



TESIS DOCTORAL

**CUSTOMER EXPERIENCE:
UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS
Y CAPACIDADES DINÁMICAS**

**Capacidades dinámicas necesarias para
los empleados de contacto con la experiencia
del cliente: propuesta de formación
para su obtención**

**Programa de Doctorat en Dret,
Economia i Empresa**

SÍLVIA CUBO PONS

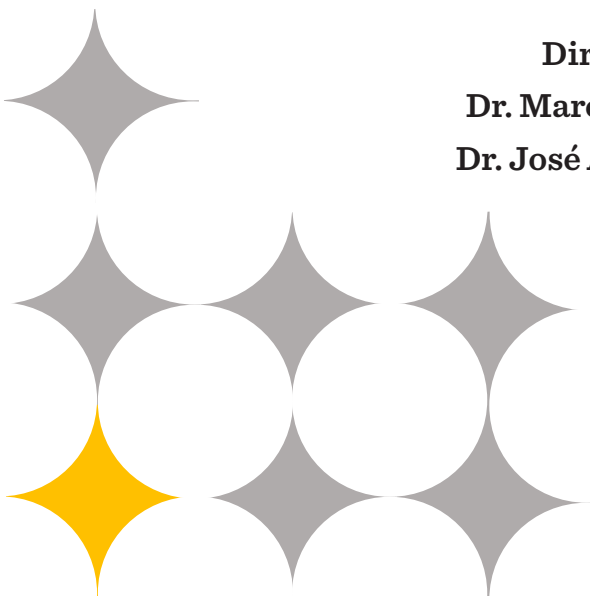
Directores de tesis:

Dr. Marc Bernadich Márquez

Dr. José Antonio Corral Marfil

**Universitat de Vic
Universitat Central de Catalunya**

Manresa, 2022



TESIS DOCTORAL

CUSTOMER EXPERIENCE: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS

Capacidades dinámicas necesarias para los empleados de contacto con
la experiencia del cliente: propuesta de formación para su obtención

SÍLVIA CUBO PONS

Directores de tesis:

Dr. Marc Bernadich Márquez

Dr. José Antonio Corral Marfil

2022



UNIVERSITAT DE VIC
UNIVERSITAT CENTRAL
DE CATALUNYA

HAGO CONSTAR que este trabajo, titulado «*Customer experience*: una mirada desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades dinámicas», que presento para la obtención del título de Doctor, es un trabajo inédito y que ha sido realizado en el Programa de Doctorat de Dret, Economia i Empresa de la Universitat de Vic.

Sílvia Cubo

Sílvia Cubo Pons

Manresa, 2022

Agradecimientos

Esta tesis ha sido posible gracias a la ayuda y al apoyo brindados por muchas personas.

En primer lugar quiero expresar mi gratitud a mis directores y, muy en especial, a Marc Bernadich por su temple, apoyo y paciencia y sus enfoques y sugerencias, que me han ayudado a mejorar mi trabajo. Marc ha captado la mejor manera de trabajar juntos y le estoy profundamente agradecida, no solo por su apoyo académico sino también por su apoyo personal en los momentos más difíciles.

Quiero dar las gracias también al director de Investigación e Innovación de la UManresa-Fundació Universitària del Bages, Xavier Gironés Garcia, por su apoyo y ayuda personal en los buenos y los malos momentos.

También me gustaría agradecer a los miembros de los tribunales de seguimiento de tesis y al comité de doctorado, así como a los editores y revisores de las revistas académicas, sus comentarios y sugerencias, útiles para la mejora de los artículos en que se basa esta tesis doctoral.

Quiero dar las gracias a mi socio Xavi Sarda por toda la ayuda profesional y académica que me ha dado y su constante predisposición para aportar. Juntos hemos compartido buenos y malos momentos y es un orgullo poder trabajar contigo, somos un gran equipo.

Me gustaría agradecer, así mismo, a los miembros de la OTRI (oficina técnica que da soporte al colectivo investigador) de la UVic-UCC su apoyo y ayuda en todo el proceso. También debo dar las gracias a todas las personas entrevistadas y a los expertos que me han dedicado su tiempo y sus conocimientos. Sin ellos esta investigación no habría sido posible.

En el ámbito personal quiero agradecer el apoyo y la comprensión de mis amigos, que me han visto desaparecer por largos periodos durante tres años, y sobre todo a Xevi, Aida, Tània, Mercè y Steven, porque además del apoyo y la comprensión me han brindado su ayuda siempre que la he necesitado.

Por último, pero no menos importante, a mi familia: a mis padres, mi tía y mis suegros. Han sido unos años muy duros, y sin vuestra ayuda y apoyo esta tesis no hubiese sido posible.

Y, sobre todo, un agradecimiento especial a mi pareja por su paciencia, tolerancia y amor incondicional y porque es imposible no crecer y aprender a su lado, y a mis hijos por todo lo que me regalan cada día.

A mi todo: a Aina, Hug y Pol, mi auténtica pasión.

Índice

1. Introducción.....	11
1.1. Declaración del problema y objetivos de la investigación	13
1.2. Vinculación de investigación de «Customer Experience» y capacidades dinámicas	14
1.3. Contribuciones e implicaciones	15
1.4. Estructura y fases de la investigación	15
1.5. Lista de abreviaturas y términos	17
2. La experiencia del cliente vista desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas	19
2.1. Introducción.....	21
2.2. La experiencia del cliente	22
2.2.1. Orígenes de la «Customer Experience»	24
2.2.2. Definición de la «Customer Experience» (CX)	25
2.2.3. «Touch Points» o puntos de contacto	28
2.2.4. Customer Experience Orientation (CXO) (orientación a la experiencia del cliente)	39
2.2.5. Gestión de la experiencia del cliente / «Customer Experience Management» (CEM)	39
2.2.6. «Customer Experience» y satisfacción del cliente	40
2.2.7. Percepción del cliente.....	49
2.3. Recursos y capacidades y capacidades dinámicas	51
2.3.1. Recursos y capacidades.....	51
2.3.2. Ventaja competitiva	54
2.3.3. Capacidades y capacidades dinámicas.....	56
2.4. «Customer Experience» y capacidades dinámicas.....	69
2.5. Conclusión	71
3. Revisión sistemática de la literatura: entendiendo la experiencia del cliente desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas: estado del arte (artículo)	75
3.1. Resumen.....	77
3.2. Introducción.....	77
3.3. Objetivos e hipótesis	78

3.4. Marco conceptual – Marco teórico	79
3.4.1. Recursos y capacidades.....	79
3.4.2. Experiencia del cliente.....	83
3.5. Metodología.....	84
3.6. Resultados	85
3.7. Conclusiones y discusión	97
3.8. Limitaciones.....	100
4. Revisión sistemática de la literatura: impacto del personal de contacto en la experiencia y satisfacción del cliente en el «e-commerce».....	101
4.1. Resumen	103
4.2. Abstract.....	103
4.3. Introducción.....	104
4.4. Metodología.....	105
4.5. Resultados.....	108
4.5.1. La experiencia del cliente	112
4.5.2. El mapa del viaje del cliente (CJM) y los puntos de contacto (T).....	115
4.5.3. El viaje del e-cliente (e-CJM)	118
4.5.4. La experiencia del cliente y los canales de atención al cliente.....	120
4.5.5. La experiencia del cliente y la satisfacción del cliente	123
4.6. Conclusiones.....	124
5. Elaboración de una propuesta conceptual.....	127
5.1. Introducción	129
5.2. Objetivo	129
5.3. Metodología.....	129
5.4. Resultados y conclusión	129
6. Capacidades dinámicas necesarias para la organización y para el empleo de contacto en la CX: investigación cualitativa.....	133
6.1. Objetivo.....	135
6.2. Método de consenso	141
6.3. Panel de expertos.....	142
6.4. Fases metodológicas	143
6.4.1. Formulación del problema.....	143
6.4.2. Elección del panel de expertos.....	143

6.4.3. Elaboración y presentación de los cuestionarios	146
6.4.4. Desarrollo práctico, cálculo e interpretación de los resultados	147
6.5. Resultados	148
6.5.1. Ronda 1	148
6.5.2. Ronda 2	160
6.6. Conclusión	175
6.7. Limitaciones	179
7. Importancia de las capacidades dinámicas del empleado de contacto para la CX: investigación cualitativa	181
7.1. Objetivo	183
7.2. Muestra.....	184
7.2.1. Datos demográficos de los sujetos del «Focus Group»	185
7.3. Metodología	186
7.4. Resultados	186
7.5. Conclusiones	198
7.6. Limitaciones	200
8. Importancia del personal de contacto en la experiencia del cliente y las capacidades dinámicas necesarias: investigación cuantitativa	201
8.1. Justificación	203
8.2. Hipótesis y objetivos	205
8.3. Metodología.....	206
8.3.1. Recopilación de los datos	206
8.4. Resultados.....	209
8.5. Conclusiones.....	213
8.6. Limitaciones.....	215
9. Conclusiones y discusión general.....	217
9.1. Conclusiones de la fase de revisión	219
9.1.1. Glosario de términos.....	220
9.2. Conclusiones de la fase cualitativa	222
9.3. Conclusiones de la fase cuantitativa	226
9.3.1. Conclusiones sobre la CX.....	228
9.4. Conclusiones cuali-cuanti.....	228
9.5. Implicaciones para las empresas	230
10. Elaboración del producto.....	233
10.1. Introducción.....	235

10.2. Objetivo.....	235
10.3. Audiencia, taxonomía de Bloom y modelo Kirkpatrick	236
10.3.1. Audiencia.....	236
10.3.2. Taxonomía de Bloom	237
10.3.3. Modelo Kirkpatrick.....	238
10.4. Metodología.....	240
10.5. Resultados.....	242
10.6. Conclusiones.....	244
11. Limitaciones y futuros estudios	245
12. Bibliografía.....	249

Índice de tablas, gráficos y figuras.....	283
Anexos	287

1. Introducción

1.1. Declaración del problema y objetivos de la investigación

Según Grupa, en general las organizaciones han centrado su atención en la creación de valor de los clientes para las empresas en lugar de hacerlo en la creación de valor para los clientes (Kumar y Reinartz, 2016).

Las experiencias surgen siempre, pero una organización elige reconocer e influir (o no) en dichas experiencias (Vargo y Lusch, 2008). La conexión con los clientes requiere que la organización cree una experiencia del cliente auténtica, cohesiva, que estimule los sentidos, que se comunique correctamente, que complazca y que diferencie a la empresa de la competencia (Berry et al., 2002).

Por esto, el **objetivo general** de esta tesis es responder a la pregunta «¿Qué capacidades dinámicas intervienen en la *Customer Experience*?» e identificar las capacidades dinámicas intervinientes de la CX y, al mismo tiempo, elaborar una propuesta de formación que capacite a las organizaciones y a los empleados de contacto para mejorarla (P1: Las capacidades dinámicas intervienen y influyen positivamente en la creación de la CX).

Como existen diferencias entre la *Customer Experience* del *Business to Business* (B2B) o empresa-empresa y la del *Business to Consumer* (B2C) o empresa-consumidor, además de existir diferencias entre los sectores de las organizaciones, el objetivo es identificar las capacidades dinámicas genéricas a todos y las que se identifiquen como específicas del sector o del cliente.

Por lo tanto, los **objetivos específicos** son:

- Proponer un marco conceptual de la *Customer Experience* bajo la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades y las capacidades dinámicas.
- Identificar y elaborar una lista de capacidades dinámicas (genéricas) necesarias para la organización (no visibles a primera vista para el cliente).
- Identificar y elaborar una lista de capacidades dinámicas (genéricas) necesarias para el empleado de contacto.
- Evaluar si en el canal digital el empleado de contacto (recursos humanos) tiene importancia.

Como objetivos secundarios encontramos:

- Evaluar el conocimiento que tienen las organizaciones de la *Customer Experience*.
- Evaluar la importancia que le dan las organizaciones a la *Customer Experience*.
- Evaluar la importancia que le dan las organizaciones al conocimiento en *Customer Experience*.

1.2. Vinculación de investigación de «Customer Experience» y capacidades dinámicas

En 1997, Woodruff (p. 139) afirmó que la principal fuente de ventaja competitiva probablemente provendría de una orientación más externa hacia los clientes. A pesar de que al principio esta teoría acerca del enfoque en el cliente se centró en la satisfacción del cliente, en 2013 Klaus y Maklan señalaron que la diferencia entre satisfacción del cliente y experiencia del cliente es que esta última mide una construcción del cliente más holística, ya que toma en cuenta la suma de todas las interacciones directas e indirectas del cliente con la organización (Klaus y Maklan, 2013; Imhof y Klaus, 2020).

En el artículo de Maklan, Antonetti y Whitty (2017), los autores exponen que Garner ya proponía que en 2016 el 86% de las empresas estarían compitiendo en base a la experiencia del cliente. Varios autores proponen incluso la experiencia del cliente como ventaja competitiva sostenible (Bhattacharya y Srivastava, 2020; Pei et al., 2020). Una experiencia del cliente que está influenciada por la empresa, sus socios, los pares, el medio ambiente, la naturaleza de la tarea, el carácter del cliente, etc., precisamente por la complejidad de las interacciones entre cliente, entorno, empleados y productos o servicios, requiere de recursos y capacidades distintas e interdisciplinarias de la organización (Giraldi et al., 2016).

Investigaciones recientes indican que para la *Customer Experience* una perspectiva estática y centrada en la organización ya no es adecuada, pues la *Customer Experience* es un fenómeno dinámico, durante toda la vida del cliente (Mccoll-kennedy et al., 2015), y es preciso determinar los recursos que pueden ser necesarios para lograr una experiencia del cliente exitosa, así como la inversión en adquisición de habilidades y fuentes de conocimiento, tanto procedimentales como teóricos e intelectuales (Ama-

bile, 1998). Así mismo, como las capacidades dinámicas son «la manera como se hacen las cosas» en la organización, es importante detectar qué capacidades dinámicas son necesarias para ofrecer mayor valor al cliente que la competencia (Eisenhardt y Martin, 2000).

Ante el gran dinamismo que envuelve la experiencia del cliente, la inquietud de la asignación de los recursos de la empresa para conseguirla (Giraldi et al., 2016; Maklan et al., 2017) y la gran importancia que le dan las empresas, parece interesante poder analizar la experiencia del cliente desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

1.3. Contribuciones e implicaciones

Desde la **perspectiva teórica**, esta tesis espera contribuir de forma modesta con un novel marco conceptual para comprender mejor el papel de las organizaciones y del empleado de contacto en la experiencia del cliente. De forma particular, los hallazgos proporcionarán una nueva forma de ver la *Customer Experience* y se identificará un conjunto de capacidades dinámicas necesarias para mejorarla. Desde la **perspectiva práctica**, esta investigación desarrollará una propuesta para adquirir las capacidades necesarias identificadas a través de formaciones con diferentes niveles de competencia. Esto puede ayudar a las organizaciones en la toma de decisiones para buscar una ventaja competitiva en *Customer Experience*.

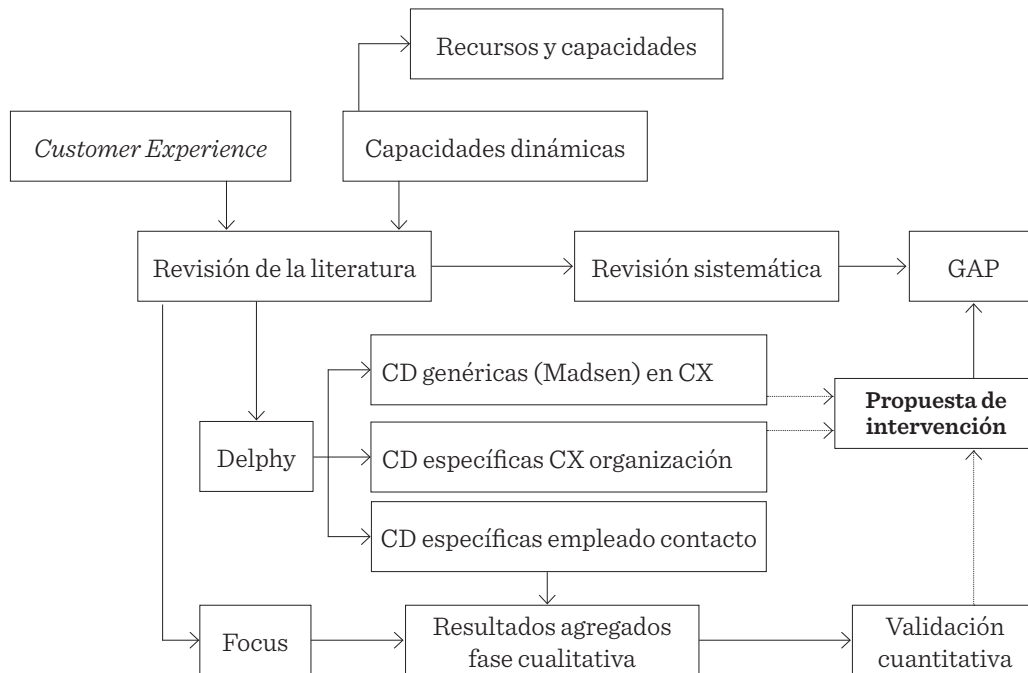
1.4. Estructura y fases de la investigación

A través de la revisión de la literatura se han identificado posibles competencias y capacidades dinámicas para la organización y para el empleado de contacto en relación con la *Customer Experience*.

Para comprobar si el empleado de contacto y sus capacidades son importantes, tanto en el canal físico como en el *online*, se ha realizado una revisión de la literatura sobre la importancia del empleado de contacto en el *e-commerce*.

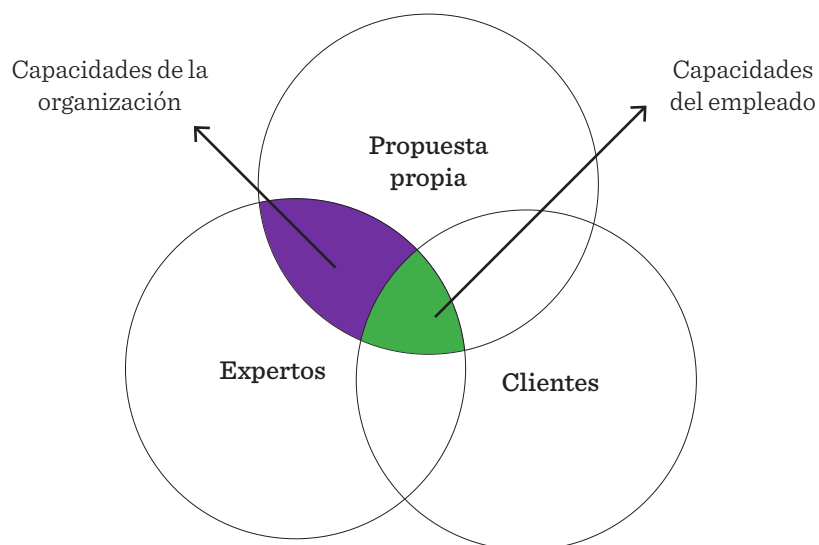
La estructura de esta investigación se puede ver en la Figura 1.

Figura 1. Esquema de la investigación



A partir de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura, se han elaborado unas proposiciones e hipótesis que se han investigado cualitativa y cuantitativamente (respectivamente) para validar las diferentes capacidades (y competencias) identificadas (Figura 2).

Figura 2. Esquema de los objetivos de la parte empírica



En la parte cualitativa se han elegido dos metodologías (panel de expertos y *focus group*) para obtener datos que refutaran o verificaran dichas proposiciones.

En la cuantitativa se han elaborado unas hipótesis para validar o refutar los resultados obtenidos por la investigación de forma cualitativa tanto en los expertos como en el *focus group*, en referencia a las competencias y capacidades involucradas en la *Customer Experience* importantes en los empleados de contacto.

Este diseño metodológico se detalla particularmente en cada capítulo. A partir de todos los resultados obtenidos se ha elaborado una propuesta de intervención que dé respuesta al *gap* encontrado.

Nota: la mayor parte de la literatura académica está en inglés, y debido a los diferentes significados de las palabras en los distintos idiomas y para poder ceñirnos tan rigurosamente a las terminologías como sea posible, durante el presente estudio vamos a usar mayormente los anglicismos de las palabras más importantes para no distorsionar el significado.

1.5. Lista de abreviaturas y términos

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

CD - Capacidad dinámica

CEM - *Customer Experience Management* / Gestión de la experiencia del cliente

CJM - *Customer Journey Map* / Mapa del viaje del cliente

CRM - *Customer Relationship Management* / Gestión de las relaciones con el cliente

CX - *Customer Experience* / Experiencia del cliente

ExPros - Proveedores de experiencia / *Experience Providers*

MEE - Módulos estratégicos experienciales / *Strategic Experiential Modules*

**2. La experiencia del cliente vista desde
la perspectiva de la Teoría de las
Capacidades Dinámicas**

2.1. Introducción

En el capítulo anterior exponíamos el interés de poder analizar la experiencia del cliente desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

Las empresas y organizaciones de hoy se enfrentan a un entorno altamente VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) de mercados maduros en donde cada día surgen nuevos competidores y en donde los recursos son accesibles a todos. Además, los clientes y consumidores han evolucionado y siguen evolucionando. Tienen acceso a la competencia y a la información de productos y servicios a nivel internacional y a comparaciones y opiniones de productos, servicios o experiencias de otros clientes a través de las redes sociales. Todo ello supone que hacerse un hueco en la lista de preferencias de los consumidores sea cada vez más complicado. Y es que ante un mundo globalizado las empresas han de enfocarse en las cosas que crean o destruyen valor, de manera que generen una mejor experiencia para el cliente, pero que a la vez supongan un beneficio para la empresa. En los últimos años, la *Customer Experience* (CX) o experiencia del cliente se ha convertido en un activo estratégico en la creación de valor para las empresas (Kalyanaram y Aung, 2015).

La ventaja competitiva se consigue a través del liderazgo de costes o de la diferenciación (Grant, 1996), y si hablamos de ventaja competitiva, la teoría de estrategia de recursos y capacidades ha sido una de las dominantes en la literatura científica. Esta teoría establece que la combinación estratégica de los recursos y las capacidades de las organizaciones ofrece una ventaja competitiva a las empresas. Si embargo, el dinamismo del entorno podría hacer que la ventaja competitiva no fuese sostenible, por lo que apareció la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que buscaba dar una solución ante ese dinamismo (Maklan y Knox, 2009). Las capacidades dinámicas proporcionan a la empresa una mejor posición para aprender de los clientes, establecer cambios en las rutinas y procesos centrales del negocio y configurar, mejorar y desplegar de forma continua los recursos para poder crear un valor superior para el cliente y así obtener un rendimiento mejor (Maklan y Knox, 2009).

Cuando hablamos de crear valor para el cliente encontramos que la *Customer Experience* o experiencia del cliente ha surgido como una herramienta de diferenciación vital para las empresas.

Así pues, las empresas necesitan nuevas estrategias, procesos y herramientas para poder crear valor para el cliente en todos los canales y ofrecer una experiencia perfec-

ta en todos los aspectos, o van a perder la oportunidad de generar valor para el cliente (Peterson et al., 2010).

A pesar de que hay quien puede pensar que la *Customer Experience* es una manera novedosa de denominar el servicio al cliente, en realidad es mucho más compleja (Fernández de Paredes Alegría, 2018). Supone la creación de un propósito común de la organización que implica a todos los niveles, conocer a los clientes más allá de lo que es evidente y no ver la gestión de la experiencia del cliente como un gasto, sino como una inversión que tendrá sus resultados a medio y largo plazo.

El diseño de la *Customer Experience* no solo es un beneficio para el cliente, sino que conlleva un beneficio para el personal de la organización y mejora los resultados (tanto económicos como eficientes) de la organización, de manera que es un triple beneficio (Bate y Robert, 2007).

Si hablamos de estrategia empresarial, debemos poner el foco en la Teoría de Recursos y Capacidades y Capacidades Dinámicas, que propone la combinación de recursos y capacidades para lograr la ventaja competitiva (Grant, 1996), pero las investigaciones más recientes presentan las capacidades dinámicas como las capacidades que permiten la reacción y la creación de cambios ante el dinamismo del entorno y el desarrollo de nuevas capacidades (Pan et al., 2006).

El **objetivo de este capítulo** es comprender el papel de los diferentes elementos, componentes y capacidades que intervienen en la *Customer Experience*, específicamente a la luz de la Teoría de los Recursos y Capacidades Dinámicas, e identificar las posibles capacidades dinámicas que intervienen en la CX.

2.2. La experiencia del cliente

La experiencia del cliente es el área de investigación sobre la experiencia más amplia en marketing (Arnould et al., 2002). En vez de focalizarse en analizar aspectos y elementos del marketing (producto-servicio, precio, etc.), las actividades, etc., la investigación sobre la CX ha creado marcos y categorizaciones de experiencia y del proceso de experiencia. Pero a pesar de ello, y de que entender a los consumidores y sus experiencias (tanto de compra como de consumo) se ha convertido en una de las tareas centrales del marketing, la experiencia del cliente no es un constructo tan bien

definido y conceptualizado como otros (satisfacción, decisión, etc.) (Schmitt y Zaran-tonello, 2013).

Tanta es la confusión sobre este constructo, que muchos confunden experiencia del cliente con atención al cliente (C. Meyer y Schwager, 2007) o piensan que la experien-cia del cliente se refiere solo a aquellas actividades que tienen contacto directo con el cliente final (*retail*, turismo, hostelería). Pero la realidad es que es aplicable a todos los sectores y a toda la tipología de clientes, incluidos B2B (Shaw et al., 2010), sanidad o administraciones públicas, pues independientemente de su forma o naturaleza, todo intercambio de servicios conduce a una experiencia del cliente (Schmitt et al., 2015) y cada empresa ofrece una experiencia al cliente, aunque no lo sepa (Richardson, 2010).

La Customer Experience no tiene solo un efecto directo en la empresa, sino también uno indirecto. Las interacciones cliente-cliente han aumentado de forma exponencial debido a la aparición y uso de las redes sociales (Leeflang et al., 2013; Libai et al., 2010). La visión de Libai y otros (2010) sobre el contacto cliente-cliente se define como la transferencia de información de un cliente (o grupo de clientes) a otro cliente (o gru-po) de una forma que tiene el potencial de cambiar sus preferencias, su comporta-miento de compra real o la forma en que interactúan con otros clientes, y más todavía ante el efecto arrastre o *bandwagon*. Este último es la tendencia a hacer (o creer en) algo porque muchas personas lo hacen (o lo creen) (Leibenstein, 1950).

Así pues, hoy en día la Customer Experience adquiere gran importancia debido a que los clientes interactúan con las organizaciones a través de múltiples canales y medios, lo que hace que el «viaje del cliente» sea más complejo (Lemon y Verhoef, 2016). Es por ese motivo por lo que, en general, las organizaciones tienen menos control sobre la experiencia del cliente y de su «viaje» (Brynjolfsson et al., 2013) y cada vez es más complejo crear, gestionar y controlar la experiencia del cliente, así como su viaje. Pre-cisamente Lemon y Verhoef (2016) hacen referencia al gran desafío que supone poder crear experiencias del cliente sólidas y positivas, debido a la gran cantidad y comple-jidad de puntos de contacto (*Touch Points*). Un *Touch Point* es un punto de contacto individual entre el cliente y la organización (E. Duncan et al., 2013), y la suma de todos los puntos de contacto crea la experiencia del cliente (Frow y Payne, 2007; Stein y Ra-maseshan, 2015).

Los pequeños minoristas han empezado a darse cuenta de que existe una correlación entre crecimiento y rentabilidad y experiencia del cliente. Concretamente han empe-zado a poner detalle en las pequeñas cosas que pueden controlar, como son la interac-ción del cliente con la empresa, la coherencia de los mensajes en todos los canales de

comunicación o poner a disposición diferentes canales para interactuar y comprar y responder a las necesidades de los clientes (Grewal et al., 2009).

Pero no se puede mejorar aquello que no se puede definir (Richardson, 2010) y, como ya se ha mencionado anteriormente, la experiencia del cliente es un constructo sobre el que no existe un consenso ni una visión única.

Antes de adentrarnos en la evolución de la experiencia del cliente, es importante definir qué es la experiencia. Pero la experiencia no tiene una única visión. De forma general, el concepto de experiencia es definido desde dos vertientes diferentes: la primera, desde la observación directa en eventos o la participación en ellos (experimentar o vivir las cosas a medida que ocurren); la segunda se refiere al pasado y a las experiencias acumuladas durante el tiempo (Schmitt y Zarantonello, 2013). En el mundo empresarial y del marketing esa diferenciación también se puede apreciar, pues encontramos elementos de observación directa, como los «bienes de experiencia» (bienes cuya resistencia, durabilidad o calidad no pueden ser observadas ni determinadas por el cliente hasta que son adquiridos), y elementos que hacen referencia a la acumulación de conocimiento, como puede ser la «curva de la experiencia».

En las investigaciones de marketing podemos encontrar también estas dos vertientes: encontramos investigaciones donde la experiencia es el resultado de la observación y la participación directa (entornos de compra, experiencias de producto, de *packaging*, etc.) o que identifican emociones y sentimientos en el momento presente, e investigaciones que se centran en las experiencias pasadas y en el aprendizaje sobre ellas (Schmitt y Zarantonello, 2013).

2.2.1. ORÍGENES DE LA «CUSTOMER EXPERIENCE»

Se podría situar la concepción de la experiencia del cliente (a partir de ahora *Customer Experience* o CX) en la literatura del marketing en la década de los cuarenta a través de conversaciones sobre la experiencia de consumo (W. Liu, 2016; Toffler, 1970), pero no es hasta los sesenta que el concepto *Customer Experience* recibe un reconocimiento teórico.

A partir de la década de los noventa se produce un cambio tanto en el comportamiento del cliente como en las estrategias organizacionales, que ponen mucho énfasis, además de en la utilidad intrínseca de los productos y servicios, en el valor de la relación cliente-empresa (Martin Christopher, 1996; Maklan y Klaus, 2011; Sheth et al., 2000).

A partir de 1998, Pine y Gilmore hablan abiertamente del concepto de experiencia del cliente y separan las experiencias de los productos y servicios. Estos autores proponían que había un mercado de productos, otro de servicios y otro de experiencias, y destacaban que algunos minoristas empezaban ya (en 1998) a crear experiencias. Puntualizaban que las tiendas tendrían que realizar diferentes acciones para mejorar la experiencia del cliente y planteaban introducir demostraciones, concursos, exhibiciones, etc., dejando claro que la experiencia del cliente no solo es la atención al cliente.

Después del trabajo de Pine y Gilmore otros autores, por ejemplo Schmitt (1999), Addis y Holbrook (2001), LaSalle y Britton (2002), Gentile, Spiller y Noci (2007), Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger (2009), Adhikari y Bhattacharya (2016) y Lemon y Verhoef (2016), entre otros, realizaron contribuciones académicas significativas que se centraban en la experiencia del cliente.

A partir de ese momento, los investigadores empezaron a reconocer que las decisiones de los clientes no eran siempre racionales y que el comportamiento del cliente es un proceso muy complejo que tiene que tener en cuenta aspectos emocionales (Schmitt, 1999).

Autores como Schmitt (1999) y Bitner (1992) empezaron a enfatizar el factor hedonista (diversión y placer) de los consumidores en la experiencia de consumo, y a partir de ese momento las empresas empezaron a ver el potencial de diferenciar el producto o servicio a través de las experiencias, dejando a un lado el marketing tradicional (que se centraba en las características y beneficios del producto-servicio) y dando paso al marketing experiencial (W. Liu, 2016), que tiene como base la *Customer Experience*.

2.2.2. DEFINICIÓN DE LA «CUSTOMER EXPERIENCE» (CX)

Como se ha visto, el concepto de experiencia del cliente es un constructo difícil de definir, bastante general y que proporciona orientaciones y marcos con base muy amplia sobre cómo abordar la experiencia. Hay que diferenciar la experiencia del consumidor (*Consumer Experience*) de la *Customer Experience*. Mientras que la experiencia del consumidor se centra en este y en cómo percibe, siente y evalúa las actividades del marketing, la CX se centra en cómo la empresa (a través de diferentes herramientas y técnicas) puede crear experiencias para sus clientes (Schmitt y Zarantonello, 2013).

Dentro de las múltiples definiciones de *Customer Experience* y visiones que han ido evolucionando a lo largo del tiempo, encontramos las siguientes, que se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1. Definiciones de experiencia del cliente

Fuente: elaboración propia

Carbone y Haeckel, 1994	La <i>Customer Experience</i> es la impresión que se llevan los clientes cuando tienen encuentros con productos, servicios o empresas, fruto de la percepción y su integración sensorial.
Schmitt, 1999	La <i>Customer Experience</i> adopta una visión multidimensional e identifica cinco tipos de experiencias: sensoriales (percibir), afectivas (sentir), cognitivas (pensar), físicas (actuar) y de identidad social (relacionarse).
Gupta et al., 2000, p. 34	La <i>Customer Experience</i> es la interacción con diferentes elementos de un contexto creado por el proveedor de servicio.
Arnould et al., 2002	La <i>Customer Experience</i> es el área de investigación más amplia y general en el marketing, y se centra en los marcos generales y los procesos de la experiencia.
Meyer y Schwager, 2007, citados por Følstad y Kvale, 2018	La <i>Customer Experience</i> «abarca todos los aspectos de una oferta de la empresa: la calidad de la atención al cliente, por supuesto, pero también características de la publicidad, el <i>packaging</i> , los productos y servicios, la facilidad de uso y la fiabilidad. Es lo interno y lo subjetivo. La respuesta de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa», y supone una ventaja competitiva.
Gentile et al., 2007	La experiencia del cliente se origina en un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, servicio u organización que provocan una reacción. Esta experiencia es personal, comporta la implicación del cliente a diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual) y su evaluación dependerá de la comparación entre los clientes, las expectativas y los estímulos en diferentes <i>Touch Points</i> .
Verhoef et al., 2009	La <i>Customer Experience</i> es holística e incorpora las respuestas cognitiva y emocional del cliente, la percepción y las respuestas sociales y espirituales de todas las interacciones que el cliente tiene con la empresa.
Shaw et al., 2010	La <i>Customer Experience</i> es la interacción del cliente y la organización, y esa interacción es percibida (por el cliente) de forma consciente o inconsciente.
Lemke et al., 2011, p. 848	«La experiencia del cliente se conceptualiza como la respuesta subjetiva del cliente al encuentro holístico directo e indirecto con la empresa.»
Rose et al., 2012	La <i>Customer Experience</i> es una evaluación general basada en una acumulación de experiencias.
Walls, 2013	«La CX está formada por una combinación única de muchos elementos individuales que se unen y pueden involucrar al consumidor emocional, física e intelectualmente.»
Schmitt et al., 2015	Tienen una visión amplia de la CX y proponen que con cada intercambio de servicios se produce una experiencia del cliente, independientemente de su naturaleza y forma.

Tabla 1. Definiciones de experiencia del cliente (cont.)

Fuente: elaboración propia

Bascur et al., 2019	La <i>Customer Experience</i> comprende tanto a los consumidores como a las organizaciones y se refiere a las experiencias psicológicas y emocionales que ocurren durante las interacciones con los productos, sistemas o servicios, tanto antes como durante o después.
Tyrväinen et al., 2020	La <i>Customer Experience</i> crea un enlace entre el cliente y el producto que da como resultado experiencias memorables que añaden valor al producto y crean valor para el cliente, además de tener efectos en su fidelidad.

