí mismo, y no se ven afectadas por personas externas. Ejemplos de estas necesidades incluyen la necesidad de dormir, tener control sobre nuestras vidas o incluso probar algo nuevo para salir de la rutina.

Asimismo, ambos tipos de necesidades pueden ser divididas en Funcionales, Simbólicas y Hedónicas (Hoyers, McInnis & Pieters, 2018).

- **Funcionales.** Estas son las necesidades más básicas, las cuales son puramente prácticas. Las principales necesidades funcionales y personales son las de seguridad, orden y bienestar físico, mientras que las sociales incluyen la necesidad de apoyo y de tener un modelo a seguir.
- **Simbólicas.** Estas necesidades buscan satisfacer tanto el modo en el que el consumidor se percibe a sí mismo como el modo en el que otros individuos le perciben. En el ámbito

personal, el consumidor busca adquirir productos que le aporten autocontrol e independencia del grupo (comprando algo único, por ejemplo). No obstante, en el ámbito social, el cliente trata de encontrar productos que satisfagan sus necesidades de estatus, afiliación, pertenencia y realización (lo que le puede llevar a adquirir los mismos productos que otros miembros del grupo).

- **Hedónicas.** El último tipo de necesidad es el menos urgente, y el más asociado a los sentidos. En el entorno personal, el consumidor busca satisfacer sus necesidades de estimulación tanto sensorial como cognitiva, así como busca novedad y aventura. En el entorno social, el consumidor está a la búsqueda de complacer sus necesidades de refuerzo, sexo y ocio.

Para apelar a los consumidores con necesidades hedónicas, los especialistas crean publicidad que cree placer sensorial, ya que es el que más seduce a dichos clientes.

Adicionalmente, cabe destacar que es posible que un consumidor presente más de una necesidad al mismo tiempo (por ejemplo, un consumidor puede comer algo para satisfacer una necesidad funcional, pero elegir comer lo mismo que sus amigos para satisfacer una necesidad de afiliación). Para ello, las marcas pueden crear productos que satisfagan más de una necesidad al mismo tiempo, ya que esto ayudará al consumidor a conseguir su meta más rápidamente, conveniencia que puede influir en su proceso de decisión de compra.

Tras haber analizado los diferentes tipos de valor del consumidor y los diferentes tipos de necesidades de los mismo, podemos observar que ambos están muy ligados entre ellos. Es el deber del vendedor identificar las necesidades de sus clientes, para poder ofrecerles el tipo de valor que buscan en **cada momento concreto**.

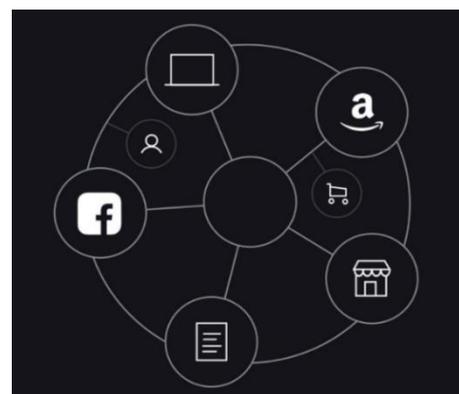
## **5. LOS CANALES DE RELACION**

### **5.1. DEL ENTORNO MULTICANAL AL ENTORNO OMNICANAL**

La experiencia del consumidor está cambiando de forma exponencial. No sólo en la manera en la que las empresas deciden crear la propuesta de valor y el tipo de marketing que comunicarán al consumidor, pero también el medio por el que dicha experiencia, así como el producto, es comunicada a los clientes y percibida por los mismos. Este hecho se debe a diferentes causas.

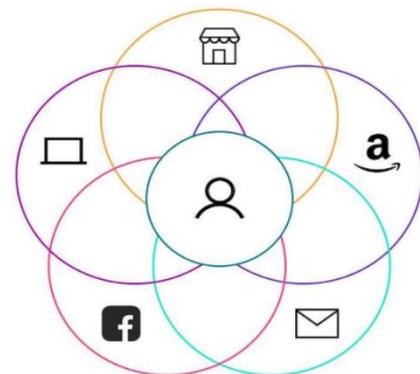
En primer lugar, debido al aumento de medios digitales de los últimos años, tales como los *smartphones* (que permiten un acceso inmediato a Internet) o las redes sociales, los clientes se encuentran continuamente expuestos a los estímulos generados por las marcas (*La Omnipresencia de la Tecnología de la Información* de Schmitt (2000)). Además, este cómodo acceso a la marca a través de medios digitales ha provocado que el canal digital se convierta en uno de los canales dominantes por los que la empresa entra en contacto con sus clientes (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). En algunos negocios, el contacto con el cliente ha pasado a ser casi exclusivamente en línea (las agencias de viaje, por ejemplo); mientras que, en otros, dicho cambio no ha sido tan extremo (así como los restaurantes). Sin embargo, la mayor parte de los negocios se han visto afectados hasta cierto punto debido a este fenómeno de digitalización. Esto ha generado un cambio en el comportamiento de los consumidores y, por tanto, en aquel de las empresas, quienes, con el objetivo de estar al día con sus clientes y competidores, se han visto obligadas a evolucionar de un enfoque multicanal al entorno omnicanal:

- **Entorno Multicanal.** El objetivo principal del entorno multicanal consiste en la decisión de la empresa acerca de qué canales utilizará para comunicarse con sus consumidores (Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002). Esto hace referencia, por ejemplo, a una empresa que decide crear una página web para contactar con sus consumidores de manera digital, para así complementar su presencia física. Con este enfoque, las empresas pueden realizar campañas de marketing a través de diferentes plataformas o canales, incluyendo redes sociales, televisión y anuncios impresos, entre otros (Giraldo, 2020). No obstante, este principio presenta algunas limitaciones. El entorno multicanal consiste en diversos canales independientes que giran en torno a un producto. Esto genera que la gestión de los clientes a través de los diferentes canales, así como la integración de los mismos, sea compleja (Neslin et al., 2006). Es posible que los clientes perciban una experiencia diferente dependiendo del canal utilizado, lo que daría lugar a una experiencia del consumidor inconsistente.



**Figura 2:** Representación del Entorno Multicanal  
**Fuente:** Winkler, 2019

- **Entorno Omnicanal.** Con el objetivo de solucionar este problema, algunas empresas han evolucionado al entorno omnicanal. Éste, en lugar de consistir en muchos canales independientes centrados en el producto, integra todos sus canales, y éstos giran en torno al consumidor. Esto crea una experiencia estable para el consumidor, independientemente del canal utilizado por el mismo. En el entorno omnicanal, las barreras entre un canal y otro desaparecen, dando lugar a una experiencia del consumidor fluida y sin fisuras (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). Un ejemplo de esta experiencia integrada puede ser cuando un cliente se encuentra en una tienda física mirando un producto, y decide meterse en la página web de la marca para encontrar más información acerca del mismo. Si la empresa cuenta con un entorno omnicanal, la experiencia del cliente en la página web y en la tienda serán percibidas de manera similar por el consumidor. Esta teoría es de nuevo apoyada por los autores Brynjolfsson, Hu, y Rahman (2013), quienes destacan que *“en el pasado, las tiendas físicas eran las únicas con la capacidad de permitir al consumidor tocar y sentir la mercancía y de proporcionar una gratificación instantánea; Las tiendas online, mientras tanto, trataban de apelar a los consumidores con una amplia selección de productos, precios bajos, e información adicional como reseñas y valoraciones. A medida que la industria comercial evoluciona hacia un fluido enfoque omnicanal, las diferencias entre los entornos físicos y digitales desaparecerán, convirtiendo el mundo en una sala de exposición sin paredes divisorias”*.

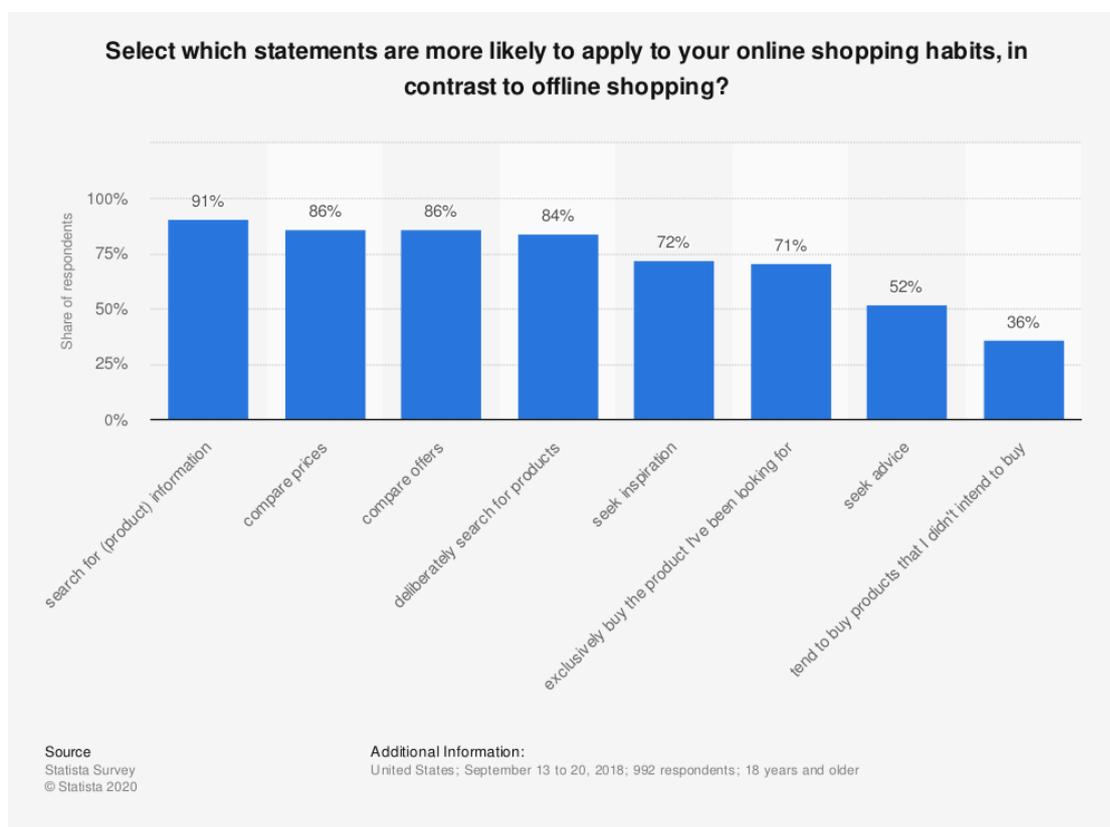


**Figura 3:** Representación del Entorno Omnicanal  
**Fuente:** Winkler, 2019

## 5.2. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: EL ENTORNO FÍSICO VS. DIGITAL

Como hemos visto, la mayoría de las empresas han incorporado componentes digitales en su modelo de negocio; aun así, siguen existiendo empresas con presencia únicamente física, así como también podemos encontrar negocios con presencia puramente digital. La pregunta es, *¿Por qué los consumidores deciden comprar en páginas web vs. tiendas físicas?, ¿Hay un modelo de negocio que sea superior para mejorar la experiencia del cliente?*

Según un estudio realizado por Rajamma, Paswan, y Ganesh (2007), los consumidores deciden el entorno en el que desean realizar su compra dependiendo de su percepción previa de qué canal les resultará más satisfactorio. Por ejemplo, mientras negocios como agencias de viaje o servicios financieros han aumentado su popularidad y presencia online, aquellos que venden productos más “tangibles” (así como comida o prendas de vestir) siguen contemplando una mayor popularidad en los entornos físicos (Heung, 2003). Esto se debe principalmente a que los primeros se tratan de servicios intangibles, y los consumidores en este caso generalmente buscan información, por lo que su adquisición de manera online no requiere un cambio tan grande en el proceso. Además, la búsqueda de información es la razón principal por la que los consumidores acuden al entorno online, de acuerdo con un estudio realizado por Statista (2019). Los segundos, por otro lado, se tratan de productos tangibles, y su adquisición de manera online todavía no es tan popular, ya que el entorno digital normalmente no permite a los consumidores “tocar y sentir” los productos. Esto lleva a la primera hipótesis de Rajamma, Paswan, y Ganesh (2007), que sugiere que *“Los servicios son más propensos a ser percibidos como más congruentes con la compra en línea, mientras que los productos más tangibles se perciben como congruentes con las tiendas físicas”*.



**Figura 4:** Razones Principales para la Compra Online.

**Fuente:** Statista, 2019

Además de la naturaleza del producto o servicio, la preferencia por los diferentes tipos de entorno se ve influida por otros factores principales, tales como (Rajamma, Paswan, & Ganesh, 2007):

- **Motivación.** La motivación afecta en mayor grado a los consumidores de productos que a aquellos que buscan servicios. Diferentes motivaciones pueden llevar a un mismo cliente a adquirir sus productos de diversas maneras. Por ejemplo, si un cliente está buscando adquirir un producto de manera rápida, las tiendas físicas presentan una mejor solución. No obstante, si el consumidor busca una mayor variedad o disponibilidad de productos, el entorno online puede suponer una mejor alternativa.
- **Garantía.** Esta dimensión hace referencia a la facilidad con la que los consumidores pueden resolver problemas y quejas, así como la seguridad que tienen al realizar la compra. Tradicionalmente, dada la naturaleza cara a cara de la relación entre vendedor y cliente en un entorno físico, las personas sienten mayor seguridad comprando en dichos ambientes. Con el objetivo de proporcionar esta misma confianza, las empresas online tratan de facilitar la comunicación con los consumidores mediante correos electrónicos o números de servicios de atención al cliente. Sin embargo, aquellos consumidores que dan mucha importancia a la seguridad de su compra siguen decantándose por el entorno físico, especialmente a la hora de comprar productos tangibles.
- **Conveniencia y Reducción de Molestias.** A pesar de que el entorno online está mayoritariamente relacionado con la conveniencia, este no siempre es el caso, ya que dicha compra puede conllevar preocupaciones acerca de cuándo llegará el producto, o si la transacción ha sido realizada con éxito, entre otros. La compra en un entorno físico, aunque suponga tener que ir hasta el local, no implica complicaciones adicionales. Por ello, a la hora de realizar la compra, aquellos consumidores de productos y servicios que consideren la reducción de molestias de mayor importancia preferirán el entorno físico.
- **Disfrute o Experiencia.** A pesar de tanto el entorno online como el físico pueden proporcionar una buena experiencia del consumidor, el estudio realizado por Rajamma, Paswan, y Ganesh (2007) muestra que aquellos consumidores de productos y servicios que consideran la experiencia del consumidor importante preferirán realizar la compra en entornos físicos, ya que esta puede ser considerada más completa.

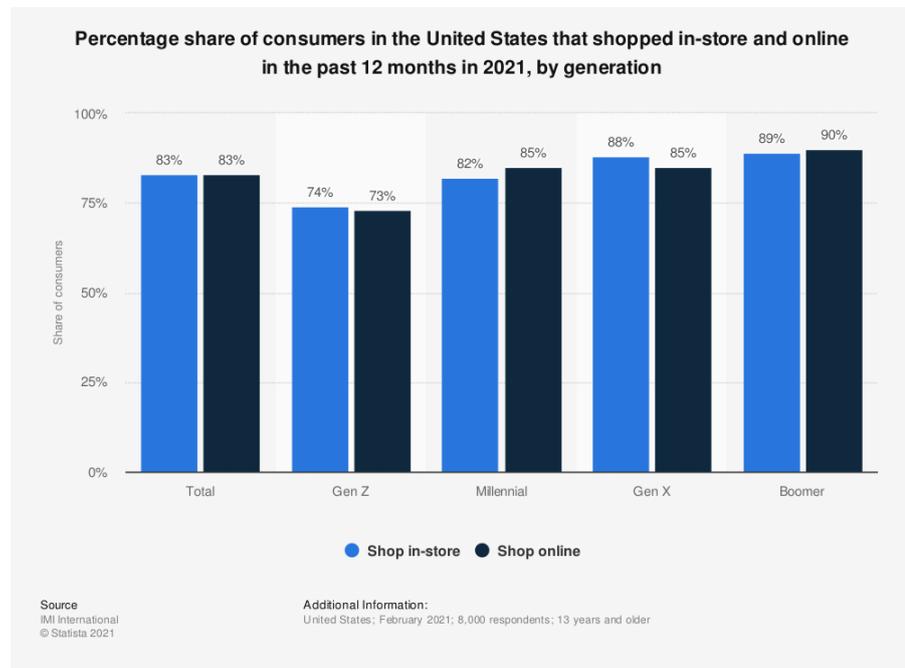
- **Precios, Calidad, Envío, Descuentos, Etc.** A la hora de encontrar las mejores oportunidades y comparar precios y características de los productos, el entorno online proporciona un camino más económico y rápido. No obstante, la presencia de muchas tiendas físicas con productos similares en un mismo sitio empuja a la reducción de precios, y permite a los consumidores comparar los productos en “la vida real”. Por ello, esta dimensión tiene poca influencia en la decisión de qué entorno es más conveniente para la compra.
- **Disponibilidad y Respuesta de los Vendedores.** Similar a la garantía, los consumidores perciben las tiendas físicas como más fiables o accesibles a la hora de ayudarles con posibles dudas, especialmente en la compra de productos complejos. No obstante, gracias a los esfuerzos realizados por las distribuidoras online para facilitar el contacto con sus consumidores, esta dimensión tampoco es de gran relevancia a la hora de decidir el entorno de la compra.

El análisis de las dimensiones llevado a cabo por los autores (Rajamma, Paswan, & Ganesh, 2007) sugiere que, en general, la gente tiene preferencia por las tiendas físicas sobre las digitales desde un punto de vista de marketing. No obstante, el entorno online es uno altamente lucrativo, lo que queda reflejado en empresas billonarias como pueden ser Amazon o eBay (Denman, 2015). Este entorno lleva décadas en auge, impulsado por los avances tecnológicos, que hacen que cada vez sea más sencillo realizar compras online. En España, por ejemplo, las ventas online tenían una cuota de sólo 12,7% en el año 2000, la cual se encontraba en 72,1% en 2019 (Red.es, 2020; *Anexo I* para ver el incremento en el tiempo). Además, la popularidad de este entorno se ha visto elevada en el último año con la llegada del COVID-19. Debido a la reciente pandemia, los hábitos de los consumidores se han visto altamente alterados, y muchos de ellos tratan de evitar no sólo ir a establecimientos físicos, sino también cualquier tipo de contacto con otros individuos durante la totalidad del proceso de compra (Moon, Choe, & Song, 2021). Esta actitud lleva a muchos consumidores que habitualmente se inclinarían por el entorno físico a dar una oportunidad al canal digital. Actualmente, según la pandemia parece amainar, los consumidores están volviendo a los establecimientos físicos. No obstante, las compras online no parecen disminuir, y como muestra un estudio realizado por IMI International en 2021, ambos ámbitos se encuentran muy empatados en referencia a su popularidad. Dicho esto, no parece que haya un entorno aparentemente mejor que el otro, ya que las preferencias de los consumidores cambian rápidamente dependiendo los factores que

éstos consideren más importantes a la hora de realizar una adquisición, especialmente en el último año.

