



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La Experiencia de cliente: Determinantes y consecuencias en un entorno omnicanal. El Caso IKEA.

Autora: Isabel Sánchez Hevia-Aza

Directora: Ana Isabel Jiménez Zarco

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis del marketing experiencial y el uso de estrategias omnicanales como parte del “viaje” del consumidor. A partir de una amplia revisión de la literatura se ha profundizado sobre la evolución del marketing hasta llegar a la era de la experiencia y la utilización de elementos digitales en concordancia con los tradicionales. Adicionalmente, se evalúan los determinantes de dichas experiencias y las consecuencias que derivan de su aplicación en términos de satisfacción, lealtad y rentabilidad para la marca. A continuación, se ha desarrollado el concepto de omnicanalidad y sus diferencias respecto a la multicanalidad, sus retos y los requisitos necesarios para implementar estrategias omnicanales de manera satisfactoria. Para comprobar el cumplimiento real de las teorías expuestas, se ha indagado en la experiencia holística que ofrece la compañía sueca IKEA. Este estudio se ha realizado a través de los Módulos Estratégicos Experienciales de Schmitt y estudios empíricos de académicos para analizar cada uno de los cinco módulos e investigar qué estrategias y elementos se utilizan en cada caso. A modo de conclusión, se confirma que IKEA es uno de los ejemplos más exitosos en el sector de venta minorista de muebles y decoración. Se ha convertido en una marca capaz de incorporar todos sus canales y servicios de manera simultánea para conseguir la creación de experiencias inigualables que permanezcan en la mente del consumidor de forma duradera.

Palabras clave: marketing experiencial, omnicanalidad, IKEA, canales digitales, módulos experienciales estratégicos.

Abstract

This paper aims to analyze experiential marketing and the use of omnichannel strategies as part of the consumer journey. Based on an extensive review of the literature, the evolution of marketing up to the era of experience and the use of digital elements in accordance with traditional ones has been studied in depth. In addition, the determinants of these experiences and the consequences of their application in terms of satisfaction, loyalty and profitability for the brand are evaluated. Next, the concept of omni-channel and its differences to multi-channel, its challenges and the requirements needed to successfully implement omni-channel strategies are developed. In order to verify the real fulfilment of the above theories, the holistic experience offered by the Swedish company IKEA has been investigated. This study has been conducted through Schmitt's Strategic Experiential Modules and empirical studies by academics to analyze each of the five modules and investigate what strategies and elements are used in each case. In conclusion, it is confirmed that IKEA is one of the most successful examples in the furniture and decoration retail sector. It has become a brand capable of incorporating all its channels and services simultaneously to create unique experiences that remain in the consumer's mind for a long time.

Keywords: experiential marketing, omni-channel, IKEA, digital channels, strategic experiential modules.

Índice

1.	Introducción	5
1.1.	Justificación del tema	5
1.2.	Objetivos de la investigación	6
1.3.	Metodología de estudio	6
1.4.	Estructura del trabajo	7
2.	Marco Conceptual	8
3.	Marketing experiencial.....	11
3.1.	Inicios y evolución	11
3.2.	Determinantes de la experiencia del cliente en el proceso de compra.....	17
3.3.	Consecuencias del uso de la experiencia en el proceso de compra.....	20
	Satisfacción y lealtad del cliente	20
	Rentabilidad para la empresa	21
4.	Omnicanalidad	23
4.1.	La omnicanalidad como parte de la experiencia del cliente.....	26
4.2.	Retos de la omnicanalidad	27
5.	Estudio de caso: IKEA	29
5.1.	Orígenes de la empresa y experiencia del cliente actual.....	29
5.2.	Análisis de la Experiencia del Cliente.....	30
	Módulo Sensorial	30
	Módulo Emocional.....	33
	Módulo Cognitivo	35
	Módulo Conductual.....	36
	Módulo Relacional	37
5.3.	Estrategias de omnicanalidad.....	39
6.	Conclusiones	42
7.	Bibliografía	45

1. Introducción

1.1. Justificación del tema

Desde la pandemia por la Covid-19 y la aceleración que ha supuesto esto para la digitalización, es indudable que uno de los conceptos que más fuerza ha cobrado en los últimos años es la omnicanalidad a lo largo del proceso de compra para los clientes. Por ejemplo, según un estudio realizado por MKD (2021) a 1.000 españoles, el 60,3% de los encuestados destacan la preferencia de encontrar sus productos favoritos tanto en tiendas físicas como online, e incluso el 72% reconoció comprobar primero en la web si el producto que desean está disponible antes de dirigirse a la tienda física. La principal conclusión de este tipo de estudios es que los canales por los que las personas compran se integran hasta ser indivisibles, tratando de ofrecer experiencias únicas, pero sobre todo integradas o también llamadas líquidas (Otero & Marrodán, 2017) comenzando así ofrecer un valor adicional a las marcas, que es altamente valorado por los clientes.

La omnicanalidad es uno de los principales pilares en la construcción de la experiencia de marca. Todo proceso de compra lleva aparejado una experiencia personal, que influye de forma clave en el proceso de compra. Es innegable que los clientes ya no solo se fijan en los atributos de un producto al existir muchos otros factores que influyen en la decisión de compra. Su percepción de la marca, al igual que la reputación global que posea esta como el precio, la calidad del servicio postventa o la responsabilidad medioambiental y social de la compañía son aspectos que ahora los consumidores conocen y los cuales les permiten ser más selectivos y críticos en sus compras.

Por todo esto, las compañías se están esforzando cada vez más en proponer experiencias capaces de diferenciarlas de la competencia. De ahí que se haya decidido investigar sobre cómo IKEA plantea su estrategia de experiencias para el cliente. Se pretende investigar y analizar a la compañía sueca al ser uno de los referentes mundiales en el sector del retail. Si bien una de sus principales señas de identidad son sus grandes superficies físicas, es interesante profundizar en su estrategia digital para ver cómo ha potenciado la integración de canales sin perder su liderazgo de forma presencial.

1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo del trabajo es doble: en primer lugar, conocer cómo y por qué el marketing experiencial ha ganado relevancia en las últimas décadas y, en segundo lugar, comprender cómo la omnicanalidad influye en la experiencia del cliente. Para ello, se va a profundizar en la omnicanalidad como elemento diferenciador para así comprender qué es lo que le aporta a una marca añadir este nuevo concepto en sus estrategias de marketing y cuáles son los obstáculos que están enfrentando las empresas para conseguirlo.

De manera adicional, se analizará en profundidad los determinantes de dicha experiencia de compra sobre el proceso de decisión de compra que lleva el cliente y las consecuencias para las marcas a raíz del uso de la experiencia. Así, el objetivo final es aplicarlo a una empresa real y ver si los elementos de la experiencia del cliente que se han observado en la teoría son aplicables al comportamiento real del consumidor (es decir, si realmente están presentes y generan lealtad, amor, satisfacción etc. por la marca).

1.3. Metodología de estudio

Este trabajo se realizará a través de un análisis teórico y un análisis empírico. Respecto al análisis teórico se pretende establecer un marco conceptual a través de la literatura respecto a la experiencia del cliente y lo que supone para las marcas a la vez que su relación con los clientes. Se tratarán tanto los inicios de este concepto como su evolución hasta el enfoque del marketing 3.0 y 4.0. además de los determinantes y consecuencias. Asimismo, se pretende investigar la omnicanalidad como tendencia actual para llegar a conclusiones sobre cómo se desarrollan las estrategias de marketing experiencial en la actualidad.

Para complementar el trabajo, este se centrará en la estrategia actual de la empresa IKEA. Se realizará a partir de los Módulos Experienciales Estratégicos de Bernd Schmitt para comprobar si la teoría investigada en los primeros se aplica a la práctica. Además, este análisis se complementa con estudios para entender y valorar sus experiencias con la marca y sobre cómo la omnicanalidad está presente o no durante los encuentros con la compañía.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo está dividido en seis capítulos. En el primero de ellos, se pretende hacer una radiografía sobre la actualidad del concepto “experiencia del cliente”. El objetivo es demostrar la relevancia de la omnicanalidad como elemento determinante, así como ofrecer un ejemplo relevante a través de la compañía sueca IKEA.

En el segundo capítulo se analizan los principales autores que han investigado sobre el concepto de marketing experiencial, revisando previamente cómo el marketing ha evolucionado en el tiempo, hasta derivar en un marketing experiencial. Con respecto al tercer capítulo, se presentarán los factores que hacen a una experiencia inolvidable. Además, se analiza el propio concepto de “viaje del cliente” con sus respectivas fases y qué implicaciones futuras tiene eso para la marca (fidelización, toma de conciencia, reputación y rentabilidad para la marca)

Ya en el cuarto capítulo se aborda la omnicanalidad, tanto su definición, diferencia con otras estrategias de marketing, como el papel central que tiene en la experiencia del cliente. Es en el quinto capítulo se investiga la experiencia del cliente que acomete IKEA. En este apartado también se indagará en sus estrategias omnicanales. Por último, se aborda un capítulo con conclusiones de todo lo investigado.

2. Marco Conceptual

El marketing es una disciplina fundamental en el ámbito empresarial y se ha convertido en un elemento clave para el éxito de las organizaciones en la actualidad. A través del marketing, las empresas pueden comprender y satisfacer las necesidades y deseos de su público objetivo, establecer relaciones sólidas con sus clientes, promover sus productos y servicios, y contribuir al crecimiento y desarrollo económico en general. La *American Marketing Association* define el marketing como “el conjunto de actividades, instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017).

No son pocos los autores que han ido desarrollando una base empírica y fiable sobre la evolución del marketing y las experiencias del cliente. Kotler, Kartajaya y Setiawan desarrollan en el libro *Marketing 3.0* cómo los avances tecnológicos, la globalización y los cambios sociales han transformado el panorama empresarial, exigiendo una nueva forma de pensar y actuar en el marketing.

El marketing ha evolucionado desde el marketing 1.0 al marketing 3.0. El primero estaba enfocado en el producto en sí. Esta primera tendencia nace durante la Revolución Industrial Europea para un mercado de masas, cuyo principal objetivo era estandarizar y vender el máximo posible de unidades con los menores costes. El marketing 2.0 surge a principios del siglo XXI y estaba completamente orientado al cliente. El auge del internet y los medios digitales hacen partícipe al cliente y el centro de poder pasa de las empresas a los consumidores al poder influir en las decisiones de compra de manera digital. El objetivo de la empresa era satisfacer y retener a los consumidores. Sin embargo, la diferencia del marketing 3.0 con respecto de los dos anteriores es que las empresas cambian su enfoque y ahora ven a los consumidores como seres humanos complejos. El consumidor es un ser humano integralmente de corazón y espíritu. La empresa busca hacer de este mundo un lugar mejor (responsabilidad social corporativa) y los consumidores están buscando empresas con una misión, visión y valores que respeten la justicia social, económica y ambiental. No solo quieren productos y servicios que cumplan sus necesidades funcionales y emocionales si no también anhelan la colaboración, la comunidad, creatividad y participación. (Kotler et al, 2010).

Ángel Arias recopila los tres pilares por los que el marketing 3.0 aparece: colaboración, globalización y sociedad creativa. El primero de estos resalta la importancia de trabajar en conjunto con otros para desarrollar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los consumidores. El segundo pilar subraya el impacto de la globalización impulsada por la tecnología, fomentando relaciones comerciales a largo plazo. El tercer pilar resalta una sociedad creativa y consciente de su entorno, que demanda consistencia entre los valores de las empresas y las expectativas de los consumidores. En este nuevo paradigma del marketing, la inteligencia artificial se presenta como una herramienta fundamental (2016).