Según Prahalad y Ramaswamy (2003, p. 14), cuando hablamos de experiencia hay que tener en cuenta que «la creación de valor se define por la experiencia del cliente específico, en un momento y lugar específicos, en el contexto de un evento específico».

Según Lemon y Verhoef (2016), existe mucho espacio para la investigación en la conceptualización de la *Customer Experience*, así como una gran necesidad de examinar cómo los diferentes elementos (por ejemplo, la calidad del servicio, la determinación, el compromiso del cliente, etc.) interactúan para crear la experiencia del cliente. Además, exponen la necesidad urgente de desarrollar escalas para medir la CX en todo el recorrido del cliente.

Arnould, Price y Zinkhan (2002) identificaron las diferentes fases de la experiencia y las conceptualizaron como posibles interacciones con los elementos del marketing que pueden dar como resultado experiencias. Estas fases son las siguientes:

- Consumo anticipado: incluye la búsqueda, la planificación de compra, el imaginar, el hacer presupuestos.
- La propia experiencia de compra: se refiere a la elección, el encuentro con el servicio, encontrar o no el producto, las interferencias, el *packaging*, el pago, etc.
- La experiencia de consumo: hace referencia a los procesos sensoriales, a la satisfacción o no, a la transformación, a la saciedad, a la emoción, a la activación o flujo, etc.
- El consumo recordado: relacionado con el recuerdo, con volver a vivir las experiencias pasadas, ya sea contándolas a otras personas, comparando productos o servicios o cualquier otra situación que implique la evocación de ese recuerdo.

Los estudios de marketing se han centrado mayormente en las dos primeras fases (el consumo anticipado y la compra), pero desde hace algunos años el interés por la experiencia de consumo y por la experiencia recordada ha ido aumentando, tanto a nivel académico como profesional.

La *Customer Experience* se forma antes, durante y después del «servicio» (Berry et al., 2002); por tanto, investigar los impulsores de la experiencia (Verhoef et al., 2009) y evaluarla a lo largo del proceso ha generado mucho interés (Følstad y Kvale, 2018).

2.2.2.1. Ramas específicas de la «Customer Experience: User Experience» (experiencia del usuario) y «Patient Experience» (experiencia del paciente)

En función del producto, sector o rol del cliente («consumidor», «usuario», «participante», «cocreador», «actor», «invitado», «paciente», etc.), podemos encontrar aplicaciones específicas de la CX que dan como resultado ramas específicas, como son la *User Experience* y la *Patient Experience*.

La *User Experience* o experiencia del usuario fue definida por Nielsen (2003) como la experiencia que engloba todos los aspectos entre la compañía y sus productos. Además, según la definición de la ISO 9241-210, es el resultado de las percepciones y las respuestas de un sujeto por el uso (o uso anticipado) de un producto, sistema, web o servicio (Mirnig et al., 2015).

La *Patient Experience* o experiencia del paciente es definida por el Instituto Beryl como la suma de todas las interacciones, moldeadas por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del paciente a lo largo de la atención continua (Wolf et al., 2014).

De la experiencia del paciente se deriva el *Patient Journey Map* (viaje de la experiencia del paciente) (Trebble et al., 2010), al igual que de la *User Experience* se deriva el *User Journey Map* (Fischer et al., 2015).

2.2.3. «TOUCH POINTS» O PUNTOS DE CONTACTO

La experiencia del cliente incluye todos los puntos de contacto en los que el cliente interactúa con la empresa, producto o servicio (Puccinelli et al., 2009), y cada una de

esas interacciones se llama *Touch Point* o punto de contacto (Følstad y Kvale, 2018) y, por nomenclatura, «T» (De Keyser et al., 2020).

Un *Touch Point* representa cualquier incidente que una persona percibe y en el que se relaciona conscientemente con una determinada organización o marca, ya sea verbal (por ejemplo, ver un anuncio de publicidad) o no verbal (por ejemplo, usar el producto) (T. Duncan y Moriarty, 2006).

La *Customer Experience* está formada por la suma de todos los puntos de contacto en que el cliente interactúa con la organización, marca o producto, tanto antes como durante o después de la compra o consumo del producto o servicio. Todos los puntos de contacto se suman y crean la experiencia (Grewal et al., 2009).

Según Sheth, Mittal y Newman (1999), una combinación de tres factores puede ayudar a modelar la actitud del cliente hacia un evento o *Touch Point*:

- Las características del estímulo: cada persona percibe un estímulo según sus características sensoriales y el contenido de la información, de manera que cada una lo hace de forma diferente. Es más probable que la persona ponga atención de forma consciente e inconsciente en los estímulos que sean diferentes de los que los rodean (M. R. Solomon, 1999).
- Contexto: el contexto del estímulo (entendiendo *contexto* como el conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales es imposible comprenderla correctamente) influencia la percepción (Biswas y Blair, 1991).
- Las variables situacionales en las que se recibe la información (características culturales, personales, sociales...): las personas están muy influenciadas por las características personales e individuales en que se incluye la experiencia previa con una marca, servicio o producto concreto.

En su estudio, Stein y Ramaseshan (2015) entienden el *Touch Point* de forma holística e identifican, clasifican y definen los distintos elementos que componen los diferentes puntos de contacto de la experiencia del cliente en el *retail*: elementos atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, de proceso, interacción empleado-cliente, interacción cliente-cliente y elementos de interacción del producto tal y como se presentan en la Tabla 2. Según dichos autores, los puntos de contacto se componen de combinaciones variables de los elementos identificados. Además, los puntos de contacto pueden comprender entre uno y siete elementos de punto de contacto.

Tabla 2. Elementos de los Touch Points

Fuente: adaptación de Stein y Ramaseshan (2015)

Elemento de punto de contacto	Definición
Atmosférico	Las características físicas y los clientes circundantes que se observan al interactuar con cualquier parte del minorista.
Tecnológico	Interacción directa de un cliente con cualquier forma de tecnología durante el encuentro con un minorista.
Comunicativo	Comunicación unidireccional del minorista al cliente, incluidos mensajes promocionales e informativos.
De proceso	Acciones o pasos que los clientes deben hacer para lograr un resultado particular con un minorista.
Interacción empleado-cliente	Interacciones directas e indirectas que los clientes tienen con los empleados cuando interactúan con la organización del minorista.
Interacción cliente-cliente	Interacciones directas e indirectas que los clientes tienen con otros clientes cuando interactúan con la organización del minorista.
Interacción del producto	Interacciones directas o indirectas que los clientes tienen con el producto tangible o intangible central ofrecido por el minorista.

Así pues, a pesar de que la experiencia del cliente no depende únicamente de la interacción física (Molinillo et al., 2020; Parise et al., 2016), la literatura expone que las interacciones con los empleados juegan un papel importante en la configuración de la experiencia del cliente (Lloyd y Luk, 2011), no solo por los beneficios funcionales sino también por los beneficios sociales (Happ et al., 2020).

El empleado es un elemento importante en el *Touch Point* donde se encuentre el elemento «empleado-cliente» (Stein y Ramaseshan, 2015), y tiene gran influencia en la satisfacción del cliente (Hennig-Thurau, 2004). De hecho, hay muchas investigaciones que se han centrado en los empleados para mejorar la satisfacción del cliente y los objetivos empresariales, mostrando que la orientación al cliente (Donavan et al., 2004) y la satisfacción de los empleados están estrechamente relacionadas con la satisfacción del cliente (Kantsperger y Kunz, 2005).

Hay autores que diferencian las experiencias ordinarias (las que ocurren como parte del día a día, las rutinarias) de las experiencias extraordinarias, que son «experiencias cumbre» o «experiencias trascendentes», más activas e intensas (Privette, 1983). En la teoría de la cultura del consumidor, la distinción entre experiencias ordinarias y extraordinarias recuerda a la distinción entre «lo profano» y «lo sagrado» (Belk et al., 1991), pues lo sagrado se opone a la rutina ordinaria.

La mayoría de las veces que un cliente interactúa con la organización es a través de experiencias ordinarias, las experiencias que ocurren como parte del día a día. Estas, si no sucede nada que lo altere, acostumbran a ser irrelevantes para el cliente, ya que «ocurre lo que se supone que debe ocurrir», y por tanto es difícil que recuerde esa experiencia si todo va «como tiene que ir» (González de la Hoz, 2015). Es cuando pasa algo que altera lo que tiene que suceder que se genera un evento «especial», que hace que se guarde en la memoria. Este evento puede ser diseñado o accidental, y a pesar de que en un principio en las experiencias ordinarias las organizaciones aspiran a no defraudar al cliente —ya que si ocurre es fácil perderlo—, hay veces en que se superan sus expectativas.

Por ese motivo, a pesar de la distinción entre experiencias ordinarias y extraordinarias, autores más actuales sugieren que uno de los errores de muchas empresas es que destinan mucho dinero y tiempo a desarrollar puntos de contacto únicos que proporcionen una gran estimulación sensorial y logren un gran impacto de marca positivo (Kuehnl et al., 2019), perdiendo de vista que un punto de contacto individual no es efectivo y que es necesario un diseño de múltiples puntos de contacto y la conectividad y el recorrido entre ellos (Becker et al., 2020; Chatzopoulos y Weber, 2018) para poder cumplir y superar las expectativas del cliente y no defraudarlo.

Además, hay que tener en cuenta que los puntos de contacto demasiado complicados, que pueden disuadir al cliente de completar la compra, deberían ser identificados y eliminados (Kemppainen y Frank, 2019).

Hay diferentes tipos de mapeo de los puntos de contacto que nos dan visiones complementarias: el *Service Blueprint* (SBP), traducido en español como *diseño de servicio*, y el *Customer Journey Map* (CJM), traducido como *mapa del viaje del cliente*.

2.2.3.1. Herramientas para gestionar los «Touch Points»

En los últimos años ha aparecido bastante literatura con conceptos y herramientas útiles para administrar la *Customer Experience* (Schmitt y Zarantonello, 2013). Una de las formas de comprender la experiencia del cliente ha sido mapeando los T (W. Liu, 2016).

El diseño y la gestión de los puntos de contacto no es tarea fácil y se necesitan herramientas para poder definir los objetivos y estrategias para optimizar dichos puntos (Schmitt, 1999). En este sentido, varios autores han identificado diferentes elemen-

tos o herramientas de gestión de los *Touch Points*. El más influyente es el modelo de Schmitt conocido como *módulos experienciales estratégicos*.

2.2.3.1.1. MÓDULOS EXPERIENCIALES ESTRATÉGICOS (MEE) Y PROVEEDORES DE LA EXPERIENCIA (EXPROS)

Schmitt (1999) propone un modelo para poder gestionar todos los puntos de contacto de forma eficiente y eficaz. Este modelo se basa en dos conceptos:

- Los módulos experienciales estratégicos o MEE (*Strategic Experiential Modules* o SEMs).
- Los proveedores de la experiencia o ExPros.

Los módulos experienciales estratégicos son «las experiencias clave que permiten transmitir información y generar la interacción con los clientes» (Galmés Cerezo et al., 2015, p. 980). Son el módulo sensorial (*sense*) o experiencias sensoriales; el módulo emocional (*feel*) o experiencias de sentimiento; el módulo de pensamiento (*think*) o experiencias de pensamiento; el módulo de relación (*relate*) o experiencias relacionales, y el módulo de actuación (*act*) o experiencias de acción.

- Módulo sensorial: tiene el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de los sentidos (la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato).
- Módulo emocional: tiene como objetivo experiencias afectivas que pueden ir desde un estado de ánimo ligeramente positivo vinculado a una marca hasta una fuerte emoción de alegría y orgullo.
- Módulo de pensamiento: tiene por objetivo crear experiencias intelectuales o cognitivas que resuelvan problemas y puedan atraer a los clientes de forma creativa. A través de la sorpresa, la intriga y la provocación se busca la atracción del pensamiento convergente y divergente de los clientes.
- Módulo relacional: tiene un significado de identificación y vinculación emocional o de sentimiento de identidad y pertenencia, por lo que su objetivo es crear una conexión más allá que la sola relación con otros consumidores y con la propia organización o marca. Busca la identificación y la conexión con ellos.
- Módulo de actuación: tiene como objetivo que el consumidor haga cosas, afectar a los estilos de vida, interacciones y experiencias de los consumidores. Per-

sigue enriquecer la vida de los clientes mostrando formas alternativas de hacer las cosas o incrementando sus experiencias físicas.

Los proveedores de experiencia (ExPros) son las herramientas tácticas que permiten implementar los MEE y permiten generar experiencias controladas. Schmitt (1999) identifica siete tipos genéricos de ExPros:

- Comunicaciones: todas las comunicaciones que llevan a cabo las empresas (publicidad y comunicaciones internas, externas y de relaciones públicas).
- Identidad visual: la representación visual de una compañía mostrada con su marca, logotipo, símbolos y toda la imagen corporativa, mediante la cual se identifican sus productos o servicios.
- Presencia del producto: todos los diseños del producto o servicio presentes en el punto de venta y el resto de los elementos por la promoción del tipo PLV (publicidad en el lugar de venta).
- Cogestión de la marca: actividades publicitarias que permiten la promoción conjunta de varias organizaciones.
- Entornos espaciales: diseño de las instalaciones y espacios comerciales.
- Sitios web y medios electrónicos: donde tiene lugar una comunicación bidireccional que se puede convertir en un espacio de entretenimiento en que se establece un vínculo entre las empresas y los clientes.
- Personal de la empresa: el propio personal de las compañías se convierte en el mejor transmisor de la experiencia de la empresa.

Según Schmitt, para crear una experiencia los ExPros deben gestionarse coherentemente, de forma consistente en el tiempo y prestando atención a cada detalle, usando cada ExPro en su máximo potencial para crear la experiencia.

Posteriormente otros autores, como Gentile, Spiller y Noci (2007), identificaron seis componentes de las experiencias, agregando una nueva dimensión, la pragmática, basada en la literatura enfocada en la interacción humano-objeto y la experiencia del usuario. De esta manera, la propuesta de Gentile, Spiller y Noci comprende las seis dimensiones siguientes:

- Dimensión sensorial: relacionada con los sentidos y que despierta el placer estético, la satisfacción, la excitación y el sentido de la belleza.
- Dimensión emocional: relacionada con los sentimientos, el estado de ánimo y la relación afectiva (con la empresa, las marcas y los productos).
- Dimensión cognitiva: experiencias relacionadas con la gnosis, los procesos mentales, el pensamiento, la consciencia... todo aquello que lleva a los clientes a usar su creatividad para la resolución de problemas.
- Dimensión pragmática: las experiencias resultantes de la usabilidad y de hacer.
- Dimensión de estilo de vida: las experiencias resultantes de afirmar valores y creencias personales.
- Dimensión relacional: experiencias que surgen de las relaciones y los contextos sociales.

2.2.3.1.2. SERVICE BLUEPRINT

Este método fue creado en los ochenta por Shostack (Gersch et al., 2011; Shostack, 1982) y desarrollado posteriormente por Fließ y Kleinaltenkamp (2004).

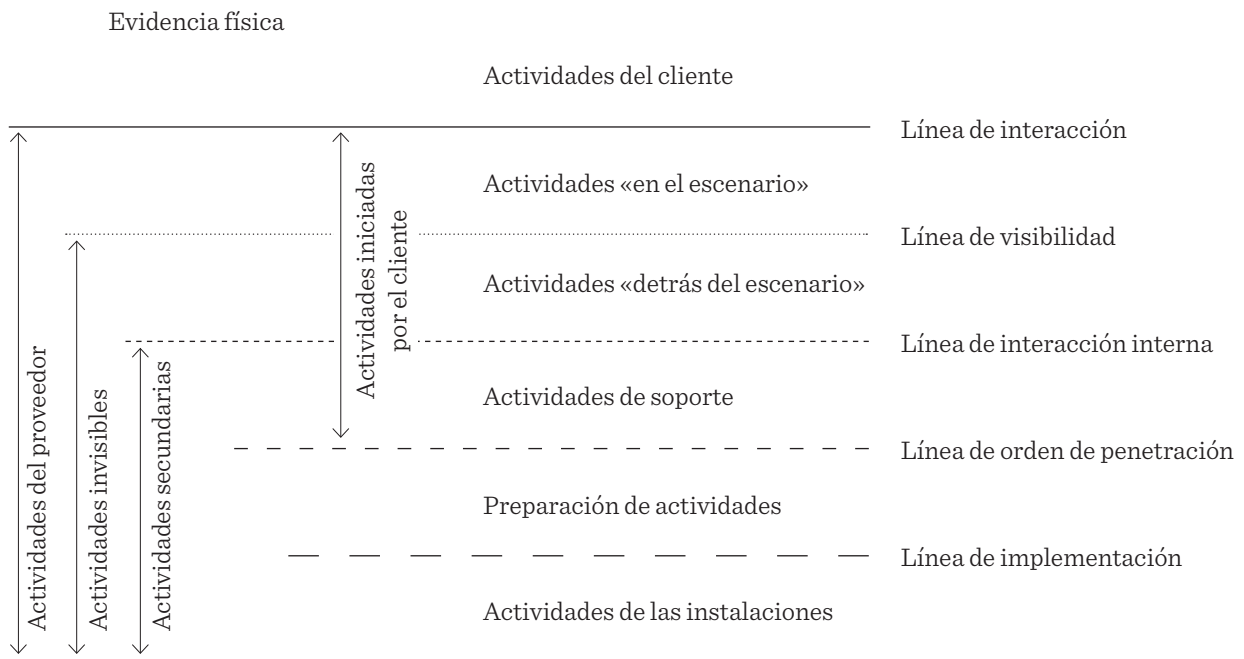
En marketing, el *Service Blueprint* es una representación gráfica en forma de diagrama que muestra las relaciones entre los diferentes componentes que forman un servicio (personas, procesos, accesorios, etc.) y que están vinculados directamente en un recorrido específico del cliente. Es un método de modelado de procesos que se usa para poder visualizar, analizar, organizar, controlar y desarrollar un servicio para mejorar los procesos internos y externos de la organización (Gersch et al., 2011). El *Service Blueprint* permite identificar las actividades que involucran a los clientes y expone dónde se realiza la interacción entre el cliente y el proveedor y dónde hay una influencia del cliente dentro de la estructura de proceso.

Tal como se muestra en la Figura 3, tiene dos ejes, el vertical y el horizontal:

- El eje horizontal ordena todas las actividades de servicio requeridas y, por consiguiente, los procesos requeridos de forma cronológica.
- El eje vertical se divide en seis niveles de actividad (líneas) que ordenan las actividades en función de dónde se desarrolla mayormente la acción.

Figura 3. Estructura del Service Blueprint. Basado en Gersch, Hewing y Schöler (2011)

Fuente: elaboración propia



La *evidencia* es la capa que identifica los lugares (los puntos de contacto) en los que el cliente interactúa con la empresa.

La *línea de interacción* separa las actividades del cliente y del proveedor, y la *línea de visibilidad* separa las actividades visibles («en el escenario») de las no visibles («detrás del escenario»). Los conceptos «en el escenario» y «detrás del escenario» son metáforas que vienen del teatro pero que se usan de forma literal, ya que nos muestran claramente lo que ve el público (en este caso el cliente) en el escenario, y lo que no ve el público (el cliente) detrás del escenario, donde coexisten todos los procesos de soporte que producen lo que se ve en el escenario: todos los elementos intangibles, incluidas las reglas, las políticas, los presupuestos, las regulaciones, etc., de la organización que son necesarios para hacer posible lo que pasa en el escenario. La *línea de interacción interna* separa las actividades del propio negocio de las actividades en las que entran en juego socios y *partners*; la *línea de penetración* separa los procesos integradores individuales de creación de valor y las actividades de apoyo autónomas, y la *línea de implementación* distingue entre las actividades necesarias de preparación directa del proceso de servicio de las actividades de las instalaciones, que integran factores potenciales y de consumo (Gersch et al., 2011).

2.2.3.1.3. CUSTOMER JOURNEY MAP

La idea detrás del *Customer Journey Map* es muy sencilla: intenta representar visualmente, de forma horizontal y secuencial en el tiempo, todos los eventos en los que el cliente ha interactuado con la empresa, marca, producto o servicio (Rosenbaum et al., 2017).

El *Customer Journey Map* es una representación gráfica y visual de todos los posibles puntos de contacto (*Touch Points*) por los que pasa el cliente en relación con la organización, normalmente durante el proceso de compra o de un intercambio completo (Rosenbaum et al., 2017). El objetivo del análisis del CJM es evaluar y detectar las interacciones entre el cliente y la organización para mejorar la experiencia del cliente de forma global y en cada punto de contacto desde su punto de vista. Es un mapeo de lo que está haciendo, pensando y sintiendo durante el viaje por los diferentes puntos de contacto.

El viaje del cliente se define como las diferentes interacciones entre el cliente y el agente (proveedor, marca...) (Meroni y Sangiorgi, 2011), desde los «zapatos del cliente» (Holmlid y Evenson, 2008). Se acostumbra a representar de forma visual y esta representación gráfica es lo que se conoce como *Customer Journey Map* (Følstad y Kvale, 2018; Meroni y Sangiorgi, 2011).

Uno de los problemas más importantes de los mapeos de los puntos de contacto es la imposibilidad de identificarlos todos debido al gran volumen de posibles interacciones, pero es importante identificar al menos los más importantes (momentos de la verdad) y comunes (Hahn, 2019) y los puntos débiles (Pennington, 2016). De hecho, a medida que aparecen nuevos canales uno de los cambios más significativos de las organizaciones es la integración de canales físicos y virtuales (Alexander y Blázquez Cano, 2020).

Los diferentes canales de comunicación a los que tiene acceso el cliente para la búsqueda de información, o las diferentes rutas de canales de compra o las comunicaciones con la organización (J. Li et al., 2020), tanto *online* como *offline*, de un mismo negocio no solo han aprendido a convivir, sino que cada vez más toma más importancia el concepto omnicanal. Este concepto, relativamente nuevo, apareció por primera vez en 2011 (Rigby) pero a día de hoy su significado no está del todo definido con consenso. Así como el multicanal hace referencia a tener presencia en varios canales por separado (Mosquera et al., 2017), en el omnicanal los canales funcionan de forma conjunta, de manera que los clientes pueden hacer uso de los canales digitales y físicos en

una misma transacción (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014), y se puede dar con la digitalización de los puntos de contacto tradicionales (Barann, 2018; Barann et al., 2020). El omnicanal ofrece una experiencia del cliente fluida independientemente del canal.

Precisamente debido a la multitud de canales y a las diferentes formas de participar en ellos, los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones de individualizar y personalizar el CJM y crear multitud de ellos (Wolny y Charoensuksai, 2014). Eso hace muy complejo poder considerar todos los canales y medios de interacción disponibles para los clientes (Barwitz y Maas, 2018; Van der Veen y Van Osssenbruggen, 2015). Además, se debe tener en cuenta la complejidad de la interacción de múltiples variables, como fuentes de información o procesos e incluso la presencia de otros clientes (Brocato et al., 2012), y eso hace aún más difícil poder dibujar el CJM de extremo a extremo (E. Duncan et al., 2013).

Según Patti (2020), el CJM más útil debería incluir las etapas de compra, los puntos de contacto, los influenciadores de la compra, las actitudes y muchas otras dimensiones relevantes, pero la representación más tradicional del CJM incluye cinco etapas de forma secuencial: reconocimiento de las necesidades, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, compra y postcompra, siendo la postcompra más extensa de lo esperado (Lynch y Barnes, 2020).

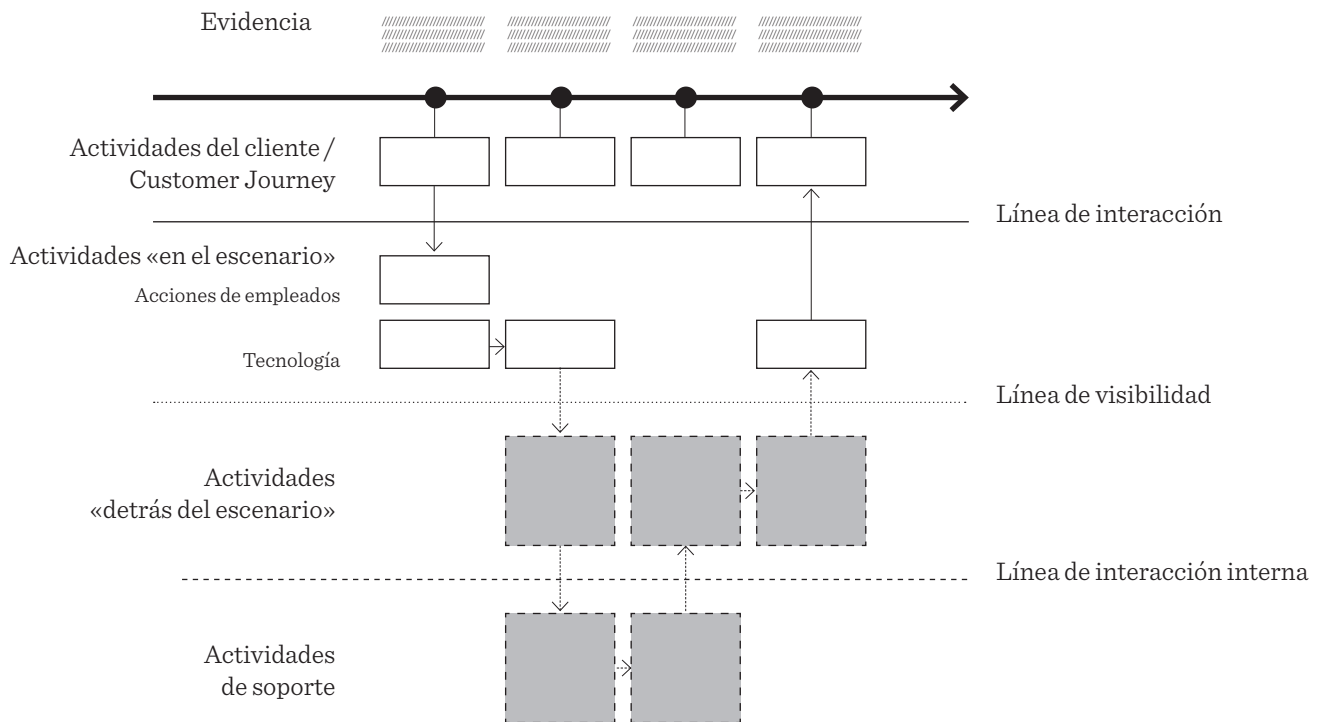
Debido a la dificultad de la identificación de todos los elementos sugeridos por Patti, y siguiendo la tendencia propuesta por varios autores, centrarnos en las etapas de la experiencia del cliente en precompra, compra y postcompra hace más manejable el CJM (Bascur y Rusu, 2020; Frambach et al., 2007; A. Gupta, 2016; Lemon y Verhoef, 2016; Tynan y McKechnie, 2009).

2.2.3.1.4. RELACIÓN ENTRE «SERVICE BLUEPRINT» Y «CUSTOMER JOURNEY MAP»

Usando el *Service Blueprint* y el *Customer Journey Map* de forma complementaria, se puede identificar no solo el viaje del cliente desde su punto de vista, sino todo lo que sucedió (fuera de la vista del cliente) para que ocurriera. Es decir, podemos identificar los dos lados de la experiencia y todos aquellos puntos de contacto para poder diseñar las mejores acciones y comunicaciones utilizando los canales adecuados (Thawani, 2020).

Figura 4. Diagrama Service Blueprint que muestra relación entre los puntos de contacto y el Customer Journey Map

Fuente: elaboración propia



En el esquema de la Figura 4 se puede observar la importancia que tienen los empleados de contacto de primera línea en la experiencia del cliente; además, ya se ha comentado con anterioridad que es un elemento importantísimo en la percepción de dicha experiencia. Autores como Thawani (2020) exponen la necesidad de que los empleados que realicen actividades «en el escenario» sean campeones en *Customer Experience*, y eso requiere empleados comprometidos, empoderados e inspirados, con energía y pasión para servir a los clientes.

Medir la *Customer Experience* es un proceso complejo y dinámico y no se puede caer en el error de calcular promedios de las experiencias individuales de los *Touch Points* o la media de la experiencia general (Becker et al., 2020). Como se ha dicho anteriormente en la definición de *Customer Experience*, es un constructo en el que entran en juego la subjetividad individual del cliente y sus percepciones, emociones, cogniciones... y eso hace que sea complicado de medir.

2.2.4. CUSTOMER EXPERIENCE ORIENTATION (CXO) (ORIENTACIÓN A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE)

Las orientaciones centradas en el cliente dentro de las organizaciones han llamado mucho la atención de la literatura (Lemon y Verhoef, 2016; Shah et al., 2006). Por ejemplo, dentro del contexto de la *Customer Relationship Management* fue desarrollada una escala para medir la orientación interactiva del cliente de una organización mostrando la relación positiva entre ello y el desempeño empresarial (Ramani y Kumar, 2008), y muchos investigadores la consideran un importante precursor del éxito empresarial.

La orientación a la experiencia del cliente es definida en la literatura como la orientación de la organización centrada en el desarrollo de las capacidades de la empresa para proporcionar una experiencia al cliente durante su viaje (Lemon y Verhoef, 2016). Se centra en la creación de servicios y productos que se alineen con las expectativas del cliente, empezando por la relación con este, la confianza en el producto, la personalización, la oferta del precio y el desarrollo de marca, teniendo en cuenta el comportamiento, la cognición y las emociones del cliente (Ramaswamy, 2011).

Pero los consumidores son impredecibles (Jiang et al., 2012), infieles y caprichosos (Foreman, 2017), y eso afecta al entorno y a su dinamismo (Soin y Collier, 2015).

2.2.5. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE / «CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT» (CEM)

La gestión de la experiencia del cliente (CEM) se enfoca en construir relaciones con el cliente, ya que se centra en las experiencias que estos tienen en las diferentes interacciones con la empresa (Fatma, 2014).

Es el conjunto de procesos que son usados por la organización con el fin de seguir, supervisar y organizar cada una de las interacciones entre la organización y el cliente durante el ciclo de vida del cliente (Çelikkol, 2021). Es una orientación de nivel organizacional a largo plazo que implica a toda la compañía.

Dicho de otra manera, el propósito de la CEM es capturar las opiniones y comentarios de los clientes, identificar los procesos comerciales que necesitan ser actualizados o mejorados y minimizar las experiencias negativas de los clientes (Fatma, 2014).

Así pues, según esta definición, podemos deducir que la gestión de la experiencia del cliente implica:

- Una orientación a la experiencia del cliente por parte de la empresa.
- Que existan varios procesos de niveles diferentes según la estrategia de la organización.
- Optimizar las interacciones con el cliente para promover su lealtad.

Según Çelikkol (2021), la CEM combina la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención, la gestión de relaciones, la experiencia del usuario, el marketing experiencial y el enfoque en el cliente.

2.2.5.1. «Customer Relationship Management» (CRM) o gestión de las relaciones con los clientes

Hay autores que definen la CRM (*Customer Relationship Management*) como un registro de transacciones (Fatma, 2014).

La CRM normalmente se relaciona con una tecnología para gestionar datos de los clientes. Forma parte de los recursos tecnológicos de la empresa (base de datos, herramientas de análisis, webs, etc.) (Maklan y Knox, 2009).

No hay que caer en el error de pensar que la CRM es solo un software de gestión de datos, pero solo las personas y las interacciones son capaces de crear relaciones (Thusy y Morris, 2004).

2.2.6. «CUSTOMER EXPERIENCE» Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Muchos piensan que la satisfacción del cliente provoca su fidelidad (Mooradian y Oliver, 1997; Schmitt, 2010).

La satisfacción del cliente se ha conceptualizado principalmente como el resultado entre la expectativa del cliente y lo que realmente obtiene (Lemon y Verhoef, 2016; Schmitt, 2010). Si el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente, este estará satisfecho, y si no las cumple, estará insatisfecho.

Otra definición de la satisfacción del cliente es la proporcionada por Oliver (1997), que la define como el juicio que tiene el cliente sobre el bien o servicio, siendo el resultado de una evaluación subjetiva sobre si la alternativa seleccionada cumple o no las expectativas.

La satisfacción del cliente, desde el punto de vista del marketing, es un modelo que se centra más en la funcionalidad del producto que en la experiencia que tiene el cliente, por lo que irónicamente en el modelo tradicional el cliente es el que falta en la ecuación (Schmitt, 2010). Según Schmitt (2010), la satisfacción del cliente está orientada al resultado y la experiencia del cliente está orientada al proceso.

A pesar de qué tipo de segmento sea el comprador (centrado en tienda, comprador en línea pragmático o extenso, comprador de múltiples puntos de contacto en línea y fuera de línea), su satisfacción vendrá determinada por una combinación diferente de calidad y experiencia (Herhausen et al., 2019).

Los métodos de medición de la satisfacción han sido muy criticados por su sesgo hacia los resultados cognitivos y no tanto hacia los resultados afectivos (Palmer, 2010), aunque hay autores, como Rust y Oliver (1993), que reconocen que la satisfacción es una reacción cognitiva o afectiva a un conjunto de uno o varios encuentros de servicio. Teniendo en cuenta esta visión cognitivo-afectiva, autores como Getty y Thompson (1995) definen la satisfacción del cliente como «un estado psicológico experimentado por el consumidor cuando existen expectativas cumplidas o no cumplidas con respecto a una transacción o experiencia de servicio específica».

Al debate sobre la definición del constructo de satisfacción se le suma el elemento «evento» o «serie de eventos», que serán el foco de medición. La literatura ha reconocido los efectos de la serie de eventos o eventos acumulativos y de los resultados de servicios (Palmer, 2010).

En la medida en que la experiencia de compra sea positiva o negativa afectará al nivel de satisfacción y a las emociones que el cliente tiene respecto a la empresa (Pansari y Kumar, 2017). Además, la posibilidad de un e-WOM positivo aumenta después de cada cliente satisfecho (Blazevic et al., 2013).

La satisfacción reduce la confusión del cliente y su percepción de riesgo (por aprendizaje), por lo que aumenta el potencial de recompra (Anninou y Foxall, 2019). A pesar de que la medición de la satisfacción del cliente ha ido generando mucho interés, han

ido apareciendo otras métricas, como el NPS (*Net Promoter Score*), propuesta en 2003 por Reichheld, que pretende evaluar el grado de satisfacción (Reichheld, 2003).

Las experiencias positivas son fundamentales para lograr la CX (Roy et al., 2017), y tanto las experiencias cognitivas como las afectivas influyen en la satisfacción del cliente (Molinillo et al., 2020). Actualmente tiene una gran aceptación la tesis de que la satisfacción del cliente y la intención conductual a largo plazo están influenciadas por las emociones durante las etapas del antes, durante y después del consumo de un producto o encuentro de servicio (Cronin et al., 2000).

La insatisfacción del cliente conlleva consecuencias como quejas, probabilidades negativas de repetición de la compra (que aumentan cuanto más se repiten), el boca a boca negativo, etc. (Szymanski y Henard, 2001). Muchas veces las quejas no vienen por un incidente único, sino que son el resultado de la suma de pequeños incidentes que estaban por debajo del umbral de lo «crítico» (Koussaifi et al., 2020). Los empleados que recogen estas quejas tienen un papel muy importante, porque pueden cubrir o superar las expectativas de los clientes y así evitar las consecuencias negativas de clientes insatisfechos (Gruber et al., 2009). De hecho, muchos clientes insatisfechos no se molestan en quejarse; en cambio, los enojados lo hacen a través de un múltiple repertorio de canales (Bougie et al., 2003).

Debido a estas malas consecuencias y a que una recomendación negativa tiene más peso que una positiva en la mente de las personas (Baumeister et al., 2001), es importante poder obtener la satisfacción del cliente.