**Figura 5:** Cuota de Mercado de Consumidores en Entornos Online vs. Offline en EE. UU. En 2020-2021

**Fuente:** IMI International, 2021



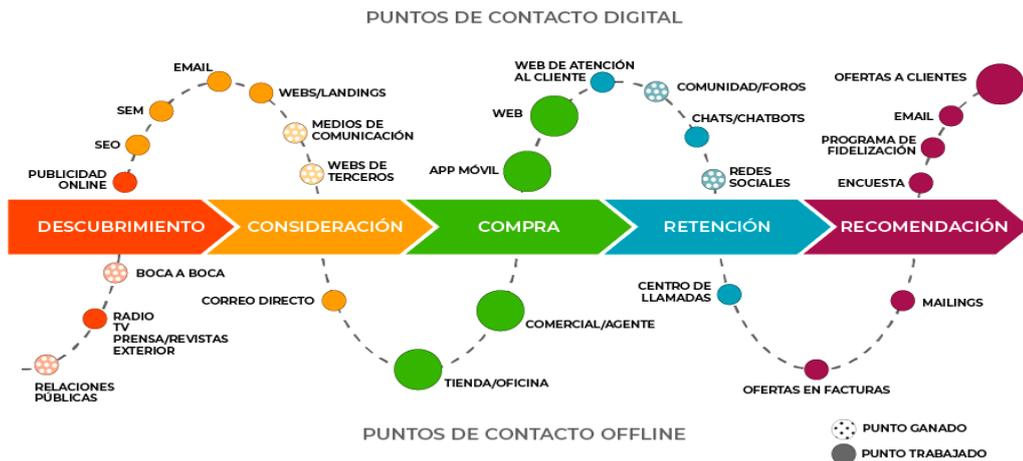
## 6. EL CUSTOMER JOURNEY

Con el objetivo de estructurar y analizar la experiencia del consumidor, las empresas utilizan una herramienta llamada *Customer Journey* (Recorrido o Viaje de Cliente). Esta herramienta consiste en un mapa que expone las diferentes etapas por las que pasa un consumidor desde que percibe una necesidad hasta después de la adquisición del producto o servicio, así como todos los puntos de contacto (o *Touch Points*) que el consumidor tiene con la empresa durante dicho proceso (Richardson, 2010). Este mapa, el cual se vuelve más complejo según los puntos de contacto aumentan, sirve de guía a las empresas a la hora de comprender qué experimentan sus consumidores durante el proceso, lo que ayuda a la marca a encontrar posibles fallos en la experiencia ofrecida y solucionarlos. No obstante, este estudio no es tarea fácil, pues algunos *Customer Journey Maps*, además de complejos, no son lineales, ya que los consumidores pueden saltar etapas (dependiendo de su nivel de conocimiento del sector o producto) o incluso volver atrás. Existen muchas maneras de realizar un *Customer Journey Map*, por lo que en este trabajo seguiremos la propuesta de Temkin (2010), que sigue los siguientes pasos:

1. **Recopilación de información interna.** El primer paso consiste en recabar la información existente de manera interna acerca de los consumidores y su experiencia. Dicha información puede obtenerse de *stakeholders*, directivos, o incluso poniendo en común conocimiento de diferentes equipos internos. Esta búsqueda tiene varios beneficios, tales como la recopilación de conocimiento y observaciones acerca de los clientes y sus

percepciones de la experiencia; permite a los *stakeholders* sentirse involucrados en el proyecto; y, por último, ayuda a los directivos a localizar fuentes de información interna acerca de los clientes.

2. **Desarrollo de hipótesis iniciales.** A continuación, la empresa hace uso de la información reunida de manera interna para trazar un mapa provisional que recoja dicho conocimiento. Este mapa puede ser utilizado tanto para compartir información con los *stakeholders* como para ser utilizado de base para la creación del *Customer Journey Map* final. Asimismo, dicho mapa es a menudo entregado a una empresa externa, para que lleve a cabo grupos de discusión con consumidores, que les permitan validar o rechazar las ideas reunidas en el mismo.
3. **Investigación de procesos, necesidades y percepciones de los consumidores.** Esta etapa consiste en realizar *customer research* para adquirir información también desde el punto de vista de los consumidores. Hay muchas maneras de realizar dicha investigación, tales como los grupos de discusión, observar el comportamiento de los consumidores en los establecimientos, hacer un seguimiento de las redes sociales, etc.
4. **Análisis de la investigación de los consumidores.** Una vez la empresa tiene información tanto interna como externa, ésta debe definir qué información tiene mayor importancia, y utilizarla para definir los tres puntos clave del *Customer Journey*, que son: (1) cómo los consumidores interactúan con la empresa, (2) qué buscan sacar de dicha interacción, y (3) cómo se sienten a día de hoy con esta interacción. Dependiendo del tipo de empresa y de clientes, cada mapa cambia considerablemente, lo que requiere que los directivos identifiquen qué etapas del recorrido son más importantes para sus consumidores (y, por tanto, cuáles deberán reforzar más).
5. **Trazar el recorrido del cliente.** El último paso del marco planteado por Temkin (2010) requiere utilizar todos los conocimientos recabados durante el proceso para la creación de un mapa visual que exponga todos los puntos de contacto y todas las etapas del recorrido del cliente (*Anexo 2* para ejemplo del *Customer Journey Map* de Lego). Además de aclarar a la empresa dichas etapas, el mapa puede señalar cuáles son los puntos fuertes de dicho recorrido, así como cuáles necesitan mayor atención.



**Figura 6:** Modelo de *Customer Journey Map*  
**Fuente:** Territorio digital, 2021

**Figura 7:** *Customer Journey Map* con Etapas Positivas y Negativas Destacadas  
**Fuente:** Iglesias, 2016



A pesar de que estos pasos sirvan de ayuda a la hora de crear con éxito un *Customer Journey Map*, la tarea no acaba aquí. Es importante compartirlo con diferentes equipos a lo largo de la organización, para asegurarse de que el conocimiento adquirido es expandido y utilizado. Asimismo, es primordial hacer uso de la información obtenida a través del mismo, con el objetivo de mejorar la experiencia del consumidor y reparar posibles déficits en las diferentes etapas del recorrido. Por último, la empresa tiene que asegurarse de seguir recabando información y trabajando en el mapa, para continuar aprendiendo de él y mejorando la experiencia en el largo plazo (Lemon, & Verhoef, 2016; Temkin, 2010).

Como hemos podido observar, la empresa debe identificar el tipo de valor que desea ofrecer a sus consumidores, así como la manera y el medio por el que éste será presentado para que los clientes perciban una experiencia óptima. No obstante, una vez establecida la estrategia, la empresa debe mantenerse en contacto con sus consumidores, para aprender de ellos y poder continuar desarrollando y enriqueciendo su experiencia de manera constante, manteniéndose así al día con la industria y sus consumidores.

### **III. ANALISIS EMPIRICO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN WAYFAIR INC.**

#### **1. METODOLOGIA DEL ESTUDIO**

Tras haber realizado la revisión de la literatura en el Marco Teórico del Trabajo, procedemos a realizar un análisis de la empresa estadounidense Wayfair Inc. Para ello, se llevará a cabo en primer lugar un estudio del Sector del Mueble en Estados Unidos. A continuación, se introducirá Wayfair Inc., así como su Misión, Visión y Valores, y se analizará el modelo de negocio de la empresa siguiendo la estructura del *Business Model Canvas*. Por último, se expondrá el *Customer Journey* ofrecido por la empresa a sus consumidores.

Además, se hará un análisis empírico de cómo los consumidores perciben el *Customer Journey* y la experiencia del cliente desarrollados por Wayfair. Este análisis se llevará a cabo a través de una encuesta online de preguntas abiertas a 10 consumidores de la marca, quienes se encuentran entre los 20-23 años de edad. Los encuestados, a pesar de provenir de ambientes similares, provienen de ámbitos demográficos y nacionalidades variadas (*Anexo 3* para datos demográficos). Con esta encuesta, la cual se hará llegar a los participantes a través de redes sociales como *WhatsApp* o *Instagram*, se tratará de responder a las preguntas de investigación planteadas al comienzo del trabajo. Además, este conocimiento también permitirá identificar algunos de los puntos fuertes y limitaciones de la marca, así como hacer recomendaciones a Wayfair en cuanto a cómo superar dichos obstáculos.

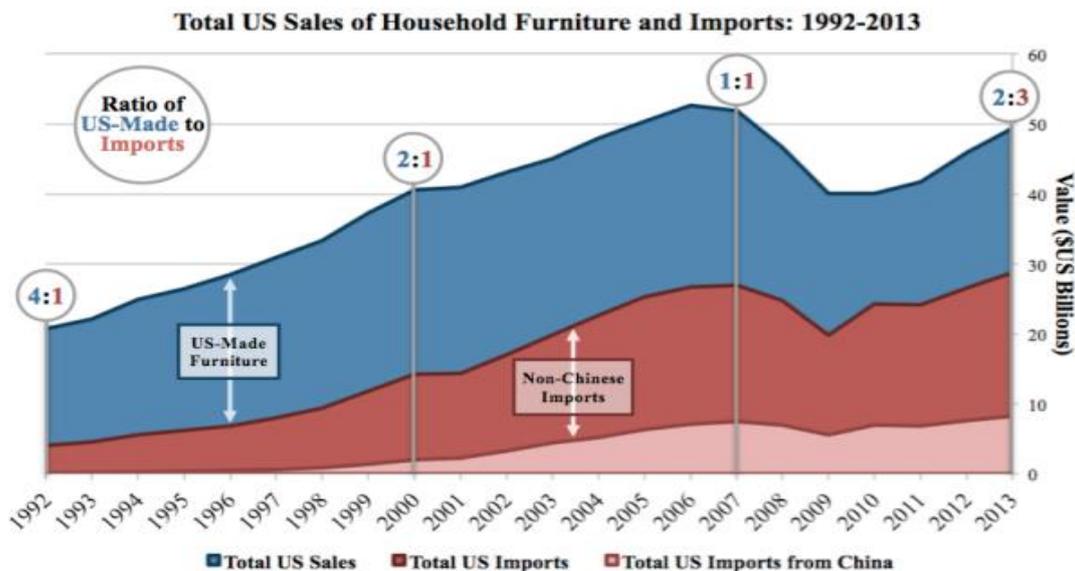
#### **2. WAYFAIR INC.**

##### **2.1. ANALISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE**

A la hora de analizar el sector de la industria del mueble, nos centraremos en Estados Unidos, ya que la compañía Wayfair Inc. está establecida en Boston, Massachusetts. El sector del mueble en EE. UU. ha experimentado una gran globalización en los últimos años. Esto se debe, por un lado, al aumento de empresas extranjeras (y especialmente chinas) que importan sus productos, ya que el cupo de productos importados en Estados Unidos aumentó de un 19% en 1992 a un 64% en 2008 (Buehlmann & Schuler, 2009). Este incremento preocupó mucho a las empresas nacionales, ya que provocó una caída en la media de empleo anual del país de más de 100.000 puestos en dicho sector entre 1997 y 2005 (Drayse, 2008). No obstante, la

importación de productos extranjeros no fue la única razón que impulsó este movimiento. Hoy en día, al igual que entonces, gran parte de los productos importados en Estados Unidos en el sector del mueble pertenecen a empresas nacionales, las cuales subcontratan a empresas extranjeras (generalmente en Asia, y más concretamente en China), con el objetivo de reducir costes (Buehlmann & Schuler, 2009).

Existen más tendencias globales que afectan al sector del mueble en el país, además de la importación de productos procedentes de China (vendidos a precios inferiores) y la deslocalización de las empresas nacionales (Schwartz, 2015). En primer lugar, se encuentran los muebles italianos, que son considerados de mayor calidad. Asimismo, encontramos una creciente popularidad de los muebles suecos (por ejemplo, los productos de IKEA). La razón de la rápida globalización de dichos productos se debe a que la gente no sólo busca comprar los artículos, si no también lo que éstos representan. El 64% de las razones por las que los consumidores adquieren productos globales está explicado por tres dimensiones principales: éstos son considerados de mayor calidad (44%); los consumidores opinan que adquirirlos les proporcionará una sensación de consumidor global o de “ciudadano del mundo” (12%) (por ejemplo, comprando muebles de IKEA los consumidores buscan un “estilo de vida sencillo escandinavo”); y se conjetura que las empresas globales y de gran tamaño serán responsables con el medio ambiente (8%) (Holt, Quelch, & Taylor, 2004).

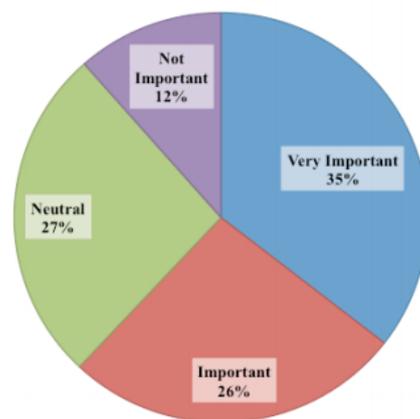


**Figura 8:** Cuota de Mercado de Productos Nacionales e Importados a EE. UU. entre 1992-2013

**Fuente:** Schwartz, 2015

Dicho esto, a pesar de que los productos importados siguen constituyendo más de la mitad de la cuota de mercado de la industria estadounidense, los consumidores de Estados Unidos también se sienten atraídos por los productos nacionales. Esto se debe a que la adquisición de dichos artículos otorga a los consumidores una mayor sensación de patriotismo. De igual modo, el sello *Made in America* o *Made in USA* es considerado por los ciudadanos un distintivo de calidad superior (Schwartz, 2015). De hecho, un estudio realizado en 2012 indicó que un 61% de los ciudadanos estadounidenses consideraban “importante” o “muy importante” que los productos fuesen producidos de manera nacional. Este cambio en el comportamiento de los consumidores ha provocado que muchas empresas que habían trasladado su producción al extranjero moviesen al menos parte de su producción de nuevo a Estados Unidos, para poder así publicitar sus productos con dicho sello. No obstante, esta decisión implica un aumento de costes (y por tanto de precio final del producto) para las empresas que deciden tomar este camino.

2012 Survey: Are Furniture Products that are Made in the United States Important to Consumers?



**Figura 9:** Importancia de los Productos *Made in America* para Ciudadanos Estadounidenses.

**Fuente:** Schwartz, 2015

Una última tendencia en la industria del mueble incluye la digitalización del sector, cuya actividad se había desarrollado tradicionalmente en un entorno físico. Por un lado, dicha digitalización ha ayudado a las empresas a mejorar sus funciones a través de: automatizar su producción, obtener información de las tendencias de la industria mediante el Big Data, u ofrecer productos personalizados a sus consumidores, entre otros (De la Torre, 2018). Por otro lado, ha provocado que el entorno digital haya cobrado fuerza en este sector, lo que ha dado lugar a que la actividad de algunas empresas dependa en gran medida del *e-commerce*. Las principales empresas de la industria del mueble con extensa presencia digital y, por lo tanto, unas de las principales competidoras de Wayfair Inc. son Amazon e IKEA (González Gil, 2018; Hensel, 2020).

Amazon es una compañía multinacional tecnológica estadounidense fundada en 1994 (McFadden, 2021). Tras su salida a bolsa en 1997, y el lanzamiento de su página web *Amazon.com* en 2005, la compañía ha crecido exponencialmente, y está actualmente valorada en más de 1,600 billones de dólares (Macrotrends, 2021; Wilhelm, 2017). A pesar de tener un porfolio de negocios muy diversificado, la empresa se centra principalmente en el *e-commerce*, área en el que vende productos de numerosos sectores, incluyendo el sector del mueble (McFadden, 2021). Asimismo, *Amazon.com*, además de ser el mayor mercado online del mundo, también es una empresa líder en innovación tecnológica, que está revolucionando el entorno digital comercial (Berg & Knights, 2019; Segal, 2020).

Por otro lado, IKEA es una empresa privada sueca fundada en 1946, que actúa únicamente en el sector del mueble y artículos para la vivienda (IKEA, 2021). La empresa, la cual obtuvo ingresos de casi 37 billones de dólares en 2020 (Statista, 2020), tiene presencia tanto física como digital, y es un jugador muy fuerte en el sector. IKEA fue pionera en la venta de artículos de mobiliario en formato plano (que es más fácil de transportar), y cuenta con la creciente popularidad antes mencionada de sus productos, los cuales no sólo son de buena calidad y precios competitivos, pero también transmiten el “estilo de vida escandinavo” a los consumidores (Hensel, 2020; Schwartz, 2015).

## **2.2. INTRODUCCION A WAYFAIR**

Wayfair Inc. es una empresa estadounidense cuya sede central se encuentra en Boston, Massachusetts. La empresa fue fundada en 2002 en esta misma ciudad por los dos graduados de *Cornell University* Steve Conine y Niraj Shah (Nanos, 2018). En sus inicios, la empresa se llamaba *RacksandStands.com*, dado que estaba centrada en la venta de estantes y soportes. No obstante, ésta pronto expandió su catálogo de productos, vendiéndolos en diferentes plataformas. Finalmente, en 2011, los fundadores decidieron fusionar dichas plataformas en una sola, llamada Wayfair, donde los consumidores podrían encontrar todos los productos que buscasen. Esta estrategia provocó que, el año siguiente, la compañía ofreciese millones de productos en su página web, así como que obtuviese ganancias de más de \$600 millones (Wayfair, 2021).

**Figura 10:** Valor de Mercado de Wayfair entre 2015-2021

**Fuente:** Macrotrend, 2021



A día de hoy, Wayfair es una plataforma digital valorada en más de 30 billones de dólares, que pone en contacto a sus clientes con 11.000 proveedores de diferentes artículos para el hogar, quienes contribuyen en total alrededor de 22 millones de productos (Sweeney, 2019; Wayfair, 2021). Wayfair no adquiere los productos ofrecidos en su página web, si no que ejerce de intermediario entre ambas partes. La empresa cuenta con 5 marcas principales, enfocadas a diferentes estilos de mobiliario: *Wayfair.com*, *AllModern*, *Birch Lane*, *Perigold* y *Joss & Main*. Dentro de estas marcas, la empresa ofrece diferentes líneas de marca blanca, llamadas Marcas Exclusivas, pues pocos de sus artículos llevan el nombre de los proveedores (Wayfair, 2021).