No obstante, las oportunidades ilimitadas de colaboración y conexión que ofrece Internet no abarcan solo a empresas y personas, sino también a productos y objetos. Esta capacidad de interactuar con los productos nos sitúa en la era del Marketing 4.0, donde la interacción del usuario con el producto combina las tres etapas anteriores del marketing. En esta nueva era, el enfoque sigue siendo satisfacer las necesidades y deseos definidos en las primeras etapas del marketing, pero además brinda nuevas oportunidades para participar a través de plataformas en línea e interactuar directamente con el producto. Esta participación permite a las personas tomar conciencia de los valores que impulsan a las empresas y sus iniciativas prosociales, como la reputación de la marca, que proporciona un medio para verificar si las características o acciones prometidas por el fabricante están en línea con los valores declarados. Los clientes pueden verificar todo esto mientras realizan sus compras gracias a la función de interacción directa (Łukowski, 2017).

Adicionalmente, Jara, Parra y Skarmeta (2012) proponen un escenario típico de cómo los clientes pueden interactuar con los productos, específicamente a través de lectores disponibles en un centro comercial. El primer paso es la identificación del producto a través de tecnologías como son los códigos de barras, QR o las etiquetas RFID/NFC. A continuación, el cliente puede acudir a las redes sociales o las plataformas que haya dispuesto el fabricante para obtener una mayor descripción de los atributos del sitio, más detalles sobre los valores y sobre las experiencias previas de otros usuarios.

En resumen, esta nueva dimensión permite construir y verificar la reputación e integridad de la marca a través de la experiencia de los clientes. No solo esto, sino que además

permite comprobar si las promesas declaradas y el valor de la marca son fieles a la realidad. Todo ello aumenta la confianza del consumidor en la marca (Łukowski, 2017).

Una vez quedan identificadas estas tendencias, expertos en marketing comienzan a desgranar las fases por las que el mercado ha pasado. Primero, las empresas eran capaces de crear productos en función de los intereses inmediatos de sus clientes. Más adelante, se enfocan en consolidar sus esfuerzos para lograr la fidelización de estos. En la actualidad, el objetivo es conseguir la implicación del cliente en la compra, convirtiéndolos en los principales defensores de la marca e incluso dándoles el poder de que participen en la creación de productos y servicios (Łukowski, 2017).

Tabla 1. Tipos de marketing según su evolución histórica.

Marketing Transaccional	Marketing Relacional	Marketing Experiencial
Basado en los atributos del producto	Foco en el cliente	Se centra en el cliente entendido como persona
Corto plazo: maximizar beneficios	Largo plazo: lograr fidelización del cliente	Largo plazo: lograr la implicación del cliente
Los clientes toman decisiones racionales	Los clientes tienen parte emocional	Las decisiones son la suma de lo racional + emocional
Comunicación unidireccional	Comunicación bidireccional	Comunicación bidireccional
Enfoque pasivo	Enfoque activo	Enfoque activo, cliente toma el poder

Fuente: Elaboración propia.

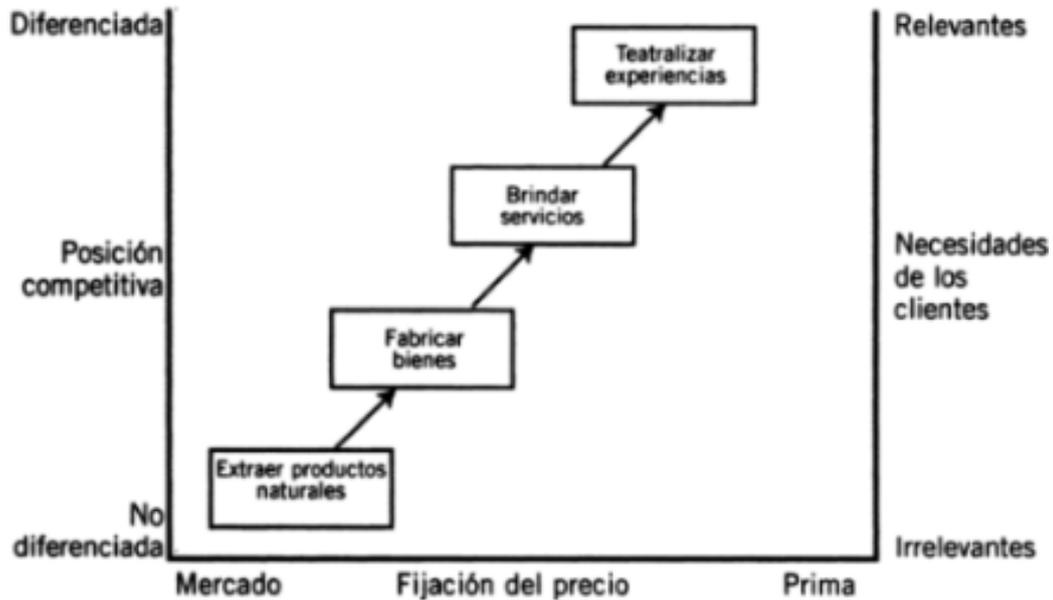
3. Marketing experiencial

3.1. Inicios y evolución

Si bien el marketing experiencial es un campo de estudio todavía en investigación, ya a finales del siglo XX encontramos los primeros indicios de un nuevo paradigma respecto a la experiencia del cliente. Expertos en la materia comenzaron a observar que fenómenos como los placeres sensoriales, las respuestas emocionales, el disfrute del ocio etc. estaban siendo ignorados desde el punto de vista del comportamiento del consumidor. Esta nueva perspectiva se denominó visión experiencial y consideraba el consumo como un estado mental en el que predominan los significados simbólicos, las respuestas relacionadas con el placer y los juicios basados en la belleza (Hirschman & Holdbrook, 1982). En resumen, la idea central es cambiar el enfoque de la relación con el cliente, que se basa en transacciones individuales, hacia un enfoque continuo de la Experiencia del Cliente. Para lograrlo, es importante considerar los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento del cliente.

A finales de la década de 1990 el marketing experiencial empieza a ganar importancia y numerosos autores investigan sobre ello. En gran parte, esta nueva relevancia viene dada por lo explicado anteriormente sobre cómo el mundo ha evolucionado y, con ello, lo que los clientes buscan, es decir, *“surge ante la constatación de que los consumidores no se comportan siempre de un modo racional”* (Alcaide & Merino, 2011, p.63). Dos de los primeros teóricos en hacer referencia al concepto de marketing experiencial son Pine & Gilmore. En su libro *La Economía de la Experiencia* (1998), los autores explican cómo ha evolucionado la forma de comprar según dónde y cómo nos encontramos, lo que ha hecho que el valor económico cambie. Se ha pasado de ofrecer productos naturales básicos (que son los que se extraen directamente de la naturaleza), para después ofrecer bienes (artículos tangibles que las empresas han estandarizado), para continuar ofreciendo servicios (actividades intangibles que se adaptan a las particularidades del cliente conocido) y acabar con la propuesta de las experiencias que son sucesos que involucran los individuos de forma personal.

Ilustración 1. La progresión del valor económico.



Fuente: Pine & Gilmore (1998).

En definitiva, una parte importante del valor recibido no depende del bien o servicio adquirido, sino tanto de los servicios adicionales que se ofrecen antes, durante y después de la compra cómo de la propia experiencia que tiene el cliente. A diferencia del marketing convencional, el experiencial se enfoca en las vivencias del cliente y en dicha interacción con respecto a los estímulos que provienen de la interacción que proviene de los productos y servicios que consumen. Esta interacción reemplaza los valores funcionales de un producto (Hernández, Pasaco & Campón, 2020). Esta transición toma en consideración los procesos de decisión, las apreciaciones de los consumidores y las diversas técnicas de persuasión utilizando herramientas sensoriales que crean un mayor acercamiento entre ambos. Se generan así situaciones impactantes y singulares que permiten a una marca liderar el mercado a través de elementos que trascienden los convencional (Nieto & Pérez, 2017).

Segura y Garriga (2008) demuestran este valor distintivo que tienen los clientes en la actualidad a través de Heineken y las experiencias que ofrecen a los clientes que visitan su fábrica en Ámsterdam. través de la interacción con el cliente, se pretende establecer una conexión y transmitir una variedad de elementos como son los sentimientos, la identidad de marca, valores y la historia de la compañía. Su eslogan "piensa en verde" se

hace eco a lo largo de la experiencia. Además, se ofrece un paseo simulado en coches de caballos de la época en la que la compañía comenzó, donde se explica la historia de la empresa. Una atracción imita ser una caja de cervezas que se desplaza a lo largo de la línea de envasado, con un suelo que se mueve para recrear esta sensación de manera realista. En general, esta experiencia proporciona un mayor conocimiento y familiaridad con la marca Heineken, mientras se saborea la cerveza y se descubre una gran cantidad de aspectos relacionados con ella.

Otro de los ejemplos que más se utilizan en la actualidad es la venta de café, que en un principio consideramos como un producto simple. Las empresas pueden cosechar y comercializar, pero esto no le dará mucho valor económico. También se puede empaquetar de forma atractiva en supermercados o servirlo en un bar a buen precio y, sin embargo, seguirá sin tener ese elemento diferencial que le aporte el valor económico. Hace falta la “teatralización” del producto que se ofrece hasta convertirlo en una experiencia inigualable. Estar en medio de una gran ciudad, en la plaza principal, siendo partícipe de ruidos, personas u olores característicos mientras se disfruta de un humeante café hace que merezca la pena. Es en este momento en el que se activan todos los sentidos y lo que dota a un producto tan sencillo como el café de un valor único y memorable en el tiempo. *“No solo se ganarán un lugar en el corazón de sus clientes, sino que además captarán su dinero”* (Pine & Gilmore, 1998, p.37).

Profundizando en este cambio de paradigma, Pine y Gilmore identificaron cuatro tipos de experiencias del cliente distintas, las cuales a su vez se veían influidas por el grado de participación del cliente (activo vs pasivo) y el grado de conexión con el entorno/evento (inmersión vs absorción) (Moral & Fernández, 2012):

- Entretenimiento: a través de los sentidos el cliente absorbe de forma pasiva la experiencia, y no se involucra en ningún momento. Los eventos de Red Bull suelen estar enfocados en la espectacularidad y en que el cliente sienta.
- Educativa: La mente se involucra de manera activa por lo que el cliente siente la necesidad de expandir sus campos de conocimientos. Podemos poner de ejemplo charlas que se ofrecen por determinadas marcas de nutrición para que los consumidores aprendan sobre un mejor estilo de vida saludable y asocien la marca a estos nuevos hábitos.

- Escapista: La participación del cliente es totalmente activa y se encuentra inmerso en la experiencia. Por ejemplo, al acudir a un parque de atracciones, la persona decide el qué hacer en todo momento.
- Estética: El cliente no participa en la propia experiencia, pero si disfrutar de su entorno de manera pasiva. Entrar en una tienda de ropa y verse influido por sus olores y músicas sería un buen ejemplo de estética.