Pero el gran problema es que en la satisfacción entran en juego la percepción del cliente y sus expectativas. De hecho, cuando un estímulo está relacionado con una necesidad no satisfecha, el proceso atencional en la percepción de ese estímulo es más agudo (Palmer, 2010). Además, existe un enfoque que sostiene que es más probable que las personas presten atención y escojan la información que confirme sus expectativas previas en lugar de la información que las contradiga (Hoch y Ha, 1986), por lo que la satisfacción (en su definición más simple) tiene un componente subjetivo: la expectativa y la percepción de cumplimiento.

La satisfacción y la disonancia cognitiva son constructos diferentes, siendo esta última un factor importante antecedente de la satisfacción (Sweeney et al., 1996).

La satisfacción requiere un periodo apropiado de tiempo para experimentar un producto y solo se puede evaluar de forma razonable una vez el producto se ha probado

o utilizado. La disonancia cognitiva es más relevante de forma inmediata después de la compra, por lo que es un elemento importante a tener en cuenta en la satisfacción del cliente, ya que parece ser un factor mucho más decisivo en el comportamiento de queja que la satisfacción, por lo que es posible que la disonancia cognitiva se confunda con la insatisfacción (Salzberger y Koller, 2019).

2.2.6.1. Disonancia cognitiva

La disonancia cognitiva fue modelada por Leon Festinger en los años cincuenta y es descrita como un estado psicológico de incomodidad ante las inconsistencias entre las cogniciones (conocimiento, opinión, creencias, comportamiento...) (Festinger, 1957). Las personas que sufren disonancia cognitiva sienten incomodidad y están motivadas a recuperar un estado agradable (Vaidis y Bran, 2014).

González Gómez define la disonancia cognitiva como «una experiencia de incomodidad psicológica, similar al hambre o la sed, que puede provocar ansiedad y alteraciones fisiológicas y que surge cuando existen elementos cognitivos inconsistentes» (2015, p. 17).

Un ejemplo de disonancia cognitiva es el hecho de comprarse una prenda de ropa de un precio más elevado de lo que tienes previsto gastar, o cuando has elegido entre dos productos igual de atractivos, o votas a un partido político del que difieres en ideales pero que crees que existe la necesidad de votarlo. La disonancia cognitiva se presenta en numerosas ocasiones, pero es poco conocida como tal.

La disonancia cognitiva representa una fuerza motivacional fuerte para superar el estado desagradable, es una condición de «huida» (Salzberger y Koller, 2019).

Una vez aparece la disonancia cognitiva, las personas intentamos eliminar ese sentimiento incómodo a través de diferentes estrategias (Festinger, 1957):

- O bien restando importancia a la decisión tomada
- O bien aumentando la actitud positiva hacia la elección realizada y quitando valor a la alternativa no elegida
- O bien relativizando las consecuencias de las diferentes decisiones e igualándolas.

Debido a que la disonancia cognitiva tiene relación con la satisfacción (Salzberger y Koller, 2019), es importante tenerla en cuenta cuando hablamos de satisfacción y de experiencia del cliente.

Así como la satisfacción tiene una connotación positiva (se pregunta al cliente si está satisfecho en vez de si está insatisfecho), la disonancia cognitiva es básicamente un constructo «negativo».

No se puede encontrar evidencia de que la disonancia cognitiva desaparezca completamente con el tiempo (Salzberger y Koller, 2019). Incluso tres meses después de experimentarla, sigue siendo un factor importante.

2.2.6.2. La experiencia del cliente y los canales de atención al cliente

Hoy en día los clientes no solo utilizan un canal de comunicación o venta, sino diferentes canales (*online, offline*) en función del tipo y categoría del producto o servicio (Paz y Delgado, 2020).

Según Ping, Hussin y Ali (2019), la evolución de los canales de comunicación de los clientes va desde el cara a cara hasta la mensajería. Con la expansión de internet, la variedad de canales de contacto con el cliente se ha expandido, dando una multitud de opciones (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015), tal y como se ve en la Tabla 3.

Los clientes tienen multitud de canales para comunicarse con la empresa y podemos encontrar dos extremos: los totalmente tecnológicos y el contacto humano (Heinonen, 2018).

Las empresas necesitan poder ofrecer una experiencia perfecta en todos los canales; si no, pierden la oportunidad de generar valor para el cliente (Peterson et al., 2010).

Cuando un cliente formula una pregunta, esa pregunta es importante para él (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015) y la empresa debe demostrar que entiende la importancia de esa pregunta, sea cuál sea el canal que use para formularla. Si la circulación de información entre la organización y el cliente es fluida, dándosele al cliente la información que desea cuando la desea, genera valor a la marca y aumenta la tasa de conversión de ventas (Vaghela, 2014).

Tabla 3. Canales de comunicación

Fuente: elaboración propia basada en la propuesta de Ping et al., 2019

Canal	Descripción
Cara a cara	<p>Cliente y personal de la empresa tienen que estar físicamente en el mismo espacio.</p> <p>Permite una comunicación más fluida.</p> <p>Ofrece la oportunidad de crear una conexión y de que el cliente pueda pedir ayuda y reciba la percepción de atención (Ping et al., 2019).</p>
Carta	<p>Es un papel escrito, cerrado, que una persona u organización envía (por canal físico) a otra para comunicarse con ella.</p> <p>Se puede usar para animar a un pago puntual, para el seguimiento de transacciones, para responder a una consulta o denuncia...</p> <p>Puede ayudar a las organizaciones a aumentar el nivel de atención al cliente (Ping et al., 2019).</p>
Llamada telefónica	<p>Permite hablar a distancia a través de un aparato y ofrece velocidad e inmediatez en la respuesta (Ping et al., 2019).</p> <p>Es una forma de que los clientes obtengan respuestas urgentes a preguntas o quejas (Ping et al., 2019).</p>
E-mail	<p>El cliente debe tener una dirección de correo electrónica.</p> <p>Es eficaz por la rapidez y la capacidad de seguimiento del estado de la comunicación (Ping et al., 2019).</p>
Social Media	<p>Plataformas como Facebook y Twitter.</p> <p>Ofrecen la oportunidad directa a los clientes de compartir emociones y el WOM (Ping et al., 2019).</p> <p>Permiten recibir información del cliente y que este, a su vez, reciba información (Hahn, 2019).</p>
Web	<p>Uso de formularios para la comunicación organización-cliente e inicio de una cadena de <i>e-mails</i> (Hahn, 2019).</p> <p>En la web la organización también puede comunicarse con el cliente a través de información de contenido, <i>banners</i> o blogs, a la vez que la compañía recoge información sobre el comportamiento en web del cliente (Hahn, 2019).</p>
Frequently Asked Questions (FAQs)	<p>Son las preguntas y respuestas más frecuentes dentro de un determinado contexto. Pueden estar escritas y ser accesibles para los clientes.</p> <p>Suele ser una solución práctica y eficaz, especialmente para algunas preguntas complicadas (Xie et al., 2020).</p>
Plataformas de atención al cliente	<p>Plataformas donde el empleado responde a las preguntas de los clientes en un periodo corto de tiempo (Bedué et al., 2018).</p> <p>Pueden ser externas a la organización, desafían a las organizaciones a administrar su conocimiento de manera eficiente y requieren una recuperación rápida de datos (Bedué et al., 2018).</p>
App de mensajería instantánea	<p>Aplicaciones para teléfonos inteligentes con las que se envían y reciben mensajes mediante internet, así como imágenes, vídeos, audios, grabaciones de audio (notas de voz), documentos, ubicaciones, contactos o <i>gifs</i>, así como llamadas y videollamadas con varios participantes a la vez, entre otras funciones (WhatsApp, Telegram, Signal, Wechat...) (Ping et al., 2019).</p>

Tabla 3. Canales de comunicación (cont.)

Fuente: elaboración propia basada en la propuesta de Ping et al., 2019

Canal	Descripción
Chatbot	Sistema conversacional de pregunta-respuesta, entre un sistema informático y una persona, capaz de comunicarse con un lenguaje natural. Responde preguntas (Lo Presti et al., 2020).
	Es un sistema inteligente basado en la recuperación. Existen diferentes tipos (basados en reglas o en IA). Los <i>chatbots</i> basados en reglas usan diálogos pre-establecidos. Los <i>chatbots</i> de IA pueden diferenciarse entre los de recuperación y los generativos (F. C. T. Wu et al., 2020).
	Es una herramienta utilizada para proporcionar servicios a sus clientes las 24 horas del día (F. C. T. Wu et al., 2020).
Videollamada	Comunicación a distancia entre dos o más personas, que pueden verse y oírse a través de una red (Real Academia Española, 2001).

La tecnología es un buen recurso para la organización, pero a pesar de que la IA a través de un *chatbot* puede dar respuestas rápidas a preguntas concretas, no puede establecer una conversación con requerimiento de habilidades sociales (Lo Presti et al., 2020). Cuando algo sale mal o el problema es complejo, los clientes quieren hablar con una persona y no con una máquina de IVR —respuesta de voz interactiva— (Thawani, 2020; Wilson-Nash et al., 2020), y los empleados de contacto pueden demostrar que entienden la importancia del problema o pregunta (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015).

2.2.6.3. La importancia del personal de contacto en la experiencia del cliente

Por mucho que se haya diseñado una experiencia, los encargados de «entregarla» son los empleados (González de la Hoz, 2015). De hecho, la mayoría de las veces que un cliente entra en contacto con la organización lo hace de manera que su experiencia viene determinada por una o varias personas.

A menudo, la *Customer Experience* que generan los empleados es lo que realmente hace sentir al cliente que es lo primero, por lo que es necesario que el empleado esté comprometido, satisfecho y alineado con los valores de los clientes (Chidley y Pritchard, 2014).

El diseño de la *Customer Experience* no solo es un beneficio para el cliente, sino que conlleva un beneficio para el personal de la organización y mejora los resultados (tanto económicos como eficientes) de la organización, de manera que es un triple beneficio (Bate y Robert, 2007).

Algunos de los elementos más importantes del diseño de la experiencia del cliente (por el impacto directo en la experiencia y en los niveles de satisfacción del cliente) son el producto material (o servicio), la actitud y el comportamiento de los empleados, el entorno, las relaciones interpersonales y la calidad técnica (Berry et al., 2002; Mary Jo Bitner, 1992; Carbone y Haeckel, 1994).

Así pues, a pesar de que la experiencia del cliente no depende únicamente de la interacción física (Molinillo et al., 2020; Parise et al., 2016), la literatura expone que las interacciones con los empleados juegan un papel importante en la configuración de la experiencia del cliente (Lloyd y Luk, 2011), no solo por los beneficios funcionales sino también por los beneficios sociales (Happ et al., 2020).

El empleado es un elemento importante en el punto de contacto (*Touch Point*) donde se encuentre el elemento «empleado-cliente» (Stein y Ramaseshan, 2015), y tiene gran influencia en la satisfacción del cliente (Hennig-Thurau, 2004). De hecho, hay muchas investigaciones que se han centrado en los empleados para mejorar la satisfacción del cliente y los objetivos empresariales, mostrando que la importancia de la orientación al cliente (Donavan et al., 2004) y la satisfacción de los empleados están estrechamente relacionadas con la satisfacción del cliente (Kantsperger y Kunz, 2005).

Lloyd y Luk (2011) exponen la importancia de que el empleado de contacto fomente las relaciones interpersonales siendo amable y entusiasta y mostrando empatía con el cliente, así como la necesidad de crear comodidad ayudándolo para que consiga sus objetivos. Van Dolen, Lemmink, De Ruyter y De Jong (2002) expresan, además, la necesidad de que el empleado de contacto conozca el producto o servicio para poder ayudar al cliente con sus necesidades.

El nivel de orientación al cliente por parte del personal es considerado un apalancamiento importante para el éxito económico de las organizaciones (Bove y Johnson, 2000; Sergeant y Frenkel, 2000), con un importante peso en la cadena de valor (Hennig-Thurau, 2004).

Hennig-Thurau (2004) propone cuatro dimensiones de la orientación al cliente para los empleados:

- Habilidades técnicas
- Habilidades sociales

- Motivación
- Autoridad para tomar decisiones

Según este autor, tanto las habilidades sociales como la motivación para satisfacer las necesidades del cliente suponen una fuerte influencia en la satisfacción, compromiso y relaciones estables con los clientes. Por tanto, es importante que las organizaciones inviertan en transformar, capacitar e involucrar a los empleados en la estrategia de la CX (González de la Hoz, 2015).

2.2.6.3.1. EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Los empleados comprometidos y motivados tienden a contribuir más a la productividad, y un mayor nivel de compromiso conduce a una mayor satisfacción del cliente (Mehta y Mehta, s. f.)

Una de las definiciones de *compromiso del empleado* es «la medida en que las personas disfrutan y creen en lo que hacen y se sienten valoradas por hacerlo» (Wellins et al., 2008). A partir de esta definición podemos establecer tres puntos importantes:

1. El disfrute: las personas que trabajan en roles o trabajos que coinciden con sus intereses y habilidades tienden a recibir más satisfacción y placer de lo que hacen.
2. La creencia: las personas que perciben o sienten que están aportando algo a sus trabajos, a la organización o a la sociedad en conjunto tienden a tener más compromiso.
3. El valor: las personas quieren que sus contribuciones sean recompensadas de alguna manera, ya sea a través de paquetes de compensación económicos competitivos, equilibrio vida/trabajo, viajes, calidad de vida o incluso reconocimiento y apreciación de su buen trabajo por parte de un superior o líder.

Además, Wellins, Bernthal y Phelps (2008) consideran que el compromiso está correlacionado con otros factores, como son el apego al trabajo, la amabilidad, la estabilidad emocional, la apertura a la experiencia, la orientación al logro y la autoeficacia, y que es una fuente primaria de la ventaja competitiva.

En la actualidad existe un consenso sobre la multidimensionalidad del compromiso, es decir, que existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí. Uno de los modelos multidimensionales más extendido divide el compromiso en tres componentes diferentes (J. P. Meyer y Allen, 1991):

- Compromiso afectivo: hace referencia al sentimiento del empleado hacia la organización, que se ha adquirido a través de la satisfacción obtenida (necesidades y expectativas del empleado cumplidas).
- Compromiso de continuación: hace referencia a la inversión de tiempo y esfuerzo que una persona ha dedicado a la organización.
- Compromiso normativo: hace referencia al sentimiento de obligación de permanecer en una organización, ya sea por socialización familiar, cultural u organizacional o por «recompensas por adelantado». Este sentimiento de obligación hacia la empresa puede generar un desequilibrio empleado/empresa y hace que los empleados correspondan a la organización con el compromiso hasta que se pague la deuda (Scholl, 1981).

2.2.7. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

En lo referente a la *Customer Experience* ya hemos visto que la percepción es un elemento importante, pues es el proceso por el que el cliente o consumidor absorbe las sensaciones y las utiliza para interpretar el evento o mundo que le rodea (Michael R. Solomon, 2010).

Teniendo en cuenta el peso que tiene la percepción en la experiencia del cliente, es importante definir qué se entiende por *percepción*.

El *Diccionario* de la Real Academia Española (2001) define la percepción como:

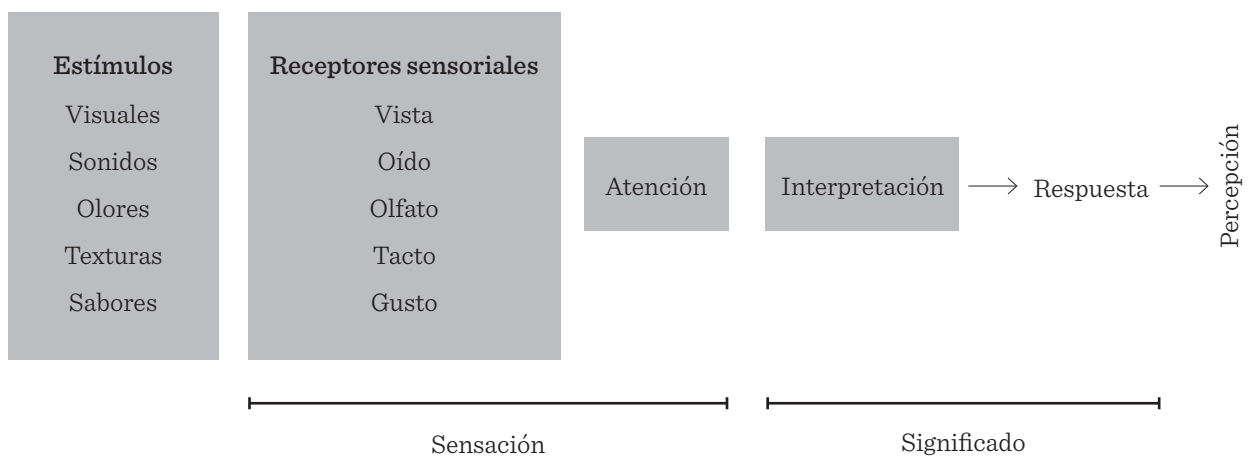
1. Acción y efecto de percibir.
2. Sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales.
3. Conocimiento, idea.

Y es que el concepto de percepción ha sido tema de debate en la filosofía y la neurociencia (Efron, 1969).

Otra definición podría ser que la percepción es la forma en que el cerebro detecta las sensaciones que recibe a través de los sentidos para formar una interpretación en forma de impresión consciente de la realidad física de su entorno. También describe el conjunto de procesos mentales mediante los cuales una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa (Michael R. Solomon, 2010). La percepción es totalmente subjetiva y consta de varias fases, como podemos ver en la Figura 5, y que podemos agrupar en tres etapas: la sensación, la atención y la interpretación.

Figura 5. Descripción general del proceso de percepción

Fuente: elaboración propia basada en Solomon (2010)



La sensación hace referencia a la respuesta inmediata de los receptores sensoriales (los sentidos) a los estímulos del entorno. Nuestros sentidos captan una parte de los estímulos que hay en el ambiente y los procesan como una información en bruto. La percepción es el proceso de poner conciencia o comprensión a la información sensorial que se ha seleccionado, organizado e interpretado la información en bruto que ha llegado de los sentidos (Michael R. Solomon, 2010).

2.3. Recursos y capacidades y capacidades dinámicas

2.3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de los Recursos es la teoría dominante en la literatura estratégica y explica el desempeño de las organizaciones basado en la heterogeneidad de los recursos específicos de cada organización (Maklan y Knox, 2009).

La Teoría de los Recursos y Capacidades, pues, parte de la base de que las empresas son heterogéneas en recursos y capacidades. Es decir, cada empresa tiene una combinación única de recursos y capacidades, y la forma en que los combina y pone en práctica hace que la empresa sea única (Barney, 1991; Grant, 1991; León Urbán y López Caballero, 2017; C. K. Prahalad y Hamel, 1990).

Los recursos (tal como se muestra en la Tabla 4) son los factores o activos (tangibles o intangibles) que la empresa controla, que no crean valor por sí mismos pero que son valiosos, porque permiten a la organización desarrollar su actividad. Pueden ser financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, marcas, relaciones con los *stakeholders*, etc. (Helfat y Peteraf, 2009).

Tabla 4. Relación de recursos según Grant (2014)

Tangibles	Intangibles	Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Físicos (terrenos, reservas minerales, fábricas, equipamientos...) • Financieros (capacidad de endeudamiento, valores, caja...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Tecnología (secretos comerciales, patentes, <i>copyright</i>) • Reputación (relaciones, marcas...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar y colaborar • <i>Know-how</i>/Habilidades • Motivación

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y analizar. Tanto los físicos como los financieros están detallados en el balance de la organización, y a pesar de que en cuanto a valoración el balance muchas veces no ofrece una imagen fiel (debido a diferentes distorsiones), la identificación es lo que interesa en el tema que nos ocupa.

Los recursos intangibles son (para muchas organizaciones) más valiosos que los tangibles, ya que mayormente son invisibles para el balance o difíciles de valorar (por

ejemplo, la I+D). Pueden clasificarse como «activos» o «competencias», incluyendo como habilidades y competencias el conocimiento de los *stakeholders* (empleados, socios, proveedores, etc.) (Richard, 1993).

Los recursos humanos no aparecen en el balance porque no son propiedad de la empresa (ya que los empleados son libres de moverse entre empresas), pero se consideran parte de los recursos de la empresa porque por lo general son estables y comprenden las habilidades y el esfuerzo productivo de los empleados (Grant, 2014).

Los recursos operantes son intangibles. Son aquellos que crean o actúan sobre otros recursos (es decir, el conocimiento de los empleados, las habilidades, la cultura corporativa, etc.) (Vargo y Lusch, 2008).

Los recursos son los activos productivos de la empresa, pero no son productivos por sí mismos. Las empresas necesitan de capacidades para desplegar sus recursos con el fin de conseguir un resultado deseado; dicho de otra manera, las capacidades son lo que la empresa puede hacer (Juntunen et al., 2010).

2.3.1.1. Los recursos humanos o personas

Las personas se han convertido en la fuente principal de ventaja competitiva (Wellins et al., 2008). A pesar de que puede parecer extraño hablar de recursos humanos en vez de personas, para poder entender la importancia de estas en la Teoría de los Recursos y Capacidades se ha creído más conveniente hablar en términos de «recursos humanos».

Pero los recursos humanos tienen una característica muy especial, pues son un factor de producción muy valioso, no imitable y heterogéneo, que los convierte en una fuerte ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Ulrich et al., 1995; F. C. T. Wu et al., 2020; L.-Y. Wu, 2010) y que permite dar respuesta al dinamismo del entorno (Sánchez Peñaflor y Herrera Avilés, 2016).

Muchas empresas han establecido estrategias y acciones para poder identificar y modelar las competencias de los recursos humanos con el fin de identificar destrezas, conocimientos, actitudes y valores. Y es que es necesario que las organizaciones renueven sus competencias si quieren estar alineadas con el cambiante entorno (Acevedo-Gelves y Albornoz-Arias, 2020). Así pues, la destreza y la capacidad de los

empleados para integrar habilidades no solo les afecta a ellos sino también a toda la organización (Sánchez Peñaflor et al., 2016) .

De hecho, la literatura propone que la capacidad de una organización de crear valor tiene la base en los recursos intangibles basados en el conocimiento más que en los recursos físicos y financieros (Vivas-López et al., 2013), por lo que los recursos humanos tienen un papel muy importante en la generación del valor. Incluso hay quien considera que la habilidad innata o la capacidad de aprender son recursos en sí mismos (Boudreau, 1983).

2.3.1.1.1. COMPETENCIAS

Competencia es una palabra polisémica y por eso su definición genera complejidad (Bisquerra y Pérez, 2007). Además, las diferentes corrientes y enfoques de la competencia a lo largo de los años (por ejemplo, los enfoques conductista, genérico y cognitivo) han impedido que se haya llegado a un consenso en cuanto a su definición (Sánchez Peñaflor et al., 2016).

Una posible definición de *competencia* en el ámbito laboral sería que es una capacidad real, efectiva y demostrada para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Sánchez Peñaflor et al., 2016). Según Rodríguez (2005, p. 9), las competencias genéricas son «aquellas que describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por las compañías por parte de todos sus empleados, por ser considerados clave para el alcance de su visión y misión. Deben verificarse en toda la organización».

Según el trabajo de Bisquerra y Pérez (2007, p. 63), podemos identificar las siguientes características de las competencias:

- Son aplicables a las personas de forma individual o grupal.
- Implican conocimientos, habilidades, actitudes y conductas integrados entre sí («los saberes», «el saber hacer», «el saber estar» y «el saber ser»).
- Incluyen tanto las capacidades informales como las formales.
- Son indisociables del desarrollo y el aprendizaje continuo con experiencia.

- Constituyen un capital o potencial de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción.
- Se inscriben en un contexto determinado que posee referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad.

Además, existen diferentes tipos de competencias (citando a Bisquerra y Pérez, 2007; Sánchez Peñaflor et al., 2016):

- De desarrollo técnico o funcional.
- De desarrollo sociopersonal.
- Emocionales (Goleman y Mateo, 2004).

2.3.2. VENTAJA COMPETITIVA

Existen múltiples definiciones, sin consenso, de *ventaja competitiva* (Sigalas y Economou, 2013). Uno de los primeros problemas es que hay definiciones en términos de desempeño y otras en términos de sus determinantes o fuentes (Sigalas y Economou, 2013). No obstante, es un concepto muy utilizado por conveniencia, a pesar de carecer de un significado teórico y de contenido empírico (Arend, 2003; Ma, 2000).

En la Tabla 5 se pueden observar diferentes definiciones de *ventaja competitiva* a lo largo del tiempo.

Tabla 5. Definiciones de ventaja competitiva

Barney, 1991	Es el desarrollo de la estrategia que añade un valor que no ha sido agregado por los competidores y que es sostenible cuando este valor no puede ser imitado ni duplicado por la competencia.
Ma, 2004)	Es el conjunto de recursos financieros y físicos que se utilizan eficazmente.
Cravens y Piercy, 2009	Es un arma que proporciona a la organización la capacidad de gestionar eficazmente frente a sus competidores. Es el desempeño que se distingue del de los competidores de la misma industria y hace que la organización los supere.
Grant, 2014, p. 225	Es el resultado del ajuste entre las fortalezas internas y los factores externos de éxito. Se crea por el cambio y, una vez establecida, se pone en marcha el proceso competitivo que conduce a su destrucción.
Sudrajat, 2015	Implica el diseño y la implementación de una estrategia de valor añadido que los pares competidores no pueden implementar.

Para que un recurso o una capacidad pueda dar una ventaja competitiva es necesario que se den dos condiciones (Grant, 2014):

1. La relevancia: el recurso o capacidad debe ser importante para los factores que proporcionan el éxito en el mercado.
2. La escasez: el recurso o capacidad no puede abundar en el sector.

Según Grant (2014), las organizaciones pueden conseguir una ventaja competitiva de dos maneras:

- O bien ofreciendo un producto o servicio idéntico, pero con un coste de obtención más bajo para la empresa,
- O bien ofreciendo un producto o servicio que se diferencie del resto y que el cliente esté dispuesto a pagar. La diferenciación de una organización en referencia a sus pares se consigue cuando se ofrece algo único que los compradores valoran (más allá de ofrecer un precio bajo).

Para que una ventaja competitiva sea sostenible, según Coyne (1986), no es suficiente basarla en los atributos del producto o la logística, sino que tiene que ser el resultado de unas capacidades diferenciales (diferencial funcional, diferencial cultural, diferencial posicional y diferencial regulatorio) que puedan perdurar.

2.3.2.1. Ventaja competitiva en base al marketing

La diferenciación competitiva de las organizaciones ha evolucionado a través del tiempo. Christopher, Payne y Ballantyne (1991) desarrollaron un modelo (Figura 6) de la evolución de la ventaja competitiva en base al marketing.

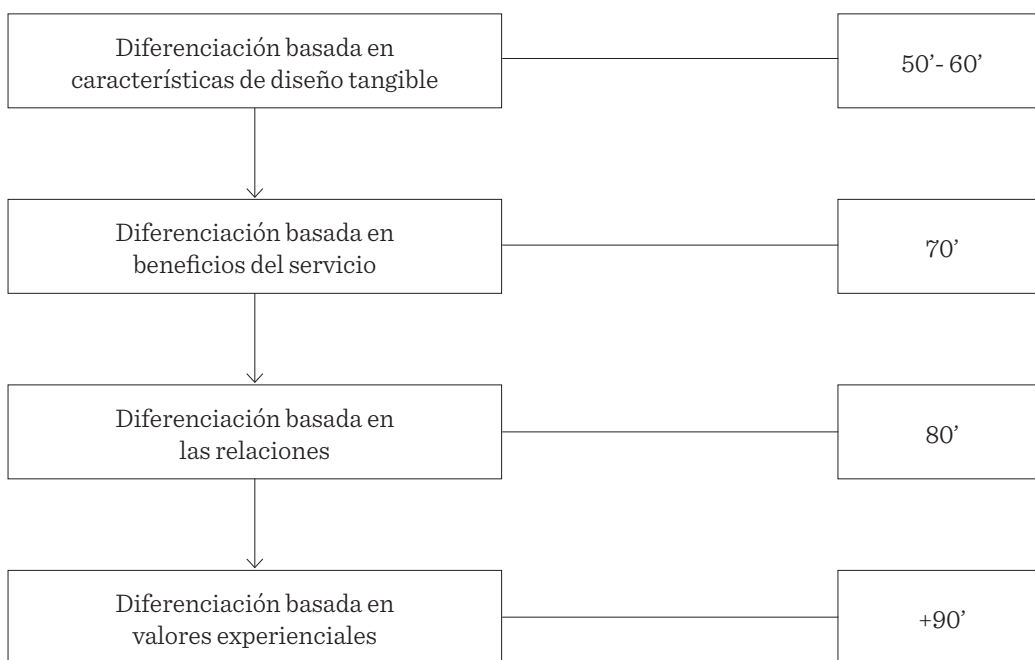
A finales de los noventa, las perspectivas de que la creación y la entrega de un valor superior para el cliente aumentarían el valor de la organización eran cada vez más comunes (Slywotzky, 1996; Woodruff, 1997).

La definición de *valor del cliente* no tiene un consenso claro, por las diferentes perspectivas que puede adquirir (utilidad, coste, beneficio y calidad). Al fin y al cabo, para cada cliente el valor es una percepción subjetiva. A pesar de ello, existen algunos puntos en común de las diferentes perspectivas (Woodruff, 1997):

- El valor es inherente o está vinculado al uso de los productos o servicios.
- Es una percepción de los clientes que no puede ser determinada por la organización.
- Existe un compromiso entre lo que se recibe y a lo que se renuncia por poder adquirir o usar.

Figura 6. Evolución de la diferenciación según Christopher, Payne y Ballantyne (1991)

Fuente: elaboración propia



2.3.3. CAPACIDADES Y CAPACIDADES DINÁMICAS

2.3.3.1. Capacidades

Las capacidades surgen de la implementación, coordinación y combinación de los recursos para llevar a cabo una actividad o fin.

Según Grant (2014), las capacidades comúnmente se clasifican según su análisis funcional (agrupa las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la organización, por ejemplo las funciones directivas, las de operación, las de marketing, etc.) y según el análisis de la cadena de valor (agrupa las actividades según una

cadena secuencial diferenciando las actividades primarias —las relacionadas con la transformación de inputs y la relación con el cliente— y las actividades de apoyo).

Autores como Hall (1993) clasifican las capacidades en funcionales y culturales. Otros, como Helfat y Petreraf (2009), las clasifican en operativas y dinámicas. Ambas clasificaciones diferencian las capacidades que representan la realización de una actividad (como la fabricación de un producto) de las que permiten crear valor a través del desarrollo de destrezas y habilidades (Pérez y Toro, 2015), es decir, las que implican una actitud, la capacidad de adquirir, asimilar conocimiento y demás. Prahalad y Hamel (1990) y Bueno y Morcillo (1993) diferencian las «competencias esenciales» (*core competences*) o las «competencias esenciales o nucleares», que son las capacidades fundamentales para la estrategia y el resultado de la empresa, de las demás (Ibarra Mirón y Suárez Hernández, 2002).

Según Bisquerra y Pérez (2007), algunas de las características de las competencias son:

- que son adaptables a las personas,
- que involucran los saberes, habilidades, actitudes, conocimientos y conductas,
- y que no se puede separar el aprendizaje continuo y el desarrollo de la experiencia.

Pero la Teoría de los Recursos y Capacidades ha recibido muchas críticas que identifican limitaciones y debilidades en ella, sobre todo en un entorno altamente dinámico (Teece y Pisano, 1994) y en la era digital actual (Rashidirad et al., 2015).

De hecho, Rashidirad, Soltani, Salimanian y Liao (2015) proponen agregar las «capacidades dinámicas», que están vinculadas a las «capacidades» principalmente para:

- abordar y capturar cambios altamente ambientales,
- que el vínculo entre recursos estratégicos y capacidades se considere como un flujo recíproco
- y que el flujo de retorno de la «estrategia» a los «recursos estratégicos» se amplíe a «capacidades» y «capacidades dinámicas».

Según Muñoz (2002, p. 12), las capacidades ordinarias están relacionadas con las actividades diarias que realiza la organización; en cambio, las capacidades dinámicas son las utilizadas para extender, modificar y transformar las capacidades ordinarias en dinámicas.

2.3.3.2. Capacidades dinámicas

A pesar de que la Teoría de los Recursos y Capacidades expone que el valor de una organización y su ventaja competitiva vienen marcados por la cantidad, características y combinaciones de recursos y capacidades que tiene la organización, no tiene en cuenta el dinamismo del entorno (Garzón Castrillón, 2015). El dinamismo de los cambios en el entorno empresarial (tanto en cuanto a materias primas, tecnología, competidores o consumidores como a factores macroeconómicos) hace que dicho entorno sea, además de competitivo, inestable y complejo (David J. Collis, 1994; Teece y Pisano, 1994), y eso supone una limitación a la Teoría de los Recursos y Capacidades. Como intento de solventar dicha limitación surgió la Teoría de los Recursos y Capacidades Dinámicas de la mano de Pisano, Teece (1994) y Collis (1994). Esta perspectiva considera que es importante tener en cuenta el dinamismo de los factores externos de la empresa a la hora de dirigir recursos internos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Ambrosini et al., 2009).

En entornos altamente dinámicos es difícil mantener una ventaja competitiva sostenible, y es necesario hacer frente al carácter cambiante del entorno a través de ciertas estrategias (Teece y Pisano, 1994).

Las capacidades dinámicas, según Li y Liu (2014) o Ferreira, Coelho y Moutinho (2020), son el potencial de las empresas para resolver sistemáticamente problemas, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas, a implementar estrategias y a cambiar de dirección de forma eficiente para asegurar la dirección correcta. Las empresas con capacidades dinámicas pueden mejorar sus ventajas competitivas a pesar de entornos volátiles, si bien las empresas con recursos valiosos raros, inimitables y no sustituibles siguen poseyendo una ventaja competitiva (L.-Y. Wu, 2010).

Según Eisenhardt y Martin (2000, p. 1107), «las capacidades dinámicas son el antecedente organizativo y las rutinas estratégicas mediante los cuales los gerentes alteran sus recursos base [...] para crear nuevas estrategias de creación de valor [...] son los impulsores detrás de la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva».

Según dichos autores, la ventaja competitiva radica en las configuraciones de recursos, no en las capacidades dinámicas, y para Bitencour, De Oliveira, Santos y Teixeira (2020) las capacidades dinámicas juegan un papel mediador entre los recursos, el conocimiento y el aprendizaje, las alianzas y el desempeño de la organización.

Existe gran consenso en la literatura en que las capacidades dinámicas contrastan con las capacidades operativas u ordinarias (Winter, 2003). Las capacidades operativas u ordinarias, también denominadas *estáticas* (David J. Collis, 1994) o *de nivel cero* (Winter, 2003), son aquellas que permiten a la empresa realizar las tareas operativas (funciones de contabilidad, gestión de recursos humanos, ventas...) y son fáciles de replicar o subcontratar. Pueden considerarse sólidas cuando la empresa ha logrado las mejores prácticas (en administración, operaciones y gobernanza) y su base de empleados incluye personas cualificadas y equipos avanzados relevantes. A pesar de ello, por sí solas, las mejores prácticas son por lo general insuficientes para sustentar una ventaja competitiva sostenible, excepto en entornos competitivos débiles (Teece, 2014). Por el contrario, las capacidades dinámicas gobiernan la tasa de cambio de una organización y son más difíciles de replicar. Las capacidades dinámicas sólidas permiten a la organización producir no solo el mejor producto, sino algo que es único y excepcional en el valor que ofrece (Teece, 2014).