**Figura 11:** Abanico de Marcas de Wayfair Inc.

**Fuente:** Wayfair, 2021



**Figura 12:** Marcas Exclusivas de Wayfair Inc.

**Fuente:** Wayfair, 2021



**Explore our Exclusive Brands**

Get to your dream home faster with our hand-curated collections.

<p><b>GREYLEIGH</b></p> <p>Where modern luxury meets comfort.</p>	<p><b>KELLY CLARKSON HOME</b></p> <p>French-country looks designed for real life.</p>	<p><b>MERCURY ROW</b></p> <p>Modern designs with an urban edge.</p>	<p><b>THREE POSTS</b></p> <p>Traditional styles with unexpected details.</p>	<p><b>zipcode design</b></p> <p>Contemporary essentials at everyday prices.</p>	<p><b>Shop All Brands</b></p> <p>Finds that fit your space, style, and budget.</p>
---	---	---	--	---	--

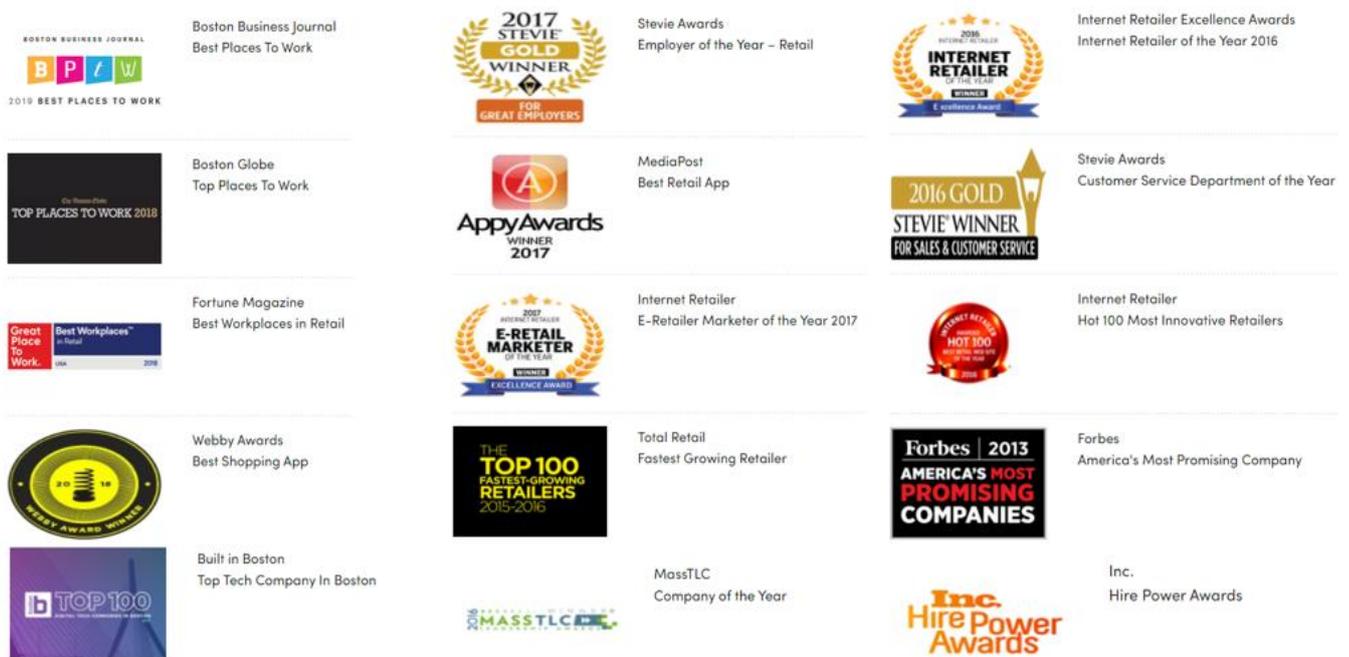
Como se puede observar en la *Figura 10*, el valor de la empresa aumentó exponencialmente entre abril y agosto de 2020. Esto se debe a la pandemia del COVID-19. Por un lado, el cierre de establecimientos por el confinamiento y el deseo de autolimitar la actividad presionó a los consumidores que buscaban adquirir mobiliario a probar la compra online, la cual no era tan común para este tipo de artículos (dada su naturaleza tangible). Por otro lado, los consumidores, al verse obligados a estar encerrados en casa durante largos periodos de tiempo, comenzaron a comprar más mobiliario, con el objetivo de convertir su casa en un lugar más cómodo y acogedor. Asimismo, mucha gente se vio forzada a trabajar desde casa, lo que también requería la compra de los componentes necesarios para crear un estudio en el hogar. Todo esto fue muy beneficioso para Wayfair, cuyas acciones se encontraban a menos de \$25/unidad a mediados de marzo de 2020, y acabaron por encima de \$330/unidad a finales de agosto del mismo año (Walker, 2020). La pandemia del COVID-19 ayudó a muchas empresas tecnológicas a conseguir en unos meses objetivos financieros y de captación de clientes que tenían previsto conseguir en años. Ahora, Wayfair se enfrenta al desafío de retener a los casi 16 millones de consumidores activos que ha adquirido durante la pandemia (Forbes, 2021).

### **2.2.1. MISION, VISION Y VALORES DE LA COMPAÑIA**

La misión de una compañía se refiere al “qué” hace la empresa (Campbell & Yeung, 1991). La misión de Wayfair consiste en proveer a sus clientes con todos los artículos para el hogar que pueda necesitar (Wayfair, 2021). La compañía busca hacer esto ofreciendo una gran variedad de productos en su página web, que pueden ser cómodamente enviados a la vivienda en un periodo de tiempo reducido. Además de esto, Wayfair está muy comprometido con proveer al cliente con la mejor experiencia posible, desde que éste entra en la página web buscando un producto hasta después de que el envío se haya completado.

En cuanto al “por qué” Wayfair tiene dicha misión, la visión de la compañía es que todo el mundo debería vivir en una casa que ame, lo que lleva a la compañía a intentar facilitar dicho logro tanto como le sea posible (Campbell & Yeung, 1991; Wayfair, 2021). La empresa también tiene algunos valores muy marcados, que trata de implantar en la cultura corporativa y transmitir a través de sus empleados. Dichos valores incluyen ser personas (1) curiosas, (2) innovadoras, (3) pensadoras, y (4) que promuevan la colaboración inclusiva (Wayfair, 2021). La compañía contrata nuevos empleados muy a menudo, a quienes trata de ayudar a aprender y a crecer, proporcionándoles un entorno dinámico y diverso que les permita dicho desarrollo.

Una encuesta realizada por Comparably (2021) muestra que un 79% de los empleados se sienten orgullosos de trabajar en Wayfair. De hecho, la empresa ha recibido numerosos premios por estar entre las mejores compañías para trabajar o por ser de las mejores plataformas de compraventa de productos, entre otros (Wayfair, 2021). No obstante, de acuerdo con otras encuestas realizadas también en la plataforma Comparably (2021; Anexo 4 para encuestas completas), los empleados se sienten principalmente motivados por otros factores tales como sus jefes, el equilibrio entre su vida laboral y personal, o los objetivos de la empresa; no por la misión, visión y valores de la misma. Esto indica que, aunque Wayfair esté muy comprometido con crear una buena atmósfera de trabajo y cultura corporativa, a la compañía aún le queda camino por delante a la hora de transmitir correctamente su misión y visión a sus empleados.



**Figura 13:** Premios Concedidos a Wayfair en Relación con su Misión, Visión y Valores.

**Fuente:** Wayfair, 2021

## 2.2.2. IDENTIDAD DE MARCA

La Identidad de Marca se refiere a los componentes que una empresa da a su marca (tales como el nombre, logo, o misión y visión, entre otros) con el objetivo de representar sus productos y ofertas. Esta identidad de marca puede estimular a aquellos clientes que se sientan identificados con la misma a probar los productos o servicios de la marca, así como a seguir adquiriéndolos en el largo plazo, si perciben que éstos reflejan su estilo de vida (Bloch, 2021). Nótese que la identidad de marca no es lo mismo que la personalidad de marca. La identidad de marca se refiere a aquellos aspectos de la marca creados por la misma compañía, y que ésta quiere

transmitir al público. La personalidad de marca, sin embargo, se refiere a cómo estos elementos son percibidos por los consumidores. Es muy importante para las empresas trabajar en un correcto marketing y comunicación, con el objetivo de que los consumidores perciban la personalidad de marca deseada (Varadarajan, 2015).

Al igual que existe el modelo “Big Five” para analizar la personalidad de las personas, también existen modelos para identificar la identidad y personalidad de las marcas (Aaker, 1997). Para el análisis de la identidad de Wayfair, haremos uso del modelo del *Prisma de la Identidad de Marca* de Kapferer (2004). Este es un modelo muy completo, pues identifica seis aspectos de la identidad de marca (físico, personalidad, relación, cultura, reflejo y auto-imagen), divididos en dos dimensiones: *emisor vs. receptor*, ya que una marca construida de manera exitosa debe tener una identidad propia, pero en la que los consumidores se puedan ver reflejados; y *perspectiva interna vs. perspectiva externa*, que definen la parte de interiorización de la marca (como personalidad, auto-imagen y cultura) y la parte de externalización de la misma (como relación, reflejo y físico) (Lara, 2019). A continuación, encontramos las 6 dimensiones aplicadas a Wayfair:



**Figura 14:** Prisma de la Identidad de Marca de Kapferer.

**Fuente:** Lara, 2019

- **Físico.** Wayfair, debido a que vende sus productos en un entorno online, lo que implica que los consumidores no pueden ver el producto completo hasta una vez realizado el pedido, trata de transmitir a los mismos cómo sería poseer estos productos. Para ello, la empresa añade multitud de imágenes de sus productos, así como videos de gente ensamblando y haciendo uso de los mismos. Asimismo, la compañía tiene tecnología de realidad virtual, que permite a sus clientes ver cómo quedarían los artículos de mobiliario en su casa a través de la cámara de su teléfono móvil (Wayfair, 2021).

Además, el logo y las letras de Wayfair son de color morado, elemento que es consistente en su página web. Este es un color muy llamativo, que facilita que el consumidor reconozca rápidamente los anuncios y comunicaciones de la marca.

**Figura 15:** Logo de Wayfair.



**Fuente:** Wayfair, 2021

**Figura 16:** Ejemplo de Comunicaciones de Wayfair.

**Fuente:** Wayfair, 2021



- **Personalidad.** En cuanto a la dimensión de la personalidad, Wayfair encarna una personalidad práctica, elegante, flexible, atractiva y divertida. Es una empresa que trata de ayudar a las personas a decorar su casa, y les ofrece la oportunidad de hacerlo con muchos estilos, diversos presupuestos, y de manera cómoda y sencilla. Hace que comprar muebles no sea una carga, si no una práctica de prueba y error entretenida hasta dar con el producto perfecto. Además, debido a las 5 marcas que tiene la empresa, su personalidad puede cambiar ligeramente de una a otra, para adaptarse a los diferentes consumidores de la compañía.
- **Cultura.** La cultura de Wayfair está en consonancia con su visión. Busca que la gente viva en una casa que ame, y que conseguir esto sea sencillo, práctico y divertido. Como se ha mencionado previamente, Wayfair quiere convertir esta tarea en una experiencia emocionante, facilitando el proceso a los consumidores. Además, Wayfair, con sus diferentes marcas, es una empresa inclusiva que busca servir a consumidores con todo tipo de gustos y bolsillos (Wayfair, 2021).
- **Relación.** Wayfair trata de expresar su cultura y llegar a los consumidores especialmente a través de sus marcas. Esto se debe a que cada marca tiene un estilo único (moderno, tradicional, minimalista, etc.), y cada una de ellas tiene miles (o incluso millones) de productos, lo que permite a los clientes sentir que su adquisición puede ser única, y hace dicho proceso de compra más emocionante (Wayfair, 2021).

En ocasiones, Wayfair hace uso de personas famosas para promocionar sus productos. La empresa tiene una línea de productos llamada *Kelly Clarkson*, que es promocionada por la cantante, y que hace uso de los admiradores de la misma para expandir su clientela (Christie, 2020).



**Figura 17:** Línea Patrocinada por Kelly Clarkson.

**Fuente:** Wayfair, 2021

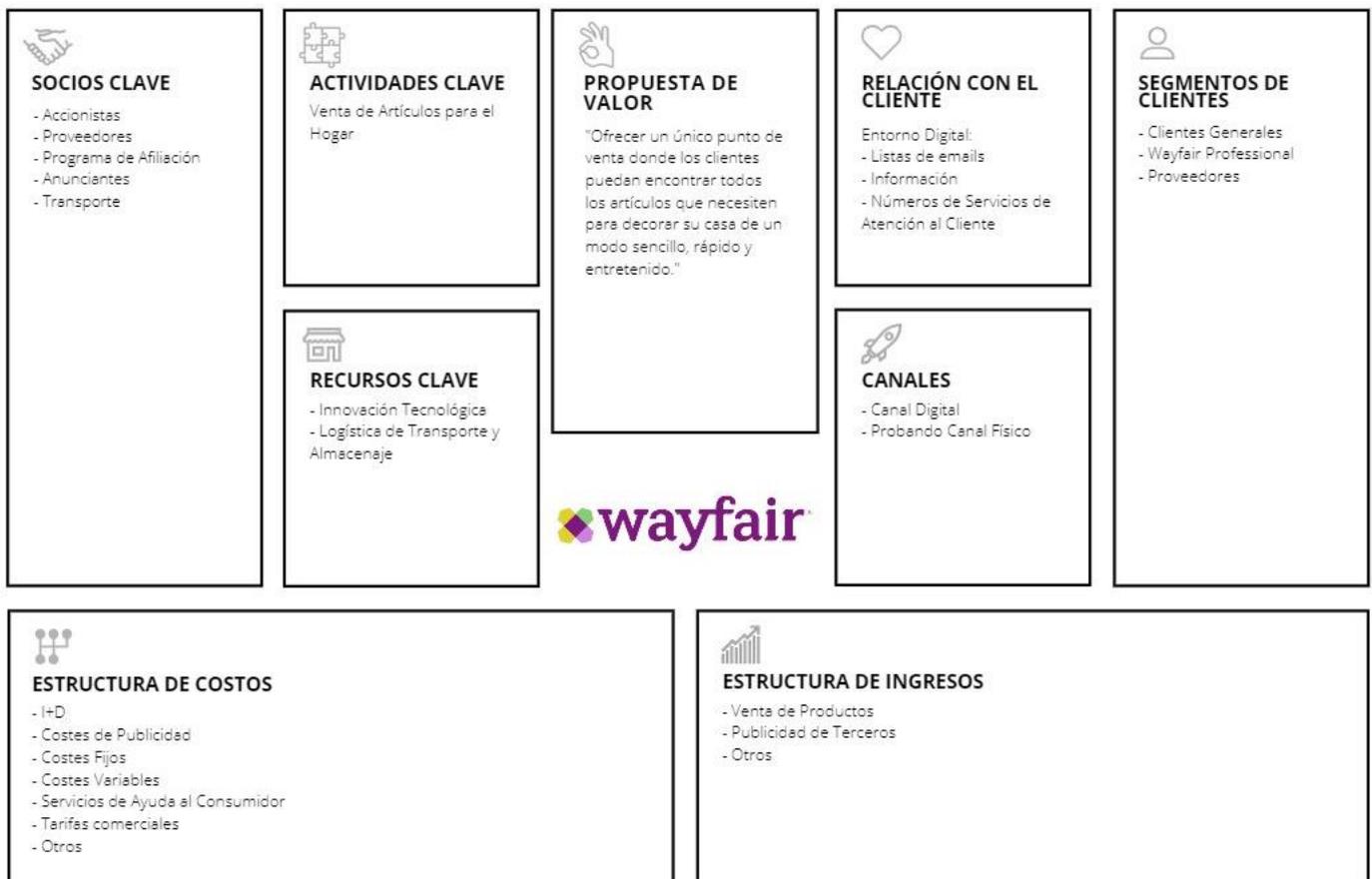
- **Reflejo.** La percepción de los clientes sobre la marca es que Wayfair es variada (ya que ofrece una gran variedad de productos y precios, por lo que es sencillo encontrar lo que uno busca), práctica (ya que dichos productos pueden ser adquiridos sin salir de casa, y llegan cómodamente al domicilio en un periodo de tiempo breve) y fiable (ya que ofrece mucha información sobre los productos y sus características antes de la compra, y facilita muchas opciones de garantías y servicios postventa)(Wayfair, 2021).
- **Auto-Imagen.** Las opiniones de los no-consumidores sobre los clientes de Wayfair son variadas. Mientras existe gente que puede opinar que son personas prácticas y habilidosas (al ser capaces de decorar una casa adquiriendo productos online), puede haber personas que estén menos familiarizadas con las compras online, y que consideren que dicha práctica muestra que los consumidores son personas irresponsables (al comprar productos caros como sofás sin haberlos visto en persona antes).

## 2.3. LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR EN WAYFAIR

### 2.3.1. BUSINESS MODEL CANVAS DE WAYFAIR INC.

Antes de analizar la experiencia del consumidor ofrecida por Wayfair, se realizará un análisis de su modelo de negocio, para entender mejor la compañía. Para ello, se utilizará el *Business Model Canvas*, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). Se trata de un modelo intuitivo, que resulta en una sencilla representación gráfica de todos los conceptos clave del modelo de negocio de una empresa. A continuación, se analizarán dichos elementos en relación con Wayfair, que incluyen (Quiroz-Leyton, 2010): (1) Alianzas Clave, (2) Actividades Clave, (3) Recursos Clave, (4), Propuesta de Valor, (5) Relaciones con Clientes, (6) Canales de Distribución y Ventas, (7) Segmento de Clientes, (8) Estructura de Costos, y (9) Estructura de Ingresos.