Bernd Schmitt por su parte, desarrolló a partir de su libro *Experiential Marketing* (1999) un marco teórico para comprender la experiencia del cliente. A través de la identificación de cinco dimensiones denominadas Módulos Experienciales Estratégicos (MEE), estos determinan las vías por las que las personas pueden vivir experiencias:

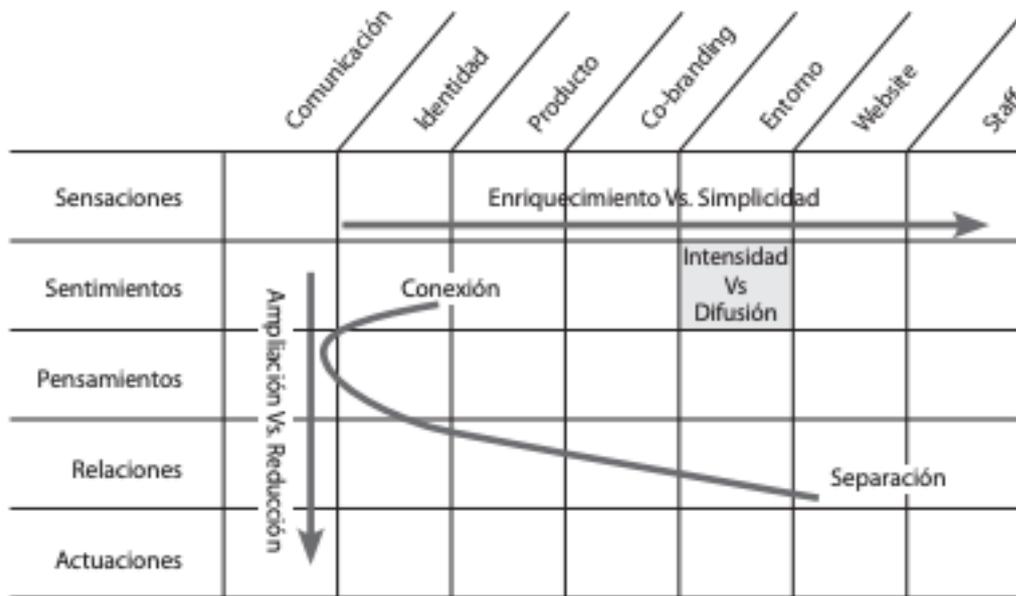
1. Sensorial: Se refiere a las sensaciones físicas, vistas, sonidos y otros estímulos que experimentan los clientes al interactuar con los productos o servicios de una empresa.
2. Emocional: Esta dimensión abarca los sentimientos y emociones que experimentan los clientes durante su interacción con una marca. Posibles ejemplos son la felicidad, frustración, sorpresa etc.
3. Cognitivo: Alude al intelecto de las personas y sus pensamientos. Se pretende estimular al cliente e incitarle a la reflexión y creatividad.
4. Conductual o de acciones: La dimensión conductual señala los comportamientos que exhiben los clientes como resultado de sus experiencias con una empresa. Sugiere impactar en sus vivencias físicas, forma de vida e interacciones con el entorno.
5. Relacional: El punto de partida son las conexiones que tienen los clientes con una empresa y sus productos o servicios. Por ejemplo, vivencias sociales que permiten un sentimiento de comunidad como pueden ser valores en común, fechas señaladas etc.

La investigación del marketing experiencial por parte de Schmitt fue más allá, a través del estudio de otro elemento esencial como son los proveedores de experiencias (en inglés *experience providers* y conocidos de ahora en adelante como ExPros). Se definen como el conjunto de medios prácticos utilizados para convertir en acciones concretos los MEE.

Resumidos por Alcaide y Merino (2011) los ExPros son: Las comunicaciones, que reflejan las actividades de marketing realizadas por la empresa y las campañas de relaciones públicas. La identidad visual se refiere a los elementos que permiten identificar los productos y servicios de la empresa como pueden ser la música, logotipos, personajes reales o creados etc. El siguiente aspecto relevante es la presencia del producto, pilar fundamental enfocado en el diseño o el *packaging*, la distribución en los puntos de venta y su posterior promoción. El cuarto elemento hace mención al conjunto de eventos en colaboración con otras organizaciones (i.e. patrocinios o alianzas). Los entornos espaciales también ganan relevancia al ser aconsejable que los edificios, espacios comerciales, oficinas o *showrooms* tengan la misma estética. El entorno digital, cuya recomendación es convertir estos canales en sitios de entretenimiento para los visitantes, en lugar de limitarse a proporcionar información. Esto implica incluir música, animaciones, fragmentos de audio y video, enlaces a otros sitios de entretenimiento, así como fomentar la comunicación interactiva y colectiva con los visitantes a través de foros, comunidades y el intercambio de ideas. Por último, los trabajadores de la marca deben ser otro pilar importante ya que, al ser el punto de contacto clave entre el cliente y la empresa (Vargas, 2017), deben ser capaces de fortalecer y emitir experiencias positivas y emocionantes.

Los Módulos Experienciales estratégicos unidos a los ExPros forman la denominada Matriz Experiencial. Mediante la implementación de esta matriz podemos identificar los aspectos clave de la estrategia y evaluar la intensidad, amplitud, profundidad y vinculación de las experiencias. En cuanto a la intensidad de la experiencia, se analiza la fuerza de impacto en relación con la duración del evento proporcionado por cada proveedor de experiencia. La amplitud determina la cantidad y qué proveedores de experiencia se utilizarán en cada módulo, así como las herramientas necesarias para generar una experiencia. La profundidad indica si la experiencia se enfoca en un módulo específico, en combinaciones de diferentes módulos o en experiencias holísticas que utilizan todos los módulos. Por último, se define la vinculación entre las experiencias y cómo se conectan los diferentes módulos entre sí (Galmés, 2015).

Ilustración 2. Matriz experiencial.



Fuente: Higuera, Riesco & Crespo (2021, p.74), a partir de Schmitt (1999, p.13).

Por el contrario, otros autores como Gentile, Spiller y Noci (2007) destacaron seis componentes experienciales a diferencia de los cinco módulos experienciales estratégicos de Schmitt.

1. Sensorial: es el que afecta a los sentidos como la vista, oído, tacto, gusto y olfato. El objetivo último es despertar el placer estético o el sentido de la belleza. Por ejemplo, las tiendas Lush llenas de olores.
2. Emocional: este componente involucra el sistema afectivo a través de la generación de sentimientos, estados de ánimo etc. Se usa principalmente para ganar una relación afectiva entre cliente y marca.
3. Cognitivo: Relaciona al cliente con sus procesos mentales conscientes o su pensamiento en general. Le lleva a usar su creatividad, mejorar sus capacidades de resolución de problemas y así desafiar las propias suposiciones.
4. Pragmático: Como la propia palabra indica se trata de su usabilidad e implica el acto práctico de hacer algo.
5. Estilo de vida: Hace referencia al sistema de valores y creencias de la persona en relación con sus comportamientos.

6. Relacional: por último, el componente relacional implica a la persona y su contexto social. Suele ser el más típico para empresas que fomentan su uso/consumo con otras personas.

Adicionalmente, hay que señalar que estos componentes se relacionan entre sí uniendo la parte más física con la sensitiva de las personas. Para poder comprobar qué componentes experienciales de entre los seis explicados eran los más relevantes, Gentile, Spiller y Noci llevaron a cabo estudios empíricos a través de entrevistas y encuestas con distintas marcas experienciales (e.g. Watch, Apple, Nike, Gatorade). Los resultados demostraron que 7 de las 12 marcas presentes se clasificaban como *balanced* y otras dos como *hedonic*. Esto quiere decir que, en 9 de 12 marcas, el valor encontrado iba más allá de la función que su producto cumplía y, por consiguiente, solo tres se valoraban como utilitarias. No solo esto, sino que, además, destacaron la importancia del aspecto sensorial con respecto del resto. El objetivo final de este estudio era entender si los consumidores veían los componentes experienciales como complementarios o completamente independientes del uso de los productos que compraban (2007).

3.2. Determinantes de la experiencia del cliente en el proceso de compra

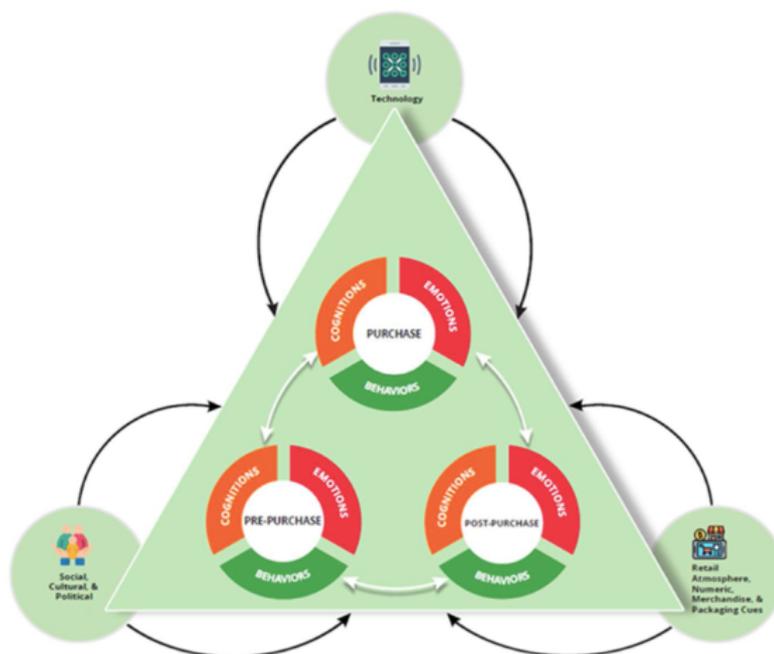
Una vez se ha profundizado sobre la evolución del marketing experiencial es necesario aclarar el concepto “experiencia del cliente”.

Se entiende como experiencia del cliente cualquier “*respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa*”(Meyer & Schwager, 2007, p.4). El contacto directo es característico durante el propio proceso de compra como una llamada telefónica para obtener información de algo o acudir a la propia tienda física. El contacto indirecto es la interacción no programada del cliente con la empresa y la marca. Esto puede ser desde publicidad de la propia marca hasta reseñas de otros consumidores. Por ello, no implica solo el hecho de la compra en sí, sino también cada punto intermedio durante el cual la empresa se relaciona con el cliente y viceversa. Esta suma de interacciones que tiene la empresa con el cliente (también denominados *touchpoints* o puntos de contacto), genera en el cliente unos sentimientos, emociones, actitudes y percepciones que configuran la dicha experiencia final. Es

necesario preguntarse cómo se generan dichas emociones o actitudes en los clientes, qué determinantes marcan el resultado final de la experiencia. No son pocos los autores que han investigado sobre este tema y han llegado a conclusiones distintas.

El proceso de compra de los clientes más habitual y completo se suele componer de cinco fases: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y el comportamiento post-compra (Levy, Weitz. & Grewal, 2018); o de tres: pre-compra, compra, y post compra. De acuerdo con la literatura disponible, se ha decidido simplificarlo en solo tres fases circulares tal y como se muestra en la Ilustración 2 ya que ejemplifican que dicho proceso de compra no siempre ocurre de manera lineal. Existe la posibilidad de un proceso de retroalimentación en el cual las experiencias pasadas influyen en las experiencias presentes y futuras, mientras que las experiencias de hoy se convierten en las experiencias pasadas del mañana. Es de vital importancia para cualquier empresa/marca entender cuáles son los puntos de contacto por los que pasa el cliente de manera que estas compañías sepan qué tipo de experiencia ofrecer, al igual que es vital saber qué elementos son los más importantes y cuándo es el momento adecuado para mostrarlos (Grewal & Roggeveen, 2020).

Ilustración 3. El viaje del comprador.



Fuente: Grewal & Roggeveen (2020, p. 6).

A medida que los consumidores avanzan a través de diferentes etapas, pueden exhibir diferentes comportamientos cognitivos, emocionales y conductuales, que dependen de diversos factores situacionales, culturales, sociales, políticos y tecnológicos (visión holística y circular ya que la experiencia es personalizada). Estos procesos de toma de decisiones son influenciados simultáneamente por minoristas y fabricantes, quienes dan forma a la experiencia de compra mediante factores como el ambiente de la tienda, los productos y la presentación en estanterías, y diversos indicadores numéricos y de precios (Grewal & Roggeveen, 2020).