La primera definición desarrollada por Teece y Pisano (1994, p. 541) describe las capacidades dinámicas como el «subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a las circunstancias cambiantes del mercado».

Madsen (2010) —citando autores como Teece, Pisano y Shuen (1997) o Winter (2003), entre otros— define las capacidades dinámicas como las habilidades adquiridas que permiten a la empresa integrar, construir/desarrollar y reconfigurar los recursos internos y externos de la empresa. En cambio, las capacidades ordinarias son las que la persona con más poder de decisión de la empresa considera apropiadas, y asume que deben estar y se deben ejecutar de la forma que considera más adecuada.

Los recursos a menudo se pueden encontrar fuera de la organización; de hecho, Argyres, Mahoney y Nickerson (2019) proponen que muchas veces, para minimizar riesgos y acelerar el posicionamiento en ventaja competitiva, puede ser eficiente la subcontratación integrada de los recursos. El hecho de que la empresa pueda encontrar fuera de la organización los recursos puede favorecer el desarrollo de capacidades y recursos existentes y el aprendizaje de capacidades dinámicas, pues el aprendiza-

je es el mecanismo más importante para el desarrollo de estas (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997).

A pesar de la explicación anterior, no existe una definición consensuada de las capacidades dinámicas; tal es el desacuerdo acerca de esto que Madsen (2010) clasifica las diferentes definiciones en tres tipos, como se ve en la Tabla 6:

- La primera corriente de definiciones se basa en los resultados de las capacidades dinámicas y encontramos a autores como Collis (1994), Dosi, Nelson y Winter (2001) o Griffith y Harvey (2001), entre otros.
- La segunda corriente de definiciones pone el foco en la presencia de condiciones externas y encontramos a autores como Teece y Pisano (1994), Teece, Pisano y Shuen (1997) o Eisenhardt y Martin (2000), entre otros.
- La tercera corriente se centra en las habilidades o actividades que provocan el dinamismo de la empresa y encontramos a autores como Zollo y Winter (2002), Winter (2003) o Zahra, Sapienza y Davidsson (2006).

Entendemos como rutina el «comportamiento que se aprende, muy modelado, repetitivo o casi repetitivo, que está fundado en parte del conocimiento tácito, y en la especificidad de objetivos» (Winter, 2003).

Nos centraremos en las definiciones que se focalizan en las habilidades o actividades que provocan el dinamismo de la empresa, ya que nos permiten centrarnos en las habilidades y actividades de la propia organización y en el dinamismo, sea interno o externo. Así pues, podemos definir las capacidades dinámicas como las capacidades de construir, integrar y reconfigurar recursos y rutinas de la organización, ya sean externos o internos (Borch y Madsen, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; Zahra y George, 2002). Son un conjunto de procesos específicos e identificables que, a pesar de que son idiosincráticos en sus detalles, tienen puntos en común entre las organizaciones. Van desde rutinas robustas y estriadas en mercados moderadamente dinámicos a frágiles y semiestructuradas en mercados de alta velocidad. Evolucionan a través de mecanismos de aprendizaje (Eisenhardt y Martin, 2000).

Las capacidades dinámicas suelen implicar a largo plazo el compromiso de recursos especializados; por ejemplo, la capacidad de mantener una rutina o patrón concreto enfocado a desarrollar un nuevo producto va a depender de la continuidad del personal de ingeniería involucrado, de las instalaciones y de ciertos equipos (Winter, 2003). Además, en las propias definiciones de *capacidades dinámicas* se sugiere que para su

desarrollo es importante el aprendizaje (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997) y que para que exista aprendizaje también es necesario el compromiso (Che Ahmad et al., 2017), en este caso el de los recursos humanos. Pero no solo es importante el compromiso de recursos especializados, sino también el compromiso de la organización, ya que no desplegar una capacidad dinámica concreta puede afectar de forma negativa a otras capacidades dinámicas (Breznik y Lahovnik, 2016).

Tabla 6. Definiciones de capacidades dinámicas por tipología

Fuente: elaboración propia basada en Madsen (2010)

Definiciones que se basan en los resultados de las capacidades dinámicas	David J. Collis, 1994	Capacidades organizacionales; por ejemplo, las rutinas socialmente complejas, que determinan la eficiencia con que las organizaciones transforman físicamente los bienes de cualquier clase en productos.
	Dosi et al., 2001	Excelencia en un pequeño grupo de capacidades donde la organización puede mantener su posición de liderazgo de forma sostenible en el tiempo.
	Griffith y Harvey, 2001	Creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar que pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva.
Definiciones que ponen el foco en la presencia de condiciones externas	Teece y Pisano, 1994	Capacidad de estrategia de adaptación, integración y readaptación de las configuraciones de habilidades organizativas internas y externas, recursos y funciones competenciales ante un entorno dinámico y cambiante. Es el subconjunto de competencias/capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.
	Teece et al., 1997, p. 516	Capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente.
	Eisenhardt y Martin, 2000	Rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales las organizaciones logran nuevas configuraciones de recursos (integrando, reconfigurando, obteniendo y liberándolos) a medida que el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona y muere.
Definiciones centradas en las habilidades o actividades que provocan el dinamismo de la empresa	Zollo y Winter, 2002	Patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mayor eficacia.
	Winter, 2003	Operan para ampliar, modificar o crear capacidades ordinarias.
	Zahra et al., 2006	Habilidades para reconfigurar los recursos y las rutinas de una organización de la manera prevista.

Los recursos de la empresa se pueden encontrar, a menudo, fuera de ella (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997), y a veces la subcontratación integrada puede ser más eficiente y minimizar los riesgos de la empresa (Argyres et al., 2019). Y es importante que las empresas reconfiguren sus recursos y capacidades de acuerdo con las oportunidades reconocidas y el cambio ambiental, para poder crear y mantener una ventaja competitiva (Breznik y Lahovnik, 2016).

Aparte de las tres corrientes de definiciones mencionadas anteriormente, en la literatura se encuentran otros dos enfoques de la capacidad dinámica:

El primer enfoque considera que las capacidades dinámicas son un proceso evolutivo en tres fases (Madsen, 2010; Zollo y Winter, 2002):

- **Búsqueda (variación):** la organización busca nuevas ideas, cómo se pueden gestionar o solucionar problemas actuales o nuevos desafíos que se presenten.
- **Selección (evaluación):** una vez se obtienen las ideas nuevas, se evalúa su potencial con la eficiencia de las rutinas existentes y la posibilidad de crear rutinas nuevas. Las ideas nuevas se evalúan sobre una base de experiencia previa a través de análisis y debate sobre riesgos y valor.
- **Rutinización (retención – promulgación):** las ideas que han pasado el filtro de selección se implementan y se crean nuevas rutinas.

El segundo enfoque considera que las capacidades dinámicas son procesos organizacionales y mecanismos que construyen, reconfiguran, integran, reorganizan y liberan recursos (externos y internos) en respuesta a los cambios ambientales (Eisenhardt y Martin, 2000; Madsen, 2010). En este enfoque, Teece, Pisano y Shuen (1997) indican tres claves de liderazgo y organizativas como procesos esenciales para las capacidades dinámicas:

- La coordinación e integración de actividades externas e internas.
- El aprendizaje (social y colectivo) entendido como la repetición y experimentación que permite que las funciones se ejecuten mejor y más rápidamente.
- La reconfiguración y reestructuración de recursos en base al mercado y al entorno tecnológico.

A partir de ese segundo enfoque, Eisenhardt y Martin (2000) proponen una clasificación de las capacidades dinámicas en:

1. Capacidades dinámicas que integran recursos (rutinas de toma de decisiones estratégicas y rutinas de desarrollo de productos).
2. Capacidades dinámicas que se centran en la reconfiguración de recursos internos (procesos de transferencia que incluyen aquellas rutinas para la reproducción/copia y arbitraje, rutinas estratégicas de asignación de recursos para el ajuste al mercado).
3. Capacidades dinámicas de adquirir y liberar recursos (rutinas de alianza y adquisición, rutinas internas de creación de conocimiento, rutinas para la liberación/eliminación de recursos y salida de rutinas que desechan los recursos).

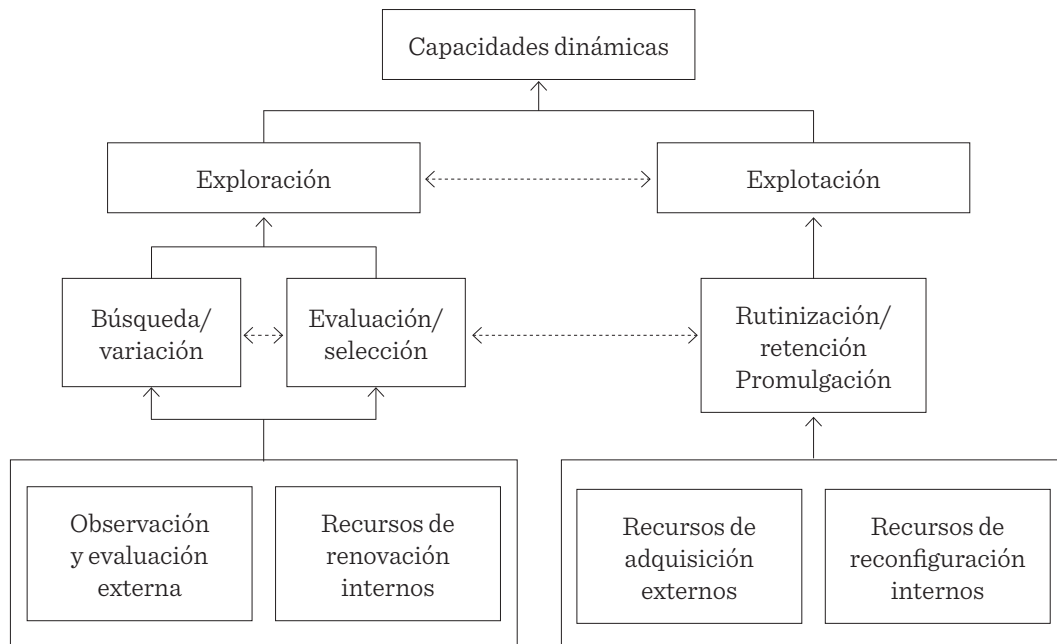
Los dos enfoques plantean que las empresas sufren un proceso de renovación y desarrollo y siempre se enfrentan al dilema de la comparación de la actividad existente y las operaciones actuales con la intensidad del nuevo enfoque, por lo que conseguir un equilibrio entre explotación empresarial y exploración estratégica es muy importante (Madsen, 2010).

- La exploración son aquellas actividades de reconocimiento de bienes de cualquier clase empleados en la producción de otros bienes, donde existe el objetivo de revisar las nuevas ideas y concepciones, así como seleccionar (a través de un proceso de evaluación) aquellas posibilidades más adecuadas (Madsen, 2010; Zollo y Winter, 2002). La búsqueda y evaluación pueden considerarse como subactividades de exploración.
- La explotación se basa en actividades conductuales que comportan una reproducción de los enfoques en entornos diferentes, y que se absorben en el conjunto de rutinas establecidas para ser implementadas en tareas específicas (Madsen, 2010; Zollo y Winter, 2002). La rutinización puede considerarse como una actividad de explotación.

La explotación asume un comportamiento en que la experiencia o los recursos previos proporcionan una base que puede ser utilizada.

Figura 7. Conceptualización de la multidimensionalidad de las capacidades dinámicas

Fuente: elaboración propia, basada en Madsen (2010)



En el gráfico de la Figura 7 se muestra la multidimensionalidad de las capacidades dinámicas y cómo funcionarán de forma distinta según la situación en que se encuentre la empresa en cada momento. Implica que las capacidades dinámicas son diferentes y funcionan de manera contrastante, y que además existen varios factores internos de la organización que pueden suponer diferentes consecuencias para el desarrollo de las diferentes capacidades dinámicas.

2.3.3.2.1. CAPACIDADES DINÁMICAS GENÉRICAS

Según Madsen (2010), podemos encontrar cuatro tipos de capacidades dinámicas genéricas en función de la bidimensionalidad exploración-explotación y externas-internas, representadas por la Figura 8.

Figura 8. Esquema bidimensionalidad exploración-explotación y externas-internas de Madsen (2010)

1. Observación y evaluación (evaluación - externa): comprenden las capacidades dinámicas que observan el medio ambiente, dan impulso a nuevas ideas, descubren nuevas posibilidades y las evalúan. Una empresa debe tener la capacidad de analizar y evaluar el entorno para poder desarrollar de forma constante nuevas ideas y oportunidades. Es importante tener la capacidad de evaluar el mercado y las tecnologías y tener la voluntad de adoptar mejores prácticas (Teece et al., 1997).

2. Recursos de renovación (exploración - interna): comprenden las capacidades dinámicas que implican nuevas reconfiguraciones de recursos que sean originales y efectivas. Implican la capacidad de la organización de mejorar y adaptar, combinar o modificar recursos. Algunas capacidades pueden ser las que combinan las habilidades de la gerencia con la experiencia y práctica para establecer nuevos productos y servicios (por ejemplo, las rutinas de toma de decisiones estratégicas o las rutinas de desarrollo de producto) (Eisenhardt y Brown, 1999). Para que las capacidades dinámicas no sean demasiado costosas debe existir una cultura de cambio entre los empleados que implique que acepten los frecuentes cambios en tareas y áreas de responsabilidad (Madsen, 2010).

3. Adquisición de recursos externos (explotación - externa): comprende las capacidades dinámicas que vinculan a la empresa con recursos que se pueden adquirir a través de contactos externos y conexiones. Cuando existe demasiado riesgo o coste, el desarrollo de socios comerciales de confianza puede dar acceso a recursos complementarios (Madsen, 2010); de hecho, la subcontratación integrada puede acelerar el reposicionamiento minimizando el riesgo (Argyres et al., 2019).

4. Reconfiguración de recursos internos (explotación - interna): comprende capacidades de reconfiguración o reestructura de recursos internos. Esto implica la implementación de iniciativas que se hayan aprobado en la organización en que se debe adoptar el conocimiento adquirido para el uso de nuevas situaciones competitivas (Zollo y Winter, 2002). En este punto es muy importante el aprendizaje y la adquisición de conocimiento, que puede venir por contacto con instituciones de educación y de investigación, asociaciones profesionales externas, etc. Los mecanismos de aprendizaje organizacional permiten la interconectividad, la transformación, la renovación y la mejora constante (Moustaghfir, 2009). El desarrollo de habilidades requiere tiempo y esfuerzo organizacional pero desemboca en empleados competentes (Bhatt y Grover, 2005) y en la liberación y reconfiguración de recursos.

Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010)

Fuente: elaboración propia basada en Madsen (2010)

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Referencias
(1) Observación y evaluación externas	Capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores	Teece et al., 1997; Zollo y Winter, 2002
	Vigilancia de mercados y tecnologías	Teece et al., 1997
	Voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa)	Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997
	Capacidad integradora externa	Kickul y Liao, 2004; Madsen et al., 2006
	Capacidad de generación de ideas	McKelvie y Davidsson, 2006
	Percibir e interpretar el entorno	Coh et al., 2005
	Evaluación de alternativas estratégicas	Teece et al., 1997
	Capacidades de alineación de ruta estratégica (estructura de gobierno / junta)	Borch y Madsen, 2007
	Capacidad de integración y reconfiguración externa	Borch y Madsen, 2007

Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010) (cont.)

Fuente: elaboración propia basada en Madsen (2010)

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Referencias
(2) Renovación de recursos internos	Coordinación e integración internas	Teece et al., 1997
	Parcheo (agregar, combinar y dividir)	Eisenhardt y Martin, 2000
	Reconfiguración del conocimiento	Verona y Ravasi, 2003
	Rutinas de desarrollo de productos	Eisenhardt y Martin, 2000
	Capacidad de desarrollo de nuevos productos	McKelvie y Davidsson, 2006
	Capacidad de desarrollo de nuevos procesos	McKelvie y Davidsson, 2006
	Capacidad de disrupción del mercado	McKelvie y Davidsson, 2006
	Capacidades integradoras internas	Kickul y Liao, 2004
	Capacidades innovadoras	Eisenhardt y Martin, 2000; Kickul y Liao, 2004
	Desarrollo de ofertas especializadas	Coh et al., 2005
	Reconfigurar las competencias del mercado	Rindova y Taylor, 2002
	Capacidad de respuesta del mercado	Griffith et al., 2006
	Capacidad dinámica	Sher y Lee, 2004
	Obtención y liberación de recursos	Eisenhardt y Martin, 2000
	I+D de procesos	Zollo y Winter, 2002
Descentralización e independencia local (delegar)	Teece et al., 1997	
Rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión)	Eisenhardt y Martin, 2000	

Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010) (cont.)

Fuente: elaboración propia basada en Madsen (2010)

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Referencias
(3) Adquisición de recursos externos	Rutinas de adquisición de recursos y alianzas	Eisenhardt y Martin, 2000
	Reconfiguración de las competencias del mercado	Rindova y Taylor, 2002
	Coordinación e integración externas (colaboración)	Teece et al., 1997
	Replicación e intermediación	Eisenhardt y Martin, 2000
	Integración posterior a la adquisición	Zollo y Winter, 2002
	Creación y absorción de conocimiento	Verona y Ravasi, 2003
	Integración de competencias externas	Coh et al., 2005
	Capacidades de adquisición de recursos	Borch y Madsen, 2007
	Capacidades de la red de aprendizaje	Borch y Madsen, 2007
	Contratación de gerentes y experiencia	Rindova y Taylor, 2002
(4) Reconfiguración de recursos internos	Reconfiguración y transformación	Teece et al., 1997
	Integración de conocimientos	Verona y Ravasi, 2003
	Rutinas de creación de conocimiento	Eisenhardt y Martin, 2000
	Rutinas de asignación de recursos	Eisenhardt y Martin, 2000
	Reestructuración, reingeniería	Zollo y Winter, 2002
	Actualización de la capacidad de gestión	Rindova y Taylor, 2002
	Aprendizaje (repetición y experimentación)	Teece et al., 1997
	Capacidad de integración de recursos internos	Madsen et al., 2006
	Capacidad de flexibilidad interna	Borch y Madsen, 2007
	Contacto con instituciones de I+D (por empleados)	Eisenhardt y Martin, 2000

2.3.3.3. La orientación a la experiencia del cliente y las capacidades dinámicas

La literatura propone que las capacidades surgen de las tareas diarias de los empleados de la organización (Eisenhardt y Martin, 2000) y de la implementación, coordinación y combinación de los recursos (personas, activos, procesos...) para llevar a cabo una actividad o fin (David J. Collis y Montgomery, 1998).

Las capacidades dinámicas son actividades que construyen, desarrollan, integran y reconfiguran recursos internos y externos (Madsen, 2010). Si, como hemos dicho anteriormente, la orientación a la experiencia del cliente está centrada en el desarrollo de las capacidades de la empresa para proporcionar una experiencia del cliente, esto supone una asociación clara entre la orientación a la experiencia del cliente y las capacidades dinámicas.

Cuando una organización se centra en mejorar la experiencia del cliente, eso le ayuda a generar valor, reducir costes y generar una ventaja competitiva (Çelikkol, 2021).

Las organizaciones que deseen obtener una ventaja competitiva en experiencia del cliente deberán desarrollar la orientación a la experiencia del cliente creando, adquiriendo o combinando los recursos necesarios para desarrollar las actividades requeridas.

La orientación a la experiencia del cliente refleja la voluntad de la organización y la actitud hacia la experiencia del cliente (Lemon y Verhoef, 2016).

2.4. «Customer Experience» y capacidades dinámicas

La literatura sugiere que las empresas deberían desarrollar y dominar capacidades para gestionar la experiencia del cliente de forma exitosa (Homburg et al., 2017), incluyendo la capacidad de red de socios estratégicos, las capacidades analíticas y el diseño del viaje del cliente, pero la investigación sobre estas capacidades es muy escasa y es necesario un mayor desarrollo (Lemon y Verhoef, 2016).

Homburg, Jozic y Kuehnl (2017) presentan la gestión de la experiencia del cliente como un recurso de orden superior de culturas orientadas a la experiencia del cliente,

dirección estratégica para diseñar la experiencia del cliente y capacidades firmes de renovación continuada de la experiencia del cliente.

En su estudio, Homburg, Jozic y Kuehnl (2017) identifican tres mentalidades culturales para el diseño de la *Customer Experience*:

- La orientación a la respuesta experiencial: se refiere a la mentalidad de la organización para provocar múltiples respuestas experienciales (sensoriales, emocionales, cognitivas, afectivas, relacionales y conductuales) del cliente en puntos de contacto únicos.
- La orientación a los *Touch Points* del viaje del cliente: hace referencia a la priorización de diseñar y establecer los puntos de contacto en situaciones de pre-compra, compra y postcompra con el objetivo principal de poder tomar decisiones de cara al mercado.
- La orientación a las alianzas: las alianzas con otras compañías ayudan a las organizaciones a alinear los diferentes recorridos del viaje del cliente y de los puntos de contacto y por tanto a mejorar la experiencia del cliente en su entorno relacional.

Además, estos autores identifican cuatro capacidades necesarias de la organización para una renovación constante de la CX. Estas cuatro capacidades son:

- Diseño del viaje de los *Touch Points*: capacidad de planificar posibles viajes de puntos de contacto, ya sea en producto, ventas o comunicación, y uso de los mismos como medio para la planificación y el modelado de negocios.
- Priorización de los *Touch Points*: capacidad de dirigir la implementación y modificación constante de los puntos de contacto, reasignando continuamente recursos monetarios, técnicos y humanos mediante una planificación determinada.
- Monitoreo de los *Touch Point*: capacidad de representar y coordinar todos los puntos de contacto específicos.
- Adaptación del punto de contacto: capacidad que tiene la organización de interpretar y enriquecer los indicadores de rendimiento de los puntos de contacto de forma continuada a través de una investigación en profundidad de los clientes para poder crear nuevos puntos de contacto o nuevos *Customer Journeys*.

2.5. Conclusión

El objetivo de este capítulo fue comprender el papel de los diferentes elementos, componentes y capacidades que intervienen en la *Customer Experience*, específicamente a la luz de la Teoría de los Recursos y Capacidades Dinámicas.

Además se ha desarrollado un marco conceptual de la *Customer Experience* adaptado a los marcos de los recursos y las capacidades dinámicas.

En la actualidad se propone la *Customer Experience* como un ingrediente fundamental para diferenciarse y hay quien la considera una fuente de ventaja competitiva y quien la considera una ventaja competitiva sostenible (Bhattacharya y Srivastava, 2020; Pei et al., 2020).

La evidencia obtenida propone que la CX no puede ser una ventaja competitiva en sí, porque es una cocreación entre empresa y cliente y depende de las experiencias subjetivas de los clientes y de sus percepciones. Pero sí puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible porque aporta valor para el cliente.

Así pues, las empresas que quieran diferenciarse y aportar valor tienen en la CX una oportunidad, pero es una decisión que incluye e influye a toda la organización y a todos los niveles. La empresa deberá destinar recursos y obtener las capacidades necesarias, entendiendo por capacidades aquellas habilidades y competencias que tiene la empresa que estén involucradas en la CX. Pero el cliente es un elemento demasiado dinámico y volátil como para hablar de capacidades estáticas, y en este sentido las capacidades dinámicas proporcionan el dinamismo de adaptabilidad a los clientes.

Las capacidades dinámicas mayoritariamente se han abordado desde un punto de vista conceptual y estratégico, pero una ventaja competitiva basada en la CX, como ya se ha dicho, implica a toda la organización, y en este sentido es necesario poder abordar las capacidades dinámicas también desde un plano operativo y funcional. Es por ello por lo que se propone la creación de un grupo de capacidades dinámicas que influyan en la *Customer Experience*, y que pueden ir de más operativas a menos operativas. Estas capacidades están formadas por competencias o habilidades de la organización o de los empleados de contacto.

Durante este capítulo se ha enumerado de forma directa o indirecta un conjunto de competencias y capacidades dinámicas relacionadas con la CX, que se pueden observar en la Tabla 8:

Tabla 8. Capacidades dinámicas identificadas relacionadas con la CX

Identificación del <i>pain</i> y del <i>gain</i> y de las necesidades reales de los clientes	Lynch y Barnes, 2020
Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente	Rosenbaum et al., 2017
Diseño y creación de una experiencia coherente	Imhof y Klaus, 2020
Gestionar correctamente los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)	Stein y Ramaseshan, 2015
Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto	Homburg, Jozie y Kuehnl, 2017
Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relación) en la medida de lo posible	Schmitt, 1999
Diseño del mapa de viaje del cliente (<i>Customer Journey Map</i>)	Homburg, Jozie y Kuehnl, 2017
Priorización de los <i>Touch Points</i>	Homburg, Jozie y Kuehnl, 2017
Monitoreo de los <i>Touch Points</i>	Homburg, Jozie y Kuehnl, 2017
Adaptación del punto de contacto	Homburg, Jozie y Kuehnl, 2017
Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)	Grewal et al., 2009
Gestión, monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente	Gersch et al., 2011
Investigación y gestión de las expectativas del cliente	Pansari y Kumar, 2017
Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes	Jiang et al., 2012
Creación de experiencias omnicanal	Piotrowicz y Cuthbertson, 2014
Capacidad de respuesta en todos los canales	Li et al., 2020
Capacidad de mejorar la relación con el cliente	Berry et al., 2002; Bitner, 1992; Carbone y Haeckel, 1994
Orientación a la experiencia del cliente	Lemon y Verhoef, 2016
Capacidad de generar compromiso de los empleados	Wellins, Bernthal y Phelps, 2008

En general, la evidencia obtenida sugiere que el empleado de contacto es un elemento importante en la experiencia del cliente y que para tener una ventaja competitiva basada en la CX las empresas deben destinar recursos y obtener habilidades y competencias que darán como resultado capacidades dinámicas.

Según la literatura, en este capítulo se han identificado, de forma directa e indirecta, competencias y posibles capacidades dinámicas específicas del empleado de contacto para la *Customer Experience*, que pueden verse en la Tabla 9:

Tabla 9. Capacidades y competencias necesarias para el empleado de contacto relacionadas con la CX

Capacidad de escucha	Lloyd y Luk, 2011
Capacidad de empatía	Lloyd y Luk, 2011
Capacidad de comunicación eficaz	Hennig-Thurau, 2004
Capacidad de recuperación del cliente	Gruber et al., 2009
Capacidad de conectar con el cliente	Hennig-Thurau, 2004
Capacidad de ser amable	Lloyd y Luk, 2011
Capacidad de obtener la confianza del cliente	Hennig-Thurau, 2004
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	Chidley y Pritchard, 2014
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	Hennig-Thurau, 2004
Conocimiento del producto o servicio	Van Dolen, Lemmink, De Ruyter y De Jong, 2002
Capacidad de resolución de conflictos	Gruber et al., 2009

**3. Revisión sistemática de la literatura:
entendiendo la experiencia del cliente
desde la perspectiva de la Teoría de las
Capacidades Dinámicas: estado del
arte (artículo)**

3.1. Resumen

El análisis de la literatura científica de la experiencia del cliente (CX) desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas supone un reto ante el bajo número de investigaciones disponibles en los motores de búsqueda habituales. En esta revisión se ha analizado la producción científica en torno a estos dos conceptos, añadiendo el concepto afín de «customer orientation» para ampliar la muestra, ya que existen trabajos previos que relacionan ambos conceptos. Los resultados arrojan un crecimiento de los artículos publicados anualmente hasta día de hoy y un número reducido de artículos una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión (10 artículos para «dynamic capabilities AND customer experience» y 4 para «customer orientation AND customer experience»). En este análisis también se ha detectado que el número de investigaciones relacionadas con la CX y las capacidades dinámicas es menor que el que puede existir sobre la CX desde el punto de vista del marketing, aunque es verdad que sí que se han hallado evidencias de investigaciones relacionando CX y orientación al cliente.

Palabras clave: *resources and capabilities, dynamics capabilities, customer experience, customer orientation*

3.2. Introducción

Una de las consecuencias de la globalización es que las empresas y organizaciones experimentan cambios diversos y repetidos que generan nuevos parámetros de competitividad (Sánchez Peñaflor y Herrera Avilés, 2016).

Ante el creciente dinamismo de la competencia, la Teoría de los Recursos y Capacidades se ha posicionado como una de las principales estrategias para conseguir una ventaja competitiva para las empresas (Grant, 1996).

Como se ha dicho anteriormente, en 1997 Woodruff (p. 139) afirmó que la principal fuente de ventaja competitiva probablemente provendría de una orientación más externa hacia los clientes. A pesar de que al principio esta teoría acerca del enfoque en el cliente se centró en la satisfacción de este, en 2013 Klaus y Maklan señalaron que la diferencia entre la satisfacción del cliente y la experiencia del cliente es que esta última mide una construcción del cliente más holística, ya que toma en cuenta la suma

de todas las interacciones directas e indirectas del cliente con la organización (Imhof y Klaus, 2020).

En el artículo de Maklan, Antonetti y Whitty (2017), los autores citan a Garner proponiendo que en 2016 las empresas competían en base a la experiencia del cliente. Incluso varios autores proponen la experiencia del cliente como ventaja competitiva sostenible (Bhattacharya y Srivastava, 2020; Pei et al., 2020). Una experiencia de cliente que está influenciada por la empresa, sus socios, los pares, el medio ambiente, la naturaleza de la tarea, el carácter del cliente... precisamente por la complejidad de las interacciones entre cliente, entorno, empleados y productos o servicios requieren de recursos y capacidades distintas e interdisciplinarias de la organización (Giraldi et al., 2016).

También, como se ha dicho anteriormente, ante el gran dinamismo que envuelve la experiencia del cliente, la inquietud de la asignación de los recursos de la empresa para conseguirla (Giraldi et al., 2016; Maklan et al., 2017) y la gran importancia que le dan las empresas, parece interesante poder analizar la experiencia del cliente desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

3.3. Objetivos e hipótesis

El presente trabajo tiene como objetivo establecer el estado del arte sobre la relación entre capacidades dinámicas y experiencia del cliente dentro de la literatura científica a lo largo de los años.

Se pretende resolver preguntas cómo:

- ¿Qué importancia le ha dado la literatura académica a la relación entre la experiencia del cliente y las capacidades dinámicas?
- ¿En qué medida se han relacionado a lo largo de los años la experiencia del cliente y la orientación al cliente con las capacidades dinámicas?
- ¿Qué interés existe sobre esta temática concreta y cómo ha sido la producción científica a lo largo de los años?

3.4. Marco conceptual – Marco teórico

3.4.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

Como se ha dicho en el capítulo 2, la Teoría de los Recursos y Capacidades parte de la base de que las empresas son heterogéneas en recursos y capacidades. Es decir, cada empresa tiene una combinación única de recursos y capacidades, y la forma en que los combina y pone en práctica hace que sea única (Barney, 1991; Grant, 1991; León Urbán y López Caballero, 2017; C. K. Prahalad y Hamel, 1990).

Los recursos son los factores o activos (tangibles o intangibles) que la empresa controla, que no crean valor por sí mismos pero son valiosos porque permiten a la organización desarrollar su actividad. Pueden ser —financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, marcas, relaciones con los *stakeholders*, etcétera (Helfat y Peteraf, 2009).

Dentro del ámbito de los recursos, los recursos humanos tienen unas características únicas. Estos no son propiedad de la empresa, pero son un factor de producción muy valioso (Grant, 1991), no imitable y heterogéneo que los convierte en una fuerte ventaja competitiva (Ulrich et al., 1995) para dar respuesta al dinamismo del entorno (Sánchez Peñaflor y Herrera Avilés, 2016). Y las empresas con recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles poseen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (F. C. T. Wu et al., 2020; L.-Y. Wu, 2010).

Las capacidades surgen de la implementación, coordinación y combinación de los recursos para llevar a cabo una actividad o fin. Autores como Hall (1993) clasifican las capacidades en funcionales y culturales. Otros, como Helfat y Petreraf (2009), las clasifican en operativas y dinámicas. Ambas clasificaciones diferencian las capacidades que representan la realización de una actividad (como la fabricación de un producto) de las que permiten crear valor a través del desarrollo de destrezas y habilidades (Pérez y Toro, 2015), es decir, las que implican una actitud, la capacidad de adquirir, asimilar conocimiento y demás. Prahalad y Hamel (2017) o Bueno y Morcillo (1993) diferencian las «competencias esenciales» (*core competences*) y «las competencias esenciales o nucleares», que son las capacidades fundamentales para la estrategia y el resultado de la empresa, de las demás (Ibarra Mirón y Suárez Hernández, 2002).

Según Bisquerra y Pérez (2007), algunas de las características de las competencias son:

- que son adaptables a las personas,
- que involucran los saberes, habilidades, actitudes, conocimientos y conductas
- y que no se pueden separar el aprendizaje continuo y el desarrollo de la experiencia.

Pero la Teoría de los Recursos y Capacidades ha recibido muchas críticas, que identifican limitaciones y debilidades en ella, sobre todo en un entorno altamente dinámico (Teece y Pisano, 1994) y en la era digital actual (Rashidirad et al., 2015).

De hecho, Rashidirad, Soltani, Salimanian y Liao (2015) proponen agregar las «capacidades dinámicas», que están vinculadas a las «capacidades», principalmente para:

- abordar y capturar cambios altamente ambientales,
- que el vínculo entre recursos estratégicos y capacidades se considere como un flujo recíproco
- y que el flujo de retorno de la «estrategia» a «recursos estratégicos» se amplíe a «capacidades» y «capacidades dinámicas».

3.4.1.1. Capacidades dinámicas

Como se ha dicho en el capítulo 2, el dinamismo de los cambios en el entorno empresarial (tanto en materias primas, tecnología, competidores y consumidores como en factores macroeconómicos) hace que dicho entorno sea, además de competitivo, inestable y complejo (David J. Collis, 1994; Teece y Pisano, 1994), y eso supone una limitación a la Teoría de los Recursos y Capacidades. Como intento de solventar dicha limitación surgió la Teoría de los Recursos y Capacidades Dinámicas, de la mano de Pisano y Teece (1994) y Collis (1994). Esta perspectiva considera que es importante tener en cuenta el dinamismo de los factores externos de la empresa a la hora de dirigir recursos internos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Ambrosini et al., 2009).

Madsen (2010) —citando autores como Teece, Pisano y Shuen (1997), Winter (2003), Zollo y Zahra (Zahra et al., 2006)— define las capacidades dinámicas como las habilidades adquiridas que permiten a la empresa integrar, construir/desarrollar y reconfigurar los recursos internos y externos de la empresa. En cambio, las capacidades ordinarias son las que la persona con más poder de decisión de la empresa considera apropiadas, y asume que deben estar y que se deben ejecutar de la forma que considera más adecuada.

Los recursos a menudo se pueden encontrar fuera de la organización; de hecho, Argyres, Mahoney y Nickerson (2019) proponen que muchas veces para minimizar riesgos y acelerar el posicionamiento en ventaja competitiva puede ser eficiente la subcontratación integrada de los recursos. El hecho de que la empresa pueda encontrar fuera de la organización los recursos puede favorecer a el desarrollo de capacidades y recursos existentes y el aprendizaje de capacidades dinámicas, pues el aprendizaje es el mecanismo más importante para el desarrollo de estas (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece et al., 1997).