## MODELO DE NEGOCIO: WAYFAIR INC.



**Figura 18:** Business Model Canvas de Wayfair Inc.

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.3.1.1. ALIANZAS CLAVE

Wayfair Inc. cuenta con numerosas alianzas, que cooperan para lograr la misión de la compañía y seguir creciendo. Las principales alianzas de la empresa son:

- **Accionistas.** Wayfair Inc. salió a bolsa en 2014, y desde entonces, los accionistas son una importante fuente de financiación para la compañía (Ascarelli & Cheng, 2014).
- **Proveedores.** La empresa depende de sus más de 11.000 proveedores para suministrar los millones de productos ofrecidos en su plataforma. No obstante, esta relación es simbiótica, ya que Wayfair dedica mucho esfuerzo y recursos a asegurarse de que también sus proveedores crezcan como empresa. De hecho, Wayfair cuenta con numerosos equipos de *Supplier Relationship Managers*, cuyo cometido es no sólo asegurarse de seleccionar los productos de los proveedores que sean consistentes con alguna de las marcas de Wayfair, pero también asegurarse de que los proveedores cuenten con todos los recursos y atención necesarios para triunfar en la industria (Wayfair, 2021).
- **Programa de Afiliación.** Wayfair cuenta también con un programa de afiliación, que está orientado a propietarios de blogs o guías de compra que estén interesados en promocionar la compañía a cambio de una comisión (Wayfair, 2021). Esta alianza sirve a Wayfair para llegar a un mayor número de consumidores potenciales. En esta alianza también entran los “embajadores” de la marca, tales como Kelly Clarkson (quien ha sido mencionada previamente).
- **Anunciantes.** Otra alianza clave para Wayfair, que constituye una de sus fuentes de ingreso, son los diferentes proveedores que se anuncian en la página web de Wayfair. Aunque la página web no expone publicidad de productos que no estén vinculados con la marca, los proveedores tienen la posibilidad de destacar sus productos en la plataforma, para que éstos tengan mayor visibilidad y reciban más visitas (Wayfair, 2021).
- **Transporte.** Por último, dado que la empresa no ofrece la posibilidad de ir a buscar los productos a tienda/almacén, Wayfair envía todos los pedidos a las viviendas de sus consumidores. Con el objetivo de hacer este proceso más breve y ameno para los clientes, Wayfair tiene alianzas con diferentes empresas de transporte, tales como FedEx o UPS (Ship24, 2021). No obstante, para los envíos de artículos grandes o *large parcel* (como

pueden ser estanterías, sofás, etc.), Wayfair tiene su propia logística de transporte (Paschal, 2018).

### **2.3.1.2. ACTIVIDADES CLAVE**

A pesar de que la compañía realice muchas actividades (tales como crear iniciativas para ayudar a los proveedores o desarrollar logísticas de transporte y almacenaje), la actividad clave de Wayfair es ofrecer a los clientes todos los artículos que puedan necesitar para decorar y amueblar su hogar, y facilitar este proceso tanto como sea posible (Wayfair, 2021). Además, Wayfair también está muy centrado en el manejo de su plataforma online, y trata de actualizarla continuamente para proporcionar tanto a consumidores como a proveedores una experiencia intuitiva y sin fisuras (Cleverism, 2021).

### **2.3.1.3. RECURSOS CLAVE**

En cuanto a recursos, los más importantes que tiene Wayfair, esenciales para el desarrollo de su negocio, son:

- **Innovación Tecnológica.** No hay duda de que uno de los recursos más importantes de la empresa es su manejo de la tecnología en un sector en el que ésta no se encuentra tan desarrollada. Con la excepción de los artículos vendidos en Amazon, las empresas que venden mobiliario generalmente cuentan con una tienda física además de su presencia digital, permitiendo a los consumidores ver los artículos en persona antes de tomar su decisión de compra (López, 2018). Esto es un factor muy importante para algunos clientes, quienes vacilan a la hora de hacer una adquisición importante si no tienen la posibilidad de examinar el producto con antelación (Rajamma, Paswan, & Ganesh, 2007). Wayfair es consciente de esto, por lo que invierte mucho capital y esfuerzo en proveer a sus consumidores con una experiencia completa además de sencilla. Esto incluye la posibilidad de pedir de manera gratuita muestras de tela a domicilio, para poder tocar y ver los materiales en persona antes de tomar una decisión; aplicaciones de realidad virtual 3D que permiten a los consumidores ver cómo quedarían los artículos en su casa; o una unidad de servicio al cliente dedicada a atender a consumidores con dudas o quejas, con el objetivo

de dar a los mismos una garantía de calidad y disponibilidad por parte de la empresa (Wayfair, 2021).



**Figura 19:** Envío de Muestras de Tela Gratuito.

**Fuente:** Wayfair, 2021



**Figura 20:** Aplicación de Realidad Virtual.

**Fuente:** Wayfair, 2021

Además, Wayfair tiene mucha experiencia en el sector de *e-commerce*, el cual se está haciendo cada vez más popular, y que le ha sido de gran utilidad a la empresa, especialmente durante la pandemia del COVID-19 (Walker, 2020). Durante la misma, Wayfair fue capaz de incrementar sus beneficios exponencialmente, mientras otras empresas en el sector se vieron gravemente afectadas.

- **Logística de Transporte y Almacenaje.** Otro recurso clave de Wayfair son sus logísticas de transporte y almacenaje. El transporte de mobiliario no es algo fácil, ya que requiere el manejo de artículos de gran tamaño y, a menudo, delicados. Para garantizar el buen trato de sus productos, Wayfair tiene su propia logística de transporte, que asegura que los productos lleguen al consumidor en perfecto estado, además de en un periodo de tiempo menor al requerido por otras compañías de transporte (pues éstas también pueden tener otros pedidos, además de los de Wayfair, lo que reduce la atención a los productos y retrasa su entrega) (Paschal, 2018).

Además, Wayfair cuenta con su propia logística de almacenaje. La empresa no compra los productos de los proveedores, si no que meramente pone a estos en contacto con los consumidores. No obstante, para aquellos proveedores que se encuentren en otras regiones (algunos de ellos tienen su producción en Asia), Wayfair ofrece la oportunidad no sólo de encargarse del transporte de los mismos, sino también de guardarlos en sus almacenes

(servicios por los que cobra honorarios), distribuidos por ambas costas de Estados Unidos (Paschal, 2018). Esto también permite a la empresa reducir en tiempo de envío de los productos una vez realizado el pedido.

#### **2.3.1.4. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor de Wayfair sigue un modelo de “Enfoque de Resonancia” (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006), ya que la empresa sólo destaca los beneficios que crean el mayor valor para los consumidores. Dicha propuesta de valor, la cual está en línea con la misión y visión de la compañía, consiste en que Wayfair ofrece un único punto de venta donde sus clientes pueden encontrar todos los artículos que necesiten para decorar su casa de un modo sencillo, rápido y entretenido.

#### **2.3.1.5. RELACIONES CON CLIENTES**

Wayfair cuenta con diferentes canales para comunicarse con sus clientes, tales como listas de emails; artículos en la página web con información importante o útil; o números de atención al cliente disponibles durante todo el día (Wayfair, 2021). Como se ha mencionado anteriormente, al ser una empresa en el entorno digital, Wayfair pone especial empeño en compensar la falta de un canal físico facilitando la comunicación entre cliente y marca.

#### **2.3.1.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

En cuanto a los canales de distribución, Wayfair ofrece sus servicios únicamente de manera online. No obstante, la empresa está estudiando la posibilidad de abrir tiendas físicas en el futuro, para lo que ha abierto una “tienda de prueba” en Florence, Kentucky (Wayfair, 2021).

#### **2.3.1.7. SEGMENTO DE CLIENTES**

Al observar los clientes de Wayfair, estos pueden clasificarse en tres grupos principales:

- **Cientes Generales.** Personas que están buscando amueblar o redecorar su casa.
- **Wayfair Professional.** Este segmento está formado por empresas, tales como oficinas u hoteles, que acuden a Wayfair para amueblar o decorar sus establecimientos. Debido a que

estos clientes realizan compras de mayor volumen, Wayfair les ofrece descuentos exclusivos (Wayfair Professional, 2021).

- **Proveedores.** En cierto modo, Wayfair también considera a sus proveedores consumidores. Esto se debe a que la empresa ofrece numerosos servicios a los mismos para asistir y apoyar la ejecución de su actividad empresarial, así como para ayudarles a desarrollar y expandir su negocio (Pereira, 2021).

### 2.3.1.8. ESTRUCTURA DE COSTOS

Wayfair tiene un modelo de negocio que le permite minimizar gastos ya que, como se ha mencionado anteriormente, la empresa no adquiere los productos antes de venderlos (Cleverism, 2021). Además, la compañía invierte mucho dinero en I+D, por un lado, para mejorar su plataforma virtual y mejorar la experiencia de proveedores y consumidores en la misma, lo que permite a Wayfair ahorrar esfuerzo en *Supplier Relationship Managers* y servicios de ayuda al cliente (pues, aunque Wayfair siga ofreciendo estos servicios, una plataforma intuitiva provoca que menos ayuda sea necesaria). Por otro lado, los modelos de previsión desarrollados por la empresa le permiten a Wayfair comunicar a sus proveedores qué artículos deben tener en stock, no sólo para asegurar un envío rápido a los consumidores una vez realizado el pedido, pero también para evitar que exista stock innecesariamente almacenado y que el tiempo de rotación del mismo aumente (Paschal, 2018).

Otras fuentes de gastos de la compañía son (Cleverism, 2021):

- **Costes de Publicidad.** Este constituye una de las mayores fuentes de gasto.
- **Costes Fijos.** Incluyen gastos de operación, tecnología, generales y administrativos.
- **Costes Variables.** Incluyen gastos de *merchandising*, marketing y ventas.
- **Servicios de ayuda al Consumidor.**
- **Tarifas Comerciales.**
- **Otros.** Por ejemplo, las comisiones de los miembros del “Programa de Afiliación”.

### 2.3.1.9. ESTRUCTURA DE INGRESOS

Las principales fuentes de ingresos de Wayfair son (Cleverism, 2021):

- **Venta de Productos.** Esta constituye la mayor fuente de ingresos para la compañía.
- **Publicidad de terceros.**

- **Otros.** Por ejemplo, las tasas cobradas por servicios ofrecidos a los proveedores, tales como el transporte o almacenamiento.

### **2.3.2. FASES DEL *CUSTOMER JOURNEY* EN LA EMPRESA**

Como ha sido mencionado previamente, existen muchas maneras de crear un *Customer Journey Map*, lo que significa que no todos están compuestos por las mismas fases principales. Para el mapa de Wayfair, dividiremos su *Customer Journey* en 4 fases (freshworks CRM, 2021): (1) Concienciación, (2) Consideración, (3) Decisión, y (4) Retención.

#### **2.3.2.1. FASE DE CONCIENCIACION**

Todo comienza en la fase de concienciación, en la cual un individuo tiene un primer punto de contacto con la marca al descubrir su existencia, y éste siente curiosidad por comprender qué ofrece la misma (freshworks CRM, 2021). Además, el individuo es consciente de una necesidad, y está buscando satisfacerla (lo que lo lleva a investigar más activamente la nueva marca).

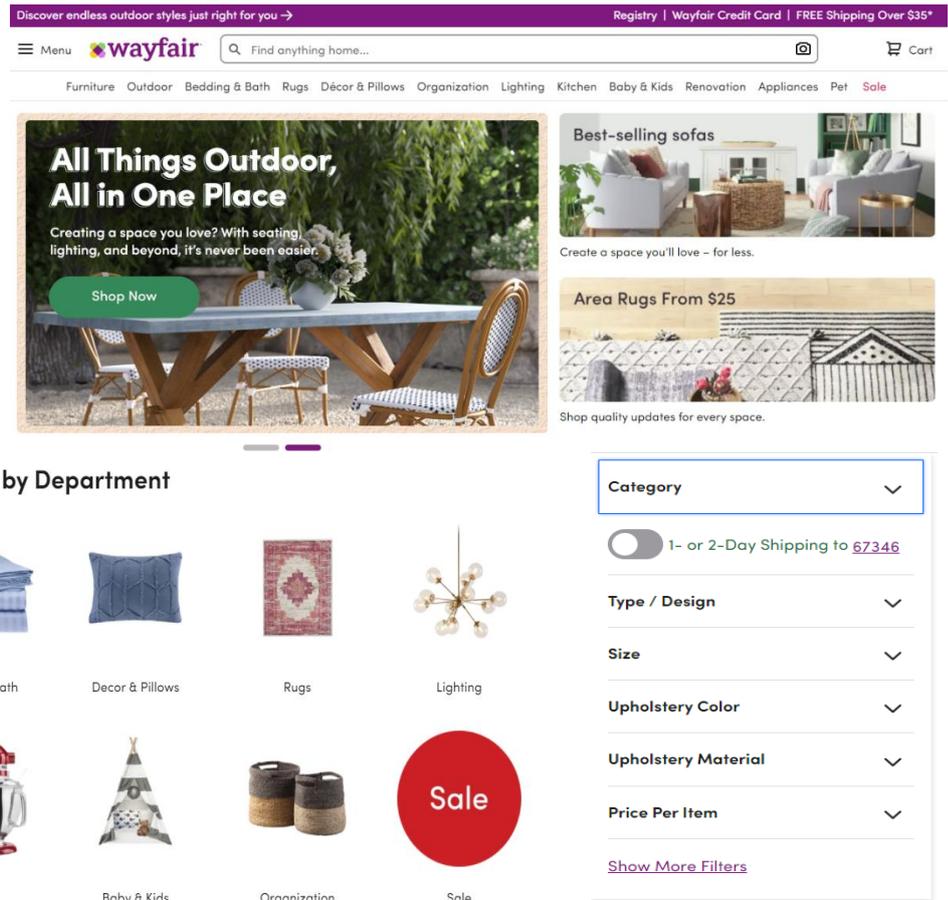
Para Wayfair, este es el momento en el que alguien ve un producto suyo, escucha hablar de la compañía, o ve un anuncio de la misma por primera vez, entre otros. Cuando un consumidor potencial entra en la página web *Wayfair.com* por primera vez, éste queda expuesto a un sinfín de productos y escenarios decorados con artículos de la marca. No obstante, lejos de abrumadora, la página principal de Wayfair está cuidadosamente ordenada, de manera que el consumidor potencial comprende rápidamente que la empresa ofrece una gran variedad de productos, a la vez que puede encontrar lo que busca de manera sencilla, gracias a funciones de búsqueda como “Comprar por departamento”, o la gran variedad de filtros disponibles. Con estas facilidades, el individuo puede saber qué tipo de productos ofrece Wayfair tras sólo navegar e investigar un poco en su página web.

**Figura 21:** Página Principal de *Wayfair.com*

**Fuente:** Wayfair, 2021

**Figuras 22 y 23:** Funciones de Búsqueda de *Wayfair.com*

**Fuente:** Wayfair, 2021



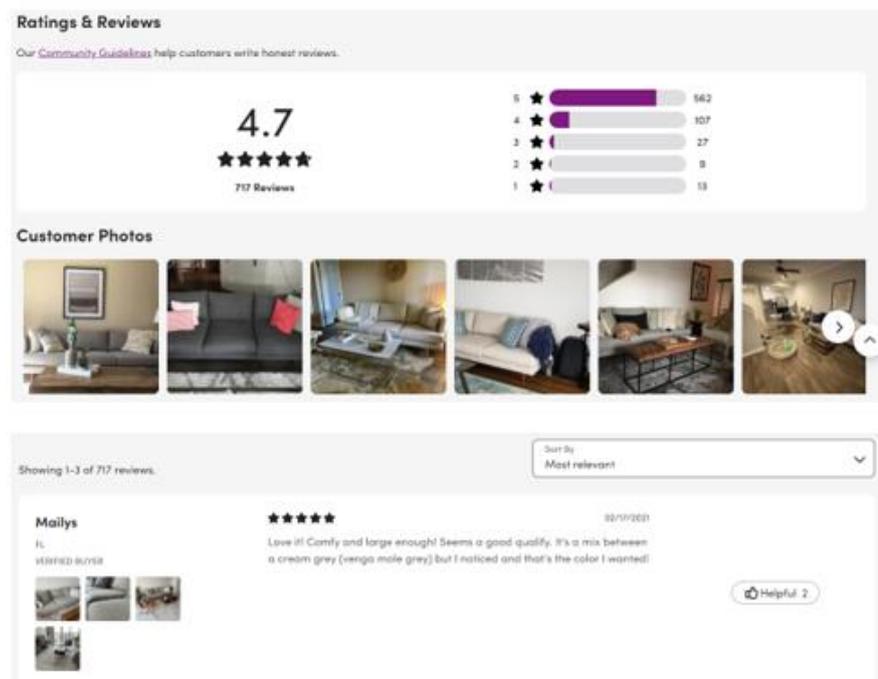
### 2.3.2.2. FASE DE CONSIDERACION

En la fase de consideración, el consumidor está familiarizado con la marca Wayfair, así como con las soluciones ofrecidas por la empresa. Ahora, Wayfair se encuentra en el set de consideración del individuo junto con otras empresas, y éste debe decidir cuál es su mejor alternativa (Hoyers, McInnis, & Pieters, 2018).

Como ha sido mencionado anteriormente, Wayfair es consciente de que carece del elemento físico en su experiencia de compra, lo que lleva a la empresa a tomar diferentes medidas para asegurarse de que el consumidor no sienta una escasez de información o de seguridad de compra al considerar sus productos frente a los de competidores con presencia en este entorno. Al navegar por su página web, el cliente cuenta con numerosos recursos diseñados para facilitar su búsqueda de productos e información, y crear una experiencia fluida e intuitiva (Wayfair, 2021). Por un lado, tenemos las antes mencionadas funciones de búsqueda como los filtros o los diferentes departamentos presentes dentro de la página web. Asimismo, al acceder a la Página de Visualización de Productos o *PDP (Product Display Page)*, el consumidor es

expuesto a una cantidad considerable de información, la cual está generalmente distribuida en (Wayfair, 2021; Anexo 5 para visualización completa del PDP):

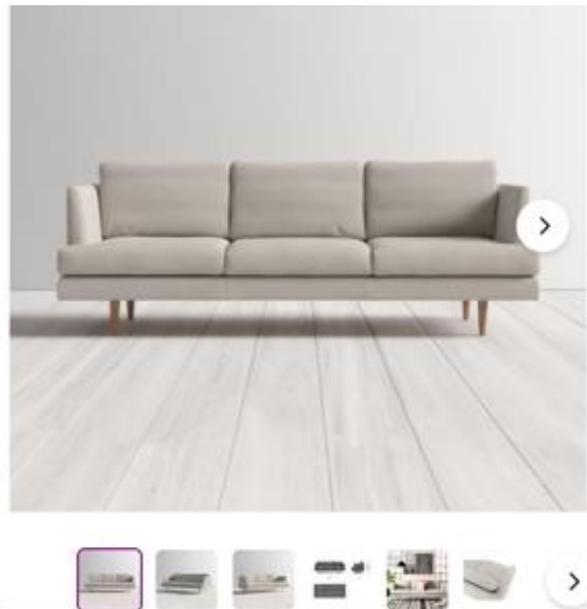
- **Marca del Producto.** Esta puede ser tanto una de las 5 marcas de Wayfair Inc. como la marca exclusiva a la que pertenece el producto (dentro de la marca *Wayfair.com*). En ocasiones, si la marca del proveedor es reconocida por los consumidores, es posible que el producto mantenga el nombre del fabricante.
- **Calificaciones de Otros Usuarios y Reseñas.** En la parte superior del *PDP* podemos encontrar la media de la clasificación dada al producto por clientes anteriores, así como el número de reseñas que posee el producto. En la compra online, las reseñas son un factor muy importante, ya que garantizan al consumidor que el producto que está considerando comprar es realmente el presentado en la página web (Barberena, 2021). Wayfair cuida mucho este apartado, ya que es consciente de su importancia para generar confianza en los consumidores. Una vez llegan al final del *PDP*, los clientes pueden leer todas las reseñas existentes, así como ver fotos subidas a la plataforma por los usuarios.