El primero de los factores que más afecta a la hora de tomar decisiones de compra es el aspecto social, cultural y político. Socialmente, se diferencia entre una presencia social más activa o pasiva (el empleado tiene interacción directa con el cliente o no). El aspecto cultural también toma relevancia. Por ejemplo, Shavitt y Barnes (2020) diferenciaron entre las culturas colectivistas e individualistas. Mientras que el viaje del consumidor en una cultura colectiva está enfocado en construir un sentido de comunidad y hermandad, los entornos individuales se centran en querer demostrar la propia valía única. Otro componente muy relevante es la influencia política en el país. En países más polarizados se influencia sobre dónde comprar, qué marcas están bien vistas y cuáles no etc.

Respecto al segundo factor, la tecnología tiene una influencia cada vez mayor. No solo por las redes sociales que marcan tendencias sobre qué comprar e influyen en el comportamiento del consumidor. Ahora se va más allá y aspectos como los asistentes virtuales o ejemplos 3D permiten tener experiencias mucho más personalizadas. En tercer lugar, se halla el aspecto “atmosférico” de la compra, su embalaje y elementos de colocación del producto/servicio en el punto de venta. No solo se hace referencia a los precios o la explicación de la necesidad que se satisface, materiales/ingredientes etc. Se hace hincapié en la forma de presentar el producto/servicio de una forma visual ya que es visto como un elemento diferenciador para el cliente y puede tener efectos substanciales en su experiencia actual y futura (Moreau, 2020).

Por último, es necesario aclarar que, si bien todos estos factores influyen en la toma de decisiones, lo primordial para medir una buena experiencia del cliente consiste en poder entender qué respuestas emocionales, cognitivas y de comportamiento se observan. *“Algunas de estas reacciones son cognitivas (¿qué pienso de esto, ¿cómo lo evaluo?)*

¿Cómo estoy de satisfecho?); otras reacciones son de comportamiento (investigar más, hablar con otros, comprar); u emocionales (me siento feliz, frustrado/a, emocionado/a)” (Grewal & Roggeveen, 2020).

3.3. Consecuencias del uso de la experiencia en el proceso de compra

Los factores mencionados en el apartado anterior están presentes en el proceso de compra del cliente e influyen la experiencia que tienen con la marca de una manera u otra. Al estar presentes, provocan una serie de reacciones inevitables en el consumidor que marcarán sus comportamientos futuros.

Satisfacción y lealtad del cliente

Una de las principales consecuencias es la satisfacción percibida por parte del consumidor. De hecho, juega un papel esencial en la obtención de la fidelidad del cliente y el logro de la rentabilidad por parte de la empresa (Barsky & Nash, 2003). La satisfacción obtenida por el consumidor se puede definir a través de dos vertientes: una acción orientada a la mera transacción y la otra en base a un enfoque acumulativo. La primera se refiere a la evaluación que hacen los clientes según el valor que hayan percibido tras finalizar la transacción. Sin embargo, el aspecto acumulativo se entiende como la evaluación global que los clientes hacen de todas sus experiencias de compra y consumo con relación al desempeño pasado, presente y futuro de una organización. Antes de experimentar productos y servicios, los clientes llegan con expectativas y/o experiencias previas. Estos elementos son parte integral de la experiencia en su totalidad y también influyen en el nivel de satisfacción del cliente durante y después del proceso de experiencia (Yuan & Wu, 2008). Por lo tanto, en este trabajo de investigación se utilizará el enfoque acumulativo se alinea mejor con el concepto de marketing experiencial.

Brakus, Schmitt & Zarantonello llevaron a cabo seis estudios distintos para entender, a partir de un modelo experiencial de cuatro aspectos (sensorial, afectivo, intelectual y conductual) como la experiencia percibida afectaban a la satisfacción y a la lealtad de los consumidores. 209 participantes clasificaron 12 marcas distintas (i.e. Apple, Puma,

Volkswagen) según sus experiencias previas y los sentimientos que les evocaban estas. La principal conclusión del estudio fue significativa ya que corroboraban que, en efecto, la experiencia percibida en la marca tiene consecuencias en el comportamiento del consumidor de manera directa e indirecta en la satisfacción del consumidor, y por consiguiente, presentan una mayor predisposición a realizar una segunda compra con la misma compañía tras una buena primera experiencia (2009).

Entrando en elementos más específicos dentro del marketing experiencial como son las variables ambientales propias de las dimensiones sensoriales y emocionales, Andreu y Bigné (2004) estudiaron los elementos que condicionaban al consumidor en el entorno comercial desde el punto de vista de la música del entorno, la temperatura, iluminación, distribución del espacio y los colores utilizados, entre otros. A través de un análisis empírico pudieron demostrar que las emociones positivas y negativas que los clientes experimentan también influyen en la satisfacción y lealtad añadiendo que el objetivo de las empresas debe ser generar estas emociones positivas de cara a fomentar reacciones favorables al servicio ofrecido por las organizaciones.

Si bien, antes se ha mencionado como la satisfacción del consumidor es por lo general un paso previo hacia la lealtad del consumidor, *“las investigaciones demuestran que la satisfacción, a pesar de ser un requisito previo para la lealtad, no garantiza el compromiso de los clientes, sino que es necesario contar con las respuestas afectivas”* (Andreu & Bigné, 2004, p.78).

Rentabilidad para la empresa

No obstante, la satisfacción del consumidor y su lealtad no son los únicos beneficios que se pueden obtener gracias a una buena experiencia. De acuerdo con un informe publicado por PWC, *Experience is everything. Get it right*, (2018) se ha podido demostrar que, cuando los clientes se sienten valorados, las empresas obtienen beneficios tangibles, como la posibilidad de aumentar sus ingresos provenientes de los clientes. Las experiencias valoradas y excelentes generan recompensas cuantificables, como un incremento de hasta un 16% en los precios de los productos y servicios, Esto quiere decir que los clientes están dispuestos a pagar hasta un 16% más por esos productos gracias a una buena experiencia. Si bien todos los sectores experimentan un aumento potencial en los precios al ofrecer

una experiencia positiva al cliente, las compras de lujo y los caprichos son los que más se benefician de un servicio de primera calidad. Los clientes también manifestaron que tienen más probabilidades de probar otros servicios o productos de marcas que ofrecen una experiencia superior al cliente. Además, aunque el 43% de los consumidores estadounidenses afirma que no permitiría que las empresas recopilen sus datos personales (como ubicación, edad, estilo de vida, preferencias e historial de compras) con el fin de ofrecer experiencias más personalizadas, el 63% indica que estaría más dispuesto a compartir sus datos si el producto o servicio realmente los valorara (Puthiyamadam & Reyes, 2018).

4. Omnicanalidad

Uno de los mayores retos que afrontan las empresas en la actualidad es conseguir manejar todas sus interacciones con los clientes de manera consistente, fluida y que a la vez reporte beneficios. Tan importantes son estos desafíos que los altos directivos de las empresas saben de su relevancia. De acuerdo con un informe llevado a cabo por Deloitte en 2023, 8 de cada 10 ejecutivos consideraba la omnicanalidad como uno de los principales elementos con más potencial de crecimiento para 2023.

El consumidor promedio puede interactuar hasta con diez canales por compra, llegando a parecer una persona distinta en cada uno de ellos. Es imposible para una marca brindar una experiencia personalizada si no es capaz de unificar todos los datos para una misma persona (Fain, 2014). Por todo esto, la elección de los canales es crucial para ofrecer un servicio completo. Según Melero, Sese y Verhoef (2016) se ha convertido cada vez más común en el entorno empresarial actual que un cliente inicie su proceso de adquisición basándose en la recomendación de un amigo, investigando productos en línea o aprovechando una oferta. Posteriormente, puede dirigirse a una tienda física para examinar y experimentar el producto personalmente. Una vez hecho esto, tiene la opción de comparar precios en internet y, en última instancia, realizar la compra desde la comodidad de su casa utilizando dispositivos electrónicos. Después, es probable que busque información adicional sobre las características y usos óptimos del producto. Por último, si se encuentra insatisfecho durante el proceso de compra o con el producto en sí, puede ponerse en contacto con el centro de atención al cliente para informar y resolver el problema.

Una vez las empresas se dieron cuenta de que los consumidores empezaban a reclamar más de un canal para tomar decisiones informadas, se empezó a investigar qué beneficios podía traer para las marcas pasar de ofrecer un solo canal a varios. Son muchos los expertos que han realizado estudios entre los que podemos destacar a Wallace, Giese y Johnson (2004), los cuales a través de su informe defendieron que el uso de varios canales incrementaba las interacciones entre clientes y empresas contribuyendo a afianzar la relación entre ambas partes. También aumentaban las oportunidades de *cross-selling* a través de varios puntos de contacto al igual que la variedad de servicios disponibles (i.e. centros de atención al cliente). Por último, estos autores destacaron que una estrategia

coordinada entre múltiples canales la probabilidad de satisfacer necesidades más complejas de los clientes.

La omnicanalidad como concepto dentro del marketing experiencial fue introducido por Rigby (2011) y se puede definir como una estrategia que integra todos los canales (ya sea online u offline) de manera que da igual el canal que el consumidor elija, la experiencia será consistente. Esto quiere decir que, si bien el cliente posee todas las ventajas del medio digital (i.e. conveniencia, precios más bajos, rapidez en la compra), además se ve potenciado con las ventajas del mundo físico (interacción más personal o contacto real con el producto).

La multicanalidad, por su parte, ha sido estudiada por multitud de académicos entre los que destacan Neslin et al. por su definición del concepto como “el diseño, implementación, coordinación y evaluación de canales para mejorar el valor del cliente a través de la adquisición, retención y desarrollo efectivo de clientes” (2006).

Es vital entender la diferencia de este concepto con la multicanalidad y el *crosschannel*. Por lo general, son estrategias que o bien se destinan a un público y objetivo concreto, o suponen el paso previo de la empresa para desarrollar una estrategia omnicanal.

Volviendo al estudio de Deloitte sobre las tendencias de compra para este 2023, se observa cómo es justo la multicanalidad la que está presentando problemas costosos para las empresas. Si bien actualmente la mayoría de los negocios poseen tanto canales físicos como digitales, estos no están conectados entre ellos, es decir, los clientes eligen solo un medio. La elección del medio digital por su conveniencia en tiempo hace que la imposibilidad de poder probar o ver los productos está triplicando las tasas de devolución de productos comprados (30% respecto al 10% en 2021 solo en Estados Unidos y el sector retail). Es por ello por lo que, al apostar por una experiencia integrada y por la omnicanalidad, lo que se busca es cerrar esa brecha que se ha acelerado estos últimos años con la llegada de las nuevas tecnologías (Deloitte, 2023).

Tabla 2. Diferencias entre Multichannel, Crosschannel y Omnichannel

Característica	Multi-channel	Cross-channel	Omnichannel
Vía de entrega del Producto/servicio/información	Canales	Canales y puntos de contacto	Canales y puntos de contacto
Integración	No es posible cambiar entre canales	Posible cambio entre ciertos canales y puntos de contacto	Cambio fluido entre todos los canales y puntos de contacto
Gestión	Separada por canal	A través de ciertos canales	A través de todos los canales
Interacción	Bidireccional	Cualquier tipo de interacción	Cualquier tipo de interacción
Integración de datos entre canales	No hay	Parcial	Total

Fuente: Elaboración propia a partir de Mirsch, Lehrer, & Jung (2016).