A pesar de la explicación anterior, no existe una definición consensuada de las capacidades dinámicas; tal es el desacuerdo acerca de esto que Madsen (2010) clasifica las diferentes definiciones en tres tipos:

- las que asocian las capacidades dinámicas a los resultados de esta actividad,
- las que se centran en la forma en que las condiciones externas deben estar presentes con el fin de desarrollar capacidades dinámicas
- y las que se centran en las capacidades dinámicas que hacen que la empresa sea dinámica.

Según la Teoría de las Capacidades Dinámicas (a pesar de no existir consenso entre los autores sobre una definición), estas se pueden definir como las actividades que construyen, desarrollan, integran y reconfiguran recursos internos y externos y que permiten a la empresa responder a los cambios que se producen en el entorno (Zajac et al., 2000); son un conjunto de procesos específicos e identificables. Las capacidades dinámicas van desde las rutinas robustas y estriadas en mercados moderadamente dinámicos a frágiles semiestructuradas en mercados de alta velocidad. Evolucionan a través de mecanismos de aprendizaje y son idiosincrásicas en sus detalles, pero tienen puntos en común entre las empresas.

Las capacidades dinámicas son el potencial de las empresas para resolver sistemáticamente problemas, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas, a implementar estrategias, a tomar decisiones y a cambiar de manera eficiente para asegurar la dirección correcta (D.-Y. Li y Liu, 2014; Mpandare y Li, 2020).

Según De Medeiros, Magalhães Christino, Gonçalves y Gonçalves (2020) las capacidades dinámicas tienen cinco dimensiones:

- Identificación de oportunidades y amenazas (hacia el exterior): proceso de monitoreo del entorno externo, mediante la búsqueda de señales de cambios con potencial para impactar en el presente organizacional y en resultados futuros.
- Orientación al mercado (hacia el exterior): capacidad de tomar decisiones estratégicas, siempre teniendo en cuenta las demandas de los clientes y buscando continuamente nuevas formas de proporcionarles un valor superior.
- Modificación de la base de recursos (hacia el interior): proceso de evaluación, formulación y decisión sobre la base de recursos y definición adecuada de los lineamientos estratégicos necesarios para ajustarse a los cambios ambientales, en el momento adecuado y de manera oportuna, antes que los competidores.
- Implementación del cambio (hacia el interior): capacidad para ejecutar y coordinar decisiones estratégicas y cambio organizacional, involucrando a una variedad de procesos gerenciales y organizacionales, de acuerdo con la naturaleza del objetivo y las tareas específicas requeridas.
- Construcción de sentido (hacia el interior): proceso de desarrollar mapas cognitivos, percibir e interpretar estímulos o cambiar marcos de referencia para analizar de manera eficiente la información de los entornos internos y externos.

Aunque la ventaja competitiva radica en las configuraciones que las empresas hacen de los recursos y no en las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000), las empresas con capacidades dinámicas pueden mejorar sus ventajas competitivas a pesar de los entornos volátiles (F. C. T. Wu et al., 2020; L.-Y. Wu, 2010), pues se orientan a la creación, desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades de la empresa para afrontar los retos de los entornos dinámicos (Cabrera-Moya, 2017). De hecho, la relación entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva es más fuerte en entornos de dinamismo intermedio y no en entornos estables o muy dinámicos (Schilke, 2014; Schmitt et al., 2015).

3.4.2. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Los clientes, hoy en día, más allá de la adquisición de un producto, buscan una experiencia (Bascur y Rusu, 2020). Y una experiencia memorable es el resultado del enlace entre el cliente y el producto, que crea la experiencia del cliente (CX) (Bascur et al., 2019; Lemon y Verhoef, 2016) y es un elemento diferenciador (Molinillo et al., 2020), porque añade valor al producto y crea valor para el cliente, lo que tiene como consecuencia directa su satisfacción y fidelidad (Castro et al., 2005).

Diferentes académicos han definido la experiencia del cliente desde diferentes perspectivas.

La experiencia del cliente (CX) es un concepto que comprende tanto a consumidores como a las organizaciones y se refiere a las experiencias psicológicas y emocionales que ocurren durante las interacciones con los productos, sistemas o servicios, tanto antes como durante y después de la compra (Bascur et al., 2019; Wei Liu et al., 2017). Es un constructo multidimensional que pone el foco en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales en relación con la organización y el proceso de compra (Lemon y Verhoef, 2016, citados por Beirão y Costa, 2018).

Schmitt (1999) define la experiencia del cliente como el conjunto de los componentes afectivo, sensorial, cognitivo, físico, conductual y social. Posteriormente, Gentile, Spiller y Noci (2007) lo recogen como base para definirla como «la experiencia personal que se origina como resultado de un conjunto de interacciones del cliente y un producto u organización, que provocan una reacción». Además, definen seis dimensiones de la experiencia del cliente: la sensorial, la emocional, la cognitiva, la de pragmatismo, la de estilo de vida y la relacional (Artusi et al., 2020).

Meyer y Schwager (2007) —citados por Bhattacharya, Srivas y Verma (2019)— definen la experiencia del cliente como «la experiencia que abarca todos los aspectos de una oferta de la empresa: la calidad de la atención al cliente, por supuesto, pero también características de la publicidad, el packaging, los productos y servicios, la facilidad de uso y la fiabilidad. Es lo interno y lo subjetivo. La respuesta de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa». En una aproximación similar, pero menos extensa, Ali, Hussain y Ragan (2014, p. 2) la definen como «una respuesta holística y subjetiva resultante del contacto del cliente con el proveedor de servicios que podría involucrar la cognición y el afecto de un cliente» (Kamath et al., 2019).

Así, se puede decir que la experiencia del cliente tiene una estructura multidimensional que incluye componentes sensoriales, emocionales, cognitivos, sociales, pragmáticos y de estilo de vida (C. Gentile et al., 2007). Es una cocreación del mismo cliente (Beirão y Costa, 2018), juntamente con los elementos físicos y relacionados con el entorno y con la organización.

3.4.2.1. «Customer Orientation»

Algunos investigadores han demostrado empíricamente la relación entre la orientación al cliente y la experiencia del cliente (Gazzoli et al., 2013).

La orientación al cliente es una disposición constante en el tiempo para satisfacer las necesidades del cliente (Brown et al., 2002; Donavan et al., 2004), que tiene una influencia positiva directa e indirectamente en la satisfacción a través de la percepción del valor utilitario percibido por el cliente, pero no en el valor hedónico (Zhuang et al., 2019).

3.5. Metodología

El objetivo de esta investigación es localizar y analizar la producción académica sobre la experiencia del cliente dentro del marco teórico de las capacidades dinámicas. Para la redacción de este artículo se han seguido las siguientes etapas:

1. Definir el área de interés y acotar la pregunta de investigación.
2. Realizar una investigación de tipo descriptivo-explicativa basada en el rastreo bibliográfico de la temática de la Teoría de las Capacidades Dinámicas y la *Customer Experience* o *Customer Orientation*.
3. Crear un protocolo de revisión definiendo todas las palabras clave, los criterios de inclusión y exclusión y las bases de datos seleccionadas.
4. Realizar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos de «customer experience» y «dynamic capabilities».
5. Realizar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos de «customer experience» y «customer orientation».

6. Elaborar un informe con el análisis bibliométrico global de los resultados obtenidos y del análisis cualitativo elaborado, divulgarlos e identificar las cuestiones sin resolver y las limitaciones de la investigación.

Una parte del método de este trabajo fue de tipo descriptivo cualitativo a partir de publicaciones indexadas en la base de datos Web of Science durante el periodo comprendido entre 1986 y el primer trimestre de 2021, con los temas «customer experience» y «dynamic capabilities» e incluyendo todos los resultados.

Otra parte del método base de este trabajo fue de tipo descriptivo bibliométrico a partir de publicaciones indexadas en la base de datos Web of Science durante el periodo comprendido entre 1986 y el primer trimestre de 2021, con los temas «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities».

La búsqueda se filtró según los siguientes criterios:

- Revistas, revisiones o capítulos de libros
- Artículos en inglés
- Temáticas relacionadas con las temáticas de *Business* y *Social Science*
- Revistas indexadas
- Revistas seleccionadas con el siguiente criterio:
 - Revistas con más de veinte citas
 - Las veinte primeras revistas en el ranking de Q1

3.6. Resultados

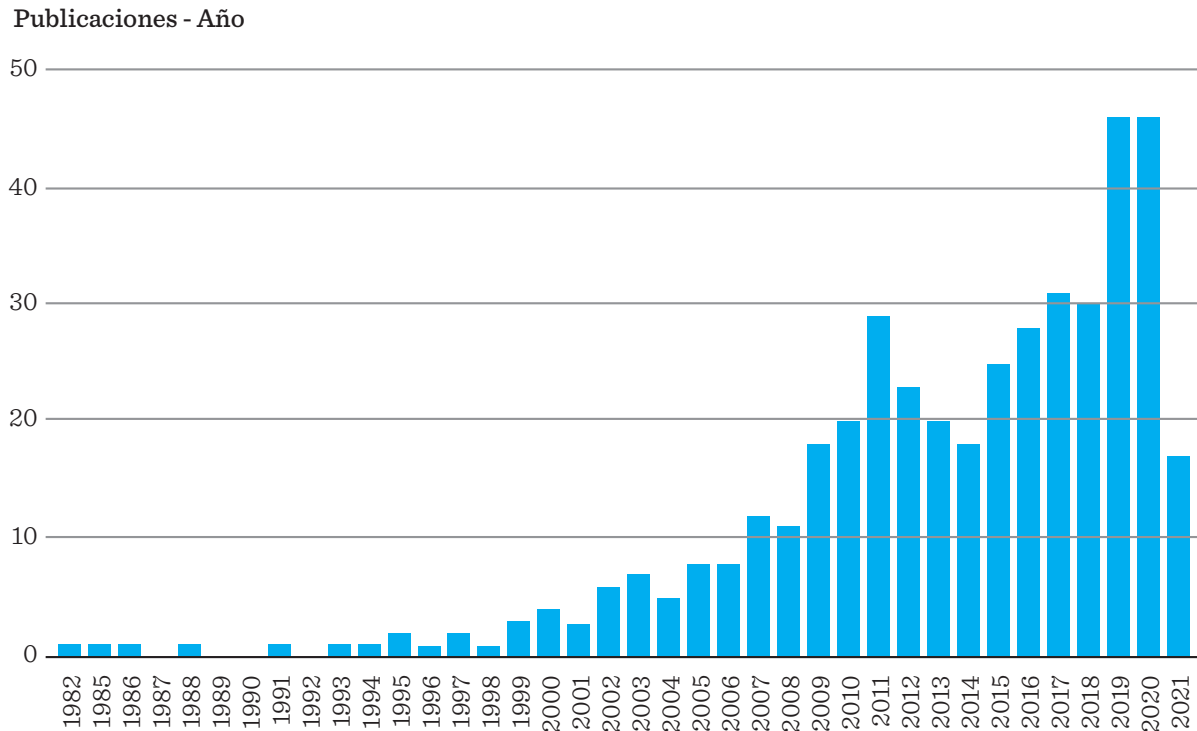
Ante la poca cantidad de resultados de «customer experience» y «dynamic capabilities» (4 resultados) se decidió hacer un análisis más amplio, incluyendo «customer orientation» debido a que es una parte importante de la «customer experience».

Antes de hacer la búsqueda de «customer experience» o «customer orientation» y «dynamic capabilities» se realizó la búsqueda de «customer experience» y «customer orientation» para analizar la relación entre ambos conceptos, obteniendo 10 resultados que se analizaron cualitativamente.

A raíz de la búsqueda de «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities» se seleccionaron 432 artículos que cumplían todos los criterios de inclusión:

Gráfico 1. Publicaciones por año

Fuente: elaboración propia



La producción científica se ha ido incrementando significativamente a partir de 2006, pasando de 8 publicaciones ese año a las 29 del año 2011. Del 2011 al 2014 las publicaciones sufrieron una significativa disminución, volviendo a aumentar en 2015 y hasta el 2020.

Las revista con más publicaciones sobre la temática ha sido *Industrial Marketing Management* (Q1), con 70 publicaciones (un 16,20% del total), seguida de *Journal of Business Research* (Q1), con 61 (un 14,12% del total); *Journal of Business & Industrial Marketing* (Q1), con 56 (un 12,96%); *European Journal of Marketing*, con 38 (un 8,80%); *Journal of the Academy of Marketing Science* (Q1), con 38 (un 8,80%); *Service Industries Journal* (Q1), con 32 (un 7,41%); *Sustainability* (Q1), con 28 (un 6,48%); *International Journal of Hospitality Management* (Q1), con 27 (un 6,25%); *Journal of Marketing* (Q1), con 24 (un 5,09%); *Journal of Personal Selling & Sales Management* (Q1), con 22 (un 5,09%); *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Q1), con 21 (un 4,86%); *Journal of Marketing Research* (Q1), con 12 (un 2,78%), y *Academy of Management Journal* (Q1), con 3 (un 0,89%).

Gráfico 2. Publicaciones por revistas por orden alfabético

Fuente: elaboración propia



Gráfico 3. Revistas con más artículos por citaciones

Fuente: elaboración propia



Tabla 10. Revistas por citas; porcentaje sobre el total de citas y cuartiles

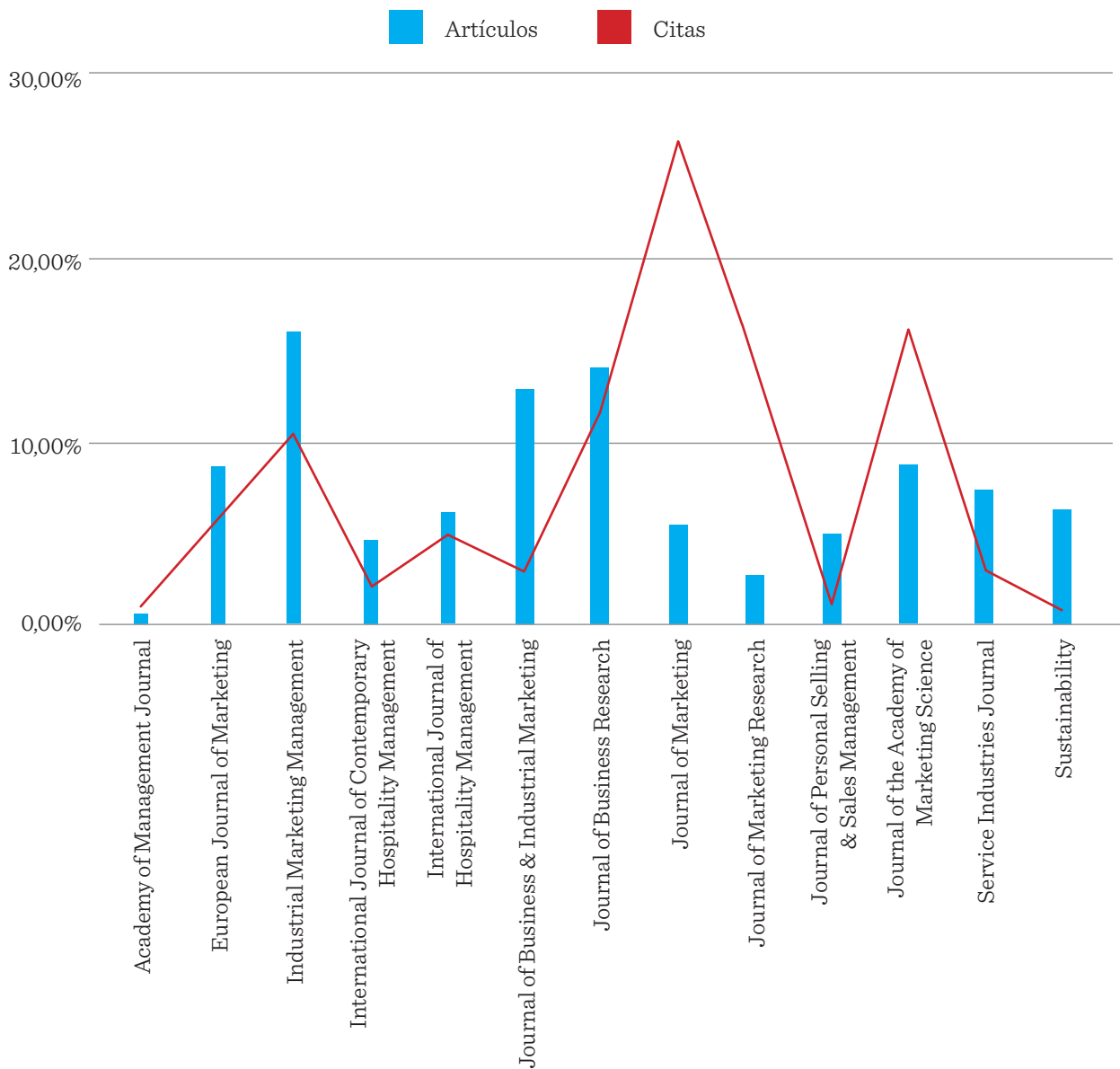
Fuente: elaboración propia

Journal	Q	Citas	%
Journal of Marketing	Q1	5.853	26,39%
Journal of the Academy of Marketing Science	Q1	3.587	16,17%
Journal of Marketing Research	Q1	3.194	14,40%
Journal of Business Research	Q1	2.582	11,64%
Industrial Marketing Management	Q1	2.308	10,41%
European Journal of Marketing	Q1	1.269	5,72%
International Journal of Hospitality Management	Q1	1.081	4,87%
Service Industries Journal	Q1	650	2,93%
Journal of Business & Industrial Marketing	Q1	627	2,83%
International Journal of Contemporary Hospitality Management	Q1	450	2,03%
Journal of Personal Selling & Sales Management	Q1	233	1,05%
Academy of Management Journal	Q1	191	0,86%
Sustainability	Q1	156	0,70%

La revista con más citas sobre la temática ha sido *Journal of Marketing*, con 5.853 citas (un 26,39% del total), seguida de *Journal of the Academy of Marketing Science*, con 3.587 (un 16,17%); *Journal of Marketing Research*, con 3.194 (un 14,40%); *Journal of Business Research*, con 2.582 (un 11,64%); *Industrial Marketing Management*, con 2.308 (un 10,41%); *European Journal*, con 1.269 (un 5,72%); *International Journal of Hospitality Management*, con 1.081 (un 4,87%); *Service Industries Journal*, con 650 (un 2,93%); *Journal of Business & Industrial Marketing*, con 627 (un 2,83%); *International Journal of Contemporary Management*, con 450 (un 2,03%); *Journal of Personal Selling & Sales Management*, con 233 (un 1,05%); *Academy of Management Journal*, con 191 (un 0,86%), y *Sustainability*, con 156 (un 0,70%).

Gráfico 4. Relación entre artículos y porcentaje de citas medio por artículo.

Fuente: elaboración propia



En el gráfico podemos ver que a pesar de que la revista *Industrial Marketing Management* tiene más publicaciones, el porcentaje de más citaciones es el de *Journal of Marketing*, que tiene un total de 5.853, con 24 publicaciones. *Journal of Marketing Research* tiene 3.194 citas, con 12 publicaciones. Estas dos revistas están dentro de las cuatro que menos publicaciones tienen, pero están entre las tres más citadas. Otra revista con un gran número de citas en relación con los artículos es *Journal of the Academy of Marketing Science*, con 3.587 citas y 38 artículos.

En contraposición, *Journal of Business Research* tiene un total de 2.582 citas, con 61 publicaciones.

Tabla 11. Autores con más de tres artículos encontrados y número de citas

Fuente: elaboración propia

Autores	> 3 artículos	Citas
Agnihotri, Raj	8	978
Ahearne, Michael	6	102
Auh, Seigyoung	4	86
Babakus, Emin	4	592
Baker, Thomas L.	5	136
Brown, TJ	4	291
Guenzi, Paolo	5	72
Haas, Alexander	4	276
Homburg, C	8	63
Jaramillo, Fernando	5	185
Johnson, Jeff S.	4	265
Kadic-Magljalic, Selma	4	114
Lam, Son K.	4	111
Menguc, Bulent	6	451
Mowen, JC	4	1.085
Rapp, Adam	5	190
Schwepker, Charles, Jr.	5	39
Siguaw, JA	4	53
Singh, Rakesh Kumar	6	183
Singh, Ramendra	4	1.197
Wieseke, Jan	6	104
Yavas, Ugur	4	155

En la Tabla 11 podemos ver todos los autores que tienen más de tres artículos en los resultados y el número de citas de estos autores en dichos artículos. Los autores con más artículos han sido Raj Agnihotri y C. Homburg, con ocho artículos cada uno, y no han publicado conjuntamente.

Los dos autores más citados son J. C. Mowen y Ramendra Singh, a pesar de que no son los autores con más publicaciones (tienen cuatro cada uno). En el Gráfico 5 podemos ver la media de citas por artículo y autor.

Los cuatro autores con más citas de media por artículo han sido Raj Agnihotri, con 122,25; Emin Babakus, con 148 citas por artículo de media; JC Mowen, con 271,25, y Ramendra Singh, con 299,25 citas por artículo de media:

Grafico 5. Media de citas por artículos de los autores con más de tres artículos en los resultados

Fuente: elaboración propia

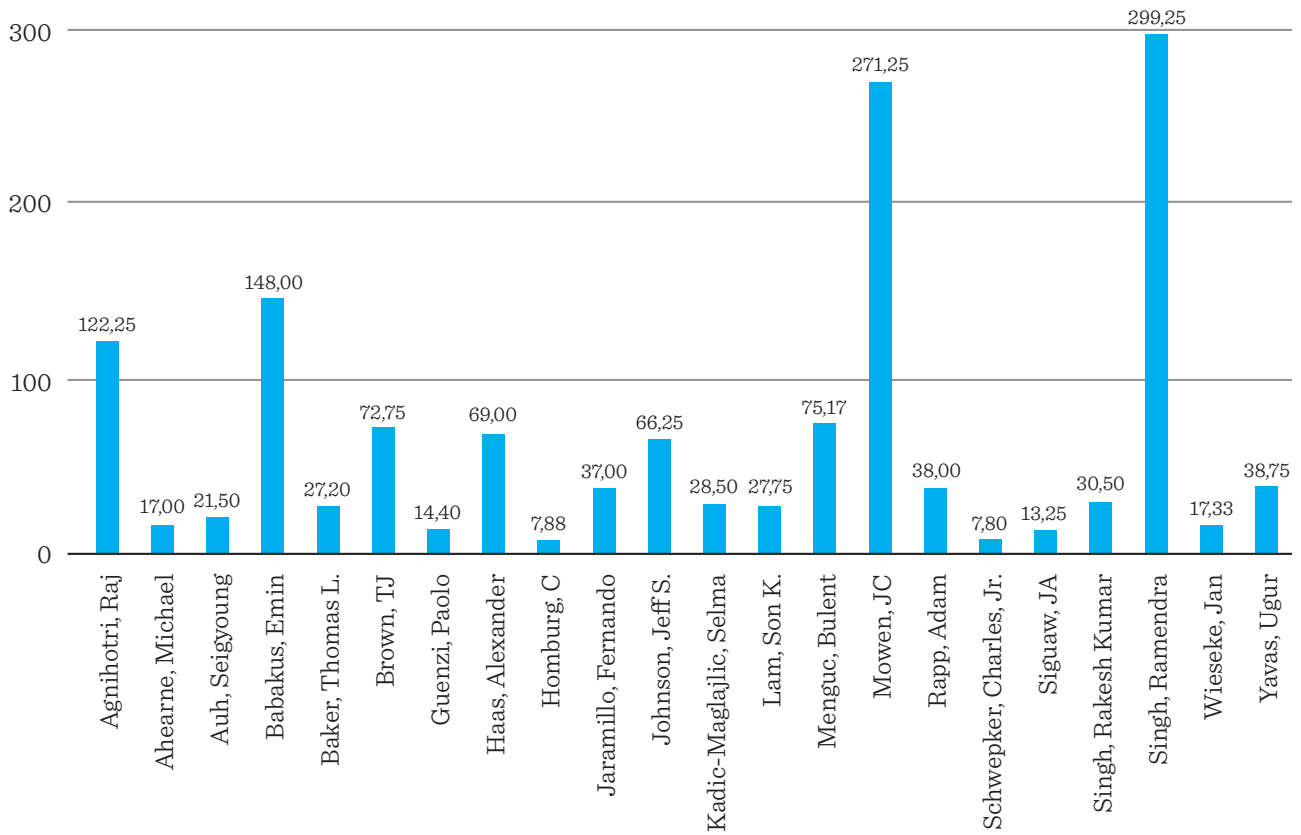
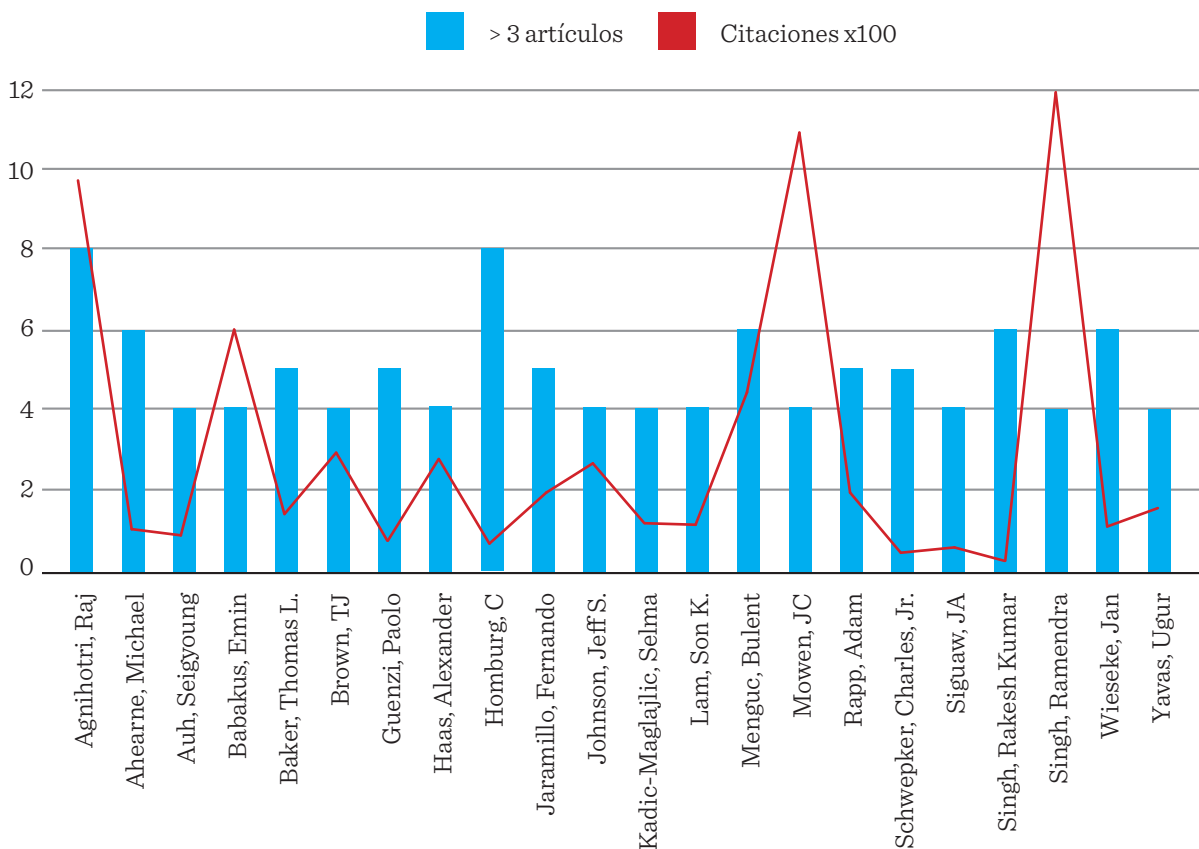


Gráfico 6. Relación artículos vs citas (x 100) por autores

Fuente: elaboración propia



En el gráfico anterior podemos ver la relación de artículos y citas por autores y comprobamos que no existe correlación entre el número de publicaciones y el número de citas, pues autores como Michael Aheame, C. Homburg, Rakesh Kumar Singh y Jan Wieseke tienen seis publicaciones o más y son de los autores con menos citas.

La búsqueda de «dynamic capabilities» y «customer experience», una vez establecidos los criterios de inclusión, ha dado como resultado cuatro artículos.

Criterios de inclusión:

- Tipos de documento: artículos, capítulos de libros y revisiones
- Categoría: *business*
- Lengua: inglés

Tabla 12. Búsquedas «dynamic capabilities» y «customer experience»

Autores	Título del artículo	Año (publ.)	Conceptos clave	Citas WoS	Tipo
Warner, Karl S. R.; Waeger, Maximilian	Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal	(2019)	*Propone un modelo de comprobación de factores que desencadenan, habilitan y obstaculizan la construcción de capacidades dinámicas para la transformación digital. *Propone que la transformación digital es un proceso continuo y resalta la importancia de la agilidad en la renovación estratégica.	98	Empírico
Maklan, Stan; Antonetti, Paolo; Whitty, Steve	A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland	(2017)	*Analiza la experiencia del Royal Bank of Scotland en su análisis y gestión de la experiencia del cliente.	7	Empírico

Tabla 12. Búsquedas «dynamic capabilities» y «customer experience» (cont.)

Autores	Título del artículo	Año (publ.)	Conceptos clave	Citaciones WoS	Tipo
Homburg, Christian; Jozic, Danijel; Kuehnl, Christina	Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept	(2017)	<p>*Presenta la gestión de la experiencia del cliente como un recurso de orden superior de mentalidades culturales orientadas a la experiencia del cliente, dirección estratégica para diseñar la experiencia del cliente y capacidades firmes de renovación continuada de la experiencia del cliente.</p> <p>*Revela cuatro patrones de gestión de la experiencia del cliente.</p>	176	Teórico-empírico
Pablos Heredero, Carmen; Gallego Gómez, Cristina	The contribution of CRMs to the ability of market segmentation: The case of the VIPS group	(2014)	*Propone la gestión de relaciones con el cliente como un recurso tecnológico que permite identificar las capacidades dinámicas y combinar diferentes recursos para obtener nuevas capacidades.	0	Empírico

La búsqueda de «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities», una vez establecidos los criterios de inclusión, ha dado como resultado diez artículos.

Criterios de inclusión:

- Tipo de documento: artículos, capítulos de libros y revisiones
- Categoría: business
- Lengua: inglés

Resultados: 10.

Tabla 13. «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities»

Nombre y apellidos	Título del artículo	Año de publicación	Palabras clave	Citación WoS	Tipo
Feng, Cong; Sun, Jiong; Fang, Yiwei; Hasan, Iftekhar	Executives with customer experience and firm performance in the B2B context	(2021)	<p>*Un ejecutivo de la experiencia del cliente en la organización es beneficioso.</p> <p>*Un ejecutivo de la experiencia del cliente en la organización como director de marketing ofrece un mayor beneficio de promedio.</p>	0	Empírico
Enyinda, Chris I.; Opute, Abdullah Promise; Fadahunsi, Akinola; Mbah, Chris H.	Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process	(2021)	*Desde la perspectiva del B2B y las plataformas de marketing de redes sociales, la orientación del cliente y la mejora del desempeño organizacional tienen como atributo más importante la comprensión el cliente.	1	Teórico
Herhausen, Dennis; Emrich, Oliver; Grewal, Dhruv; Kipfelsberger, Petra; Schoegel, Marcus	Face Forward: How Employees' Digital Presence on Service Websites Affects Customer Perceptions of Website and Employee Service Quality	(2020)	<p>*Un empleado de servicio de la organización en el web aumenta la percepción de calidad del cliente y el recuerdo positivo.</p> <p>*La accesibilidad del empleado y la orientación al cliente amplifican los efectos positivos.</p> <p>*Implicaciones teóricas y de gestión de cómo introducir un toque humano en los canales digitales.</p>	5	Empírico

Tabla 13. «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities» (cont.)

Nombre y apellidos	Título del artículo	Año de publicación	Palabras clave	Citación WoS	Tipo
Zhuang, Weiling; Babin, Barry J.; Borges, Adilson	Customers as partial employees of organizations: good or bad?	(2019)	<p>*La orientación al cliente tiene una influencia positiva directa en la satisfacción, tanto directa como indirectamente, a través de la percepción del valor utilitario percibido por el cliente, pero no en el valor hedónico. No obstante, el valor utilitario tiene un efecto positivo en el valor hedónico.</p> <p>*Propone que los clientes no percibirán satisfacción si su participación produce un valor utilitario y un valor hedónico insuficientes.</p> <p>*Integra la participación del cliente y la orientación al cliente para comprender la cocreación con el cliente.</p>	0	Teórico-empírico
Kuppelwieser, Volker G.; Klaus, Phil; Baruch, Yehuda; Manthiou, Aikaterini	The missing link: Fairness as the ultimate determinant of service profitability?!	(2018)	<p>*Propone el marco teórico de la equidad y cómo influye dentro y fuera de la organización y sus respectivos resultados.</p> <p>*Es una primera comprensión de las formas en que la justicia y la equidad son factores que influyen en las actitudes de los empleados hacia el lugar de trabajo y en sus comportamientos y rendimiento (como se percibe en la experiencia de cliente).</p>	1	Teórico

Tabla 13: «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities» (cont.)

Nombre y apellidos	Título del artículo	Año de publicación	Palabras clave	Citación WoS	Tipo
Gazzoli, Gabriel; Hancer, Murat; Kim, BeomCheol (Peter)	Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter	(2013)	*La satisfacción laboral y el compromiso de los empleados median la relación entre la orientación del cliente (del empleado) y la percepción de un cliente sobre la calidad de la interacción.	26	Empírico
Walter, Ute; Edvardsson, Bo; Ostrom, Asa	Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry	(2010)	*Las interacciones sociales son un impulsor de la experiencia del cliente (tanto con personal de contacto como con otros clientes), y estas interacciones dinámicas pueden construir o destruir la experiencia del cliente. *En los restaurantes hay otros impulsores de la experiencia del cliente, como la higiene, la calidad de la comida, etc.	71	Empírico
Zehrer, Anita	Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs	(2009)	*Aborda la relación entre la gestión de la experiencia y el diseño de servicios para las pimes en la industria turística. *Mediante la recopilación y evaluación de datos relevantes sobre la experiencia del cliente, la experiencia del servicio debe ser gestionada adecuadamente.	52	Teórico

Tabla 13: «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities» (cont.)

Nombre y apellidos	Título del artículo	Año de publicación	Palabras clave	Citación WoS	Tipo
Eng, Teck-Yong	E-customer service capability and value creation	(2008)	*Particularmente a través de la capacidad tecnológica y la orientación al cliente, la experiencia del cliente se asocia positivamente a la creación de valor (en comercio electrónico). *La experiencia del cliente puede mejorarse a través de la capacidad tecnológica y la orientación al cliente, y así lograr el compromiso del cliente con un sitio web en términos de confianza y lealtad.	14	Empírico
Echeverri, P.	Video-based methodology: capturing real-time perceptions of customer processes	(2005)	*Pone en práctica la metodología de vídeo para la observación y análisis de la experiencia del cliente en el transporte público.	19	Empírico

3.7. Conclusiones y discusión

La disciplina de las capacidades dinámicas es relativamente nueva, ya que la primera referencia es de 1994 (Teece y Pisano).

Ante un entorno tan competitivo y con exceso de oferta como el actual, poder diferenciarse y posicionarse es imprescindible, pues se ha comprobado que las estrategias de marketing para fidelizar al cliente que se basan en el precio reducen la rentabilidad empresarial, además de ser menos efectivas (Prentice et al., 2019). Para diferenciarse, la experiencia del cliente es un ingrediente fundamental (Schmitt y Zarantonello, 2013), y autores como Vakulenko, Shams, Hellström, Hjort (2019a), Bolton et al. (2014) y Verhoef et al. (2009) la identifican como una fuente de ventaja competitiva.