**Figura 24:** Reseñas y Fotos de los Usuarios  
**Fuente:** Wayfair, 2021

- **Descuentos y Ayudas Financieras.** Generalmente, Wayfair ofrece muchos descuentos, los cuales están destacados para que el consumidor pueda calcular fácilmente la diferencia con el precio original. Además, la empresa ofrece diferentes planes de pago, para adaptarse a las necesidades de sus consumidores.

- **Información Básica sobre el Envío.** En caso de que el tiempo de entrega sea importante para el consumidor, éste está claramente presentado al inicio de la página, junto con el coste del envío (en caso de haber).
- **Opciones de Colores o Materiales, e Imágenes.** Otro factor muy importante para la compra online es la presencia de múltiples fotos de buena calidad (kuombo, 2016). Por ello, Wayfair trata de poner el mayor número de fotos del producto posible, para ayudar a los consumidores a visualizarlo correctamente.



**Figura 25:** Imágenes del producto

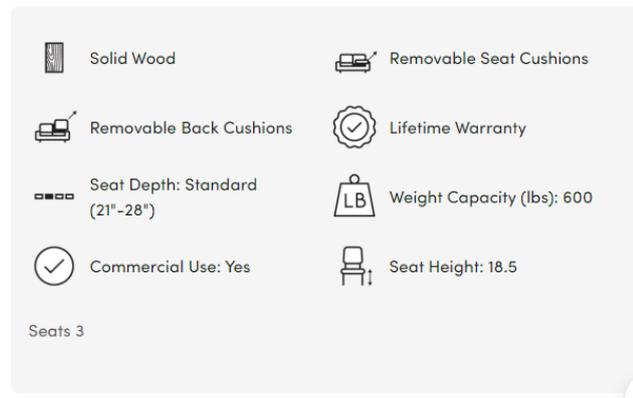
**Fuente:** Wayfair, 2021

Además, dado que muchos productos tienen varias opciones de tejido diferentes, Wayfair muestra imágenes de alta definición de los mismos (como se ha mostrado en la *Figura 20*), además de ofrecer a los clientes la posibilidad de solicitar el envío gratuito de muestras de los materiales a su casa. Esto proporciona al consumidor la oportunidad de ver y sentir los tejidos al igual que lo haría en una tienda física.

- **Servicios Adicionales.** Estos servicios varían dependiendo del producto, e incluyen ensamblado de los productos o garantías adicionales, entre otros.

- **Información General del Producto.** Incluye datos básicos que pueden necesitar los clientes, tales como materiales, capacidad, o características y funciones del producto, entre otros.

#### Product Overview



**Figura 26:** Información General de Producto

**Fuente:** Wayfair, 2021

- **Descripción del Producto e Información Adicional.** Este es el apartado más extenso del PDP, ya que expone toda la información disponible sobre el producto. Con esta sección, Wayfair busca que sus consumidores tengan toda la información que necesitan a la hora de tomar una decisión (al igual que si estuviesen en un entorno físico). El apartado está dividido en (1) descripción del producto, que incluye una descripción general, características, y detalles; (2) peso y dimensiones; y (3) especificaciones, que incluyen información de ensamblado, de garantía, y características adicionales del producto, entre otros.
- **Información de Contacto para la Resolución de Dudas.** En caso de que el cliente siga sintiendo cierta incertidumbre, Wayfair le da la opción de llamar por teléfono o chatear con un agente para consultar sus dudas.
- **Artículos Similares.** Esta sección facilita la comparación de precios y características con productos semejantes.
- **Frequently Bought Together.** Ayuda al cliente con ideas de decoración, utilizando información de compras realizadas anteriormente por otros usuarios.
- **Más Productos de la Marca o Colección.** Ayuda al cliente a rematar el *look*, con productos de la misma marca o que completen la colección.

- **Productos Compatibles.** Incluye productos complementarios. Por ejemplo, si un consumidor está mirando una mesa, esta sección podría sugerirle manteles del tamaño y estilo de la misma.
- **Preguntas y Respuestas Frecuentes.**
- **Envíos y Devoluciones.** Información adicional sobre el método de envío, el tiempo de entrega, etc.
- **Otros.** Ya que la venta no es cara a cara, hay ocasiones en las que los proveedores quieren asegurarse de que los consumidores comprenden el valor creado por sus productos. Para ello, Wayfair les ofrece la opción de destacar información adicional acerca de, por ejemplo, la producción de los productos, sellos de calidad (muchos proveedores están interesados en destacar el sello *Made in USA* como símbolo de calidad), información sobre los materiales, o incluso vídeos de gente ensamblando e interactuando con los productos, entre otros.

**Figuras 27 y 28:** Destacados

**Fuente:** Wayfair, 2021



**Crafted in the USA**

All of our custom upholstered products are designed and handcrafted in North Carolina, USA, using domestic and imported materials.



**Sturdy Construction**

Our craftsmen use high-quality lumber and no-sag steel springs to provide a sturdy sofa with long-lasting cushion support.



- 1 Upholstery fabric or leather cover
- 2 Fiber wrap gives a sturdy layer of foam protection
- 3 Foam core ensures comfort for years to come

Foam Cushion – Long-lasting, Firm Seat

Mediante este extenso *PDP*, Wayfair pone mucho empeño en ofrecer a sus clientes todos los elementos de los que los consumidores pudiesen disponer en un entorno físico, para así evitar las limitaciones que aparecen en los entornos puramente online. Además, Wayfair ofrece a los consumidores la conveniencia de realizar dicho proceso de compra desde la comodidad de su

casa. Mientras la compra en tienda física requiere ir al local cada vez que se quiere volver a estudiar el producto, Wayfair permite hacer esto mismo desde cualquier dispositivo móvil. Además, éste permite la opción de marcar los productos como “favoritos”, para poder volver a ellos fácilmente más tarde (Wayfair, 2021).

#### **2.3.2.3. FASE DE DECISION**

Después de haber obtenido toda la información necesaria acerca de las diferentes alternativas, llega el momento en el que el consumidor se decide por la marca que hará un mejor trabajo a la hora de satisfacer sus necesidades, y compra el producto (freshworks CRM, 2021). En Wayfair, esta fase es muy sencilla. Una vez decidido el producto a adquirir, al consumidor le basta con añadir dicho artículo al carrito, introducir los datos personales y bancarios, y el pedido estará en camino. Además, Wayfair ofrece rastreo gratuito del envío en todos sus pedidos, e irá enviando correos electrónicos al consumidor para informarle de la situación del mismo (Wayfair, 2021). En caso de necesitar realizar algún tipo de cambio en la fecha de entrega o envío, Wayfair también da la posibilidad de llamar a un agente para solucionar dichas gestiones con rapidez.

#### **2.3.2.4. FASE DE RETENCION**

La compra ya ha sido realizada y el producto ya ha sido entregado al consumidor, pero el proceso no acaba aquí. Ahora, éste debe evaluar si está satisfecho con la decisión tomada, y determinar si ésta ha sido positiva y volverá a comprar productos de la marca o si ha sido negativa y no se convertirá en un cliente habitual (freshworks CRM, 2021). Wayfair pone mucho empeño en asegurar la satisfacción de sus clientes y trata de mejorar su servicio constantemente (Wayfair, 2021). Por un lado, como ha sido mencionado previamente, la empresa cuenta con números de teléfono y correos electrónicos de ayuda al consumidor, que permiten solucionar dudas o quejas que puedan tener los clientes. Además, Wayfair envía múltiples correos electrónicos a sus clientes. Primero, la empresa solicita a los clientes que rellenen una encuesta de calidad sobre la experiencia percibida, para poder mejorarla en futuras compras. Asimismo, Wayfair ofrece descuentos a aquellos clientes que publiquen reseñas (positivas o negativas) sobre dicha experiencia y el producto adquirido, para poder ayudar a futuros clientes que estén contemplando comprar dicho producto. Por último, Wayfair trata de retener al nuevo cliente mediante correos electrónicos frecuentes, que informan al mismo sobre

promociones y descuentos de temporada. Haciendo esto, Wayfair pretende ser una empresa recurrente en la mente del consumidor y tratar de retenerlo para futuras compras. En general, Wayfair trata de ofrecer a sus consumidores un valor experiencial en su proceso de compra, centrado en la creación de una relación de compromiso y confianza mutua con los mismos (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006).

### **3. RESULTADOS DEL ANALISIS**

Para finalizar con el análisis empírico del trabajo, se estudiarán las respuestas de los participantes de la encuesta con el objetivo de obtener las opiniones de los consumidores a cerca de la experiencia del cliente de Wayfair, contrastar dicha información con la información secundaria extraída, y responder las preguntas de investigación planteadas (*Anexo 6* para visualización de la encuesta completa).

#### **3.1. COMPONENTES MAS IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA**

*¿Qué componentes de la marca consideran los clientes más importantes o enriquecedores de la Experiencia del Cliente ofrecida por Wayfair Inc.?*

A pesar de la extensa variedad de elementos mencionados por los encuestados como parte esencial de la experiencia del cliente de Wayfair, los más repetidos fueron (1) la gran variedad de productos disponibles en la página web, (2) la conveniencia de su proceso de compra, (3) la diversidad de precios y (4) la cantidad de información facilitada. Para empezar, los encuestados mencionan cómo Wayfair, al tener un extenso surtido de productos, es una de sus opciones favoritas cuando buscan hacer una compra “*fácil y directa*”. Además, Wayfair supone en muchas ocasiones un punto de venta único, donde los consumidores pueden encontrar todos los productos que busquen para su casa, desde un sofá o una mesa de comedor hasta velas. Asimismo, a pesar de la extensa variedad de productos, los encuestados señalan cómo encontrar los productos deseados no es difícil ni frustrante, gracias a los filtros de búsqueda disponibles en la plataforma.

Todo esto está muy ligado al siguiente punto, que es la conveniencia. Los encuestados valoran que Wayfair les dé la oportunidad de decorar una casa entera sin la necesidad de salir de su vivienda. También es destacada la importancia de poder realizar compras a distancia, tal y como menciona un encuestado, que necesitaba comprar muebles para su piso desde fuera del

país, por lo que las tiendas físicas no eran una opción. Wayfair facilita el proceso de compra a sus consumidores, no sólo en la compra en sí misma, sino también en el envío, ya que los consumidores no necesitan un vehículo que les ayude a transportar los productos pesados, ni son requeridos pagos extras por el envío de los mismos. Además, Wayfair incluye sistemas de rastreo en el envío de todos sus productos, ayudando a los consumidores a asegurarse de que estarán en casa en el momento de la entrega. De acuerdo con la encuesta, todos estos factores aportan valor a los consumidores.

El tercer punto destacado es la diversidad de precios. La mayoría de los encuestados son universitarios o recién graduados, por lo que todos aprecian la posibilidad de encontrar productos que se adecúen a sus bolsillos y que a la vez sean de buena calidad. Por ejemplo, un encuestado menciona buscar precios bajos para los productos de mayor tamaño, pero permitirse examinar productos más costosos al comprar caprichos. Asimismo, otro encuestado alude a cómo Wayfair siempre ofrece descuentos en sus productos, lo que es vital para estudiantes que se encuentran con la necesidad de amueblar su casa por completo cada vez que se mudan.

El último punto común hace referencia a la cantidad de información que Wayfair publica sobre sus productos, con el objetivo de facilitar el proceso de compra a sus consumidores. Los encuestados identifican esto como un elemento esencial de la experiencia de compra online, ya que les garantiza cierta seguridad a la hora de hacer un pedido. Dicha información incluye desde datos generales del producto (medidas, por ejemplo) hasta imágenes de los mismos, o reseñas y fotos subidas por usuarios que han adquirido dichos artículos previamente. Además, las imágenes de los productos no sólo ayudan a los consumidores a examinar el producto en detalle, sino que también les proporciona ideas de decoración para el hogar.

Como podemos ver, los encuestados mencionan gran parte de los elementos desarrollados por la empresa con el objetivo de mejorar la experiencia de compra del cliente. Esto implica no sólo que los consumidores están haciendo uso de las herramientas proporcionadas por la compañía, sino también que dichas innovaciones son exitosas a la hora de proporcionar valor a los mismos.

### **3.2. EL ENTORNO UNICAMENTE ONLINE EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE**

**¿Supone ser una empresa online en la Industria del Mueble una desventaja para la empresa?**

Con la excepción de un encuestado, los demás participantes coinciden en que el hecho de ser una empresa con presencia únicamente online, lejos de ser una desventaja, supone más bien una virtud para Wayfair. Por un lado, los encuestados generalmente prefieren realizar compras online, ya que ven esto como una forma de ahorrar tiempo, que a la vez es más conveniente y cómoda (también por los factores citados anteriormente). Además, el hecho de buscar información sobre el producto en el entorno online facilita la comparación de alternativas. También se hace referencia a la ventaja que Wayfair ha supuesto durante el COVID-19, ya que la empresa no sólo seguía operando mientras muchos de sus competidores se vieron obligados a interrumpir su actividad, sino que también permitía a sus clientes realizar el proceso completo de compra de manera segura, así como les evitaba la necesidad de transportar productos pesados.

No obstante, los encuestados también reconocen algunas desventajas que el operar en un entorno online en dicha industria conlleva. Estos muestran interés en tener la posibilidad de examinar los productos considerados en persona, especialmente cuando los precios son altos, o cuando son productos en los que la textura es un elemento importante (como las mantas). Esta necesidad de ver y sentir el producto en persona surge de la preocupación de los consumidores por encontrar incoherencias entre el producto presentado en la página web y el que están adquiriendo realmente. Esto se incrementa por la inquietud que provoca la necesidad de devolver un producto, tarea que requiere tiempo y, por tanto, suprime la conveniencia conseguida con la compra online. No obstante, algunos encuestados muestran mayor seguridad en su compra cuando ven que Wayfair proporciona mucha información sobre sus productos, así como imágenes de alta calidad y reseñas de otros usuarios.

Estos resultados coinciden en cierta medida con los seis factores enunciados en el Marco Teórico, que explican la preferencia por los entornos físicos o digitales (Rajamma, Paswan, & Ganesh, 2007). Para empezar, vemos cómo la inclinación varía dependiendo de la motivación de la compra: si los consumidores buscan variedad, acuden al entorno digital; mientras que si la calidad de los productos (generalmente de precios elevados) o la textura es primordial, los consumidores se sienten más seguros en el entorno físico. Asimismo, los consumidores asocian el entorno online con conveniencia, pero reconocen que este no es siempre el caso, ya que en

caso de existir una complicación (como la necesidad de devolver un producto), dicho beneficio desaparece. No obstante, los encuestados dicen no haberse visto nunca en necesidad de devolver un producto defectuoso.

También encontramos factores que no coinciden exactamente con la teoría, tales como la garantía, ya que, aunque los encuestados mostrasen cierta preocupación por adquirir determinados productos en el entorno digital, esta inquietud era neutralizada por la cantidad de información ofrecida por Wayfair. Por último, encontramos factores que no coinciden con la teoría enunciada anteriormente, así como los precios, descuentos o envíos, ya que existe una preferencia clara por el entorno digital por lo que a este factor respecta. Faltan mencionar los elementos de la disponibilidad de los vendedores y el disfrute o experiencia. No obstante, los encuestados no han hecho referencia a dichos factores al responder a la segunda pregunta de investigación, por lo que se desarrollarán más adelante.

### **3.3. POSIBLES LIMITACIONES DE LA EXPERIENCIA**

#### **¿Qué limitaciones tiene actualmente la experiencia de la empresa, y como se podrían mitigar?**

En cuanto a las limitaciones de la experiencia proporcionada por la empresa, muchos encuestados muestran desagrado con el servicio de ayuda al cliente de Wayfair. A veces, el conseguir hablar con un agente para solucionar problemas requiere demasiado tiempo, ya que las listas de espera son muy largas. Esto crea frustración en los consumidores, quienes a veces optan por acudir a empresas competidoras de la marca. No obstante, la mayoría de los encuestados coinciden en que una vez consiguen ponerse en contacto con un agente, éstos son muy amables, y solucionan los problemas con rapidez. Esta limitación no coincide con lo visto en el Marco Teórico, pues Wayfair afirma poner mucho esfuerzo en perfeccionar su servicio de ayuda al cliente. No obstante, de acuerdo con los encuestados, a éste todavía le queda mucho trabajo por delante.

Otras limitaciones mencionadas por los participantes son la falta de existencias de algunos productos y los prolongados plazos de entrega a finales de verano. En ocasiones, estas inconveniencias requerían que los consumidores cambiasen de producto, o a veces incluso que decidiesen no comprar en Wayfair. En el Marco Teórico, ha sido mencionado que Wayfair ofrece tiempos de envío breves, lo que incrementa su conveniencia. De hecho, existe una razón lógica por la que los plazos de entrega de la empresa (y del sector en general) han aumentado

este último año: el COVID-19. Debido a la pandemia, muchas plantas de producción se han visto obligadas a cerrar: tanto en parte, debido a temas de protocolo o focos de contagio; o por completo (Petersen, 2021). Wayfair, gracias a su logística de almacenaje y transporte, ha podido operar mejor (o incluso operar en general) que sus competidores físicos durante este tiempo (Cosgrove, 2020). Aun así, la empresa está trabajando en este ámbito, en el que está experimentando muchos problemas (Bhattarai, 2021).