4.1. La omnicanalidad como parte de la experiencia del cliente

El siguiente paso es analizar cómo aparecen las estrategias de omnicanalidad en la experiencia de un cliente. Fernández, López y Sicilia (2020) realizaron un informe con el objetivo de conceptualizar la experiencia omnicanal del cliente y su impacto en la intención de compra, observando cinco elementos clave:

- **Conectividad:** Es el nivel de conexión e interconexión del contenido y la información del servicio en múltiples canales. Por ejemplo, si un cliente busca un producto en un dispositivo digital, este se le recomienda una tienda física cercana.
- **Integración:** La percepción del cliente sobre la unificación y la integración efectiva de todos los sistemas de información y gestión de operaciones en todos los canales. Este elemento se observa cuando el lanzamiento de un nuevo producto está sincronizado en los distintos canales.
- **Consistencia:** Existencia de una coherencia tanto en el contenido como en el proceso de interacción entre canales. Un buen ejemplo de esto es la consistencia de precios u ofertas en todos los canales.
- **Flexibilidad:** Grado en que los clientes disponen de opciones flexibles y experimentan la continuidad al migrar tareas de un canal a otro. Por ejemplo, facilitando a los clientes la compra de un producto a través de un canal y permitirles devolverlo por otro.
- **Personalización:** El cliente percibe que se le está proporcionando una atención individualizada. El uso de la tecnología para apoyar a los consumidores en su proceso de compra recomendándoles productos en base a su historial de compra o preferencias.

Otra clave de la omnicanalidad es el futuro de las *brick and mortar*, término tradicionalmente usado para referirse a las tiendas físicas, es decir, lugares donde los clientes pueden tocar y ver los productos e interactuar con el personal.

Contrario a lo que la mayoría piensa, el establecimiento físico no se encuentra al borde de la desaparición (ni mucho menos), sino que se está transformando en función de la

aparición de nuevos elementos digitales como son el *big data* y el comercio electrónico. De hecho, aquellas compañías que mejoran la oferta de ingredientes digitales están presentando mejores datos de conversión de compras que aquellas que no se están sabiendo o pudiendo adaptar (Lirola, Mato-Santiso & Rey-García, 2017).

Desde 2014, las tradicionales empresas físicas están implementando nuevos modelos de venta como puede ser el *click and collect*. Esta posibilidad permite a los consumidores hacer sus compras en línea (click) y recoger su pedido en la propia tienda física (collect). Macy's y Walmart son ejemplos de compañías que han establecido programas que permitan comprar rápidamente un producto y a la vez poder ver y tocarlo. La respuesta por parte de los consumidores ha sido un completo éxito. el 69% de los compradores que optaron por el servicio de *click and collect* durante la temporada navideña de 2015 realizaron compras adicionales al recoger sus productos, según el informe del Consejo Internacional de Centros Comerciales. Esta encuesta, que incluyó a 1.014 consumidores entrevistados del 28 al 30 de diciembre, también reveló que el 36% de los compradores que utilizaron este servicio realizaron otra compra en una tienda cercana al momento de recoger su pedido (Neely, 2017).

Por otro lado, la utilización de estrategias omnicanales reporta varios beneficios tanto para las empresas como para los consumidores. La compañía Minsait, en su informe El nuevo paradigma de la Omnicanalidad (2018) destaca cuatro ventajas principales: la reducción de costes y mejora de la eficiencia (una vez realizada la inversión inicial); un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores que permite adelantarse a sus necesidades y potenciar el consumo; una mejora de la rentabilidad para la compañía a través de una mayor disposición de los clientes para pagar un precio más elevado; y un incremento de ventas e ingresos de hasta el 30%.

4.2. Retos de la omnicanalidad

Una vez aclarado el interés significativo por el enfoque omnicanal, tanto por parte de los consumidores que se muestran atraídos por la utilización de varios canales de manera simultánea, como por parte de las empresas que reconocen su ineficiencia a la hora de integrar varios canales en el proceso de compra (Costa e Silva, Martins & de Almeida,

2018), se ha de investigar qué obstáculos son los que impiden que las empresas evolucionen hacia esta nueva estrategia e incluso si es imposible para ciertas marcas desarrollarla.

Hajdas, Radomska y Silva realizaron un estudio con el objetivo de descubrir si la omnicanalidad era una utopía para las compañías. Para ello, escogieron cuatro casos de compañías portuguesas de distintas industrias, con distintos niveles de integración de canales pero que fuesen comparables ya que todas empezaron sin experiencia en el mundo digital. Los autores dividieron entonces sus resultados en dos tipos de obstáculos: estratégicos y operacionales.

Dentro de los estratégicos se diferenció entre la visión de la compañía, ante una estrategia inconsistente en la cual los objetivos a largo plazo no son coherentes con las acciones realizadas a corto plazo; y los relacionados con los empleados por la existencia de motivaciones corporativas desalineadas y la mentalidad silo que impide el flujo e intercambio de información con personas de la misma compañía. Los obstáculos operacionales se resumieron principalmente en la falta de integración de datos ante la inexistencia de sistemas coherentes, problemas de logística en las tiendas físicas por el aumento de devoluciones realizado en canales digitales, y la falta de empleados capacitados en el departamento de tecnología (Hajdas, Radomska & Silva, 2022).

Otro obstáculo interesante es la diferente medida y evaluación de los canales. Si bien un canal individual puede no ser rentable, sí que puede contribuir a que el sistema mejore su rendimiento en conjunto. Por ello, es primordial conseguir una experiencia del cliente consistente. Cuando las empresas añaden aplicaciones para móviles o páginas web, estas pueden ofrecer distintos productos, ofertas y precios que tienen como consecuencia la frustración de los clientes (Cook, 2014).

5. Estudio de caso: IKEA

En los siguientes apartados se pretende comprobar si la teoría expuesta se ve reflejada en la realidad de los consumidores de IKEA y si la omnicanalidad está presente en este nuevo proceso de compra híbrido.

5.1. Orígenes de la empresa y experiencia del cliente actual

IKEA es una multinacional de orígenes suecos fundada en 1943 que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles y artículos de decoración. Su visión es “crear un mejor día para la mayoría de las personas”. Desde un primer momento podemos ver que, si bien fabrican elementos tangibles, lo que pretenden es ofrecer una mejora en la calidad de la vida de sus clientes.

En la actualidad, según datos de sus cuentas anuales de 2021, la empresa cuenta con 378 tiendas en 30 mercados y solo en España facturaron 1.682 millones de euros y 47,5 millones de euros en IKEA Food.

Al hacer un recorrido por su historia se ha observado que el fundador de IKEA tuvo ideas que se convirtieron en elementos clave del modelo de negocio. En 1956 al observar a un empleado desmontar las patas de una mesa para que cupieran en la parte trasera de un coche, se desarrolló un nuevo modelo de *packaging* de los muebles denominado *flatpacks* o paquetes planos. El potencial de la idea residía en reducir los costes de transporte y almacenamiento, lo que permitió a IKEA bajar aún más sus precios. En 1958, se abrió la primera tienda de IKEA en las afueras de una ciudad donde la tierra era más barata, y se construyó un gran aparcamiento, apostando por que los clientes estarían dispuestos a conducir una distancia mayor para obtener mejores precios. Al notar que muchos visitantes se iban sin comprar, se produjo la apertura de un restaurante y una guardería supervisada dentro de la tienda, lo que convirtió una visita a IKEA en una excursión de un día. Con el tiempo, se agregaron artículos para el hogar de menor tamaño, pero con un margen de beneficio más alto (i.e. utensilios de cocina, lámparas y alfombras) lo que hizo menos probable que los clientes se fueran con las manos vacías. Cuando abrió una segunda tienda fuera de Estocolmo en 1964, generó tanto tráfico que los empleados no

podían satisfacer la demanda de los clientes. Para reducir las colas, la tienda permitió a los clientes entrar en el área de almacenamiento para recoger sus propios productos. Este concepto de autoservicio redujo aún más los costes de la tienda y se convirtió en la norma de la empresa en todas sus tiendas. Las innovaciones en la cadena de suministro reflejaron las innovaciones en las tiendas, como el hecho de realizar grandes pedidos a los proveedores para reducir los costes de adquisición (Alcacer et al., 2020).

Todos estos cambios que ha experimentado IKEA a lo largo de sus más de 70 años de historia permiten hacerse a la idea de que la compañía se ha ido adaptando en función de la sociedad, entendiendo que no era suficiente con ofrecer servicios destinados a necesidades concretas.

5.2. Análisis de la Experiencia del Cliente

Para poder tener una visión holística de toda la experiencia del cliente en IKEA Se han tomado como referencia los cinco Módulos Estratégicos Experienciales de Schmitt y se ha investigado su valor añadido de forma online al igual que en establecimientos físicos a través de sus páginas oficiales, estudios empíricos y varias visitas a las propias tiendas localizadas en Madrid para entender bien qué valor añadido ofrece la empresa y el porqué de su éxito mundial.

Módulo Sensorial

En este primer apartado se pretende analizar cómo la experiencia de IKEA sucede con relación a los cinco sentidos de las personas.

Tal y como se muestra en la Ilustración 4, el establecimiento físico clásico de IKEA cuenta con secciones claramente diferenciadas: la zona de exposición y de complementos. Adicionalmente, los establecimientos físicos cuentan con otra zona de autoservicio en la que los clientes pueden recoger los productos directamente. La compañía sueca ofrece todo un itinerario señalizado ya que los establecimientos carecen de ventanas o puntos externos, pudiendo causar desorientación. Al tratarse de espacios amplios, desaparece el efecto de agobio e incentiva el disfrute de una experiencia llena de rincones por descubrir.

Cada giro de esquina es una opción de sorprender al cliente gracias a una narrativa cuidadosamente diseñada, donde el orden, la limpieza y la iluminación se combinan para crear una experiencia memorable en cada paso. La presentación de los productos es atractiva y sugestiva, tanto que anima a entablar conversaciones en sus sofás, tumbarte en las camas o a disfrutar de una comida en sus mesas de comedor (López & Luque, 2021).

Además, a lo largo de todo el recorrido se encuentran planos de ubicación para orientar al cliente. Si el consumidor desea salirse del recorrido establecido o regresar al punto de partida, también existen trayectos alternativos disponibles (denominados atajos).

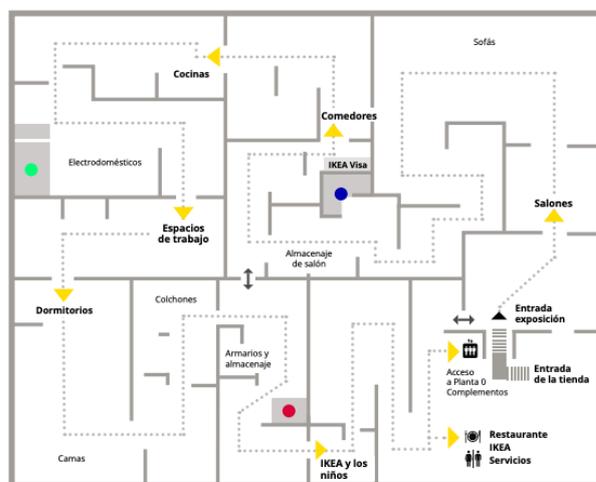
Ilustración 4. Plano explicativo del recorrido disponible en IKEA.