Bascur (2020) también identifica la experiencia del cliente como uno de los factores más importantes en el mantenimiento de la ventaja competitiva. No es de extrañar, pues, que la experiencia del cliente haya llamado la atención tanto desde el punto de

vista empresarial como académico y de que exista un gran número de publicaciones y avances académicos relacionados con diversos campos de la literatura (Becker y Jaakkola, 2020).

Duncan, Rawson y Jones (2013) sugirieron que «las organizaciones que son capaces de administrar con habilidad toda la experiencia del cliente obtienen mayor satisfacción de este, menor rotación, mayores ingresos y mayor satisfacción del empleado». Además, en ese proceso se descubren formas de colaborar entre diferentes funciones y niveles de la empresa, de manera que se genera un beneficio adicional en esta. Por tanto, como hemos visto en el capítulo 2, diseñar la experiencia del cliente es mejor para el cliente, para el personal de la organización y para los resultados de la organización (tanto económicos como en términos de eficiencia) (Bate y Robert, 2007; Sachdeva y Goel, 2015).

Mayoritariamente, la experiencia del cliente se ha abordado desde la perspectiva de los investigadores de marketing, de la gestión de operaciones de servicio, de la calidad del servicio o de la comprensión de la experiencia del cliente como tal (Maklan et al., 2017), pero si, como se ha apuntado, la experiencia del cliente tiene tanto impacto en la organización, es necesario poder verla desde un punto de vista estratégico. Es necesario poder identificar qué recursos va a usar la empresa (Giraldi et al., 2016; Maklan et al., 2017) y cómo los va a reconfigurar, integrar y usar, qué capacidades y habilidades son necesarias y cómo se van a obtener. Pero investigaciones recientes —como hemos visto en el capítulo 1— indican que la experiencia del cliente es un fenómeno dinámico durante las fases de vida del cliente (Mccoll-kennedy et al., 2015) y debido al entorno, por lo que es necesario poner el foco en las capacidades dinámicas.

A pesar de que existe una base de literatura científica que relaciona capacidades dinámicas y experiencia del cliente, es muy escasa. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo ha sido realizar una revisión de la literatura para establecer el estado del arte de estos dos campos de conocimiento y poder responder a las preguntas de investigación planteadas.

La revisión de la literatura realizada se focalizó en un principio en las publicaciones que contenían los conceptos de capacidades dinámicas y experiencia del cliente. Al encontrar muy poca producción científica se incluyó en la búsqueda la disciplina de orientación al cliente, ya que varios autores la han identificado como un factor importante de la experiencia del cliente (Homburg et al., 2017; Puccinelli et al., 2009; Ruland, 2016). Dicha investigación se centró en todos los años disponibles, en la te-

mática de empresa y en las veinte revistas más importantes indexadas (SSCI-JCR) y las revistas con más de veinte citas. A pesar de que no se encontraron artículos en todas las revistas, cabe destacar que todos ellos eran en publicaciones pertenecientes al Q1.

Los resultados de esta ampliación llevaron a constatar un interés creciente relacionando con la orientación del cliente y las capacidades dinámicas, lo que nos ha permitido dar respuesta a los objetivos que nos planteábamos en la presente investigación.

Los cuatro artículos que se encontraron relacionando experiencia del cliente con capacidades dinámicas están comprendidos entre el 2014 y el 2019, por lo que se puede decir que el interés en este campo de investigación es actual.

En los últimos seis años, la producción científica que relaciona experiencia del cliente con la orientación al cliente y las capacidades dinámicas ha aumentado significativamente. La existencia de artículos con más de mil citas permite decir que existe un creciente interés en el tema, pero a pesar de ello la producción científica específica de experiencia del cliente y capacidades dinámicas sigue sin ser muy extensa.

Los resultados encontrados pueden ayudar a sentar las bases para futuras investigaciones de la experiencia del cliente bajo la Teoría de los Recursos y Capacidades y poder aportar en este ámbito de conocimiento para poder responder a preguntas como: «¿De qué manera se pueden combinar recursos y capacidades o capacidades dinámicas para obtener una ventaja competitiva basada en la experiencia del cliente?»; «¿Es la experiencia del cliente una capacidad dinámica, una ventaja competitiva o solo un elemento importante de estas?»; «¿Cómo podemos relacionar la experiencia del cliente con las capacidades dinámicas?» y «¿Qué capacidades dinámicas son necesarias para la *Customer Experience*?».

Todas estas preguntas son ejemplos de lo que podrían ser investigaciones futuras que se alimentaran de la experiencia del cliente bajo la óptica de la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

3.8. Limitaciones

Existen limitaciones para esta investigación. Una de ellas es que es posible que haya artículos que no hayan aparecido en las búsquedas debido a que no cumplían con todos los criterios de inclusión o no estaban presentes en la base de datos de Web of Science. Otra limitación es la poca literatura existente referente a las *Dynamic Capabilities* y la *Customer Experience*. Además, el presente estudio se centró en los constructos de *Dynamic Capabilities*, *Customer Experience* y *Customer Orientation*; sin embargo, los autores sugieren que hay otros elementos y dimensiones en relación con la *Customer Experience* que podrían ser analizados como *Dynamic Capabilities*.

Los autores comprenden la necesidad de continuar investigando sobre la *Customer Experience* y las *Dynamic Capabilities* para poder tener más herramientas prácticas orientadas a los profesionales y ofrecer a los investigadores un nuevo marco de investigación que les permita profundizar en el tema. El presente artículo abre una puerta a la investigación de la *Customer Experience* bajo la óptica de la Teoría de los Recursos y Capacidades, y el siguiente paso de la investigación debería centrarse en identificar capacidades dinámicas específicas para la *Customer Experience*, ya que eso facilitaría las acciones de las organizaciones a la hora de plantear estrategias para crearla o mejorarla.

En capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto la importancia del empleado de contacto en la *Customer Experience*, pero teniendo en cuenta el enorme auge del canal digital (que es un canal en que la distancia física con el cliente es mayor), creemos importante poder evaluar el impacto del empleado de contacto en el canal digital, y concretamente en el *e-commerce*, ya que el *retail* es un sector que nos permite evaluar si el empleado de contacto y sus capacidades son importantes, tanto en el canal físico o como en el *online*. Para ello se ha realizado una revisión de la literatura sobre la importancia del empleado de contacto en el *e-commerce*.

**4. Revisión sistemática de la literatura:
impacto del personal de contacto en
la experiencia y satisfacción del
cliente en el «e-commerce»**

4.1. Resumen

El impacto del personal de contacto en la experiencia de los clientes en el comercio electrónico no ha captado una gran atención en las investigaciones científicas. Para aportar visibilidad, conectar conceptos ya enunciados y proponer nuevas vías de investigación, esta revisión ha realizado búsquedas de artículos entre 2005 y 2020 con palabras clave relacionadas y ha tenido en cuenta otros artículos a través de referencias contenidas en aquellos. En base a la información encontrada, se propone una ampliación de los canales de comunicación para la atención al cliente y un modelo de *Customer Journey Map* para el *e-commerce* y se pone de manifiesto la importancia del personal de contacto en todos los canales. Además, se plantea la necesidad de seguir investigando sobre las capacidades necesarias para la CX y sobre la preferencia del canal de atención al cliente por categorías/productos y se propone la creación de una clasificación multidimensional de los canales de comunicación.

Palabras clave: experiencia del cliente, mapa del viaje del cliente, comercio electrónico, satisfacción del cliente, canal de atención al cliente, chatbot

4.2. Abstract

The impact of contact employees on the customer experience in e-commerce has not been the focus of a lot of scientific research. This literature review aimed to shed some light into this topic, reveal connections between already well-established knowledge and recommend further research on it. In order to do that, this research has looked for articles between 2005 and 2020 containing related keywords and also including references from these articles. Based on the information found, new customer service channels are recommended to be added to previous models and a new model to design *Customer Journey Maps* in e-commerce is proposed. Further scientific research on the impact of contact employees in the customer experience in e-commerce, customer preferences on communication channels and omnichannel implementation models as a consequence of retail evolution is recommended.

Key words: *Customer Experience, Customer Journey Map, e-commerce, Customer Satisfaction, Customer Service Channel, chatbot*

4.3. Introducción

Hace ya varios años, el comercio electrónico empezó a cambiar la forma de comprar de las personas, convirtiéndose en un canal con mucha proyección.

A nivel global, según un estudio de Statista Research Department (2020), en 2016 las ventas *online* representaron el 8,7% y en 2019 el 14,1%, y las previsiones (antes de la pandemia de covid-19) eran que en 2023 supondrían el 22%.

Dado el crecimiento del sector del comercio *online* en los últimos años, y especialmente desde la puesta en marcha de las medidas derivadas del impacto de la covid-19 (INE, 2020), se ha producido un cambio en la experiencia de compra de los clientes y en el equilibrio que mantenían los diferentes canales de comunicación con el cliente en el ámbito del comercio minorista (Paz y Delgado, 2020).

Gracias a la proliferación de canales y a las diferentes formas de participar en ellos, los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones para interactuar con las organizaciones y con otros clientes (Barwitz y Maas, 2018).

En concreto, la adaptación de canales al mundo del comercio minorista o *retail* ha evolucionado del monocanal al multicanal y ahora ya se habla de *cross channel* y omnicanal (Alexander y Blázquez Cano, 2020; Verhoef et al., 2015).

Además de esta revolución en los canales, se ha producido un empoderamiento del consumidor sin precedentes, pues tiene más información que nunca y más expectativas, tanto de velocidad como de conveniencia, flexibilidad, eficiencia y coherencia entre canales (Alexander y Blázquez Cano, 2020; Blázquez, 2014).

Así pues, la diversidad de canales y el dinamismo y complejidad del viaje del cliente han creado desafíos importantes para las empresas que quieren gestionar la experiencia del cliente (Chen et al., 2020).

La investigación académica y la literatura existente se han centrado en la experiencia del cliente en el canal presencial y en los elementos importantes en los puntos de contacto, y autores como Happ, Scholl-Grissemann, Peters y Schnitzer (2020) hablan incluso de la importancia del personal de contacto en la experiencia de compra en las tiendas físicas. En cambio, desde el punto de vista más digital, la investigación se ha centrado en la experiencia del usuario en el uso de tecnologías y en la implantación de

la tecnología en los canales de atención al cliente, mientras que el impacto que ejerce el personal de contacto en el *e-commerce* no se ha estudiado en profundidad. A pesar de que la literatura se ha focalizado en el uso de *chatbots* en los canales de atención al cliente, la interacción humana en los mismos canales en línea está poco estudiada (Lo Presti et al., 2020).

Ante esta situación, y para profundizar en el conocimiento en el estudio de la experiencia del cliente, este estudio tiene como objetivos:

- Estudiar cuáles son los canales de comunicación que existen actualmente y son susceptibles de ser explotados por los modelos comerciales en línea.
- Identificar cómo es el viaje del cliente de *e-commerce*.
- Descubrir cómo afecta la interacción con el empleado de contacto a la experiencia de compra y cómo impacta la interacción humana en la satisfacción del cliente.

Además, es interesante recopilar información acerca de la utilización de dichos canales y la interacción humana para facilitar que se entienda mejor la experiencia omnicanal, ya que la omnicanalidad tiene como característica que difumina la línea entre canales (Barann, 2018) y hace obligatorio vincular los puntos de contacto entre los diferentes canales (Peltola et al., 2015).

4.4. Metodología

La metodología utilizada para conseguir responder a los objetivos de investigación ha implicado una investigación cuantitativa y otra cualitativa a través de una revisión sistemática de la literatura.

Las etapas seguidas han sido: (1) definir el área de interés y acotar la pregunta de investigación; (2) crear un protocolo de revisión definiendo las palabras clave, los criterios de inclusión y exclusión y las bases de datos a utilizar; (3) elaborar un informe con la interpretación global de los resultados obtenidos, divulgarlos e identificar las cuestiones sin resolver y las limitaciones de la investigación.

En esta revisión de la literatura se han tenido en cuenta artículos encontrados en el motor de búsqueda Scopus desde el año 2005 hasta el 2020 y los artículos encontrados por el efecto bola de nieve.

Las búsquedas realizadas en base a palabras clave en Scopus son:

- («customer journey map»)
- («customer experience») y («retail»)
- («touchpoint»)
- ((«artificial intelligence») o («ai»)) y ((«ecommerce») o («e-commerce») y («customer service»)
- («employee») y («customer») y («interaction»)
- («consumer satisfaction» o «customer satisfaction») y («customer service») y («employee»)
- («customer journey»)
- ((«customer service») o («consumer service») o («customer service channel»)) y («channel»)
- ((«ecommerce») o («e-commerce») o («electronic commerce»)) y ((«customer journey map») o («customer journey»))

Los resultados de las búsquedas se han ordenado por fecha de publicación para priorizar artículos recientes. En cualquier caso, se han priorizado artículos a partir del año 2005 y hasta el 2020. Una vez obtenidos los artículos, se han seguido los siguientes criterios de exclusión:

- No se dispone de acceso al texto completo del artículo.
- La temática no se ajusta al comercio minorista.
- El artículo habla sobre experiencias de realidad virtual o realidad aumentada.
- El artículo se centra en algún software o tecnología de interfaz.
- El artículo se centra en el *supply chain*.

- El artículo se desarrolla en un país o territorio que no es una democracia o que carece de libertad de mercado.
- Artículos repetidos incluidos en una de las demás búsquedas.

Los motivos de inclusión de los artículos son:

- La temática se ajusta al comercio minorista, *e-commerce*, canales de atención al cliente, experiencia del cliente y satisfacción del cliente.

Ante la necesidad de definir ciertos conceptos o de enlazar conceptos de la experiencia del cliente con los canales de atención al cliente que en la literatura se han tratado de forma individualizada, también se han seguido referencias presentes en los artículos seleccionados para, principalmente, mantener el sentido original de las citas que se utilizaban y poder justificar de forma mucho más precisa las afirmaciones o las conclusiones que se derivan del estudio, de manera que se pueden encontrar referencias a documentación más antigua en el contexto del estudio de la experiencia del cliente o el estudio de la conducta o como información proveniente de organismos públicos que regulan y definen el significado de algunos de los términos que se utilizan. Este efecto «bola de nieve» ha incluido 41 referencias más y 4 referencias que provienen de organismos oficiales o estadísticos.

A través de Scopus, y descartando todos los artículos que cumplían los criterios de exclusión y los artículos que aparecían por duplicado (y se habían seleccionado en una búsqueda anterior) quedan 69 artículos de los años 2005 al 2020, como se detalla a continuación (agrupados por palabras clave de la búsqueda):

- («customer journey map»): 28 artículos encontrados, 3 incluidos
- («customer experience») y («retail»): 116 artículos encontrados, 17 incluidos
- («touchpoint»): 47 artículos encontrados, 7 incluidos
- ((«artificial intelligence») o («ai»)) y ((«ecommerce») o («e-commerce»)) y («customer service»): 8 artículos encontrados, 2 incluidos
- («employee») y («customer») e («interaction»): 28 artículos encontrados, 2 incluidos
- («consumer satisfaction» o «customer satisfaction») y («customer service») y («employee»): 54 artículos encontrados, 5 incluidos

- («customer journey»): 204 artículos encontrados, 7 incluidos
- ((«customer service») o («consumer service») o («customer service channel»)) y («channel»): 67 artículos encontrados, 4 incluidos
- ((«ecommerce») o («e-commerce») o («electronic commerce»)) y ((«customer journey map») o («customer journey»)): 10 artículos encontrados, 3 incluidos

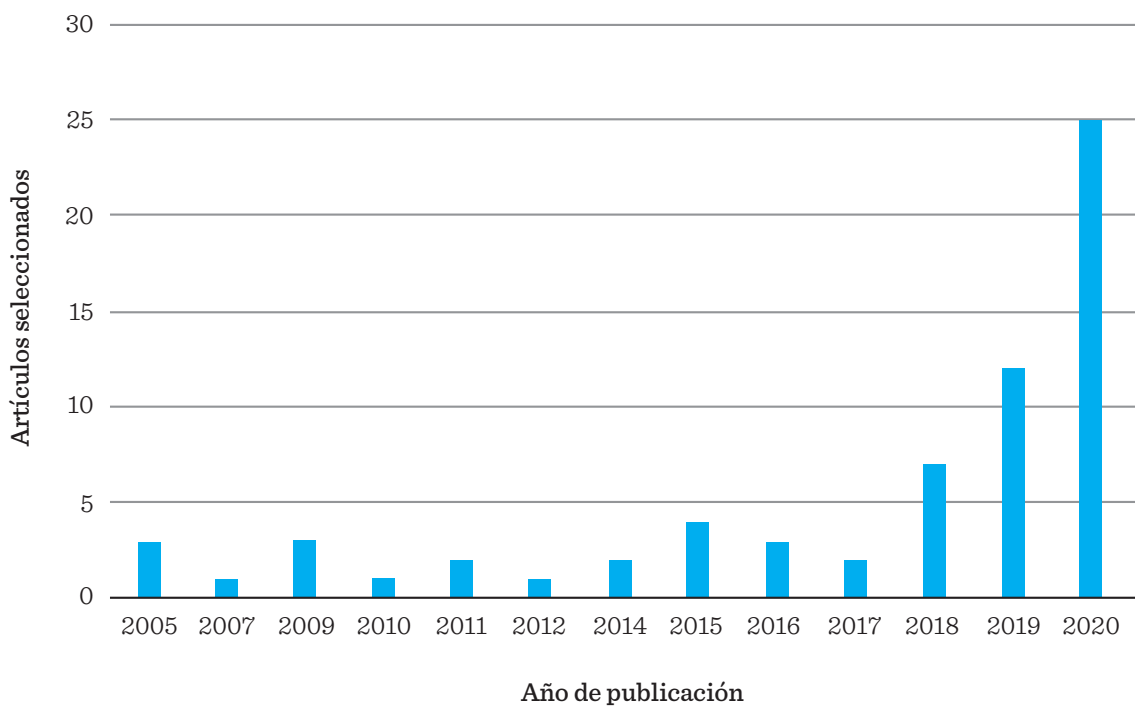
4.5. Resultados

Sin tener en cuenta las fuentes estadísticas y de definiciones, por el efecto bola de nieve se incluyeron 40 documentos.

El total de artículos incluidos se han distribuido entre los años 2005 y 2020 de la manera que muestra la Figura 9, mostrando una tendencia creciente de las publicaciones:

Figura 9. Artículos por años

Fuente: elaboración propia

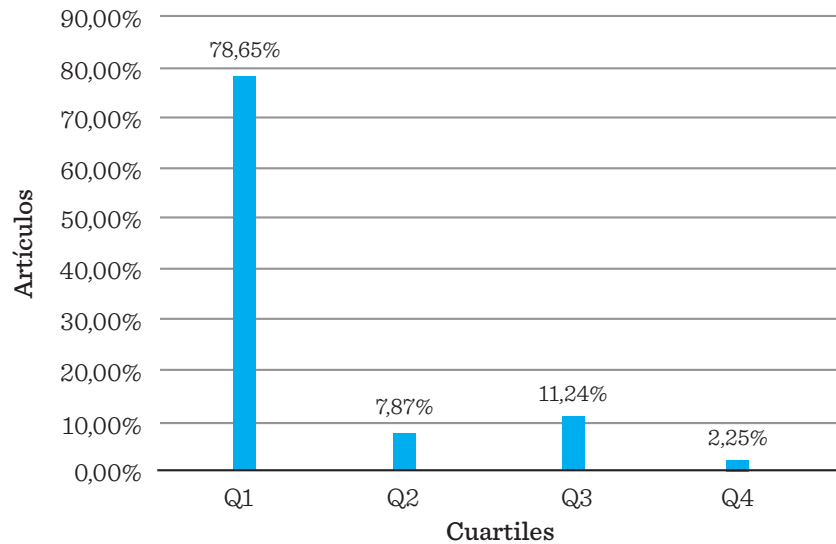


Se han revisado un total de 139 referencias, de las cuales, una vez excluidas las referencias de lecturas, congresos, libros o revistas no indexadas, quedan 89 artículos,

con un 78,65% de artículos de revistas de Q1, un 11,24% de revistas de Q3, un 7,87% de revistas de Q2 y un 2,25% de revistas de Q4, tal y como muestra la Figura 10:

Figura 10. Cuartiles de los artículos seleccionados

Fuente: elaboración propia



Las revistas con más de un artículo se reflejan en la Tabla 14:

Tabla 14. Revistas con más de un artículo

Fuente: elaboración propia

N.º artículos	Revistas (con > 1 artículo)
8	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>
7	<i>Journal of Services Marketing</i>
5	<i>Journal of Interactive Marketing</i>
4	<i>Journal of Retailing</i>
4	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>
3	<i>Business Horizons</i>
3	<i>European Journal of Marketing</i>
3	<i>International Journal of Service Industry Management</i>
4	<i>Journal of Service Management</i>

Tabla 14. Revistas con más de un artículo (cont.)

Fuente: elaboración propia

N.º artículos	Revistas (con > 1 artículo)
2	<i>Advances in Intelligent Systems and Computing</i>
2	<i>Electronic Commerce Research and Applications</i>
2	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>
2	<i>Journal of Business Research</i>
2	<i>Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice</i>
2	<i>Journal of Fashion Marketing and Management</i>
2	<i>Journal of Marketing</i>
2	<i>Journal of Service Research</i>
2	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>
2	<i>TQM Journal</i>

Las referencias con más de 250 citas en artículos indexados se muestran en la Tabla 15:

Tabla 15. Artículos con más de 250 citas

Fuente: elaboración propia

Título	Autores	Año	Revista	Citaciones
Understanding customer experience throughout the customer journey	Lemon K. N.; Verhoef P. C.	2016	Journal of Marketing	902
From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing	Verhoef, Peter C.; Kannan, P. K.; Inman, J. Jeffrey	2015	Journal of Retailing	684
Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors»	Donavan, D. Todd; Brown, Tom J.; Mowen, John C.	2004	Journal of Marketing	434
The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension	Lee, Thomas W.; Mitchell, Terence R.; Holtom, Brooks C.; McDaniel, Linda S.; Hill, John W.	1999	Academy of Management Journal	358

Tabla 15. Artículos con más de 250 citas (cont.)

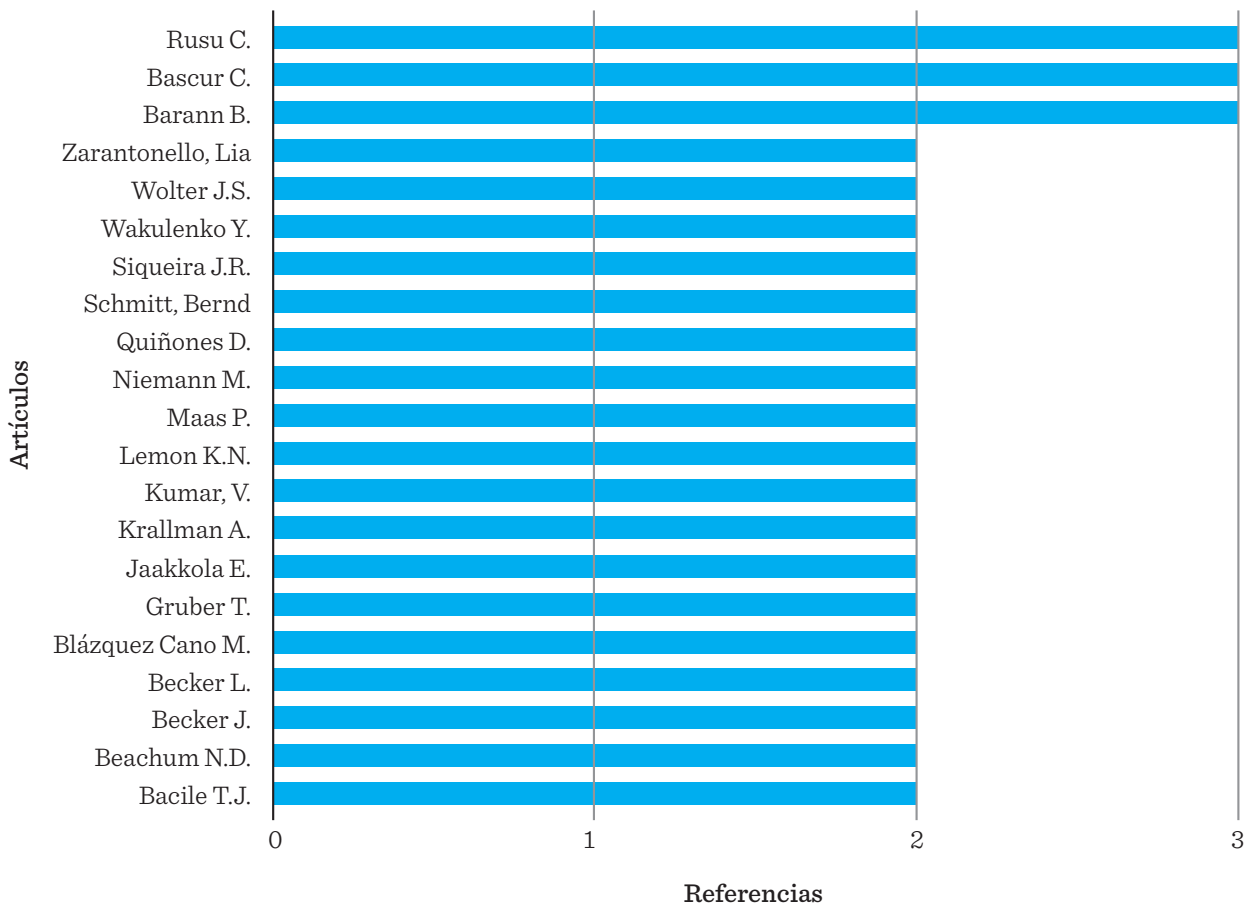
Fuente: elaboración propia

Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures	Liao H.	2007	Journal of Applied Psychology	267
--	---------	------	-------------------------------	-----

Los autores más citados han sido los que se muestran en la Figura 11:

Figura 11. Autores con más artículos incluidos

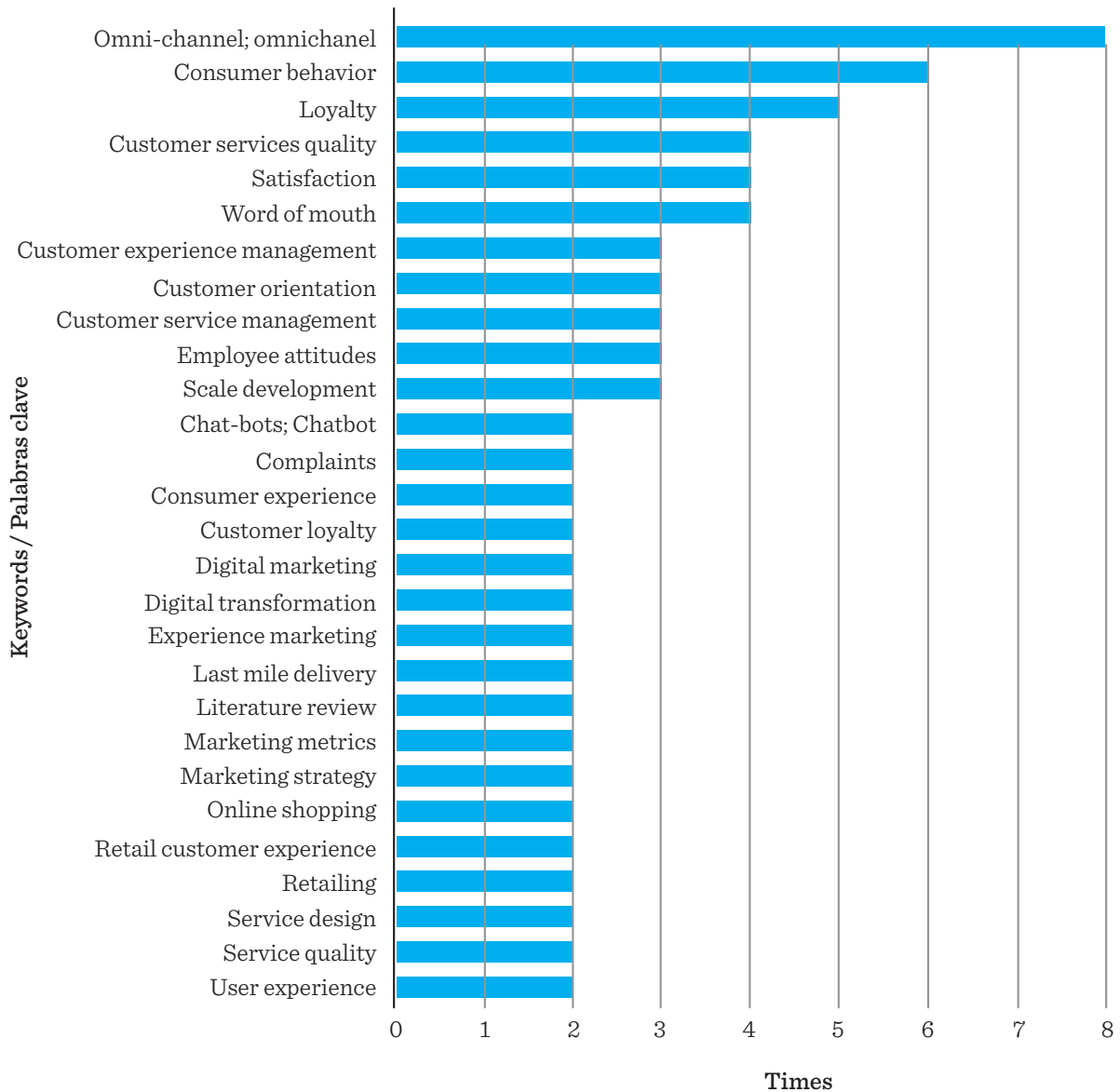
Fuente: elaboración propia



Las palabras clave con más apariciones han sido las utilizadas en las búsquedas. Sin tener en cuenta dichas palabras, las palabras clave ordenadas por orden de aparición se muestran en la Figura 12 (omitiendo aquellas que solo han aparecido una vez):

Figura 12. Palabras clave por número de apariciones en los artículos seleccionados

Fuente: elaboración propia



4.5.1. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Con la implantación progresiva de internet, de las tecnologías móviles y de las redes sociales, han aparecido multitud de canales que han provocado una revolución en el mundo del comercio minorista (Verhoef et al., 2015).

Tal y como se ha dicho anteriormente, ante la situación de un entorno tan dinámico, competitivo y con exceso de oferta, poder diferenciarse y posicionarse es imprescindible, pues se ha comprobado que las estrategias de marketing para fidelizar al cliente que se basan en el precio reducen la rentabilidad empresarial, además de ser menos efectivas (Prentice et al., 2019). Para diferenciarse, la experiencia del cliente es un in-

grediente fundamental (Schmitt y Zarantonello, 2013) y, además, una ventaja competitiva (Vakulenko et al., 2019a), ya que la experiencia del cliente (CX) es un elemento diferenciador (Molinillo et al., 2020), porque añade valor al producto y crea valor para el cliente. Así pues, los clientes de hoy en día, más allá de la adquisición de un producto, buscan una experiencia (Bascur y Rusu, 2020).

Pero la experiencia del cliente no es un constructo tan bien definido y conceptualizado como pueden ser otros como la satisfacción, la decisión, etc. (Schmitt y Zarantonello, 2013), y eso puede crear confusión.

Meyer y Schwager (2007, p. 2) definen la experiencia del cliente como «la experiencia que abarca todos los aspectos de una oferta de la empresa: la calidad de la atención al cliente, por supuesto, pero también características de la publicidad, el packaging, los productos y servicios, la facilidad de uso y la fiabilidad; es lo interno y lo subjetivo: la respuesta de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa».

La experiencia del cliente (CX) es un concepto que comprende tanto a consumidores como a organizaciones y se refiere a las experiencias psicológicas y emocionales que ocurren durante las interacciones con los productos, sistemas o servicios, tanto antes como durante o después (Bascur et al., 2019). Es un constructo multidimensional que pone el foco en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales en relación con la organización y el proceso de compra (Lemon y Verhoef, 2016).

Ya en un artículo de 1998, Pine y Gilmore destacan que algunos minoristas empezaban a crear experiencias y puntualizaban que las tiendas tendrían que realizar diferentes acciones para mejorar la experiencia del cliente. Planteaban introducir eventos como demostraciones, concursos, exhibiciones, etc., para crear experiencias de compra y dejaban claro que la experiencia del cliente no solo es la atención al cliente (Pine y Gilmore, 1998).

Después de muchas investigaciones sobre la experiencia del cliente, Schmitt, Brakus y Zarantonello (2015) concluyeron que todo intercambio de servicios conduce a una experiencia del cliente, independientemente de su forma o naturaleza, y esa experiencia genera un enlace entre el cliente y el producto que crea experiencias memorables y añade valor al producto o servicio (Bascur et al., 2019).

Tal y como se ha explicado en el capítulo 3, unos años antes, Duncan, Rawson y Jones (2013, p. 92) sugirieron que «las organizaciones que son capaces de administrar con

habilidad toda la experiencia del cliente obtienen mayor satisfacción de este, menor rotación, mayores ingresos y mayor satisfacción del empleado». Además, en ese proceso se descubren formas de colaborar entre diferentes funciones y niveles de la empresa, de manera que se genera un beneficio adicional en esta. Por tanto, diseñar la experiencia del cliente no solo es mejor para el cliente, sino también para el personal y los resultados de la organización (tanto económicos como en términos de eficiencia) (Bate y Robert, 2007; Sachdeva y Goel, 2015).

La experiencia del cliente incluye todos los puntos de contacto en los que el cliente interactúa con la empresa, producto o servicio (Puccinelli et al., 2009). De hecho, se puede diferenciar:

- la experiencia del cliente como respuesta a los estímulos gerenciales o proceso de compra
- y la experiencia del cliente como respuesta a procesos de consumo (T. L. Baker et al., 2009).

La experiencia del cliente (CX) origina un enlace entre el cliente y el producto que crea valor (Tyrväinen et al., 2020), además de tener como consecuencia directa la satisfacción y fidelidad del cliente (Castro et al., 2005), ya que la satisfacción del cliente es un predictor de su lealtad (Chidley y Pritchard, 2014; Paul et al., 2016; Sathish y Ganesan, 2015; Torres-Dávila et al., 2019). Así pues, las empresas necesitan poder ofrecer una experiencia perfecta en todos los canales; si no, pierden la oportunidad de generar valor para el cliente (Peterson et al., 2010).

En la CX es importante conseguir una «no mala experiencia» del cliente, y eso supone un reto y una necesidad para las empresas en todos sus canales y actividades. Hablamos de «no mala experiencia» (es decir, una experiencia neutra o positiva) porque, según autores como Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer y Vohs (2001), los eventos cotidianos malos tienen más peso que los positivos. Dicho de otra manera, una mala experiencia de compra va a pesar más que una buena, y eso va a influir en la satisfacción y, por consiguiente, en las futuras compras. De hecho, Klaus y Maklan (2013) proponen que la percepción que tiene el cliente sobre su experiencia tiene una gran influencia en su satisfacción, y se debe tener en cuenta que los clientes recuerdan en retrospectiva sus experiencias de compra en línea (Kemppainen y Frank, 2019), con el añadido de que tanto las expectativas como las percepciones van cambiando a lo largo del viaje del cliente y durante el ciclo de vida del producto (Teleaba et al., 2020).