### **3.4. PERCEPCION DE LA EXPERIENCIA Y RELACION ENTRE MARCA Y CLIENTE**

**¿Cómo perciben los clientes de Wayfair Inc. dicha experiencia? ¿Es capaz la compañía de crear una relación con sus consumidores a través de los canales ofrecidos?**

En general, los encuestados se sienten satisfechos con la experiencia del cliente proporcionada por Wayfair, dado que la empresa les provee con una plataforma con gran heterogeneidad de productos, por la que es fácil navegar y encontrar los productos que están buscando a un precio y calidad adecuados, así como adquirir y recibir esos productos de manera rápida y conveniente. Otros elementos de dicha experiencia mencionados anteriormente, tales como la gran cantidad de información proporcionada, o el sistema de rastreo de pedidos, otorgan seguridad y confianza a los clientes durante su experiencia. De este modo, Wayfair es capaz de crear una relación con sus consumidores, la mayoría de los cuales aseguran que realizarían más compras en la plataforma, así como recomendarían (o ya han recomendado) la misma a sus amigos y conocidos.

No obstante, si Wayfair quiere conseguir una experiencia del cliente óptima, los encuestados sugieren que ésta debe trabajar en sus limitaciones actuales, haciendo especial hincapié en la necesidad de una mayor disponibilidad por parte de la empresa para solucionar dudas y quejas, que presenta uno de los factores explicados por Rajamma, Paswan y Ganesh (2007); así como en una reducción de los plazos de entrega ofrecidos a día de hoy.

#### **IV. CONCLUSIONES: PUNTOS FUERTES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.**

Para finalizar con este trabajo, se hará un breve resumen de los puntos fuertes y de las limitaciones de Wayfair Inc., así como se presentarán recomendaciones que la empresa debería tener en cuenta en el futuro, basadas en la recopilación de información tanto primaria como secundaria.

##### **1. PUNTOS FUERTES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

Como se ha indicado a lo largo del trabajo, Wayfair Inc. cuenta con múltiples cualidades que le permiten mejorar sus operaciones y el servicio ofrecido a sus consumidores. Entre los puntos fuertes de la compañía encontramos, en primer lugar, su innovación tecnológica. La tecnología presente en la plataforma permite a Wayfair ofrecer a sus consumidores una experiencia online completa, para que éstos sean capaces no sólo de ver los productos y sus características en alta definición, sino también de sentir los materiales en persona y ver cómo los productos quedarían en su vivienda a través de las aplicaciones de realidad virtual.

Además, esta innovación tecnológica, sumada a las logísticas de transporte y almacenaje desarrolladas por la empresa, ayudan a Wayfair a realizar previsiones minuciosas de ventas, para así asegurar la existencia de productos y su rápido envío una vez procesado un pedido. Aunque dicha logística se haya visto afectada este último año debido al COVID-19, gracias a ella, Wayfair se ha visto menos afectado que sus competidores. Por último, encontramos los puntos fuertes destacados por consumidores de la empresa en la encuesta, que incluyen el amplio surtido de productos, la conveniencia del proceso de compra, la diversidad de precios y la enorme cantidad de información provista por la empresa para facilitar y otorgar seguridad en el proceso de compra.

Por otro lado, también se han encontrado algunas limitaciones en la experiencia del cliente de la compañía. El más prominente supone el servicio de atención al cliente, pues los consumidores manifiestan problemas a la hora de contactar a un agente para solicitar asistencia. Otras limitaciones menos significativas incluyen los plazos de entrega prolongados proporcionados por la empresa en el último año, así como la incapacidad de ver los productos finales en persona de manera previa a la compra.

Tras haber identificado las características de la compañía que, desde un punto de vista del consumidor, suponen ventajas o desventajas para el proceso de compra, se recomienda a la compañía seguir reforzando aquellos factores identificados como puntos fuertes, así como trabajar en ofrecer un mejor servicio en las limitaciones localizadas.

## **2. CONCLUSION**

Tras el desarrollo del Marco Teórico y del Análisis Empírico de la experiencia del cliente en Wayfair Inc., podemos deducir que se trata de una empresa de gran éxito en el sector del mueble. Especialmente este último año, Wayfair Inc. ha sido capaz de superar la mayoría de los obstáculos que suponen ser una empresa digital en una industria de productos tangibles, sector que además opera principalmente en el entorno físico. Esto se puede explicar en el modo en el que Wayfair Inc. ha abordado los diferentes factores explicados por Rajamma, Paswan y Ganesh (2007). Estos autores, como ha sido enunciado en el Marco Teórico del Trabajo, mostraban a través de su estudio una inclinación por el entorno físico por parte de los consumidores.

Para comenzar, por lo que a la motivación respecta, Wayfair no sólo ofrece la variedad presente en otros canales digitales, sino también una garantía de calidad y precios competitivos en la mayoría de sus productos, cualidades encontradas tradicionalmente en los canales físicos.

En cuanto a la garantía, Wayfair proporciona grandes cantidades de información en su compra, desde datos atentamente detallados hasta muestras gratuitas de los materiales para los consumidores más indecisos. De este modo, la empresa pretende dar a sus consumidores la seguridad que necesitan para tomar una decisión. No obstante, es cierto que la compañía tiene que seguir trabajando en facilitar a sus consumidores una mejor comunicación con la marca para la resolución de posibles problemas.

Con respecto a la conveniencia y resolución de problemas, a pesar de que los autores manifestasen una preferencia por los canales físicos en caso de considerar este factor importante, ese no es el caso con Wayfair. Una de las palabras más repetidas por los encuestados es “conveniencia”, como razón principal para acudir a Wayfair. La empresa consigue convertir la tarea de amueblar una casa en algo sencillo y rápido, lo que atrae a aquellos consumidores que deseen simplificar su experiencia y hacerla más eficiente.

Esto nos lleva al siguiente factor, que es precisamente el disfrute o experiencia proporcionado por el canal. El valor experiencial ofrecido por Wayfair se centra, como ha sido mencionado previamente, en la creación de una relación de compromiso y confianza con los consumidores. Además, la sencillez y conveniencia de la experiencia de compra ofrecida por Wayfair proporciona valor a sus consumidores. Muchos encuestados dicen aspirar a realizar una compra “directa y rápida”, la cual se ve facilitada por la posibilidad de comprar todos los productos necesarios en un punto de venta único, así como por las diferentes herramientas proporcionadas por la empresa para hacer esta búsqueda organizada y satisfactoria. Estos elementos llevan a los consumidores a querer repetir su compra en Wayfair, creando así una relación a largo plazo entre marca y cliente.

El próximo factor que encontramos es el del precio, calidad, envío y descuentos, entre otros. Wayfair ofrece un amplio rango de precios, con el objetivo de apelar a todo tipo de consumidores. Mediante sus 5 marcas, la empresa ofrece también diferentes niveles de calidad en sus productos, para así adaptarse a los requisitos de los clientes. Además, como ha sido destacado en la encuesta, la empresa ofrece múltiples descuentos en su página web. Finalmente, en cuanto al envío, Wayfair rara vez cobra gastos de envío a sus clientes, y les facilita el seguimiento de sus pedidos mediante números de rastreo, para incrementar la conveniencia y mejorar la experiencia.

Por último, encontramos la disponibilidad y respuesta de los vendedores. Este es tal vez el factor en el que Wayfair se encuentra más rezagado. Según las respuestas obtenidas con la encuesta, a pesar de que los agentes de servicio de ayuda al cliente sean amables y solucionen los problemas rápido, conseguir ponerse en contacto con ellos puede suponer un desafío para los consumidores. A pesar de que Wayfair incluya grandes cantidades de información en su página web para evitar en la medida de lo posible que sus clientes tengan dudas acerca de los productos, la compañía aún necesita trabajar en esta área, con el objetivo de conseguir que sus clientes perciban el mismo grado de atención que tendrían en una tienda física.

Como hemos visto, Wayfair ha conseguido poner la mayoría de los factores que antes empujaban a los consumidores de la industria hacia las tiendas físicas a su favor. A pesar de que aún le quede algo de trabajo por delante, Wayfair está muy comprometido con proveer a sus clientes con una experiencia conveniente y entretenida para que puedan vivir en una casa que amen, y sigue trabajando cada día para alcanzar esta visión.

## V. BIBLIOGRAFIA:

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de la Marca*. Barcelona: Deusto. Extraído a 21/05/2021 de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/trabajos/40867\\_155108.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/40867_155108.pdf)
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. Extraído a 18/05/2021 de [https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/dimensions\\_of\\_brand\\_personality\\_0.pdf](https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/dimensions_of_brand_personality_0.pdf)
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. Extraído a 16/04/2021 de [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/788458/mod\\_resource/content/1/value%20proposition.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/788458/mod_resource/content/1/value%20proposition.pdf)
- Asscarelli, S., & Cheng, A. (2014). 5 Things to know about the Wayfair IPO. *En MarketWatch*. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.marketwatch.com/story/5-things-to-know-about-the-wayfair-ipo-2014-10-02>
- Barberena, V. (2021). ¿Por qué son importantes las Reseñas de Producto en tu Tienda Online?. En ITDO. Extraído a 19/05/2021 de <https://bit.ly/3we2fDt>
- Berg, N., & Knights, M. (2019): Amazon. How the World's most relentless retailer will continue to revolutionize Commerce. *Kogan Page Publishers*. Extraído a 23/05/2021 de <https://bit.ly/3yAkQeG>
- Berry, L. L. (1983) "Relationship Marketing", en Payne, A.; Christopher, M.; Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, p.66. Extraído a 30/12/2020 de <https://bit.ly/3eUGPVT>
- Bhattarai, A. (2021). Booming Furniture Sales Mean 'Unprecedented' Delays for Sofas and Desks. *The Washington Post*. Extraído a 24/05/2021 de <https://www.washingtonpost.com/business/2021/03/08/furniture-sales-pandemic/>
- Bloch, J. (2021). The Full Guide to Brand Identity, Personality and Guidelines. *Gingersauce: Branding Technology*. Extraído a 18/05/2021 de <https://bit.ly/3wfZx02>
- Brink, A. (2009). *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. Juta and Company Ltd. Extraído a 13/05/2021 de <https://bit.ly/3hAjoD2>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (pp. 1-7). Cambridge, MA: MIT. Extraído a 16/04/2021 de [https://scholar.google.com/scholar?q=Competing+in+the+Age+of+Omnichannel+Retailing&hl=es&as\\_sdt=0,22](https://scholar.google.com/scholar?q=Competing+in+the+Age+of+Omnichannel+Retailing&hl=es&as_sdt=0,22)

- Buehlmann, U., & Schuler, A. (2009). The US Household Furniture Industry Status and Opportunities. Extraído a 17/05/2021 de <https://pubag.nal.usda.gov/download/37580/PDF>
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630191900026>
- Christie, D. (2020). Wayfair Taps Kelly Clarkson as Brand Ambassador for Fresh Campaign. *Marketing Dive*. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.marketingdive.com/news/wayfair-taps-kelly-clarkson-as-brand-ambassador-for-fresh-campaign/572711/>
- Christopher, M, Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). *Relationship Marketing*. Taylor & Francis. Extraído a 21/05/2021 de <https://bit.ly/3oAj7lh>
- Cleverism. (2021). Wayfair. *Página Web de Cleverism*. Extraído a 19/05/2021 de <https://www.cleverism.com/company/wayfair/#:~:text=Cost%20Structure,cost%20driver%20is%20advertising%20expenses.>
- Comparably. (2021). Wayfair Employee Alignment. *Página Web de Comparably*. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.comparably.com/companies/wayfair/mission>
- Cosgrove, E. (2020). Pandemic Tests Wayfair's Operational Efficiency As Orders Increase, Losses Continue. *En Supply Chain Dive*. Extraído a 24/05/2021 de <https://www.supplychaindive.com/news/coronavirus-wayfair-operational-efficiency/577446/>
- Costa-Sánchez, C. (2014). Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: # Dropped by Heineken case study. Extraído a 12/01/2021 de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/37776/1/20140605113549.pdf>
- de La-Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente*. Editorial Almuzara. Extraído a 09/04/2021 de <https://bit.ly/2S5L9IV>
- De la Torre, R. (2018). Cómo Impactará la Digitalización en la Industria del Mueble. *En Más Madera*. Extraído a 23/05/2021 de <http://masmadera.net/digitalizacion-en-la-industria-del-mueble/>
- Denman, T. (2015). The World's 10 Wealthiest Retailers. *Retail Info Systems: Powering Intelligent Commerce*. Extraído a 16/04/2021 de <https://risnews.com/worlds-10-wealthiest-retailers>

- Drayse, M. H. (2008). Globalization and Regional Change in the US Furniture Industry. *Growth and Change*, 29(2), 252-282. Extraído a 17/05/2021 de [Globalization and Regional Change in the U.S. Furniture Industry \(wiley.com\)](#)
- Forbes. (2021). What is Happening With Wayfair Stock?. *En Forbes*. Extraído a 25/05/2021 de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2021/04/21/whats-happening-with-wayfair-stock/?sh=4f2fbb3d4ec3>
- freshworks CRM. (2021). Creating Customer Journey Maps: A Guide. Página Web de freshworks CRM. Extraído a 19/05/2021 de <https://bit.ly/3uWwnD0>
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102–119. Extraído a 16/04/2021 de <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.102.18478>
- Giraldo, V. (2020). Marketing Multicanal: Cómo Cautivar a la Audiencia de tu Marca no Importa Dónde Estén. *Rockcontent*. Extraído a 16/04/2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-multicanal/>
- González, Gil, A. (2018). Las Claves del Éxito de Amazon en el Entorno Digital. *Ma.com: Marketing y Comunicación Empresarial*. Extraído a 23/05/2021 de <https://mastermarketingupv.com/blog-macom/las-claves-del-exito-amazon-entorno-digital/>
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14. Extraído a 07/01/2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435909000025>
- Hensel, A. (2020). Inside IKEA’s E-commerce Strategy. *En ModernRetail*. Extraído a 23/05/2021 de <https://www.modernretail.co/retailers/ikea-is-launching-an-e-commerce-app/>
- Heung, V. C. (2003). Internet Usage by International Travellers: Reasons and Barriers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Extraído a 14/05/2021 de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110310496015/full/html?skipTracking=true>
- Holt, D. H., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*.

- Hoyers, W. D., McInnis, D. J. & Pieters, R. (2018). *Consumer Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition. *Cengage Learning*.
- Iglesias, D. (2016). Customer Journey Map: Mejorando la Experiencia del Cliente. En SoyUnaMarca. Extraído a 16/05/2021 de <https://www.soyunamarca.com/customer-journey-map-mejorando-la-experiencia-del-cliente/>
- IKEA. (2021). This Is IKEA: History. Página Web de IKEA. Extraído a 23/05/2021 de [https://www.ikea.com/ms/en\\_SG/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/](https://www.ikea.com/ms/en_SG/about_ikea/the_ikea_way/history/)
- IMI International. (2021), Percentage Share of Consumers in the United States that Shopped in-store and online in the past 12 months in 2021, by generation [Graph]. En Statista. Extraído a 16/05/2021 de <https://bit.ly/3ykQM6P>
- Knox, S., Payne, A., Ryals, L., Maklan, S., & Peppard, J. (2007). Customer relationship management. *Routledge*. Extraído a 24/05/2021 de <https://bit.ly/3yv2pIF>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). Concepto de marketing. *P. Kotler, Dirección de marketing*. Extraído a 30/12/2020 de <https://bit.ly/33QsSC3>
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Mexico: Pearson.
- kuombo. (2016). Por qué las Imágenes son tan Importantes Para tu Ecommerce. En kuombo. Extraído a 19/05/2021 de <https://bit.ly/3bEx789>
- Lara, R. (2019). ¿Qué es el Prisma de Identidad de Marca de Kapferer?. *The Brand Doctor*. Extraído a 18/05/2021 de <https://thebranddoctor.es/prisma-de-identidad-de-marca-el-prisma-de-kapferer/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96. Extraído a 16/05/2021 de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jm.15.0420>
- Lenderman, M. (2008). Marketing experiencial: la revolución de las marcas. *ESIC editorial*. Extraído a 24/05/2021 de <https://bit.ly/2TfKnnd>
- López, J. F. C. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17. Extraído a 30/12/2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>
- López, M. A. (2018). USA: Así Funciona el Mercado de Muebles en EE. UU. *En América Retail*. Extraído a 25/05/2021 de <https://www.america-retail.com/usa/usa-asi-funciona-el-mercado-de-muebles-en-ee-uu/>

- Macrotrends. (2021). Amazon Net Worth 2006-2021 | AMZN. *Página Web de Macrotrends*. Extraído a 23/05/2021 de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/net-worth>
- Macrotrends. (2021). Wayfair Net Worth 2013-2021 | W. *Página Web de Macrotrends*. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/W/wayfair/net-worth>
- Magro Magdalena, L. (2013). *Marketing Experiencial: Una Nueva Tendencia de Marketing*. Universidad de Oviedo. Extraído a 11/05/2021 de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/13063/Marketing%20experie%20ncial.%20%20Proyecto%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. 1ª Edición. Extraído a 09/04/2021 de <http://www.bibliotecapdf.com/2012/09/motivacion-y-personalidad-pdf.html>
- McFadden, C. (2021). A Very Brief History of Amazon: The Everything Store. *En Interesting Engineering*. Extraído a 23/05/2021 de <https://interestingengineering.com/a-very-brief-history-of-amazon-the-everything-store>
- Menéndez, V. (2014). Mapa del Recorrido del Cliente. *En SlidePlayer*. Extraído a 16/05/2021 de <https://slideplayer.es/slide/1066526/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99. Extraído a 09/04/2021 de <https://bit.ly/3w6xkJc>
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209. Extraído a 24/05/2021 de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- Moon, J., Choe, Y., & Song, H. (2021). Determinants of Consumer's Online/Offline Shopping Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1593. Extraído a 16/05/2021 de <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1593>
- Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14(237). Extraído a 30/12/2020 de <https://bit.ly/3hK4N88>
- Nanos, J. (2018). Is Boston's Wayfair the Next Amazon?. *The Boston Globe*. Extraído a 17/05/2021 de <https://bit.ly/3bzgwTs>