IKEA Gran Via L'Hospitalet

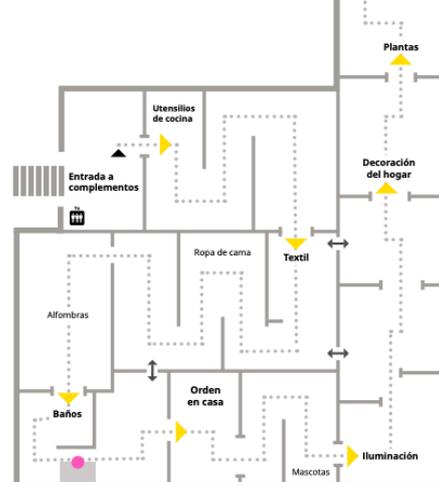


© Inter IKEA System IX, 2021

Planta 1 Exposición



Planta 0 Complementos



Fuente: IKEA (2021).

Tal y como señalan López y Luque en un informe en el cual analizan el éxito del punto de venta de IKEA, su disposición ambiental es absolutamente diferenciadora. Las técnicas abarcan desde el control de la temperatura y la humedad hasta la eliminación de corrientes de aires. El hilo musical es relajante y se va adaptando a los espacios. Respecto a la sección decorativa, se puede percibir un agradable aroma de velas que impregna el ambiente, seguido por la frescura de las plantas dispuestas al final de esta área.

Adicionalmente, se presta atención a la iluminación, utilizando luces de interior para crear un efecto visual completo en escenarios que pasan desapercibidos ante el ojo del consumidor (López & Luque, 2021).

Además, otro de los elementos por los que la compañía es más conocida es por su creación de espacios. Los clientes no acuden solo a comprar un tipo de mueble o producto específico y se marchan, si no que acuden a la tienda física buscando inspiración e ideas nuevas para sus hogares. En la ilustración 5 se pueden observar dos espacios completamente amueblados y decorados. Esto permite a la compañía crear en la mente de sus consumidores infinitas posibilidades, otorgando a la marca un valor completamente distinto y superando a la competencia.

La sección de complementos es una clave de esta parte de la experiencia al mostrar de nuevo ciertos productos que ya han sido mostrados en la zona de exposición. El objetivo es enseñar otro tipo de usos que sus productos puedan tener y que quizás los clientes hubiesen pasado por encima.

Ilustración 5. Ejemplos de espacios amueblados y decorados en IKEA.



Fuente: Alamy (s.f.).

Por último, hay que destacar los colores típicos de IKEA, el azul y el amarillo. Si bien también representan los colores de la bandera sueca, no siempre han sido utilizados como el logotipo de Ikea tal y como se puede observar en la ilustración 6. De hecho, al investigar en la historia de la marca, este cambio radical de colores se produce para mejorar la legibilidad y adaptarlo a la era digital (IKEA, 2023). Según Barrios (2012) la elección de colores no es accidental y son factores de éxito o fracaso en todo tipo de empresas. Los colores y las formas son lo primero que el cliente ve y diferencia del resto. Si estos colores

se identifican con una marca en específico, los consumidores lo memorizarán de manera inconsciente. Específicamente para el caso de IKEA, el color azul sugiere confianza y serenidad al igual que pureza y frescura. El color amarillo, sin embargo, es un color que simboliza la alegría, creatividad y estimulación mental.

Ilustración 6. Evolución del logotipo de IKEA.



Fuente: IKEA (2023).

Módulo Emocional

IKEA es conocida por sus numerosos anuncios publicitarios que buscan conseguir una conexión especial con familias y con cualquier persona que tenga un hogar.

Uno de los ejemplos más famosos es la campaña publicitaria de 2006 cuyo eslogan principal era "Bienvenido a la república independiente de mi casa". Se publicaron varios *spots* en las televisiones españolas que querían simular el comportamiento real de una familia española típica para que estas se vieran identificadas. El anuncio llamado "Manifiesto" utiliza metáforas (como sábanas como banderas, comidas familiares como reuniones parlamentarias o siestas como derecho de huelga) para mostrar la vida familiar auténtica de la sociedad española y sus patrones de comportamiento en el ámbito doméstico. (Sánchez, 2018). El mensaje, expresado desde la perspectiva de un niño,

promueve la nueva normativa del hogar para proteger la libertad y la privacidad de las personas.

Diana Sánchez (2018) también analiza el anuncio de 2007 dentro de esta misma campaña que se llamó “En el salón no se juega”. El anuncio permite ver de una manera desenfadada e irónica como un hombre recita todas las normas establecidas en los hogares españoles (i.e. eso no se toca, no juegues con eso o no pongas los pies en el sofá). *“El mensaje, concebido desde la espontaneidad, la exageración y el surrealismo propone que el hogar IKEA es el mejor refugio para las personas, por permitirles divertirse y comportarse con naturalidad”* (p.238).

Otro ejemplo de campaña más reciente en España fue la realizada el pasado mes de marzo de 2023 con motivo de la celebración de las Fallas en la Comunidad Valenciana. La estrategia de la compañía se denominó “Por lo que nos une” y estaba dirigida a los valencianos. Pretendía conectar emocionalmente con ellos a través de productos de la empresa que tienen elementos visuales en común con las Fallas, dándole un toque de humor en el proceso. En la ilustración 7 se observan dos ejemplos de esta campaña como son el famoso rollo de canela y su parecido con los peinados de las falleras (los rodetes) o la vestimenta típica de la ciudad con las fundas florales de cojines. Tal y como muestran en su propia web oficial (IKEA, 2023), este mensaje con un guiño local permitía a la marca acercarse a los residentes valencianos en un momento de gran relevancia para ellos. Adicionalmente, se inauguró a principios de marzo en la Plaza del Ayuntamiento el “saloncito fallero”, a través del cual los habitantes podían disfrutar de la mascletá gracias a la comodidad que ofrecía IKEA. Este es un ejemplo más de cómo IKEA convierte sus productos en experiencias ya que la familia, pareja o amigos que disfrutasen de la mascletá con IKEA recordarán con alegría ese rato que pasaron en compañía y lo asociarán a la marca.

Ilustración 7. Ejemplos gráficos de la campaña promocional de IKEA para las Fallas 2023.



Fuente: Sala de prensa online de IKEA (2023).

Módulo Cognitivo

Desde los comienzos de la compañía, uno de sus objetivos estratégicos ha sido la continuada bajada de precios manteniendo la calidad de sus productos como se ha detallado en la anterior descripción de sus orígenes. El objetivo era satisfacer las necesidades funcionales de calidad y precio de los compradores. Sin embargo, el profesor Dan Ariely en su libro *Predictably Irrational* cuestiona la racionalidad de los comportamientos humanos a la hora de tomar decisiones. Concretamente, desarrolló el denominado “efecto IKEA”. Consiste en la percepción de que cuanto más complicado es el proceso para obtener un objeto, más aumenta la conexión emocional hacia él. El autor lo aplica a IKEA especificando que el valor que se le atribuye a la posesión está directamente relacionado con lo fácil (o difícil) que haya sido montar el mueble (Ariely, 2008).

Por lo general, cuando los clientes se esfuerzan en hacer algo, esto se traduce en un aumento de valor. Es lo que ha conseguido IKEA. Como los clientes suelen montar los muebles por sí mismos, se produce un efecto de personalización, el producto realmente es suyo porque lo ha “construido” él o ella. La realidad es que, sin duda alguna, la empresa sueca ha conseguido que una tarea tediosa como puede ser el montaje de muebles se haya convertido en toda una seña de identidad de la compañía y los clientes incluso disfruten del enfoque “Hágalo usted mismo”. Aun así, si un cliente prefiere que los muebles estén montados, la compañía también ofrece la opción de contratar a profesionales que realizarán la tarea.

Otra de las maneras en las que IKEA invita a la reflexión y a la toma de conciencia son sus campañas físicas que van más allá de una forma de promoción de sus tiendas. El pasado febrero de 2022 la marca participó en la quinta edición de Madrid Design Festival sobre el envejecimiento de las ciudades. La empresa instaló un DATA ART interactivo a tiempo real en el que los visitantes podían ver cinco pantallas que representaban generaciones distintas y pudieron responder a preguntas sobre el envejecimiento activo y consciente de las ciudades. El objetivo final fue invitar a la población española a pensar sobre los retos demográficos (ya que en 2050 los mayores de 65 años representarán el 30% de la población total) y en cómo mejorar la calidad de vida de las personas en las ciudades del futuro (Noticias de IKEA, 2022).

Módulo Conductual

El tipo de experiencias de este módulo están dirigidas a influir en el estilo de vida y vivencias de los clientes, yendo más allá de estimular emociones positivas.

En este apartado vemos la influencia de los ExPros claramente ya que en 2018 IKEA y Vibbo (un Marketplace de compraventa de artículos de segunda mano que ahora forma parte de la empresa Mil anuncios), formaron una alianza para permitir la venta de muebles y decoración seminuevos. Concretamente, Arturo García, responsable de Sostenibilidad de IKEA Ibérica, argumentaba que *“nuestra estrategia se traduce en 6 áreas de trabajo principales: cuida, repara, customiza, vende, dona y recicla y es precisamente la de venta la que creemos que va a tener un gran impulso con este acuerdo. Sabemos que es algo*

que sucede de forma natural y que nosotros queremos apoyar para dar a los muebles una segunda o incluso tercera o cuarta vida” (Europa Press, 2018).

Esta nueva iniciativa enfocada en la consecución de una economía 100% circular en 2030 por parte de IKEA no termina aquí, ya que la propia compañía sueca compra y revende a través de su propia web productos de IKEA que ya no se utilicen para darles una nueva vida y alargar su vida útil tanto como sea posible. Ya en 2019, IKEA logró la reutilización de 47 millones de productos (IKEA, s.f.). Tanto es su impacto que la empresa fue reconocida por el World Economic Forum por su trabajo de transformación de negocio internacional a través de la campaña #SalvemosLosMuebles.

De esta manera, IKEA se acerca a una de las mayores preocupaciones de la población como es la concienciación ambiental. La empresa se enfoca en las nuevas oportunidades e intenta acabar con el desperdicio de productos que estén en perfecto estado y que por motivos distintos no se hayan podido vender, lo que no significa que no puedan aportar valor.

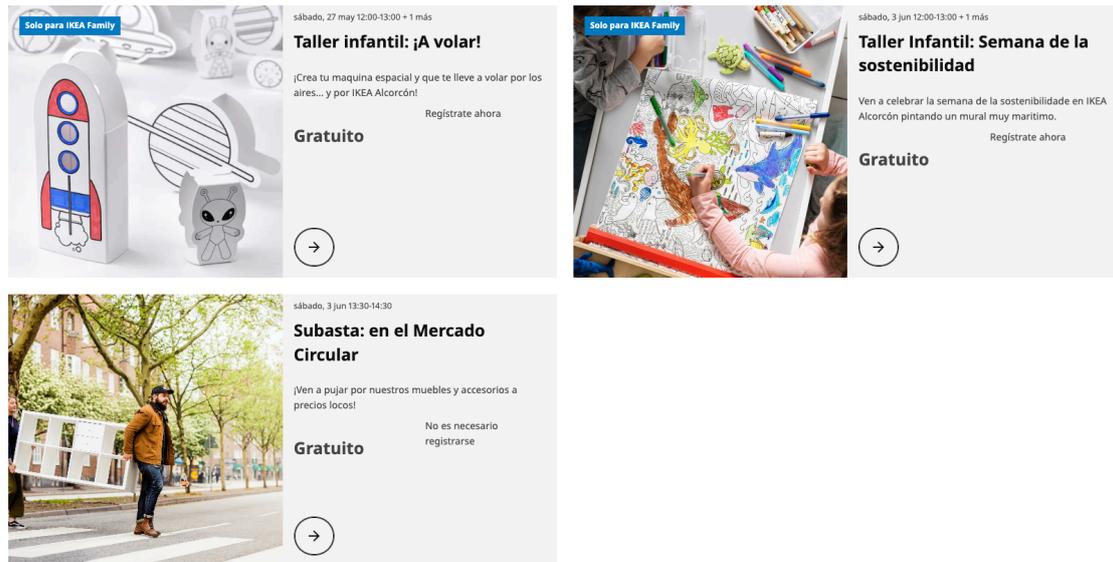
Dentro de este apartado, es conveniente destacar como IKEA ha convertido la compra de muebles y artículos de decoración en una experiencia holística a través de la introducción de actividades como la zona infantil “SMALAND” o los famosos restaurantes y cafeterías con comida sueca. Estas nuevas incorporaciones han permitido que algo tan aburrido como puede ser para los más pequeños de la casa el ir de compras, se haya convertido en todo un juego y permita a las familias pasar un día entero comprando sin prisa e incluso haciendo una parada a comer o descansar. Todo ello permite que el día no sea recordado como la compra de un sofá nuevo sino como una fecha agradable y memorable en familia y de paso, conectar todavía más con la marca.