Conseguir una buena experiencia tiene impacto más allá de la lealtad o de la venta de ese momento. Los clientes comparten sus experiencias no solo con los familiares, sino que gracias a las redes sociales y a internet, se comparten con otros clientes de todo el mundo, como muestra Word of Mouth (WOM) (Foroudi et al., 2018), creando prescriptores de las tiendas, productos o servicios (Siqueira et al., 2019) o detractores, ya que es posible que muchos de los clientes no se quejen cara a cara y lo hagan a través de las redes (Bacile et al., 2020). Estas opiniones que comparten los clientes son más poderosas e influyentes, para otros clientes o potenciales clientes, que la publicidad que pueda hacer la propia empresa (Siqueira et al., 2020; Wirtz y Chew, 2002).

Cuando se habla de experiencia de compra, durante mucho tiempo se ha pensado que las tiendas físicas tenían una ventaja respecto al *e-commerce* por la tangibilidad del producto y la experiencia inmersiva (Molinillo et al., 2020). Además, los comercios minoristas físicos cuentan, muy a menudo, con el personal de contacto como punto de interacción principal de la organización con el cliente (tanto antes como durante y después de la compra) (Van Dolen et al., 2004), y precisamente por tener un contacto tan cercano con el cliente estos empleados pueden influir en su experiencia de compra y en su satisfacción (M. J. Bitner y Hubbert, 1994; Castillo y George, 2018). Las interacciones con los empleados juegan un papel muy importante en la creación de la experiencia general del cliente (Bodderas et al., 2011; Lloyd y Luk, 2011), hasta el punto de que posteriormente Stein y Ramaseshan (2015) identificaron la interacción empleado-cliente como uno de los siete elementos importantes en la CX en el comercio minorista.

Así pues, con todo este contexto, no es de extrañar que conceptos como la experiencia del cliente, el compromiso o la lealtad del cliente, los puntos de contacto y el mapa de la experiencia del cliente se hayan popularizado, tanto entre investigadores como entre profesionales, en las últimas décadas.

4.5.2. EL MAPA DEL VIAJE DEL CLIENTE (CJM) Y LOS PUNTOS DE CONTACTO (T)

El *Customer Journey Map* (CJM) o mapa del viaje del cliente es el resultado de identificar y mostrar visual y gráficamente todos los puntos de contacto que el cliente tiene con la organización, el producto o el servicio (Bascur et al., 2019), ordenándolos de forma secuencial y representando el resultado horizontalmente, de acuerdo con un proceso temporal lineal (Rosenbaum et al., 2017).

Pensar en todos los posibles puntos de contacto e identificarlos es muy difícil debido al gran volumen de posibles interacciones, pero es importante identificar los más importantes (momentos de la verdad) y habituales (Hahn, 2019).

Una vez la empresa ha identificado los puntos de contacto, se han mapeado y se ha dibujado la experiencia ideal para el cliente, se debe hacer un análisis profundo de la experiencia real que vive este para detectar las variaciones de la experiencia y sus causas (E. Duncan et al., 2013). Una vez realizado este análisis, se debe rediseñar la experiencia del cliente en los puntos de contacto problemáticos, enfocándose en lo que realmente importa al cliente (Mccoll-kennedy et al., 2019).

Tal y como se ha explicado en el capítulo 2, a consecuencia de la aparición de multitud de canales, uno de los cambios más significativos en el consumo minorista es la integración de canales físicos y virtuales (Alexander y Blázquez Cano, 2020). Los canales de venta *online* y *offline* de un mismo negocio no solo han aprendido a convivir, sino que cada vez gana más relevancia el concepto de omnicanalidad. Este concepto, relativamente nuevo, apareció por primera vez en 2011 (Rigby), pero a día de hoy su significado no está del todo definido de forma consensuada. Así como el multicanal hace referencia a tener presencia en varios canales por separado (Mosquera et al., 2017), en el omnicanal los canales funcionan de forma conjunta, de manera que los clientes pueden hacer uso de los canales digitales y físicos en una misma transacción (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). La omnicanalidad se puede dar con la digitalización de los puntos de contacto tradicionales (Barann, 2018; Barann et al., 2020) y tiene como objetivo ofrecer una experiencia del cliente fluida independientemente del canal.

Precisamente debido a la multitud de canales y a las diferentes formas de participar en ellos, los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones de individualizar y personalizar el CJM creando multitud de ellos. Eso hace muy complejo poder considerar todos los canales y medios de interacción disponibles para los clientes (Barwitz y Maas, 2018; Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015).

Debido a la aparición de los nuevos canales para la búsqueda de información, a las diferentes rutas de canales de compra o las comunicaciones con la organización, etc. (J. Li et al., 2020), existen múltiples CJM (Wolny y Charoensuksai, 2014). Si además se le añade la complejidad de la interacción de múltiples variables —ya sea por la cantidad de fuentes de información, por los procesos e incluso por la presencia de otros clientes (Brocato et al., 2012)— se hace muy difícil dibujar el CJM de extremo a extremo (E. Duncan et al., 2013).

La literatura existente ha destacado la importancia de gestionar los puntos de contacto a lo largo del viaje del cliente y la percepción que este tiene de ellos (Kuehnl et al., 2019). Es importante crear una experiencia del cliente positiva, pues las consecuencias negativas de lo contrario están suficientemente demostradas en la literatura existente (Bougie et al., 2003; Stephens y Gwinner, 1998):

- Las personas recuerdan un evento negativo de forma específica durante un periodo de seis meses (Lee et al., 1999).
- Los clientes recuerdan retrospectivamente sus experiencias negativas de compra en línea y los puntos de contacto negativos permanecen en la mente de los clientes (Kemppainen y Frank, 2019).

En el *e-commerce* todos los puntos de contacto complicados que pueden disuadir al cliente de comprar deben ser identificados y eliminados (Kemppainen y Frank, 2019). Incluso se debería restringir el número de opciones, reducir el tiempo necesario para la toma de decisiones y simplificar la evaluación para ayudar a los clientes (Bustamante y Rubio, 2017). La confusión comporta implicaciones negativas para los consumidores en cuanto a su comportamiento normal de compra. Además, reduce la satisfacción del cliente y aumenta el abandono de compra y las delegaciones de decisiones (Anninou y Foxall, 2019).

Ese es uno de los motivos por los que es importante que el personal de contacto esté capacitado para brindar el apoyo al cliente cuando compra (Varshneya y Das, 2017), conociendo el producto y cumpliendo con las necesidades del cliente (Lloyd y Luk, 2011).

Es importante identificar todos los puntos de contacto que afectan a la satisfacción y a las interacciones de recompra (Boisvert y Khan, 2020), y el desafío de medir la CX no solo está en los puntos de contacto sino también en la experiencia entre los puntos de contacto (Chatzopoulos y Weber, 2018). Además, se debe considerar la multiplicidad y conectividad entre estímulos, así como los puntos de contacto que los clientes se encuentran a lo largo de sus viajes. De hecho, hay autores que proponen que experiencias negativas en algunos puntos de contacto pueden contribuir a una experiencia general positiva cuando hay una meta de orden superior (Becker et al., 2020; Becker y Jaakkola, 2020).

Hay múltiples modelos de evaluación y representación del CJM. Mangiaracina, Lambruschini, Brugnoli, Durando y Perego (2009) proponen para un sitio web de B2C un

modelo de cinco fases, basadas en la experiencia de uso del sitio web. Tal y como se ha dicho en el capítulo 2, según Patti (2020), el CJM más útil debería incluir las etapas de compra, los puntos de contacto, los influenciadores de la compra, las actitudes y muchas otras dimensiones relevantes, pero la representación más tradicional del CJM incluye cinco etapas de forma secuencial: *reconocimiento de las necesidades, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, compra y postcompra*, siendo la postcompra más extensa de lo esperado (Lynch y Barnes, 2020).

Debido a la dificultad de la identificación de todos los elementos sugeridos por Patti (2020), y siguiendo la tendencia propuesta por varios autores, centrarnos en las etapas de la experiencia del cliente en precompra, compra y postcompra hace más manejable el CJM (Bascur y Rusu, 2020; Faulds et al., 2018; Frambach et al., 2007; A. Gupta, 2016; Lemon y Verhoef, 2016; Tynan y McKechnie, 2009).

4.5.3. EL VIAJE DEL E-CLIENTE (E-CJM)

La definición de *e-commerce* o comercio electrónico, según la comunicación de la Comisión Europea COM 97/157/final (1997), es «un modelo basado en el tratamiento electrónico y de transmisión de datos, que abarca actividades muy diversas que van desde el intercambio de bienes y servicios a la entrega en línea de información digital, pasando por la transferencia electrónica de fondos, la actividad bursátil, la contratación pública, etc.».

Esta definición incluye todas las plataformas posibles para la realización de las transacciones, incluyendo *social e-commerce* (comercio electrónico a través de plataformas sociales como Facebook, Instagram, etc.), *mobile e-commerce* (las transacciones que se realizan en dispositivos móviles), *marketplace* (plataforma de terceros que une a varios proveedores, marcas o empresarios para vender a través de ella y proporcionar conjuntamente un catálogo de productos) y *e-commerce* propias (el vendedor vende en su propia tienda virtual sus productos), entre otros que puedan existir.

En otras palabras, el *e-commerce* es la utilización de las telecomunicaciones y la informática para canalizar las operaciones de negocio y flujos de información que existen en una empresa y sus clientes, proveedores, entidades financieras, etc. (todos los interlocutores de negocio) (Navarra y Usero, 2002).

En el *e-commerce*, cuando un cliente está satisfecho con una tienda en particular, es más probable que vuelva a comprar en ella (Khalifa y Liu, 2007). En cambio, el 91% de

los clientes con una mala experiencia de compra no vuelven a realizar otra compra allí o no finalizan que están haciendo (Torres-Dávila et al., 2019).

Tal y como se explica en el capítulo 2, según Arnould, Prince y Zinkhan (2002), las fases de la experiencia son:

- La anticipación del consumo (la búsqueda, la planificación de compra, el imaginar, el hacer presupuestos), que se corresponde con la fase de precompra propuesta anteriormente.
- La propia experiencia de compra (la elección, el servicio, encontrar o no el producto, las interferencias, el *packaging*, el pago), que se corresponde con la fase de compra propuesta anteriormente.
- La experiencia de consumo (que hace referencia a los procesos sensoriales, a la satisfacción o no, a la transformación, a la saciedad, a la emoción y al flujo) y el consumo recordado (relacionado con el recuerdo, con volver a vivir las experiencias pasadas, ya sea contándolo a otras personas, comparando productos o cualquier otra situación que implique la evocación de ese recuerdo), que se corresponde y relaciona con la fase de postcompra propuesta anteriormente.

Ante esta situación, y teniendo en cuenta que el cliente desea comunicaciones individualizadas, inmediatas e inteligentes en todos los canales, según un estudio de Conduent (2018), los *chatbots* y la IA han aparecido como una posible solución escalable y rentable para dar una mejor atención al cliente (Erdem y Karakaya, 2005). Los *chatbots* dan respuestas rápidas y la IA puede ayudar a la personalización de la experiencia del cliente (Gochhait et al., 2020), pero debido a todas estas potenciales ventajas la literatura se ha centrado mucho en la investigación de la interacción con los *chatbots* y poco en la interacción humana (Lo Presti et al., 2020).

Tal y como se ha explicado anteriormente, Lloyd y Luk (2011) exponen la importancia de que el empleado de contacto fomente las relaciones interpersonales siendo amable y entusiasta y mostrando empatía con el cliente, así como la necesidad de crear comodidad ayudándolo para que consiga sus objetivos. Van Dolen, Lemmink, De Ruyter y De Jong (2002), además, expresan la necesidad de que el empleado de contacto conozca el producto o servicio para poder ayudar al cliente con sus necesidades.

Así pues, si la interacción entre el empleado de contacto y el cliente tiene un gran peso en la experiencia y la satisfacción del cliente (Van Dolen et al., 2004), el comercio electrónico tiene más dificultad en este sentido que el comercio tradicional, ya que

existe menos (y en algunos casos ninguna) interacción entre el vendedor (o personal de contacto) y el cliente.

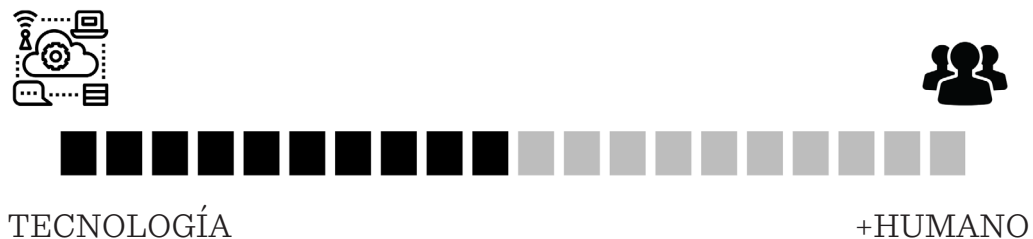
4.5.4. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y LOS CANALES DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Como se ha explicado anteriormente en el capítulo 2, según Paz y Delgado (2020) hoy en día los consumidores utilizan diversos canales de venta (*online, offline*) en función del tipo y categoría del producto o servicio, pero el servicio al cliente es uno de los principales diferenciadores en el comercio electrónico (Bernett, 2005; V. Gupta et al., 2018).

Según Ping et al. (2019), la evolución de los canales de comunicación de los clientes va desde el cara a cara hasta la mensajería, pasando por diferentes niveles y teniendo a los totalmente tecnológicos en un extremo y el contacto humano en el otro extremo (Heinonen, 2018), como muestra el diagrama de la Figura 13:

Figura 13. Eje de la escala tecnología-humano

Fuente: elaboración propia



Y es que, con la expansión de internet, la variedad de canales de contacto disponibles para contactar con el cliente se ha expandido y ha propiciado una multitud de opciones (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015), como se puede ver en la Tabla 16:

Tabla 16. Canales de comunicación y atención al cliente

Fuente: elaboración propia

Canal	Descripción
Cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente y personal de la empresa tienen que estar físicamente en el mismo espacio. • Permite una comunicación más fluida. • Ofrece la oportunidad de crear una conexión y de que el cliente pueda pedir ayuda y reciba la percepción de atención (Ping et al., 2019).
Carta	<ul style="list-style-type: none"> • Es un papel escrito, cerrado, que una persona u organización envía (por canal físico) a otra para comunicarse con ella. • Se puede usar para animar al pago puntual, para el seguimiento de transacciones, para responder a una consulta o denuncia... • Puede ayudar a las organizaciones a aumentar el nivel de atención al cliente (Ping et al., 2019).
Llamada telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • Permite hablar a distancia a través de un aparato y ofrece velocidad e inmediatez en la respuesta (Ping et al., 2019). • Es una forma de que los clientes obtengan respuestas urgentes a preguntas o quejas (Ping et al., 2019).
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente debe tener una dirección de correo electrónico. • Es eficaz por la rapidez y la capacidad de seguimiento del estado de la comunicación (Ping et al., 2019).
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas como Facebook y Twitter. • Ofrecen la oportunidad directa a los clientes de compartir emociones y el WOM (Ping et al., 2019). • Permiten recibir información del cliente y que este, a su vez, reciba información (Hahn, 2019).
Web	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de formularios para la comunicación organización-cliente e inicio una cadena de e-mails (Hahn, 2019). • En la web la organización también puede comunicarse con el cliente a través de información de contenido, banners o blogs, a la vez que la compañía recoge información sobre el comportamiento en web del cliente (Hahn, 2019).
Frequently Asked Questions (FAQs)	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas frecuentes son las preguntas y respuestas más frecuentes dentro de un determinado contexto. Pueden estar escritas y accesibles para los clientes. • Suelen ser una solución práctica y eficaz, especialmente para algunas preguntas complicadas (Xie et al., 2020).
Plataformas de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas donde el empleado responde a las preguntas de los clientes en un periodo corto de tiempo (Bedué et al., 2018). • Pueden ser externas a la organización, desafían a las organizaciones a administrar su conocimiento de manera eficiente y requieren una recuperación rápida de datos (Bedué et al., 2018).

Tabla 16. Canales de comunicación y atención al cliente (cont.)

Fuente: elaboración propia

Canal	Descripción
App de mensajería instantánea	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones para teléfonos inteligentes con las que se envían y reciben mensajes mediante internet, así como imágenes, vídeos, audios, grabaciones de audio (notas de voz), documentos, ubicaciones, contactos y gifs, así como llamadas y videollamadas con varios participantes a la vez, entre otras funciones (WhatsApp, Telegram, Signal, Wechat...) (Ping et al., 2019).
Chatbot	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema conversacional de pregunta-respuesta entre un sistema informático y una persona, capaz de comunicarse con un lenguaje natural. Responde preguntas (Lo Presti et al., 2020). • Es un sistema inteligente basado en la recuperación. Existen diferentes tipos (basados en reglas o en IA). Los chatbots basados en reglas usan diálogos preestablecidos. Los chatbots de IA pueden diferenciarse entre los de recuperación y los generativos (F. C. T. Wu et al., 2020). • Es una herramienta utilizada para proporcionar servicios a sus clientes las 24 horas del día (F. C. T. Wu et al., 2020).
Videollamada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a distancia entre dos o más personas, que pueden verse y oírse a través de una red (Real Academia Española, 2001).

Tal y como se explica en el capítulo 2, a pesar que la IA a través de un *chatbot* puede dar respuestas rápidas a preguntas concretas, no puede establecer una conversación con requerimiento de habilidades sociales (Lo Presti et al., 2020). Cuando algo sale mal o el problema es complejo, los clientes quieren hablar con una persona y no con una máquina de IVR (Thawani, 2020); esto hace todavía más relevante que cuando un cliente hace una pregunta, esta sea importante para él, y los empleados de contacto pueden y deben demostrar que entienden la importancia de esa interacción (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015).

Así pues, a pesar de que la experiencia del cliente no depende únicamente de la interacción física (Molinillo et al., 2020; Parise et al., 2016), la literatura expone que las interacciones con los empleados juegan un papel importante en la configuración de la experiencia del cliente (Lloyd y Luk, 2011) no solo por los beneficios funcionales, sino también por beneficios sociales, que pueden ir desde una simple conversación con el empleado a un sentimiento de participación social (Happ et al., 2020).

Cuando un cliente formula una pregunta, esa pregunta es importante para él (Van der Veen y Van Ossenbruggen, 2015) y la empresa debe demostrar que entiende la importancia de esa pregunta sea cual sea el canal que use para formularla. Si la circulación de información entre la organización y el cliente es fluida —dando al cliente la infor-

mación que desea, cuando la desea— se genera valor a la marca y aumenta la tasa de conversión de ventas (Vaghela, 2014).

4.5.5. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tal y como se ha explicado en el capítulo 2, la satisfacción del cliente se ha conceptualizado principalmente como resultado de la comparación entre la expectativa del cliente y lo que realmente obtiene (Lemon y Verhoef, 2016).

A pesar de que según que tipo de segmento sea el comprador (centrados en tienda, compradores en línea pragmáticos o en línea extensos, compradores de múltiples puntos de contacto en línea y fuera de línea) su satisfacción vendrá determinada por una combinación diferente de calidad y experiencia (Herhausen et al., 2019).

Como se ha comentado anteriormente, en la experiencia de compra, una experiencia positiva o negativa afectará al nivel de satisfacción y a las emociones que el cliente tiene respecto a la empresa (Pansari y Kumar, 2017), además de que la posibilidad de un e-WOM positivo aumenta después de un cliente satisfecho (Blazevic et al., 2013). Al final, las experiencias positivas son fundamentales para lograr la CX (Roy et al., 2017), y tanto las experiencias cognitivas como las afectivas influyen en la satisfacción del cliente (Molinillo et al., 2020).

El motivo por el que la satisfacción juega un papel importante en la fidelidad del cliente es porque reduce la confusión del cliente y su percepción de riesgo (por aprendizaje), por lo que aumenta el potencial de recompra (Anninou y Foxall, 2019).

De forma completamente opuesta a la satisfacción, la insatisfacción del cliente conlleva consecuencias como quejas, probabilidades negativas de repetición de compra (que aumentan cuanto más se repiten), el boca a boca negativo, etc. (Szymanski y He-nard, 2001). Muchas veces las quejas no vienen por un incidente único, sino que son el resultado de la suma de pequeños incidentes que estaban por debajo del umbral de lo «crítico» (Koussaifi et al., 2020), y los empleados que recogen estas quejas tienen un papel muy importante porque pueden cubrir o superar las expectativas de los clientes y así evitar las consecuencias negativas de clientes insatisfechos (Gruber et al., 2009). De hecho, muchos clientes insatisfechos no se molestan en quejarse; en cambio, los realmente enojados lo hacen a través de un múltiple repertorio de canales (Bougie et al., 2003).

Debido a estas malas consecuencias y a que una recomendación negativa tiene más peso que una positiva en la mente de las personas (Baumeister et al., 2001), es importante poder obtener la satisfacción del cliente que se describía anteriormente.

En el *e-commerce*, el último eslabón de la logística (la última milla) tiene un peso muy importante en la satisfacción del cliente (Vakulenko et al., 2019b), por lo que ante un problema la intervención del personal de contacto juega un papel fundamental en la creación de la percepción de satisfacción del cliente (Liao, 2007) e incluso puede provocar un cambio ante un cliente insatisfecho, pudiendo evitar el WOM negativo (Gruber et al., 2011).

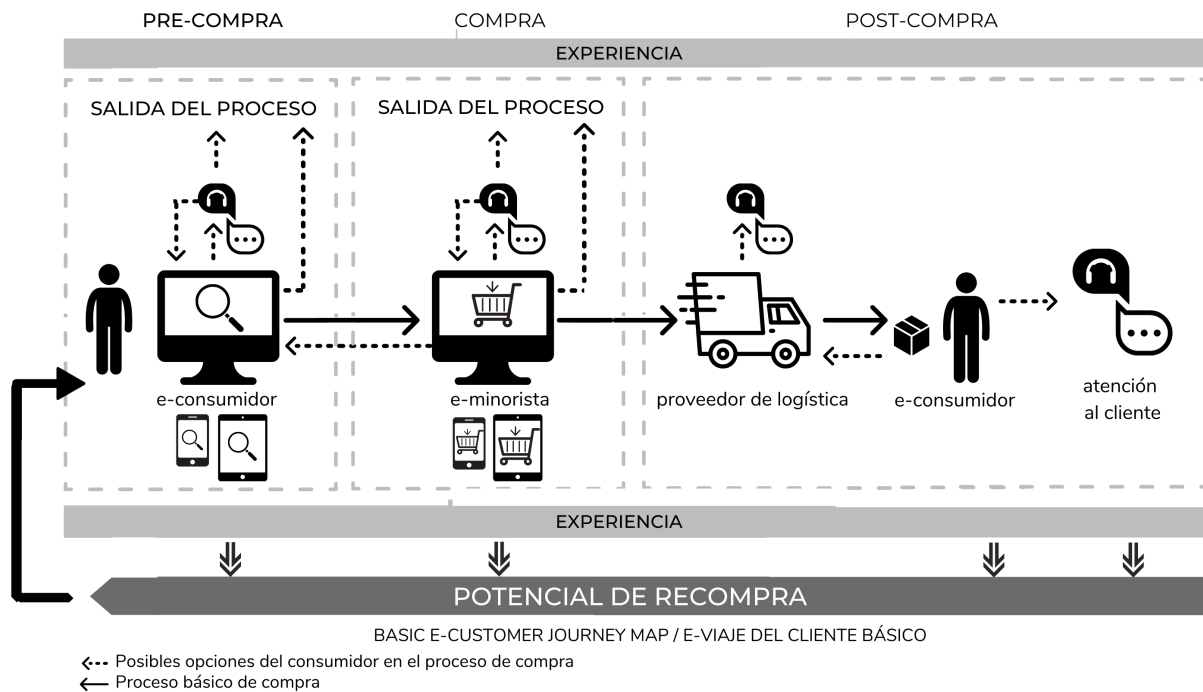
4.6. Conclusiones

Los empleados de contacto tienen un gran impacto en la experiencia del cliente tanto *offline* como omnicanal como *online*, ya que pueden establecer una conexión emocional con los clientes en situaciones complejas de primera línea. La tecnología por sí sola no puede conseguirlo. Esta conclusión puede ayudar a las empresas a la toma de decisiones a la hora de invertir en acciones, recursos y capacitación de los empleados para mejorar la CX.

Teniendo en cuenta la importancia de la atención al cliente en la experiencia del cliente en el *e-commerce*, presentamos, en la Figura 14, una propuesta de que se puede. Esta propuesta de *e-Customer Journey Map* se puede explicar de la siguiente manera: en la precompra *e-commerce* el cliente puede seguir con el proceso de compra, ponerse en contacto con atención al cliente o salir del proceso. Si se pone en contacto con el servicio de atención al cliente puede salir del proceso o volver al proceso de compra. En el momento de la compra efectiva se produce la misma decisión (salir, ponerse en contacto con atención al cliente o seguir con el proceso). En la postcompra solo decide si se pone en contacto con el centro de atención al cliente. En el e-CJM propuesto se puede ver el peso que supone el servicio de atención al cliente (en cualquiera de sus formas), pues puede hacer que el cliente siga con el proceso de compra o salga del mismo.

Figura 14. Mapa del viaje del e-cliente / E-Customer Journey Map

Fuente: elaboración propia



Este e-CJM puede ayudar a las empresas a tener un punto de partida para diseñar la CX en el *e-commerce* y expone la importancia de los empleados de contacto en este canal.

Sería interesante para futuras investigaciones poder estudiar el valor que da al cliente al personal de contacto en el servicio de atención al cliente en el *e-commerce* o en un contexto omnicanal, qué capacidades o habilidades debería tener un empleado de contacto y qué tipo de formación serían adecuada para conseguir la mejor experiencia del cliente.

Teniendo en cuenta el gran número de canales de comunicación que han surgido, también sería interesante estudiar si hay una preferencia por un tipo de canal de atención al cliente según categorías o productos (por ejemplo, los clientes prefieren una persona de contacto en compras como libros y por el contrario prefieren otro canal para ropa).

Además de todo esto, puede ser de interés la creación de una escala o clasificación multidimensional de los canales de comunicación de atención al cliente según la inmediatez de respuesta, la distancia de la interacción con un humano y el esfuerzo organizacional o tecnológico requerido.

Para finalizar, y a pesar de que Scopus es un motor de búsqueda exhaustivo, las investigaciones futuras podrían realizarse con más variedad de bases de datos para dar mayor amplitud de fuentes (por ejemplo, Web of Science), siempre que se tenga acceso a los artículos resultantes de las búsquedas realizadas.

5. Elaboración de una propuesta conceptual

5.1. Introducción

En los capítulos anteriores y en base a la literatura se han podido identificar capacidades dinámicas que pueden impactar en la *Customer Experience*, además de las identificadas de forma específica por Homburg, Jozic y Kuehnl (2017).

5.2. Objetivo

Obtener una lista de las capacidades dinámicas necesarias para la CX para poder ser evaluada cualitativa y cuantitativamente.

5.3. Metodología

A través de la literatura y la experiencia propia se sugiere e identifica un conjunto de competencias y capacidades dinámicas para la CX.

Se han tratado todas las capacidades involucradas en la CX como capacidades dinámicas individuales, dividiéndolas en competencias, detallando conceptos o separando términos como «diseño, gestión y evaluación» para poder evaluarlas de forma individual y así poder validarlas o descartarlas según los resultados de la investigación y crear una posterior agrupación en capacidades dinámicas de orden superior si es necesario.

5.4. Resultados y conclusión

Según la literatura y la experiencia propia se proponen las siguientes capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas de organizaciones para la *Customer Experience* pueden ser las que se plantean en la Tabla 17:

Tabla 17. Listado de capacidades dinámicas de la organización 1.0

1. Identificación de las necesidades reales de los clientes
2. Identificación del <i>pain</i> y del <i>gain</i> de los clientes
3. Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente
4. Diseño y creación de una experiencia coherente
5. Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)
6. Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto
7. Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible
8. Creación de respuestas personalizadas para los clientes
9. Evaluación del WOM (boca-oreja) en redes sociales
10. Diseño del mapa de viaje del cliente (<i>Customer Journey Map</i>)
11. Capacidad de identificar los puntos de contacto
12. Monitorización de los puntos de contacto del cliente
13. Capacidad de evaluación de los puntos de contacto
14. Priorización de los puntos de contacto con el cliente
15. Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan a la CX = <i>Service Blueprint</i>
16. Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)
17. Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
18. Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
19. Identificación de los <i>Pain Points</i> (puntos de sufrimiento del cliente)
20. Investigación de las expectativas del cliente
21. Gestión de las expectativas del cliente
22. Capacidad de identificar los gaps entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente
23. Capacidad de reajustes de los <i>gaps</i>
24. Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes
25. Creación de experiencias omnicanal
26. Capacidad de respuesta en todos los canales
27. Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)

Tabla 17. Listado de capacidades dinámicas de la organización 1.0 (cont.)

28. Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)
29. Uso del CRM como herramienta de mejora de relación con el cliente
30. Orientación a la experiencia del cliente
31. Capacidad de generar compromiso de los empleados

Según la literatura y la experiencia propia, las capacidades dinámicas específicas del empleado de contacto para la *Customer Experience* pueden ser las propuestas en la Tabla 18:

Tabla 18. Listado de capacidades dinámicas para el empleado de contacto en referencia a la CX 1.0

1. Capacidad de identificación de los roles del cliente
2. Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente
3. Capacidad de resolución de conflictos
4. Capacidad de escucha
5. Capacidad de empatía
6. Capacidad de comunicación eficaz
7. Capacidad de recuperación del cliente
8. Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación
9. Capacidad de conectar con el cliente
10. Capacidad de ser amable
11. Capacidad de obtener la confianza del cliente
12. Conexión con los valores y la estrategia de la empresa
13. Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos
14. Capacidad de moderación de respuesta (templanza)
15. Conocimiento del producto o servicio
16. Habilidad de usar correctamente el CRM

**6. Capacidades dinámicas necesarias para
la organización y para el empleado de contacto
en la CX: investigación cualitativa**

6.1. Objetivo

El objetivo de la consulta es enriquecer y poner en debate las capacidades dinámicas identificadas y propuestas a través de una revisión documental de la CX (de la organización y del empleado de contacto) general en todos los sectores y tamaños de la empresa, así como identificar las más sectoriales.

Con base en los hallazgos obtenidos en la propuesta conceptual del capítulo anterior, se sugieren las siguientes proposiciones:

P.1: Las capacidades dinámicas intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2: Las capacidades dinámicas identificadas en el modelo de Madsen (2010) intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX:

P.2.1: La capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.2: La capacidad de generación de ideas influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.3: La capacidad de integración y reconfiguración externa influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.4: Las capacidades de alineación de ruta estratégica (estructura de gobierno / junta) influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.5: La capacidad de evaluación de alternativas estratégicas influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.6: La capacidad de percibir e interpretar el entorno influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.7: La capacidad de vigilancia de mercados y tecnologías influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.8: La voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa) influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.9: La capacidad de desarrollo de nuevos procesos influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.10: La capacidad de desarrollo de nuevos productos influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.11: La capacidad de disrupción del mercado influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.12: La capacidad de respuesta del mercado influencia positivamente en la creación de la CX.

P.2.13: Las capacidades innovadoras influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.14: Las capacidades integradoras internas influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.15: La capacidad de coordinación e integración internas influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.16: El desarrollo de ofertas especializadas influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.17: La descentralización y la independencia local (delegar) influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.18: La I+D de procesos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.19: La obtención y liberación de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.20: El parcheo (agregar, combinar y dividir) influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.21: La reconfiguración del conocimiento influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.22: La reconfiguración de las competencias del mercado influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.23: Las rutinas de desarrollo de productos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.24: Las rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión) influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.25: Las capacidades de adquisición de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.25: Las capacidades de adquisición de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.26: Las capacidades de la red de aprendizaje influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.27: La contratación de gerentes con experiencia influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.28: La coordinación e integración externas (colaboración) influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.29: La creación y absorción de conocimiento influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.30: La integración de competencias externas influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.31: La integración posterior a la adquisición influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.32: La reconfiguración de las competencias del mercado influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.33: La replicación y la intermediación influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.34: Las rutinas de adquisición de recursos y alianzas influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.35: La actualización de la capacidad de gestión influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.36: La capacidad de aprendizaje (repetición y experimentación) influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.37: La capacidad de flexibilidad interna influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.38: La capacidad de integración de recursos internos influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.39: La capacidad de tener y generar contacto con instituciones de I+D (por empleados) influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.40: La capacidad de integración de conocimientos influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.41: La capacidad de reestructuración y reingeniería influye positivamente en la creación de la CX.

P.2.42: Las rutinas de asignación de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.

P.2.43: Las rutinas de creación de conocimiento influyen positivamente en la creación de la CX.

P.3: Las capacidades y habilidades identificadas para la organización en la propuesta conceptual influyen positivamente en la creación de la CX:

- P.3.1: La capacidad de identificación de las necesidades reales de los clientes influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.2: La capacidad de identificación del *pain* y del *gain* de los clientes influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.3: La capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.4: La capacidad de diseñar y crear una experiencia coherente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.5: La capacidad de gestionar correctamente los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.6: La capacidad de gestionar las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.7: La capacidad de crear experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.8: La capacidad de crear respuestas personalizadas para los clientes influye positivamente en la creación de la CX.

- P.3.9: La capacidad de evaluar del WOM (boca-oreja) en redes sociales influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.10: La capacidad de diseñar el mapa de viaje del cliente (*Customer Journey Map*) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.11: La capacidad de identificar los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.12: La capacidad de monitorizar los puntos de contacto del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.13: La capacidad de evaluación de los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.14: La capacidad de priorizar los puntos de contacto con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.15: La capacidad de crear un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan al CX = *Service Blueprint* influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.16: La capacidad de modelizar los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.17: La capacidad de identificar las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.18: La capacidad de monitorizar y evaluar las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.19: La capacidad de identificar los *Pain Points* (puntos de sufrimiento del cliente) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.20: La capacidad de investigar las expectativas del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.21: La capacidad de gestionar las expectativas del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.22: La capacidad de identificar los *gaps* entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.23: La capacidad de reajustar los *gaps* influye positivamente en la creación de la CX.

- P.3.24: La capacidad de adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.25: La capacidad de crear experiencias omnicanal influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.26: La capacidad de dar respuesta en todos los canales influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.27: La capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.28: La capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.29: La capacidad de usar el CRM como herramienta de mejora de relación con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.30: La capacidad de tener orientación a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.3.31: La capacidad de generar compromiso de los empleados influye positivamente en la creación de la CX.

P4: Las capacidades y habilidades identificadas para el empleado de contacto en la propuesta conceptual son importantes para la CX:

- P.4.1: La capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.2: La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.3: La capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.

- P.4.7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.16: La capacidad o habilidad de usar correctamente el CRM influye positivamente en la creación de la CX.

Para conseguir este objetivo, ha sido necesario la aplicación de un método de consenso a través de un panel de expertos para poder evaluar las capacidades dinámicas identificadas y poder identificar otras. Este consenso se ha llevado a término a través de un procedimiento sistematizado y con la participación de un conjunto de considerados expertos en el tema de empresa con gran orientación a la experiencia del cliente con la intención de mejorar, valorar e identificar mejor las capacidades dinámicas necesarias en la organización y en el empleado de contacto para la CX.

6.2. Método de consenso

El método de consenso utilizado es el Delphi, un método para la recopilación y agregación sistemática de juicios informados de un grupo de expertos sobre temas o cuestiones específicas (Beretta, 1996, citando a Reid, 1988).