- Neslin et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. Extraído a 16/04/2021 de <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Canvas. *Self-Published*. Extraído a 1/05/2021 de <https://bit.ly/3fv0Q12>
- Paschal, C. (2018). Conquering the First Mile in Transportation Engineering with DriveWay App. Wayfair Technology Blog. Extraído a 18/05/2021 de <https://tech.wayfair.com/2018/11/first-mile-in-transportation-engineering-with-driveway-app/>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489. Extraído a 21/05/2021 de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11747-017-0523-z.pdf>
- Pereira, D. (2021). Wayfair Business Model. The Business Model Analyst. Extraído a 19/05/2021 de <https://businessmodelanalyst.com/wayfair-business-model/>
- Petersen, K. (2021). Lead Times Are Terrible: When Will They Get Better?. *En Business of Home*. Extraído a 24/05/2021 de <https://businessofhome.com/articles/lead-times-are-terrible-when-will-they-get-better>
- Que Nube. (2019). La Aplicación de Wayfair Agrega Herramientas de Visualización en 3D, Incluidas Fotos Interactivas y un Planificador de Salas. Que Nube: Actualidad Tecnológica. Extraído a 18/05/2021 de <https://quenube.com/la-aplicacion-de-wayfair-agrega-herramientas-de-visualizacion-en-3d-incluidas-fotos-interactivas-y-un-planificador-de-salas/>
- Quiroz-Leyton, O. (2010). 9 Piezas Claves: Business Model Canvas. *Self-Published*. Extraído a 18/05/2021 de <http://www.cenda.cl/images/descargas/sanvicente.pdf>
- Rajamma, R.K., Paswan, A.K., & Ganesh, G. (2007). Services Purchased at Brick And Mortar Versus Online Stores, and Shopping Motivation. *Journal of Services Marketing*. Extraído a 14/05/2021 de <https://bit.ly/3bCOuGm>
- Red.es. (2020). Share of Internet Users Who Shopped Online in Spain from 2000 to 2019 [Graph. *En Statista*. Extraído a 16/05/2021 de <https://login.ezproxy.neu.edu/login?qurl=https://www.statista.com%2fstatistics%2f440912%2fonline-shoppers-as-share-of-internet-users-in-spain%2f>

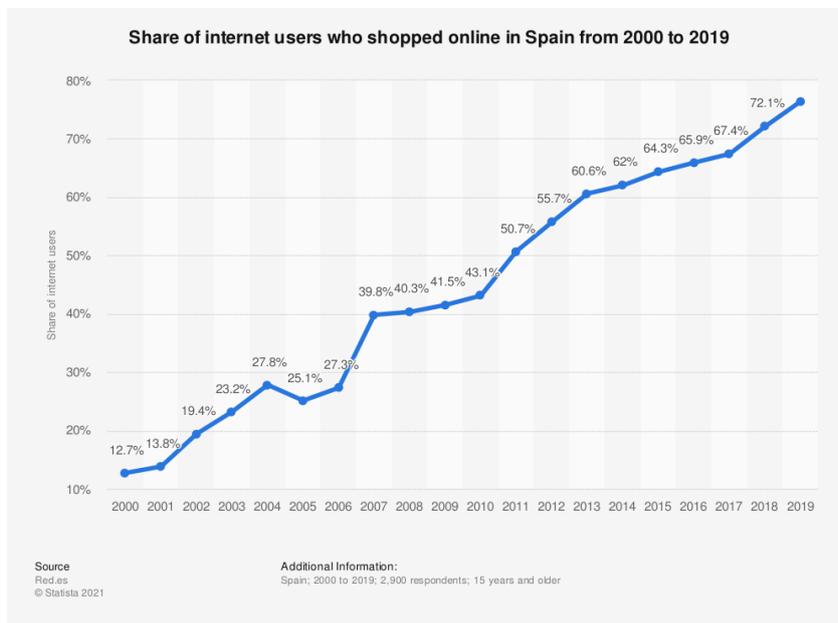
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5. Extraído a 16/05/2021 de <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>
- Segal, T. (2020). Who Are Amazon's (AMZN) Main Competitors?. *En Investopedia*. Extraídos 23/05/2021 de <https://bit.ly/3bNuK3b>
- Ship24. (2021). Wayfair Seguimiento Pedido. Página Web de Ship24. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.ship24.com/es/tiendas/seguimiento-wayfair>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. Deusto, Barcelona. Extraído a 30/12/2020 de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/materialesnuevos/semana4/MercadeoVivencial-ExperientialMarketing.pdf>
- Schwartz, A. L. (2015). *Furnishing a Globalized World: Local Distinctiveness in the International Furniture Industry*. Doctoral Dissertation, Trinity College. Extraído a 17/05/2021 de <https://bit.ly/3orsfID>
- Šonková, T., & Grabowska, M. (2015). Customer engagement: Transactional vs. relationship marketing. *Journal of International Studies*, 8(1), 196-207. Extraído a 24/05/2021 de [https://www.jois.eu/files/JIS\\_Vol8\\_No1\\_Sonkova\\_Grabowska.pdf](https://www.jois.eu/files/JIS_Vol8_No1_Sonkova_Grabowska.pdf)
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23. Extraído a 23/03/2021 de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/MTP1069-6679150101?needAccess=true>
- Statista. (2019). Select which statements are more likely to apply to your online shopping habits, in contrast to offline shopping? [Graph]. *En Statista*. Extraído a 16/05/2021 de <https://www-statista-com.ezproxy.neu.edu/forecasts/961285/online-shopping-habits-of-us-consumers>
- Statista, (2020). Annual Revenue of the IKEA Group Worldwide from 2001 to 2020. *En Statista*. Extraído a 23/05/2021 de <https://www.statista.com/statistics/264433/annual-sales-of-ikea-worldwide/>
- Sweeney, C. (2019). Inside Wayfair's Identity Crisis. *Boston (revista)*. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.bostonmagazine.com/news/2019/10/01/inside-wayfair/>
- Digital Customer Experience. Página Web Territorio Digital. Extraído a 16/05/2021 de <https://territorioidigital.net/digital-customer-experience/>

- Temkin, B.D. (2010). Mapping the Customer Journey. *Forrester Research*, 3, 20. Extraído a 16/05/2021 de [http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping\\_customer\\_journey.pdf](http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf)
- Tsai, S. P. (2005). Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48(5), 431-441. Extraído a 12/01/2021 de <https://bit.ly/2T0zX0U>
- Varadarajan, T. (2015). Brand Identity vs. Brand Personality. *CEO Hangout*. Extraído a 18/05/2021 de <https://ceohangout.com/brand-identity-vs-brand-personality/>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181. Extraído a 16/04/2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435915000214>
- Walker, R. (2020). The Pandemic Was the Best Thing That Ever Happened to Wayfair. *En Market*. Extraído a 17/05/2021 de <https://marker.medium.com/the-pandemic-was-the-best-thing-that-ever-happened-to-wayfair-731f7fcc1cb8>
- Wayfair. (2021). How it All Started... *Página Web de Wayfair*. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.wayfair.com/about/history.php>
- Wayfair. (2021). *Página Web de Wayfair*. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.wayfair.com/>
- Wayfair. (2021). Partner With Us. *Página Web de Wayfair*. Extraído a 18/05/2021 de [https://www.wayfair.com/v/about/partner\\_with\\_us](https://www.wayfair.com/v/about/partner_with_us)
- Wayfair. (2021). Wayfair Mission, Vision & Values. En Comparably. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.comparably.com/companies/wayfair/mission>
- Wayfair. (2021). Who We Are. *Página Web de Wayfair*. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.wayfair.com/v/about/wayfair>
- Wayfair Professional. (2021). *Página Web de Wayfair Professional*. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.wayfair.com/trade>
- Wilhelm, A. (2017). A Look Back in IPO: Amazon's 1997 Move. En TechCruch. Extraído a 23/05/2012 de <https://tcrn.ch/3yIiLxE>
- Winkler, N. (2019). Omnichannel vs. Multichannel: What is the Difference and Why Does it Matter?. Shopifyplus. Extraído a 16/04/2021 de <https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-vs-multi-channel>

- Woodruff, Robert (1997), “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153. Extraído a 24/03/2021 de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/MTP1069-6679150101?needAccess=true>
- Yachin, J. M. (2018). The ‘customer journey’: Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism management perspectives*, 28, 201-210. Extraído a 23/03/2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973618300795>

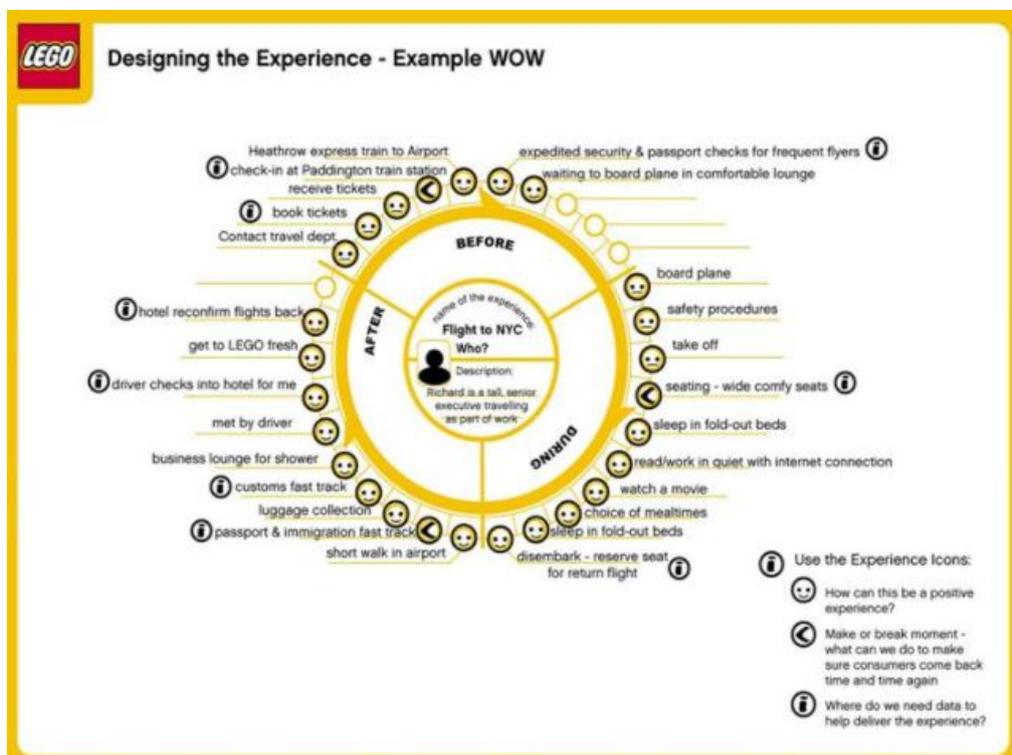
## VI. ANEXOS:

### 1. Estudio Red.ed: Share of Internet Users Who Shopped Online in Spain from 2000 to 2019.



Fuente: Red.es. (2020). Share of Internet Users Who Shopped Online in Spain from 2000 to 2019 [Graph. *En Statista*. Extraído a 16/05/2021 de [Online shopping penetration Spain 2019 | Statista \(neu.edu\)](https://www.statista.com/es/estadisticas/1066526/compra-online-en-espana)

### 2. Ejemplo de Customer Journey Map de Lego.



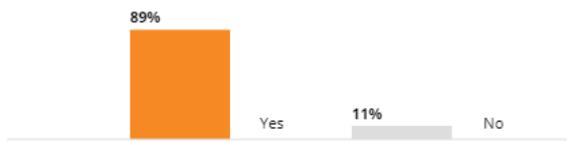
Fuente: Menéndez, V. (2014). Mapa del Recorrido del Cliente. *En SlidePlayer*. Extraído a 16/05/2021 de <https://slideplayer.es/slide/1066526/>

### 3. Datos Demográficos de los Encuestados.

<b>Nombre</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>
Beatrice Travaglini	Italiana	Femenino	22	Estudiante de <i>International Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Elisa Rippon	Británica-Francesa	Femenino	21	Estudiante de <i>International Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Zaira Chico	Mexicana	Femenino	20	Estudiante de <i>Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Victoria López-Belmonte	Española	Femenino	21	Estudiante de <i>International Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Chiara Belmonte	Italiana	Femenino	23	Estudiante de <i>MBA</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Matthieu Tresson	Francesa	Masculino	23	Trabajador en una Empresa de Multimedia
Gonzalo Meliá	Española	Masculino	21	Estudiante de <i>International Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)
Lindsay Berube	Estadounidense	Femenino	20	Estudiante de Enfermería en <i>Simmons University</i> (Boston)
Jorge Navarrete	Mexicana	Masculino	23	Trabajador en una Empresa Tecnológica
Maria Egido	Española	Femenino	22	Estudiante de <i>International Business</i> en <i>Northeastern University</i> (Boston)

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4. Encuestas a los Empleados de Wayfair Sobre sus Motivaciones en el Trabajo



Are you proud to be a part of your company?



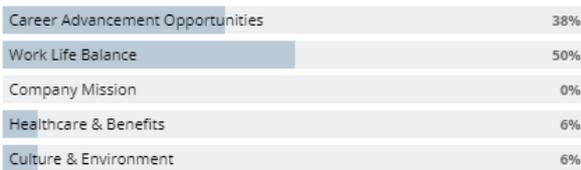
Are you motivated by your company's mission, vision, & values?



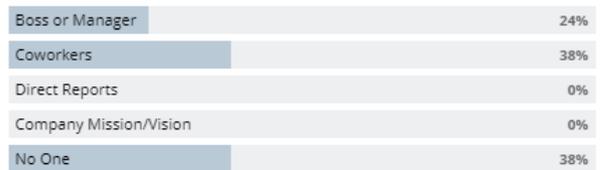
How important was your Company's mission while job searching?



Are your company's goals clear, and are you invested in them?



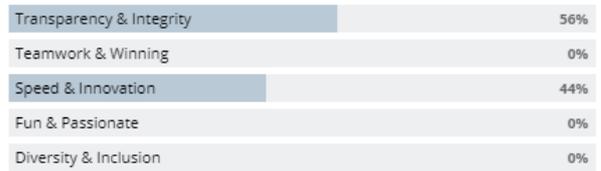
Besides your Salary, what's most important to you about work?



To whom do you feel most loyal at work?



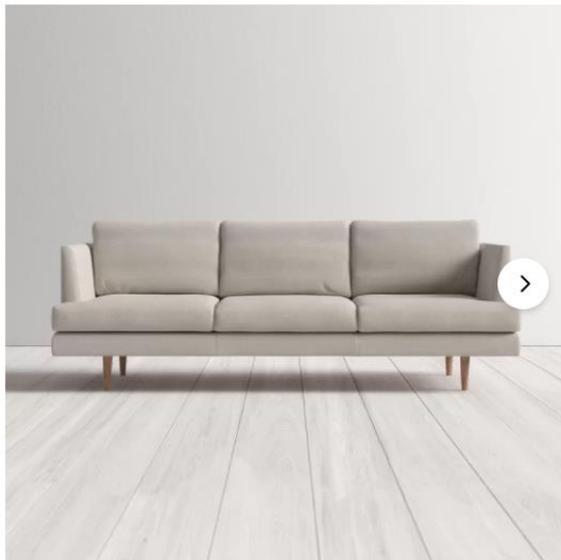
What's the main reason you stay at your current company?



Which of the following set of Company Values is most meaningful to you?

Fuente: Comparably. (2021). Wayfair Employee Alignment. Página Web de Comparably. Extraído a 17/05/2021 de <https://www.comparably.com/companies/wayfair/mission>

## 5. Página de Visualización de Productos o Product Display Page (PDP).



### Breanna 84" Recessed Arm Sofa

See More by [AllModern](#)

★★★★★ 4.7 [717 Reviews](#)

**\$889.99** ~~\$1,649.00~~ 46% Off

\$40 OFF your qualifying first order of \$250+<sup>1</sup> [with a Wayfair credit card](#)

Free Shipping

Get it between Fri, Jun 4 - Fri, Jun 11

Ship To: [67346 - Grenola](#) ▾

Select Fabric: Venga Mole Light Gray Polyester Blend



Venga Mole Ligh...



Venga Cream...

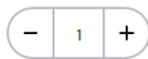


Venga Dark Gray Poly...



Venga Blue Polyester...

[Free Samples](#)



Add to Cart

#### What We Offer



**Expert Assembly for \$253.99**

[How It Works](#)



**5 Year Protection Plan for \$134.99**

[What's Covered](#)



**Quick-Ship Samples**

Order a sample to see and feel the product before buying.

#### Product Overview



Solid Wood



Removable Seat Cushions



Removable Back Cushions



Lifetime Warranty



Seat Depth: Standard (21"-28")



Weight Capacity (lbs): 600



Commercial Use: Yes



Seat Height: 18.5

Seats 3

#### Description

The anchor of any living room, sofas are central for both giving everyone a seat during a movie marathon or game night, while also tying together your space's look. So if you're looking to put together a room with a modern touch, try a sofa like this! Crafted with a solid wood frame, this piece features recessed arms, a streamlined silhouette, and tapered dowel feet for a mid-century-inspired contemporary look. Foam and fiber filling gives the cushions an inviting feel, while polyester blend upholstery in neutral hues allows this sofa to be easily added to a variety of color schemes.

#### Features

- Designed and manufactured by SOFACOMPANY
- Easy assembly: Legs needs to be attached

#### Product Details

- Leg Material: Solid Wood
- Cushion Construction: Fiber Wrapped Foam
- Design: Standard
- Weight Capacity: 600 lb.
- Adult Assembly Required: Yes

#### Weights & Dimensions



Overall	31.88" H x 83.85" W x 34.64" D
Seat	18.5" H x 74.8" W x 22.44" D
Arm Height - Floor to Arm	27.95"
Back Height - Seat to Top of Back	14"
Leg Height - Top to Bottom	7"
Minimum Door Width - Side to Side	26"
Overall Product Weight	97 lb.

## Specifications

### Additional Documents

[Installation & Assembly \(.pdf\)](#)

[Owner Manual \(.pdf\)](#)

### Features

Product Type	Sofa
Design	Standard
Seating Capacity - to Migrate	3
Upholstery Material	Polyester Blend
Upholstery Material Details	80% polyester and 20% acrylic
Leg Color	Brown
Frame Material	Solid Wood
Frame Material Details	100% kiln-dried hardwood
Leg Material	Solid Wood
Leg Material Details	Walnut stained hardwood

Seat Fill Material	Foam; Synthetic Fiber
Seat Fill Material Details	70% foam and 30% fiber
Seat Construction	Web Suspension
Back Fill Material	Foam; Synthetic Fiber
Back Fill Material Details	70% foam and 30% fiber
Removable Cushions	Yes
Removable Cushion Location	Seat; Back
Removable Cushion Cover	Yes
Reversible Cushions	No
Toss Pillows Included	No
Product Care	Dry cleaned and washed with soap and water. Cushion covers can be washed and dried in a washing machine.
Durability	Water Resistant; Stain Resistant
Arm Type	Recessed Arm

Seat Style	Multiple cushion seat
Back Type	Loose back
Weight Capacity	600 Pounds
Supplier Intended and Approved Use	Residential Use; Non Residential Use
Cushion Construction	Fiber Wrapped Foam
Water Repellant	Water Resistant
Country of Origin	Viet Nam

### Assembly

Level of Assembly	Partial Assembly
Adult Assembly Required	Yes
Suggested Number of People	2
Additional Tools Required	Screw Driver

## ALLMODERN

### Warranty

Commercial Warranty	Yes
Product Warranty	Yes
Warranty Length	Lifetime
Full or Limited Warranty	Limited
Warranty Details	Applies to frame

### Specifications

CAL TB 116 Compliant	Yes
CAL TB 117-2013 Compliant	Yes

### About The Brand

Simply put, we're experts in modern furniture. Our specialty site brings you the best of modern style in an easy-to-shop, curation. No guesswork, no noise - just quality designs you can trust.