Módulo Relacional

En este último apartado se analiza el modo en el que IKEA fomenta la pertenencia entre sus clientes. Su estrategia más destacada es IKEA Family, un club de fidelidad que ofrece beneficios exclusivos como eventos, ofertas o ventajas con empresas colaboradoras. El acceso a este club es gratuito y desde la propia página web se establece que está destinado

a los amantes de la marca que quieren mejorar sus vidas en casa. Solo con hacerse socio de IKEA Family se tiene acceso a sorteos mensuales de tarjetas de IKEA, café gratuito, regalos en cumpleaños o eventos exclusivos como se observa en la ilustración 8. Además, pueden recibir acceso temprano y exclusivo a las rebajas o lanzamientos de productos y recibir asesoramiento personalizado para decoración de interiores (IKEA Family, 2023).

Ilustración 8. Ejemplos de eventos en IKEA



Fuente: IKEA (2023).

Como complemento, cada vez que se utilice la tarjeta IKEA Family (tanto de forma física como digital) se acumulan puntos que el cliente puede utilizar para futuras compras como cheques o vales. El objetivo final es promover la fidelidad de los clientes y brindarles una experiencia de compra personalizada y satisfactoria.

No obstante, esta no es la única manera en la que IKEA busca ese sentido de unidad con respecto a sus clientes más fieles. Otra de las estrategias más comentadas ha sido su celebración del 25 aniversario en España. La compañía montó un Paseo de la Fama en el que socios de IKEA Family podían ver datos peculiares de su propia historia con IKEA. Entre esos datos destacaba un cliente del País Vasco que había consumido 264 perritos calientes o una madrileña que había comprado más de 1,600 marcos para su casa. La finalidad de esta iniciativa era brindar a sus miembros información sorprendente sobre su relación con IKEA y el tiempo invertido en ella, demostrando y reforzando su estrecha relación (marketing directo, 2021).

5.3. Estrategias de omnicanalidad

Tras profundizar en la experiencia del cliente con respecto a IKEA, la siguiente cuestión se plantea necesaria: ¿Cómo se incorpora la omnicanalidad en todo este proceso? ¿Cómo se ha integrado el medio digital al físico para conseguir una experiencia más completa?

Una de las estrategias más innovadoras de la empresa es IKEA Kreative. Se define por la propia empresa en su web de atención al cliente como “*una experiencia de diseño digital, en la que puedes explorar muebles y productos de IKEA para el hogar en áreas de exposición interactivas o en tu propio espacio virtual, cuando y donde quieras*” (IKEA, s.f.). Se trata de una experiencia desde un principio ya que el objetivo final es ayudar a sus clientes a crear espacios que reflejen su estilo y personalidad.

Se trata de una nueva herramienta de inteligencia artificial a través de un diseño 3D que permite a los usuarios escanear cualquier estancia de su casa generando una réplica de ella o eligiendo entre 50 espacios predeterminados. Luego, pueden agregar, mover, eliminar o rotar elementos, como muebles, decoración de pared, alfombras y accesorios, utilizando más de 3.000 referencias de productos de IKEA. Además, los clientes pueden guardar ideas y sus productos favoritos, compartir diseños con otras personas y realizar compras directamente desde la herramienta. Alfonso Negrete, Chief Digital Officer de la empresa, admite que “*para nuestros clientes no saber si los productos encajan o quedan bien en la habitación que tienen en mente es una barrera. IKEA Kreativ es una herramienta tremendamente útil para solventarla porque muestra de manera realista cómo quedará su estancia*” (IKEA, 2023).

Esta nueva herramienta presenta todas las características de la omnicanalidad ya que no solo está añadiendo nuevas funcionalidades a sus aplicaciones de móvil o webs si no que el servicio se complementa con la posibilidad de asesoramiento presencial o telefónico con expertos en decoración y compra online o presencial de tal manera que el proceso de compra no se interrumpa en ningún momento.

Tal y como se expuso en uno de los apartados sobre las estrategias de omnicanalidad, IKEA ha implementado el *click and collect*. Sin embargo, IKEA va más allá y, no solo

permite recoger los pedidos que los clientes hagan de forma online en los establecimientos físicos, sino que además cuenta con oficinas de Correos, taquillas IKEA disponibles 24/7 y otros puntos de recogida. Respecto a este último, se puede destacar la alianza entre la empresa sueca y Carrefour, a partir de la cual se habilitaron puntos de recogida de pedidos online de IKEA en la filial inmobiliaria de la firma francesa (La Razón, 2020).

No obstante, aparte de las iniciativas que se han explicado con anterioridad, hay que destacar la aparición de las tiendas urbanas de IKEA. Tal y como explica el director de expansión de IKEA, Ignacio Navarro, estos nuevos diseños urbanos se originan como respuesta a dos tendencias. La primera se refiere a la creciente preferencia de las personas por hacer compras sin tener que desplazarse a las afueras de la ciudad. La segunda es el aumento de los pedidos online. Cada vez se consultan más catálogos y se realizan más pedidos en línea porque los clientes valoran más su tiempo y no quieren desplazarse tanto. De igual manera, no desean que la tienda se limite a ser un simple supermercado, prefieren que sea un espacio dinámico e interactivo. Este modelo es una combinación de todos estos aspectos, ofreciendo una tienda conveniente que permite experimentar los productos y acceder a todo mediante herramientas digitales (García, 2018).

Como se puede observar en la ilustración 9, al hacer el recorrido por la tienda urbana, los clientes se van encontrando a su paso distintos carteles con ideas inspiradoras y QR que pueden escanear para identificar otros productos. Una vez más, la empresa junta los mundos físicos y digitales para hacer de la compra una experiencia sin interrupciones. Además, los establecimientos cuentan con puntos de información digital en varios lugares. Esta nueva característica permite obtener más información sobre los productos y servicios de manera inmediata ya que no hace falta esperar a un trabajador e incluso realizar compras de *click and collect* en ese mismo instante. Como complemento, también se puede rellenar formularios analizando su experiencia en la tienda de tal forma que IKEA se va reinventando.

Ilustración 9. Ejemplo de QR en Tienda Urbana



Fuente: Elaboración propia (2023).

Por último, en la actualidad no es novedoso que las empresas tengan sus propias aplicaciones móviles como parte de sus estrategias multicanales. Sin embargo, IKEA va un paso por delante y ha incorporado nuevos servicios en su aplicación como “Escanea y paga sin colas”. Una vez instalada la aplicación, esta función se activa automáticamente al entrar en un establecimiento físico. A continuación, el comprador escanea todos los productos que vaya a comprar antes de meterlos en el carro y una vez finalizada la compra, el cliente se dirige a la caja y escanea el QR que se haya generado automáticamente durante su proceso de compra. Esto permite pagar directamente sin necesidad alguna de sacar los productos del carro (IKEA España, 2022). La nueva función ejemplifica a la perfección como incorporar elementos novedosos y digitales para enriquecer la experiencia del cliente habitual.

6. Conclusiones

Tras una extensa revisión de la literatura con respecto al marketing experiencial y su evolución, el objetivo principal del trabajo era descubrir si la teoría de los Módulos Estratégicos Experienciales de Bernd Schmitt se estaba aplicando en la realidad a través del análisis de la experiencia de compra de IKEA y si las estrategias de omnicanalidad forman una parte importante del proceso.

Con relación a los apartados más teóricos del trabajo, se ha observado que el marketing experiencial es, hoy en día, un concepto en continua evolución. Ha ido quedando demostrado que los productos ya no tienen simplemente fines utilitarios, sino que el valor que los clientes encuentran en ellos está asociado al placer, la satisfacción o la felicidad (hedónico). Por consiguiente, este nuevo valor es más duradero y marca las experiencias de compra que tendrán en un futuro, que a la vez se ven afectadas por factores sociales, culturales y políticos.

La omnicanalidad es otro concepto de relativa reciente creación. No obstante, guarda una gran relación con el marketing experiencial ya que este último aparece con la llegada de las nuevas tecnologías y el marketing 3.0. en la que los clientes demandan procesos de compra sin interrupciones. Por todo esto, actualmente las experiencias y las estrategias omnicanales van de la mano y se muestran como complementarias ya que el mundo digital enriquece el físico y le aporta un valor añadido que, como se ha demostrado en varias industrias, hace que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más elevado por el mismo producto.

Otro de los descubrimientos sobre la omnicanalidad es la dificultad y disparidad a la hora de medir la efectividad de dichas estrategias, tanto en intención de compra como en lealtad al consumidor. No es tarea fácil (ni barata) para las empresas integrar todos los datos de los compradores en un mismo sitio por lo que dificulta su posterior medición de efectividad.

Respecto al estudio de un caso real, IKEA desde sus inicios ha puesto como centro de su actividad a las personas y la mejora de su calidad de vida tal y como muestran en su visión “crear un mejor día a día para la mayoría de las personas”.

Así, utilizando los Módulos Experienciales Estratégicos de Schmitt y, tras ofrecer múltiples ejemplos para cada uno de los módulos, se concluye que la empresa sueca ofrece una serie de experiencias unidas. Es decir, varios módulos se enlazan entre sí para dejar boquiabiertos a sus clientes y lograr que vuelvan a comprar. Si es cierto que IKEA apuesta enormemente por la conexión emocional con el cliente especialmente con sus anuncios y mediante el estímulo de la creatividad a través de su recorrido guiado. No es solo la compra de un mueble si no es el diseño de tu hogar que se traduce en una mejora de la calidad de vida.

Es innegable que el trasfondo de las estrategias de IKEA es conseguir que el cliente pase el máximo tiempo posible en la tienda y estimularle a que compre más. Esto está presente en todos y cada uno de los módulos que han sido analizados. Desde el recorrido señalado que hace que se tengan que ver todos los productos con el objetivo de que incluyan en el carrito un producto más hasta los eventos para familias o los restaurantes que sirven como una fuente extra de ingresos.

La limitación más importante de este trabajo ha sido que, para ver si la teoría se cumple en la práctica, se han analizado fuentes oficiales de la compañía e informes de académicos. Si la extensión del trabajo fuera mayor, habría sido interesante como siguiente paso descubrir si todos los elementos que forman parte de la experiencia de compra que ofrece IKEA son percibidos y valorados por los clientes. Es decir, la realización de entrevistas en profundidad o *focus groups* dotaría de mayor riqueza al trabajo y permitiría ver si los clientes encuentran el valor a todas las experiencias, aunque los resultados financieros de la compañía son un buen indicio que demuestra el éxito de las estrategias. No obstante, estas entrevistas o encuestas también poseerían un sesgo al realizarse entre personas de una situación socioeconómica o geográfica parecida y serían difícilmente extrapolables a otras poblaciones. Aun así, si se ha podido demostrar que la firma sueca cuenta con experiencias sensoriales (i.e. la disposición de las luces y las señalizaciones), emocionales (i.e. los anuncios publicitarios), de pensamientos (i.e. enfoque *do it yourself*), de actuaciones (i.e. alianza con otras empresas para dar una

segunda vida a sus productos), y de relaciones (i.e. IKEA Family) propias de la literatura expuesta en este trabajo.