### More About This Product

When you buy a AllModern Breanna 84" Recessed Arm Sofa online from Wayfair, we make it as easy as possible for you to find out when your product will be delivered. Read customer reviews and common Questions and Answers for AllModern Part #: W000209750 on this page. If you have any questions about your purchase or any other product for sale, our customer service representatives are available to help. Whether you just want to buy a AllModern Breanna 84" Recessed Arm Sofa or shop for your entire home, Wayfair has a zillion things home.



### Have a question?

We're here to help.

[Call Us](#)

[Chat Now](#)

Compare Similar Items

 <p><b>Current Item</b></p> <p>Breanna 84" Recessed Arm Sofa by AllModern</p> <p><b>\$889.99</b></p> <p>★★★★★ 717</p> <p><a href="#">Add</a></p>	 <p>Jase 84" Recessed Arm Sofa by AllModern</p> <p><b>\$899.99</b></p> <p>★★★★★ 482</p> <p><a href="#">See Details</a></p>	 <p>86" Square Arm Standard Sofa by AllModern</p> <p><b>\$859.99</b></p> <p>★★★★★ 597</p> <p><a href="#">See Details</a></p>	 <p>Clayton 83.47" Square Arm Sofa by Joss &amp; Main</p> <p><b>\$979.99</b></p> <p>★★★★★ 192</p> <p><a href="#">See Details</a></p>	 <p>Devale 79.15" Square Arm Sofa by Upper Square™</p> <p><b>\$739.99</b></p> <p>★★★★★ 144</p> <p><a href="#">See Details</a></p>
---	---	---	---	---

Frequently Bought Together

More From AllModern

[See All](#)

 <p>Breanna 32" W Polyester Armchair</p> <p><b>\$469.99</b> <del>\$699.00</del></p> <p>★★★★★ 389</p> <p><a href="#">Same Collection</a></p> <p><a href="#">Add to Cart</a></p>	 <p><b>Sale</b></p> <p>Larkin Side Chair</p> <p><b>\$101.99</b> (\$51.00 per item) <del>\$252.00</del></p> <p>★★★★★ 2679</p> <p><a href="#">Select Options</a></p>	 <p>Jace Upholstered Arm Chair</p> <p><b>\$359.99</b> (\$180.00 per item) <del>\$450.00</del></p> <p>★★★★★ 965</p> <p><a href="#">Add to Cart</a></p>	 <p><b>Sale</b></p> <p>Spindle Solid Wood Dining Chair</p> <p><b>\$199.99</b> (\$100.00 per item) <del>\$402.16</del></p> <p>★★★★★ 1489</p> <p><a href="#">Add to Cart</a></p>	 <p>Jago Side Chair</p> <p><b>\$99.99</b> <del>\$135.00</del></p> <p>★★★★★ 481</p> <p><a href="#">Add to Cart</a></p>	 <p><b>Sale</b></p> <p>Larkin Velvet Side Chair</p> <p><b>\$149.99</b> (\$75.00 per item)</p> <p>★★★★★</p> <p><a href="#">Add to Cart</a></p>
---	---	--	---	---	--

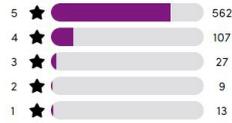
Compatible Products

 <p>Wayfair Basics 80 Piece Self-Stick Furniture Felt Pads by Wayfair Basics®</p> <p><b>\$14.99</b></p> <p>★★★★★ 43874</p>	 <p><b>Sale</b></p> <p>Furniture Sliders for Carpet by Waxman</p> <p><b>\$25.99</b> (\$3.25 per item)</p> <p>★★★★★ 12</p>	 <p>Super 16 Pieces Reusable Furniture Mover Sliders for... by Waxman</p> <p><b>\$49.99</b></p> <p>★★★★★ 55</p>	 <p>Softouch Self Stick Felt Furniture Pads by Waxman</p> <p><b>\$37.99</b></p> <p>★★★★★ 11</p>	 <p>Super Reusable Slide and Hide Furniture Movers Set by Waxman</p> <p><b>\$32.99</b> (\$8.25 per item)</p> <p>★★★★★ 28</p>
---	--	--	--	--

## Ratings & Reviews

Our [Community Guidelines](#) help customers write honest reviews.

4.7  
★★★★★  
717 Reviews



## Customer Photos



Showing 1-3 of 717 reviews.

Sort By  
Most relevant

Maily's

FL  
VERIFIED BUYER



★★★★★

02/17/2021

Love it! Comfy and large enough! Seems a good quality. It's a mix between a cream grey (venga mole grey) but I noticed and that's the color I wanted!

Helpful 2

## Questions & Answers

Q: "Are the cushions reversible?" asked by Blazz

A: "No, the cushions are not reversible." Danica from Wayfair on Apr 30, 2021

Helpful 0

Q: "What is the height from the floor to the top of the side arms?" asked by Merry

A: "The height from the floor to the top of the side arms is 27.95 inches" Loriem from Wayfair on Apr 27, 2021

Helpful 0

Q: "Would you say the Venga blue option is close to navy blue?" asked by Anita

A: "Yes, the color of the Venga blue color option is close to navy blue." Rowela from Wayfair on Apr 15, 2021

Helpful 0

[See All Questions & Answers](#) →

## Shipping & Returns

### Free Shipping

Ships via: [Basic Outdoor Drop-Off \(No Contact\)](#)

Ship To: [67346 - Grenola](#) ▼

### Available Delivery Options:

You'll be able to select a delivery method during Checkout

#### Basic Outdoor Drop-Off (No Contact)

Scheduled delivery outside your home, under cover if possible. You don't need to be present.

#### Inside Drop-Off (No Contact)

Scheduled delivery to your immediate entryway. Item will be left in its packaging.

#### Room of Choice Drop-Off (Limited Contact)

Scheduled delivery to any room or floor. Item will be left in its packaging.



### Shipping

Your order means a lot to us. That's why we offer fast, safe and reliable delivery options for every item.

[Shipping Policy](#)



### 30-Day Return

Not loving it? We offer returns for most items within 30 days of delivery for a refund or store credit.

[30-Day Return Policy](#)

## Highlights



### Crafted in the USA

All of our custom upholstered products are designed and handcrafted in North Carolina, USA, using domestic and imported materials.



### Sturdy Construction

Our craftsmen use high-quality lumber and no-sag steel springs to provide a sturdy sofa with long-lasting cushion support.



- 1 Upholstery fabric or leather cover
- 2 Fiber wrap gives a sturdy layer of foam protection
- 3 Foam core ensures comfort for years to come

Foam Cushion – Long-lasting, Firm Seat

Fuente: Wayfair. (2021). *Página Web de Wayfair*. Extraído a 18/05/2021 de <https://www.wayfair.com/>

## 6. Preguntas y Respuestas de la Encuesta.

Mezcla de inglés y español en las respuestas debido a las diferentes procedencias de los encuestados (ya que el estudio iba a ser en castellano, se les dijo a los hispanohablantes que rellenasen la encuesta en español, si así lo deseaban).

### Pregunta 1 (filtro): ¿ Have you ever made a purchase at Wayfair?

- a) Yes
- b) Yes
- c) Yes
- d) Yes
- e) Yes
- f) Yes

- g) Yes
- h) Yes
- i) Yes
- j) Yes

**Pregunta 2: What elements do you consider most important or enriching when making a purchase at Wayfair? Please explain.**

- a) The **quality** of the product and **price**.
- b) The **price point** and **aesthetics** of the product
- c) En mi primera compra en Wayfair, era la primera vez que compraba muebles online. Sin embargo, esta vez no tenía otra opción, porque estaba fuera del país, y Wayfair era de las pocas empresas que me podía traer los muebles poco después de que llegase a Boston, pero no antes de que estuviese en la ciudad. Esta **conveniencia** de Wayfair me pareció muy importante. Además, como estaba un poco nerviosa por comprar un colchón sin probarlo antes (ya que si no me gustaba iba a tener que quedarme con él igualmente), agradecí mucho poder ver **reseñas** de otros clientes sobre las opciones que estaba considerando, así como las fotos que subían los usuarios. Esto me ayudó a decidirme por la mejor opción con cierta seguridad de que estaba tomando la decisión correcta.
- d) One of the main things I look for is for an **easy and straightforward purchase**. Since Wayfair has millions of products, I always try to use they **filter options** and go straight to find what I'm looking for. This way I don't fall in the trap of buying something I don't need. I also like to purchase items at Wayfair because they have a good **tracking system** of when my product will arrive. I also think it's important to see the **size of the product** I'm purchasing against something else I would usually use on a daily basis (against a phone for example). This also allows me to visualize the real size, and as an online retailer I consider this super beneficial. I also think it's important to use **pictures** of possible uses of the item I'm purchasing. For example, if it were a sofa, I'd like to see it in a living room or maybe in a dorm. This would give me **ideas** of where I might put it.
- e) I really like **the wide variety of products** offered by Wayfair, as well as the **convenience** of not having to go to the store to make a purchase.
- f) I love that Wayfair has **a lot of products** with **different price points**. That's because I am a student, and I usually buy cheap furniture, but I may be interested in some fancier things to decorate my apartment.

- g) He comprado muchas veces en Wayfair, y lo que más me gusta es que puedo ir a su website tanto para comprar cosas para el depa (como una cama o una mesa de comedor) como cosas más sencillas, como velas o decoración.
- h) I like that Wayfair not only has **a lot of products**, but also a lot of them are often **on sale**. When I am looking to buy furniture or decoration that I know I will have to get rid of soon, it is my **go-to place!** It also has more expensive higher-quality products, but I am a student so I am usually not interested on those.
- i) I don't have many stores of that sort close to my house, and the ones there are don't have a wide assortment either. Because of that, I really like that Wayfair allows me to **buy products without having to go very far**, as well as offers me a **great variety** of products.
- j) Siempre acudo a Wayfair cuando tengo que comprar mobiliario. Esto se debe principalmente a que si fuese a una tienda física, luego **no tendría cómo llevar los productos a casa, y pedir que lo envíen suele ser bastante caro**. Sé que hay otras opciones para comprar muebles online a buen precio, pero me parece que Wayfair tiene **más estilos** (en IKEA, por ejemplo, me parece que todo es parecido y a veces no me encaja), lo que hace más fácil que encuentre lo que estoy buscando.

**Pregunta 3: Has the fact that Wayfair is solely online ever prevented you from buying at its site? Would you consider this a limitation? Why or why not?**

- a) No
- b) No, I would not consider it a limitation, on the contrary **I prefer browsing for furniture online** as it **simply saves a lot of time** because I find it easier to **compare products** effectively on a computer screen than running around in a shop.
- c) En mi caso, como tenía que comprar los muebles no sólo durante la pandemia, sino que también a distancia, el hecho de que Wayfair fuese online era algo muy **positivo y cómodo** para mí. Es verdad que, si la situación hubiese sido diferente, me habría gustado **poder ver los muebles en persona**, aunque es probable que aun así los hubiera acabado comprando online, ya que me parece más **cómodo y rápido**. Compras los muebles en un momento y te olvidas de ellos hasta que aparecen en tu puerta.
- d) Yes, the fact that I'm **not able to see the actual product** makes me wonder whether the quality is as good as they say, for the price I'm paying. This is usually less important for me when buying something on **sale**. Since the price is discounted, I tend to not think as the quality as much. Another thing that makes me worry is the **return policy**. Thankfully, I

have never had to return anything but it's always my worst nightmare! **Having to wait** for the postman to come is a lot of time that I could easily spend doing something else.

- e) It has never been a problem for me, as I actually **prefer to buy online**. However, if I were to purchase a product with a **high price point**, I would prefer to be able to see it **in-person**.
- f) I generally **prefer making purchases online**, although it is true that there are some products (such as blankets) that I **prefer to be able to feel** before I buy.
- g) No considero que el hecho de que Wayfair sea online sea un problema. Al contrario, **prefiero evitar ir a la tienda si puedo**, y hay **suficiente información** en la website como para que no necesite tener que ver los productos en persona.
- h) Especially this year, that most brick-and-mortar stores were closed, the fact that Wayfair was operating the whole time was very **helpful** for me, so I believe that being an online retailer **is actually a plus!** Also, I find it **more convenient** to purchase things online, especially because I don't have a pickup to **carry the furniture** to my house, and **the delivery is more expensive** (at Wayfair, **delivery is often free**).
- i) I am sometimes worried that the **product presented online may not be exactly the same** as the one I end up purchasing. However, Wayfair has a lot of **pictures and reviews** of its products, which makes me **more comfortable** when making this kind of purchase online.
- j) Como he dicho, me gusta mucho que Wayfair esté online, ya que me **facilita mucho el proceso de compra**. Aun así, a veces me da un poco de miedo que el producto acabe no gustándome y lo tenga que **devolver**, ya que esto sería una **carga**, además de que no sé cómo de fácil o difícil es el proceso de devolución en Wayfair.

**Pregunta 4: Do you think that the brand has any limitations or flaws regarding its Customer Experience? Please explain.**

- a) No
- b) I personally found **it difficult to reach customer service** when I encountered several issues with my card payment when I tried purchasing a desk. As a result, I had to give up and **buy a desk elsewhere**. However, Wayfair did **refund me very quickly**.
- c) Cuando hice mi pedido, me aseguré de que los productos llegasen una vez yo estuviese en la casa, pues me daba miedo que se quedasen en la puerta un par de días y que alguien me los robase. No obstante, un día que mi compañera de piso estaba comprobando el pedido, nos dimos cuenta de que lo habían adelantado sin avisar. Aunque entiendo que haya gente que prefiera que los productos lleguen antes de la fecha establecida, a nosotras nos venía

muy mal, por lo **que no me gustó que hiciesen esto sin consultar**. Llamé al número de servicio al cliente, y tuve que **esperar un rato hasta que me cogiesen**. Eso sí, una vez que me respondieron, la operadora fue muy **amable**, y me **solucionó el problema en un momento**. Además de esto, **no se me ocurre ningún otro problema** que experimentase mientras buscaba los productos que me interesaban comprar.

- d) Yes, definitely. **I do not think their customer service to be the best**. I have had several problems with the delivery date, and unfortunately they made me contact the delivery company (**who's quality and client consideration was relatively worse than Wayfair**). This is the only downside I see at buying from Wayfair. They also **take ages to reply**, or have a **waiting list of 1 hour**, which truly, **makes me want to not buy products**.
- e) **I cannot think of any major inconvenience** when making a purchase with Wayfair. But it's true that last time I bought there (around August 2020) the lead times of some of the products I was interested in were **too long**, so I had to **choose another** that I didn't like that much.
- f) Sometimes it is **hard to get to speak with an agent** if I am experiencing any kind of problems. Even though there is a customer service number available, I **sometimes have to wait for ages** until I am able to speak with someone. However, I have to say that they are usually very **nice and friendly**.
- g) Un fallo de su customer experience es que cuando estaba comprando muebles para mi depa en septiembre del año pasado, había muchos productos **out of stock**, por lo que a veces tenía que comprar un producto más caro, o miraba en otra tienda.
- h) During Covid, some of the **lead times were really long**.
- i) I can't think of any.
- j) A finales de verano, cuando estaba amueblando mi casa, algunos **pedidos tardaron más de lo previsto** en llegar.

**Pregunta 5: Overall, what do you think of the Customer Experience offered by Wayfair? Would you buy at Wayfair again or recommend it to a friend? Please explain.**

- a) I **enjoyed** the customer experience, however feel that their **delivery time is too long**.
- b) Yes, I would **buy again** but maybe **not recommend** to a friend as I have encountered problems in the past with payments.
- c) En general, estaba **muy satisfecha** con el proceso. Al principio estaba algo nerviosa por no encontrar un producto que me gustase o que se adaptase a mi presupuesto (soy estudiante

y tenía que amueblar una casa entera), pero una vez empecé a mirar productos por la página web, vi que el problema iba a ser más bien decidir qué producto me gustaba más, no la falta de ellos. También era **fácil encontrar los productos** que estaba buscando, y me pareció que para ser una página web con tantos productos, estaba muy **bien organizada**. Me gustó mucho la **enorme cantidad de información** que había para cada producto, y especialmente las fotos (había muchas y de bastante buena calidad, que me ayudaron a hacerme una idea más clara del producto). Para vender productos de precios altos como pueden ser muebles, creo que Wayfair ha hecho muy buen trabajo en ofrecer mucha información al cliente. Eso da mucha **seguridad a la compra**, especialmente cuando no puedes ver los productos hasta que llegan a tu casa (y seguramente entonces no los vas a devolver). Si **solucionan problemas como el de atención al cliente mencionado** antes (y tal vez **enviar menos emails**, ya que mandan demasiados después de comprar con ellos), creo que Wayfair tendría una experiencia general muy buena.

- d) It is **good!** I would **keep buying**, they offer **good quality at a good price!** I have in the past **recommended** it to a friend.
- e) I think that it was **quite good**. I had **all the information I needed** to find the perfect fit, and it **didn't take me long** to find the product and make the purchase. I **would definitely buy there again**, and I would **probably recommend it to a friend** too!
- f) Apart from the **issues with customer service**, I think the customer experience is **quite good**. I **almost always find what I am looking for** and the products are very **nice**. Also, I really like that they **send you updates** about your order, so you know when it is going to arrive.
- g) En general, me gusta mucho el customer experience de Wayfair. Con algunas excepciones, **suelo encontrar siempre un producto similar a lo que tenía en mente**, y es una manera muy **rápida y fácil** de comprar productos para decorar una casa.
- h) Overall, I **really like buying at Wayfair**. I think that it is very **reliable**, and I know that if I have any problems with a product, I will **be able to return it without major inconvenience** (luckily, this hasn't happened yet).
- i) I think that it's a **fairly good one**. I have **never received a product with flaws or that I had a complaint about**, and due to the **convenience** of its buying process, I will most likely keep making purchases at Wayfair.
- j) En general, **me gusta mucho** hacer la compra en Wayfair. Además, como nunca he tenido **ningún problema grande** con la empresa, seguramente  **siga comprando ahí**. **También he**

**recomendado** la marca a algunos amigos, y ellos también están contentos con las compras que han hecho.

Fuente: Elaboración Propia.