Además, la omnicanalidad está constantemente presente en la estrategia global de la compañía. La utilización de nuevas formas de pedido online a través de webs o aplicaciones móviles, la recogida de estos pedidos a través de distintos canales o la introducción de elementos tecnológicos como los QR para la identificación de productos, hacen que la experiencia del comprador no se vea limitada en ningún momento y se produzca de manera satisfactoria. No solo esto, sino que además es pionera en implementación de inteligencia artificial a través de IKEA Kreative. Pocas empresas cuentan con los recursos necesarios para poner en marcha un programa tan ambicioso que permite juntar tan fácilmente el mundo físico y digital.

Por todo esto, la autora cree que, sin duda alguna, IKEA es uno de los reflejos en los que mirarse al ser una compañía que ha entendido a la perfección cómo poner en el centro a las personas. Es una empresa capaz de adaptarse a los cambios de preferencias, siendo prueba de ello la apertura de nuevas tiendas urbanas con elementos digitales ante el cambio en los estilos de vida de las personas que prefieren mantenerse en el centro de las ciudades para comprar. Adicionalmente, ha conseguido que las personas relacionen la marca con la comodidad, cercanía y fiabilidad. La realidad demuestra que, si necesitas algo del hogar, en IKEA lo encontrarás.

7. **Bibliografía**

- Alamy. (s.f.). Sala de exposición de ikea Imágenes De Stock. Recuperado el 10 de abril de 2023, de <https://www.alamy.es/imagenes/sala-de-exposici%C3%B3n-de-ikea.html?sortBy=relevant>
- Alcaide, J.C. & Merino, M. J. (2011). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. *Harvard Deusto business review*, 198, 62-79.
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. Recuperado el 13 de marzo de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ángel, C. (2016). Marketing 3.0 Basado en valores. *Gestión Ingenio Y Sociedad*, 1(1), 30-34. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/18>
- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational*. Harper Collins.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83. Recuperado el 28 de abril de 2023, de https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- Barsky, J., & Nash, L. (2003). Customer satisfaction: Applying concepts to industrywide measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 173-183.
- Bigné, E., & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*, (76), 77-87.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68. Recuperado el 23 de abril de 2023, de https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jmkg.73.3.052?casa_token=JHyepQl4J9QAAAAA:X7_y5Vvz4VuIFML4qjqS3WTAXwmqXaLjF8fKcRBBzpfDaspmnBSf8ZREdj0NFbY3BWrpmJerIb4z

- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262-266. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Costa e Silva, S., Martins, C. & de Almeida, J.M. (2018). Omnichannel: factors affecting consumer adoption. *Journal of Marketing Channels*, 25(4). Recupeado el 12 de abril de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/322988795_Omnichannel_factors_affecting_consumer_adoption
- Deloitte. (2023). *2023 retail industry outlook*. Recuperado el 21 de marzo de 2023 de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html>
- Europa Press. (5 de marzo de 2018). IKEA y Vibbo se alían para vender muebles y decoración de segunda mano. *Business Insider*. Recuperado el 15 de mayo de 2023, de <https://www.businessinsider.es/ikea-vibbo-alian-vender-muebles-decoracion-segunda-mano-193750>
- Fain, I. (2014). “The Mask Behind the Veil: Identifying the Many-Faced Consumer Across Channels”. *Colloquy*.
- Fernández, E., López, I., & Sicilia, M. (2020). La distribución de artículos deportivos en España: evaluación de la estrategia omnicanal del sector. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 24(1), 1-16.
- Galmés, M. (2015). Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión. *Opción*, 31(1), 974-999.
- García, J. (11 de julio de 2018). *Ikea trabaja en llevar su tienda urbana a un máximo de cinco grandes ciudades*. CincoDías. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/10/companias/1531250170_163304.html
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

- Grewal D. & Roggeveen, A. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3-8.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S.C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102-131. Recuperado el 15 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Halbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982) 'The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun', *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-40.
- Hernández, J. M., Pasaco, B. S., & Campón, A. M. (2020). Aplicación del enfoque experiencial a la innovación de marketing de destinos turísticos: Recomendaciones para su implementación en Ecuador. *Innovar*, 30(77), 63- 76. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/818/81866068006/html/>
- Higueras, L., Riesco, R. G., & Crespo, N. (2021). Marketing Experiencial, Sensorial y Olfativo: Una revisión de la literatura. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 24(24), 66-85.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/inge_libre/article/view/5289/4506
- IKEA España. (18 de febrero de 2022). *Escanea y paga sin colas*. [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=aV73L21fbE8&t=38s>
- IKEA Family. (2023). *Beneficios y recompensas IKEA Family*. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://www.ikeafamily.net/tooodas-las-ventajas>
- IKEA. (2021). *Tienda de muebles y decoración IKEA Gran Vía L'Hospitalet*. Recuperado el 21 de abril de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/stores/barcelona-hospitalet/>
- IKEA. (2023). *De orígenes humildes a marca global: una breve historia de IKEA*. Recuperado el 24 de abril de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/nuestra-historia-pubad29a981>
- IKEA. (s.f.). *IKEA Kreative ¿Qué es y cómo funciona?.funciona?* Recuperado el 12 de mayo de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/customer-service/knowledge/articles/cdec354g-edc2-4gf9-gcb3->

[c90bb9g761b7.html#:~:text=Es%20una%20experiencia%20de%20dise%C3%B1o,Es%20totalmente%20gratuita.](https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf)

IKEA. (s.f.). *Informe no financiero IKEA Ibérica S.A. Año fiscal 2021*. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d4/de/d4de5c01/informe-no-financiero-fy21.pdf>

IKEA. (s.f.). *Una segunda vida para tus muebles IKEA*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/una-segunda-vida-para-tus-muebles-ikea-pub9e5d35e0>

Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2012, July). Marketing 4.0: A new value added to the Marketing through the Internet of Things. In *2012 sixth international conference on innovative mobile and internet services in ubiquitous computing* (pp. 852-857). IEEE.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*: John Wiley & Sons. https://www.academia.edu/39668389/Marketing_3_0

La Razón. (7 de septiembre de 2020). Carrefour se alía con Ikea. Recuperado el 29 de mayo de 2023, de <https://www.larazon.es/economia/20201007/4ymh4lry6fatlb7n24hbrjn4gu.html>

Levy M., Weitz B. A. & Grewal D. (2018). *Retailing management*. McGraw-Hill.

Lirola, E., Mato-Santiso, V., & Rey-García, M. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. Trespalacios et al. (Eds.). *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias del comportamiento social del consumidor*. (pp. 297-320). Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Recuperado el 2 de mayo de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/322791537_La_transformacion_digital_de_la_distribucion_comercial_la_tienda_fisica_de_caja_brick_and_mortar_a_nodo_omnicanal

López, M. & Luque, S.(2020). Caso ikea.: El éxito de publicitar una marca sin competencia. *Harvard Deusto business review*, (306), 68-74. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de

https://www.researchgate.net/publication/348994384_CASO_IKEA_El_exito_de_publicitar_una_marca_sin_competencia

Lukowski, W. (2017). The impact of the internet of things on value added to marketing 4.0. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 26(4), 187-204. Recuperado el 23 de abril de 2023, de <https://sciendo.com/pdf/10.14611/minib.26.12.2017.18>

Marketing Directo. (4 de noviembre de 2021). IKEA invita a sus socios a descubrir cómo ha sido su historia en su 25 aniversario. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/ikea-celebra-25-aniversario>

MDK (2021). Informe MDK tendencias experiencia de cliente. Recuperado el 29 de enero de 2023 de https://www.mdk.es/assets/pdf/Informe_Tendencias_Experiencia_Cliente_MDK.pdf

Melero, I., Sese F.J., & Verhoef, P.C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-Channel Environment. *Universia Bussines Review*, (50), 18-37. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43345993001.pdf>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99.

Minsait. (2018). El nuevo paradigma de la Omnicanalidad. Recuperado el 23 de abril de 2023, de https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/elnuevoparadigmadelaomnicanalidad.pdf

Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: a literature review. Conference: Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Chiayi, Taiwan. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/305463125_CHANNEL_INTEGRATION_TOWARDS_OMNICHANNEL_MANAGEMENT_A_LITERATURE_REVIEW

Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14(237).

- Moreau, C. P. (2020). Brand building on the doorstep: The importance of the first (physical) impression. *Journal of Retailing*, 96(1), 155-167. Recuperado el 30 de marzo de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435919300910?via%3Dihub>
- Neely, A. (5 de enero de 2017). *Clicks to Bricks: Why Online Retailers are Opening Physical Stores*. DMN Data, Strategy, Technology. Recuperado el 2 de mayo de 2023, de <https://www.dmnews.com/clicks-to-bricks-why-online-retailers-are-opening-physical-stores/>
- Neslin et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Nieto, C.C. & Pérez, O.J. (2017). Marketing experiencial: aproximaciones teóricas sobre su evolución como concepto y referencia sobre su funcionalidad para generar diferenciación en los mercados tradicionales. *Ingenio Libre*, 5(15), 29-41. Recuperado el 31 de abril de 2023, de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/inge_libre/article/view/5289/4506
- Noticias de IKEA (10 de febrero de 2022). *IKEA pone la lupa sobre el envejecimiento de las ciudades*. Sala de prensa de IKEA. Recuperado el 31 de abril de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/newsroom/corporate-news/ikea-pone-la-lupa-sobre-el-envejecimiento-de-las-ciudades-pubb4a7f887>
- Noticias de IKEA. (3 de mayo de 2023). *La nueva herramienta inteligente de IKEA llega a España para diseñar tu hogar*. Sala de Prensa de IKEA. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.ikea.com/es/es/newsroom/corporate-news/la-nueva-herramienta-inteligente-de-ikea-llega-a-espana-para-disenar-tu-hogar-pubf68390d0>
- Otero, J.C. & Marrodán, M. (2017). *Experiencia líquida. Nuevo lenguaje de la experiencia del cliente*. LID Editorial.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2001). *La economía de la experiencia*. Ediciones Granica SA.
- Puthiyamadam, T. & Reyes, J. (2018). *Experience is everything: Here's how to get it right*.

- Rigby, D. (Diciembre 2011). The future of Shopping. *Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Sánchez, D. (2018). La publicidad como fuente socializadora en materia familiar: el caso IKEA (1999-2012). *Mediaciones sociales*, 17, 223-242. Recuperado el 28 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.5209/MESO.60460>
- Schmitt B. (1999). *Experiential marketing: How to get consumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. Nueva York: The free Press.
- Segura, C. C., & Garriga, F. S. (3 y 5 de septiembre de 2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*. XII Congreso de Ingeniería de Organización. Burgos, España. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY//267-272.pdf
- Shavitt, S., & Barnes, A. J. (2020). Culture and the consumer journey. *Journal of Retailing*, 96(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.009>
- Vargas, S. (2017). *La nueva realidad del marketing actual; el marketing experiencial y 4 casos de ejemplo*. [Tesis de grado]. Universitat Oberta de Catalunya.
- Wallace, D., Giese, J., Johnson, J. (2004). “Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies”. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263. Recuperado el 1 de mayo de 2023, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435904000582?via%3Dihub>
- Yuan, Y. H. E., & Wu, C. K. (2008). Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 387-410.