El primer estudio Delphi del que tenemos conocimiento data de 1948, fue realizado por la Rand Corporation y liderado por Olaf Helme y Norman Dalkney (Torrado-Fonseca, 2016).

A partir de 1961 la técnica vivió un auge pero en 1974 sufrió una época de crítica y desacuerdo entre los que consideraban el método poco científico y los que lo defendían. Aun así, en las siguientes décadas se mantuvo el auge del método, encontrándose sobre 1.000 investigaciones publicadas desde su creación (Torrado-Fonseca, 2016).

Se considera un método cualitativo que utiliza esencialmente cuestionarios sucesivos y tiene como objetivo recoger la opinión de diferentes expertos con la finalidad de disminuir la disparidad de opiniones (Beretta, 1996). Es relevante cuando no existen respuestas determinadas disponibles (p. ej., teorías bien establecidas, datos concretos, etc.), pero algunas personas (los llamados *expertos*) tienen información relevante sobre el tema de interés y es especialmente pertinente en el caso de existir dicho desacuerdo para llegar a una opinión de más consenso (Dalkey, 1967).

El motivo por el que se eligió esta metodología es precisamente la novedad del marco teórico y la importancia de toda la organización en la experiencia del cliente, ya que cada departamento y cada persona tiene información de interés que puede aportar al proceso.

Las características principales del método Delphi son las siguientes (Beretta, 1996):

- Existe una anonimización entre los expertos, evitando así personalidades dominantes.
- La repetición del cuestionario con la realización de, como mínimo, dos rondas sucesivas. Así se persigue llegar a un consenso en aquellos aspectos que inicialmente se desvíen más de la opinión de la mayoría. El proceso finaliza cuando se llega a dicho consenso.

- Existe una retroalimentación en los expertos, con la información obtenida de otros expertos, los términos consensuados y los que no han tenido consenso al final de cada ronda. De esta manera, una vez finalizada la primera ronda, cada experto puede visualizar de forma cuantitativa y cualitativa la información de los demás, y así puede reconsiderar y cambiar su opinión (si lo considera oportuno) en la segunda ronda (Salvat-Plana et al., 2011).

Para poder obtener unos resultados válidos y de calidad es muy importante una adecuada elección de los expertos y la elaboración de las preguntas del cuestionario (Baker et al., 2006).

6.3. Panel de expertos

En la literatura científica hay poco consenso sobre a quién se puede considerar experto. Según la Real Academia Española de la Lengua (2001), un experto/a es la persona especializada o con gran conocimiento de una materia.

A pesar de no existir unos criterios marcados y bien establecidos para la definición de *experto*, Keeney, Hasson y McKenna (2001) identifican como tal al individuo muy informado o especialista de una materia o ámbito concreto. En todas las definiciones se establece como premisa el conocimiento o la experiencia.

Otro de los puntos controvertidos a la hora de definir el panel de expertos, puesto que no existe una norma definida, es si la muestra debe ser heterogénea u homogénea, ya que los dos tipos requieren un tamaño de muestra diferente (Baker et al., 2006).

Los investigadores creen que se necesita una muestra heterogénea, que incluya a personas de diversos entornos, pues parece que si el grupo heterogéneo llega a un consenso los resultados son más significativos (Baker et al., 2006).

Respecto al número de expertos que lo tienen que conformar, se sugiere que la muestra sea reducida, de entre 10 y 20 participantes (Mullen, 2003).

Es, pues, responsabilidad del investigador elegir un panel de expertos adecuado para la fiabilidad y validez del método Delphi.

6.4. Fases metodológicas

Se han seguido las siguientes fases:

1. Formulación del problema.
2. Elección del panel de expertos.
3. Elaboración y presentación de los cuestionarios.
4. Desarrollo práctico, cálculo e interpretación de los resultados.

Cabe destacar que el estudio pasó por el Comité de Ética de la Universidad UVIC-UManresa-UCC (ver Anexos).

6.4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema se presenta cuando, a pesar de la gran importancia, tanto a nivel organizativo como estratégico, que tiene la CX en la organización, no están definidas las capacidades dinámicas necesarias para la CX ni en la organización ni en el empleado de contacto.

6.4.2. ELECCIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

Los criterios de selección del panel de expertos han sido los siguientes:

- Personas expertas en empresa, teniendo en cuenta que la CX requiere la implicación de toda la organización. Por ese motivo se ha elegido a personas con los roles siguientes:
 - Puestos de dirección o responsabilidad (con capacidad de decisión en su puesto de trabajo) o consultoría empresarial:
 - Director general o CEO
 - Director de departamento (de marketing, de RRHH, financiero, de ventas)
 - Consultor de CX
 - Consultor empresarial

- Experiencia profesional mínima de 3 años en el mundo empresarial
- Que consideren que tienen un enfoque en *Customer Experience*
- Pueden ser o no PhD
- Estudios mínimos de diplomatura o grado
- Hombres y mujeres
- En empresa española o con sede en España
- Pueden ser empresas pequeñas o grandes multinacionales
- Tanto de B2C como de B2B (independientemente del sector)

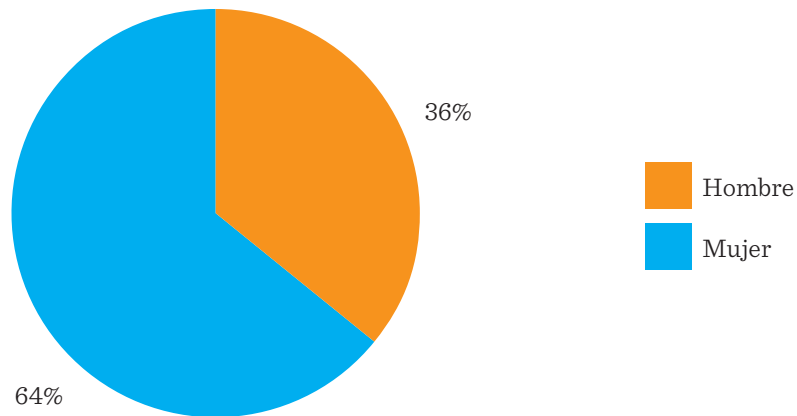
Una empresa externa es la encargada de buscar los perfiles y explicarles el proyecto. Se trata de la gestora de perfiles Delphi. Esta contactó inicialmente con cada candidato a ser experto para explicarle en primer lugar, por vía telefónica, el proyecto. Posteriormente, vía *mail* se les envía la hoja del proyecto y la información de protección de datos y confidencialidad, que debían aceptar para seguir con el panel Delphi.

Una vez pasado el filtro y elegido el panel de expertos, la empresa gestora del Delphi pasa la información al mediador, que contacta posteriormente, vía correo electrónico, con una carta de presentación de sí mismo y sus funciones y el funcionamiento del panel.

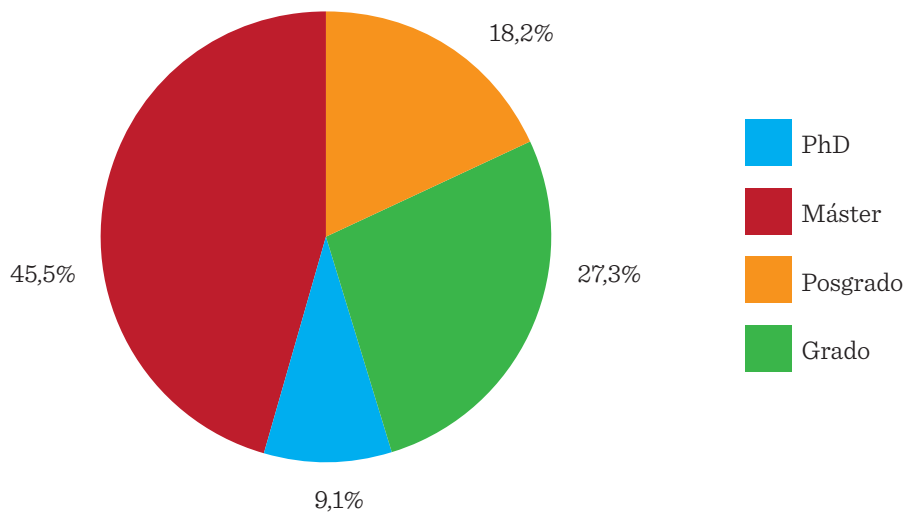
6.4.2.1. Datos demográficos del panel de expertos

Se obtuvo un total de 20 expertos (E) que cumplían con los criterios descritos anteriormente, de los que solo 11 aceptaron y mostraron rápido interés y compromiso en cumplimentar el primer cuestionario y los sucesivos.

Entre ellos hay 7 mujeres y 4 hombres, como se puede ver en la Figura 15:

Figura 15. Género de los expertos

En relación con su nivel de estudios, el 9,1% tienen un PhD, el 45,5% estudios de máster, el 18,2% tiene estudios de posgrado y el 27,3% estudios de grado o licenciatura:

Figura 16. Nivel de estudios de los expertos

Los años de experiencia en el sector van de 3 a 39, siendo la media de 19,45 años de experiencia en su sector.

Los expertos son profesionales en los siguientes cargos y sectores:

Tabla 19. Cargos y sectores de los expertos

Head of Marketing	Multinacional Tech
Responsable de formación	Franquicia de alimentación
Dirección de unidades de negocio y dirección comercial	IT
CEO, director/a de máster en dirección de marketing y ventas	Consultoría multisector
Director/a y director financiero	Retail
Director/a de ventas retail	Multinacional Tech
CEO	Empresa consultora
CEO	Consultoría multisector
CHRO	Multinacional multisector
Consultor y codirector de máster	Multisector
Consultor	Customer Experience Multisector

6.4.3. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Todas las rondas se elaboran para que el tiempo invertido sea como máximo de 30 minutos.

Primera ronda: A través de una escala Likert de 5 puntos con las respuestas posibles «Nada importante», «Poco importante», «Neutral», «Importante» y «Muy importante», se valoran diferentes capacidades dinámicas en relación con la CX. En los primeros cuatro grupos de capacidades dinámicas se pide, además, escoger 7 capacidades del listado y ordenarlas del 1 al 7 (siendo 1 la más importante y 7 la menos importante), descartando las demás. En los otros dos grupos de capacidades dinámicas propuestas se pide valorar de «Nada importante» a «Muy importante».

Además, se establece un apartado o líneas para aportar comentarios y apreciaciones explicativas para enriquecer las respuestas Likert de forma más cualitativa.

Segunda y sucesivas rondas: La elaboración y presentación de los cuestionarios sucesivos se lleva a cabo una vez obtenidos e interpretados los resultados de la ronda anterior a través de correo electrónico.

En el siguiente cuestionario, con la intención de llegar al máximo de consenso posible y de dotar al resultado de la máxima robustez, se pide a los participantes una validación de los resultados de los cuatro primeros grupos de capacidades de la ronda anterior (si están de acuerdo o no con el resultado obtenido) y la justificación cualitativa de su respuesta (no obligatoria). De los dos siguientes grupos (referentes a las capacidades dinámicas específicas de la CX de la organización y empleado) se muestran los resultados de la ronda anterior para ser reevaluados, manteniendo los ítems del cuestionario previo para que cada experto revalore su respuesta (si corresponde) y llegar a un mayor consenso. Además, se pide una justificación de la respuesta para obtener más información cualitativa.

6.4.4. DESARROLLO PRÁCTICO, CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez los participantes aceptaron formar parte del panel, el moderador del estudio, vía correo electrónico, les dio la bienvenida y explicó el desarrollo del estudio, y se envió la documentación relativa a la protección de datos y al estudio científico (Madsen, 2010) sobre las capacidades dinámicas por si alguno de los panelistas deseara consultarlo, ya que en el cuestionario se hace referencia a él.

Además, el moderador da acceso en este *mail* al cuestionario a través del siguiente *link* de Google Forms a cada uno de los expertos: <https://forms.gle/uzbffBLaDwvh5Wr69>

En el formulario cada participante, de forma independiente y solo dando su correo electrónico como controlador de única respuesta (que posteriormente se anonimiza por el moderador), accede y responde el cuestionario en un plazo máximo de 10 días. Durante el periodo de apertura de cada cuestionario, el moderador está accesible para responder a cualquier duda o incidencia que pudiera surgir.

Para cada ronda del cuestionario se registran las respuestas obtenidas en una base de datos con los mecanismos de seguridad de una versión corporativa de Google Drive.

La anonimización hace que las respuestas se analicen de forma global y no en función de las características del experto.

Se estableció como criterios de consenso la agrupación por valencias de las respuestas («Muy importante - Importante», «Neutral» y «Poco importante - Nada importante») y un consenso igual o superior al 75% en cualquier rango de la valencia.

El investigador/a procederá a la lectura y control de los resultados y buscará las capacidades dinámicas en las que exista un consenso entre todos, independientemente del sector y medida de la empresa, obteniendo las capacidades dinámicas comunes o generales. Con el uso de hojas de cálculo se buscará para cada ítem los cuartiles, las medianas y la desviación estándar, así como la frecuencia y los porcentajes de cada respuesta. Asimismo, se identificarán posibles capacidades dinámicas más específicas.

6.5. Resultados

6.5.1. RONDA 1

6.5.1.1. Objetivo

De todas las capacidades dinámicas genéricas identificadas por Madsen (2010), evaluar qué importancia tienen en relación con la CX y cuáles son las más importantes.

De las capacidades dinámicas específicas de la organización y del empleado de contacto (identificadas a través de la investigación del marco teórico), identificar el nivel de importancia que le dan los expertos.

6.5.1.2. Resultados

Las capacidades de observación y evaluación externas, mayormente, tal y como se observa en la Tabla 20, se han considerado importantes o muy importantes para la CX. La misma tabla también muestra el ranking resultante y en gris las capacidades que se han quedado fuera:

Tabla 20. Ranking y valoración de las capacidades de observación y evaluación externas

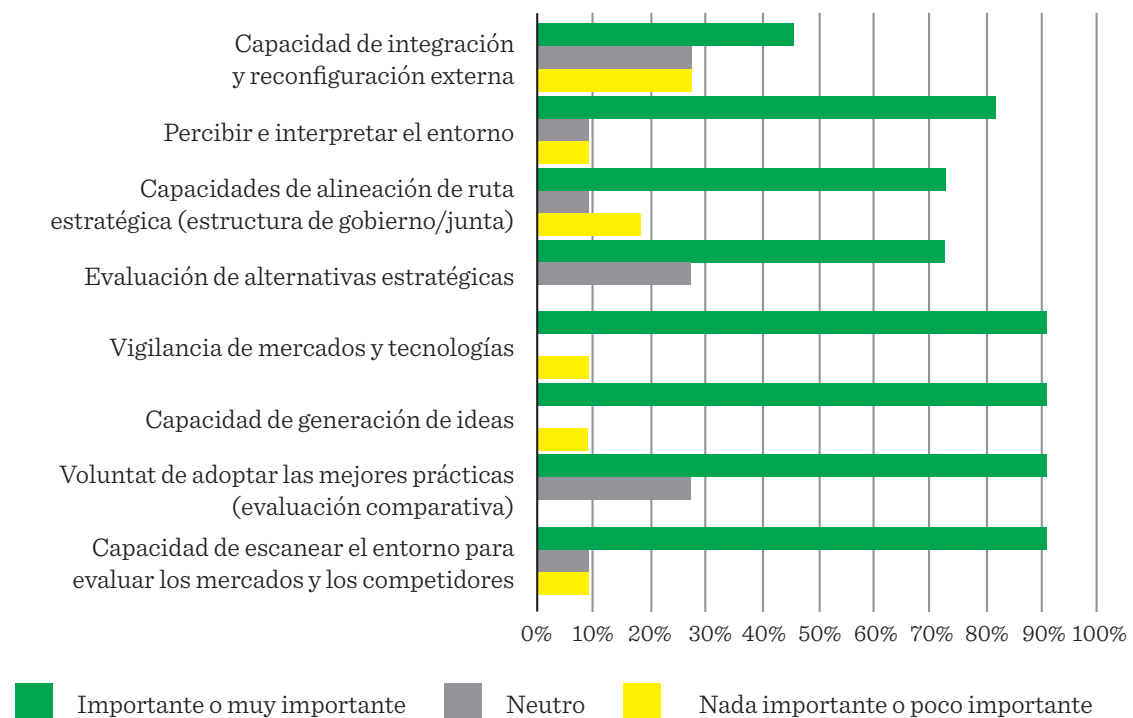
Fuente: elaboración propia

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Orden de más a menos importante	Tipos genéricos de capacidades dinámicas	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
(1) Observación y evaluación externas	1	Capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores	0,00%	9,09%	9,09%	27,27%	54,55%
	2	Voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa)	0,00%	0,00%	27,27%	27,27%	63,64%
	3	Capacidad de generación de ideas	0,00%	9,09%	0,00%	36,36%	54,55%
	4	Vigilancia de mercados y tecnologías	0,00%	9,09%	0,00%	54,55%	36,36%
	5	Evaluación de alternativas estratégicas	0,00%	0,00%	27,27%	36,36%	36,36%
	6	Capacidades de alineación de ruta estratégica (estructura de gobierno / junta)	0,00%	18,18%	9,09%	18,18%	54,55%
	7	Percibir e interpretar el entorno	0,00%	9,09%	9,09%	45,45%	36,36%
		Capacidad de integración y reconfiguración externa	0,00%	27,27%	27,27%	36,36%	9,09%

Los resultados generales agrupados por valencias (nada importante / poco importante, neutral e importante / muy importante) se muestran en la Figura 17:

Figura 17. Valoración por valencias de las capacidades de observación y evaluación externas

Fuente: elaboración propia



Sobre las capacidades de renovación de recursos internos, se ha obtenido en el ranking las que se pueden observar en la Tabla 21. Hay capacidades dinámicas que se han valorado como importantes o muy importantes en un alto porcentaje y se han quedado fuera del ranking, como por ejemplo la «Capacidad de obtención y liberación de recursos» (con un 90,91% de importante o muy importante) o las «Capacidades integradoras internas» (con un 81,81% de importante o muy importante). En comparación, otras capacidades han tenido menos valoración de importante o muy importante pero han entrado en el ranking, como la «Capacidad de desarrollo de nuevos productos» (con un 72,73% de importante o muy importante).

Tabla 21. Ranking y valoración de las capacidades de renovación de recursos internos

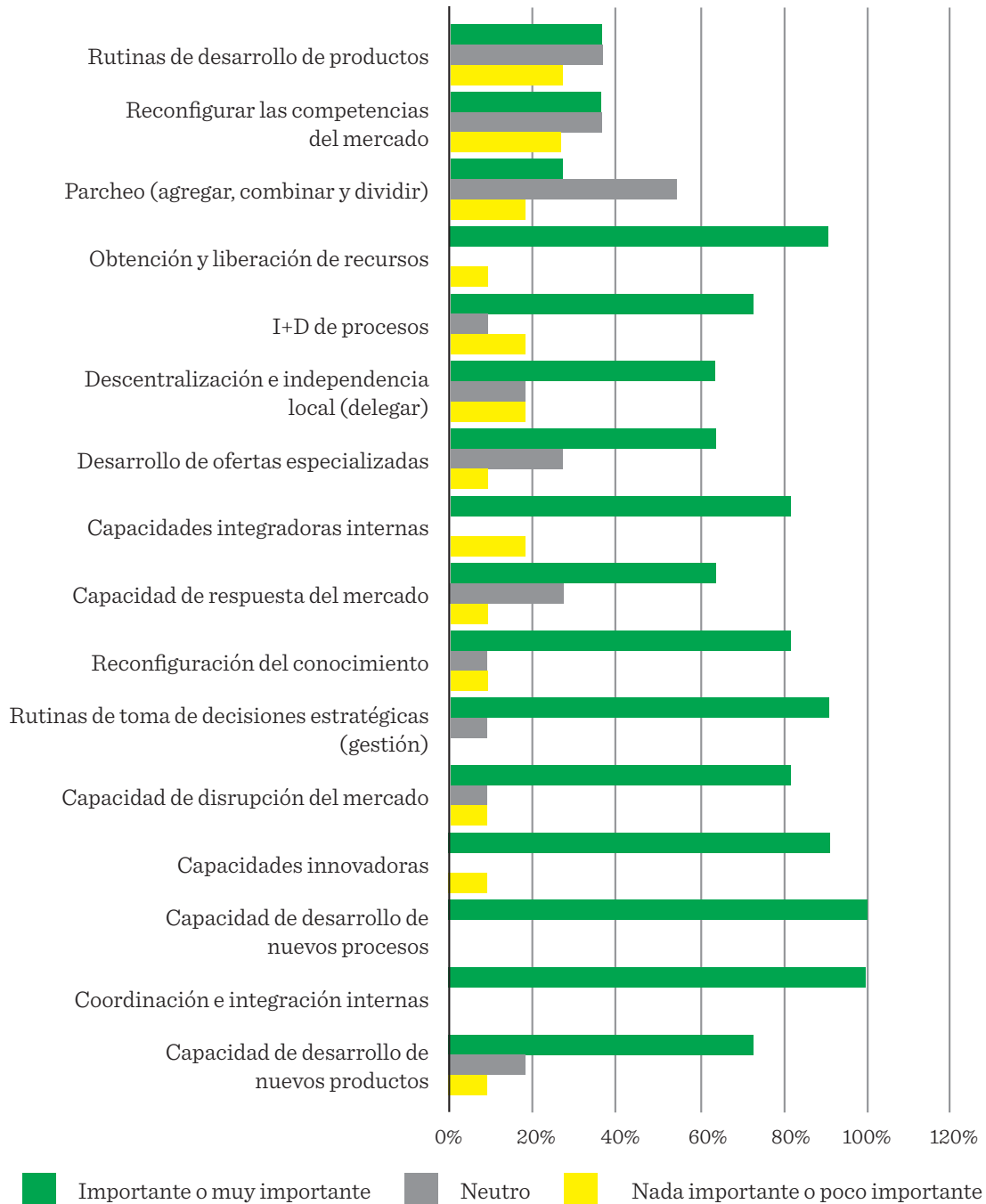
Fuente: elaboración propia

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Orden de más a menos importante	Tipos genéricos de capacidades dinámicas	NADA	POCO	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY
			IMPORTANTE	IMPORTANTE			IMPORTANTE
(2) Renovación de recursos internos	1	Capacidad de desarrollo de nuevos productos	0,00%	9,09%	18,18%	27,27%	45,45%
	2	Coordinación e integración internas	0,00%	0,00%	0,00%	63,64%	36,36%
	3	Capacidad de desarrollo de nuevos procesos	0,00%	0,00%	0,00%	27,27%	72,73%
	4	Capacidades innovadoras	9,09%	0,00%	0,00%	27,27%	63,64%
	5	Capacidad de disrupción del mercado	9,09%	0,00%	9,09%	27,27%	54,55%
	6	Rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión)	0,00%	0,00%	9,09%	45,45%	45,45%
	7	Reconfiguración del conocimiento	9,09%	0,00%	9,09%	45,45%	36,36%
		Capacidad de respuesta del mercado	0,00%	9,09%	27,27%	18,18%	45,45%
		Capacidades integradoras internas	0,00%	18,18%	0,00%	45,45%	36,36%
		Desarrollo de ofertas especializadas	9,09%	0,00%	27,27%	27,27%	36,36%
		Descentralización e independencia local (delegar)	0,00%	18,18%	18,18%	36,36%	27,27%
		I + D de procesos	9,09%	9,09%	9,09%	27,27%	45,45%
		Obtención y liberación de recursos	0,00%	9,09%	0,00%	54,55%	36,36%
		Parcheo (agregar, combinar y dividir)	9,09%	9,09%	54,55%	18,18%	9,09%
		Reconfigurar las competencias del mercado	9,09%	18,18%	36,36%	18,18%	18,18%
		Rutinas de desarrollo de productos	0,00%	27,27%	36,36%	18,18%	18,18%

Los resultados generales han sido los siguientes:

Figura 18. Valoración por valencias de las capacidades de renovación de recursos internos

Fuente: elaboración propia



Sobre las capacidades de adquisición de recursos externos, se han obtenido en el ranking las que se pueden observar en la Tabla 22. Hay capacidades dinámicas que se han valorado como importantes o muy importantes en un alto porcentaje pero han quedado fuera del ranking, como por ejemplo «Coordinación e integración externas (colaboración)» (con un 81,82% de importante o muy importante). En comparación, otras capacidades han tenido menos valoración de importante o muy importante pero han entrado en el ranking, como «Replicación e intermediación» (con un 45,45% de importante o muy importante).

Tabla 22. Ranking y valoración de las capacidades de adquisición de recursos externos

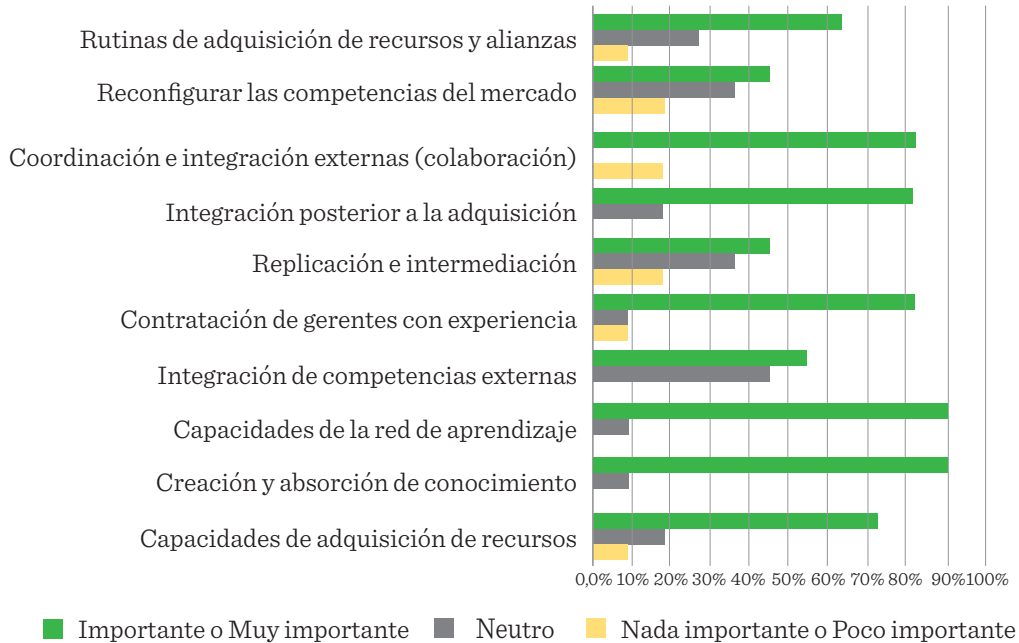
Fuente: elaboración propia

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Orden de más a menos importante	Tipos genéricos de capacidades dinámicas	NADA	POCO	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY
			IMPORTANTE	IMPORTANTE			IMPORTANTE
Adquisición de recursos externos	1	Capacidades de adquisición de recursos	0,00%	9,09%	18,18%	36,36%	36,36%
	2	Creación y absorción de conocimiento	0,00%	0,00%	9,09%	18,18%	72,73%
	3	Capacidades de la red de aprendizaje	0,00%	0,00%	9,09%	27,27%	63,64%
	4	Integración de competencias externas	0,00%	0,00%	45,45%	27,27%	27,27%
	5	Contratación de gerentes y experiencia	0,00%	9,09%	9,09%	45,45%	36,36%
	6	Replicación e intermediación	9,09%	9,09%	36,36%	36,36%	9,09%
	7	Integración posterior a la adquisición	0,00%	0,00%	18,18%	54,55%	27,27%
		Coordinación e integración externas (colaboración)	0,00%	18,18%	0,00%	54,55%	27,27%
		Reconfigurar las competencias del mercado	9,09%	9,09%	36,36%	36,36%	9,09%
		Rutinas de adquisición de recursos y alianzas	0,00%	9,09%	27,27%	36,36%	27,27%

Los resultados generales han sido los siguientes:

Figura 19. Valoración por valencias de las capacidades de adquisición de recursos externos

Fuente: elaboración propia



Sobre las capacidades de adquisición de recursos externos, se han obtenido en el ranking las que se pueden observar en la Tabla 23:

Tabla 23. Ranking y valoración de las capacidades de reconfiguración de recursos internos

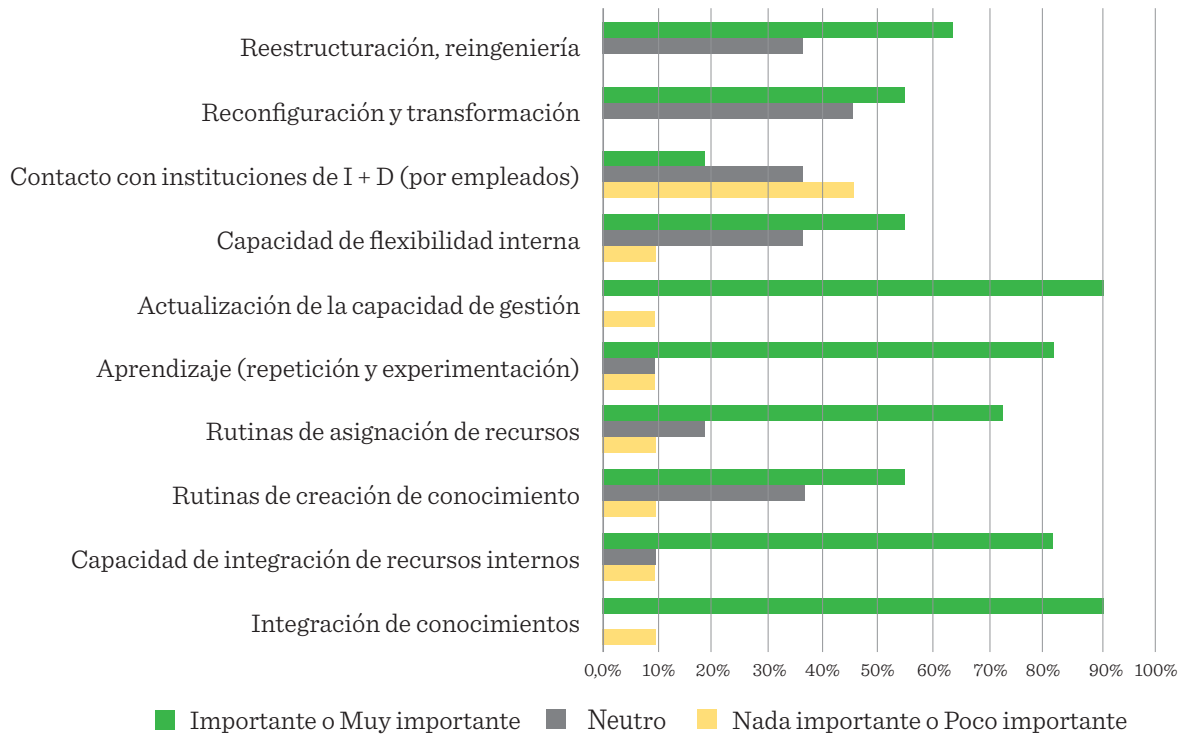
Fuente: elaboración propia

Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Orden de más a menos importante	Tipos genéricos de capacidades dinámicas	Valoración				
			NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Reconfiguración de recursos internos	1	Integración de conocimientos	0,00%	9,09%	0,00%	18,18%	72,73%
	2	Capacidad de integración de recursos internos	0,00%	9,09%	9,09%	63,64%	18,18%
	3	Rutinas de creación de conocimiento	0,00%	9,09%	36,36%	45,45%	9,09%
	4	Rutinas de asignación de recursos	9,09%	0,00%	18,18%	27,27%	45,45%
	5	Aprendizaje (repetición y experimentación)	9,09%	0,00%	9,09%	27,27%	54,55%
	6	Actualización de la capacidad de gestión	9,09%	0,00%	0,00%	63,64%	27,27%
	7	Capacidad de flexibilidad interna	0,00%	9,09%	36,36%	45,45%	9,09%
		Contacto con instituciones de I + D (por empleados)	18,18%	27,27%	36,36%	9,09%	9,09%
		Reconfiguración y transformación	0,00%	0,00%	45,45%	45,45%	9,09%
		Reestructuración, reingeniería	0,00%	0,00%	36,36%	36,36%	27,27%

Los resultados generales han sido los siguientes:

Figura 20. Valoración por valencias de las capacidades de reconfiguración de recursos internos

Fuente: elaboración propia



Sobre las capacidades de la *Customer Experience* para la organización, los resultados han sido los siguientes:

Tabla 24. Valoración de las capacidades de la organización en referencia a la Customer Experience

Fuente: elaboración propia

Capacidades de la organización para la CX	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Identificación de las necesidades reales de los clientes	0%	0%	0%	0%	100%
Identificación del pain y del gain de los clientes	0%	0%	18%	18%	64%
Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente	0%	0%	0%	36%	64%
Diseño y creación de una experiencia coherente	0%	0%	0%	55%	45%
Gestionar correctamente los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones,...)	0%	0%	27%	45%	27%

Tabla 24. Valoración de las capacidades de la organización en referencia a la Customer Experience (cont.)

Fuente: elaboración propia

Capacidades de la organización para la CX	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto	0%	9%	0%	55%	36%
Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relación) en la medida de lo posible	0%	18%	9%	27%	45%
Creación de respuestas personalizadas para los clientes	0%	0%	9%	64%	27%
Evaluación del WOM (boca-oreja) redes sociales	0%	27%	0%	36%	36%
Diseño del Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)	0%	0%	9%	55%	36%
Capacidad de identificar los puntos de contacto	0%	0%	9%	45%	45%
Monitorización de los puntos de contacto del cliente	0%	0%	0%	45%	55%
Capacidad de evaluación de los puntos de contacto	0%	0%	0%	64%	36%
Priorización de los puntos de contacto con el cliente	0%	9%	18%	18%	55%
Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan al CX = Service Blueprint	9%	9%	9%	36%	36%
Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)	0%	0%	18%	36%	45%
Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente	0%	0%	0%	73%	27%
Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente	0%	0%	9%	36%	55%
Identificación de los Pain Points (puntos de sufrimiento del cliente)	0%	0%	18%	27%	55%
Investigación de las expectativas del cliente	0%	0%	18%	73%	9%
Gestión de las expectativas del cliente	0%	0%	18%	36%	45%
Capacidad de identificar los gaps entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente	0%	0%	0%	27%	73%
Capacidad de reajustes de los gaps	0%	9%	0%	27%	64%
Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes	0%	0%	0%	55%	45%
Creación de experiencias omnicanal	0%	0%	27%	36%	36%
Capacidad de respuesta en todos los canales	0%	0%	9%	45%	45%
Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)	0%	0%	18%	45%	36%
Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)	0%	0%	9%	45%	45%
Uso del CRM como herramienta de mejora de relación con el cliente	0%	0%	18%	45%	36%
Orientación a la experiencia del cliente	0%	0%	9%	18%	73%
Capacidad de generar compromiso de los empleados	0%	0%	9%	18%	73%

De las capacidades y competencias específicas de la *Customer Experience* se presenta en la Tabla 25 un cuadro resumen del consenso y no consenso:

Tabla 25. Consenso en la primera ronda en las CD sobre CX en la organización

Capacidad o competencia para la organización	Sin consenso	Consenso	Resultado
Identificación de las necesidades reales de los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Identificación del <i>pain</i> y del <i>gain</i> de los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Diseño y creación de una experiencia coherente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)	SIN CONSENSO		
Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Creación de experiencias holísticas (sectoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible	SIN CONSENSO		
Creación de respuestas personalizadas para los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Evaluación del WOM (boca-oreja) en redes sociales	SIN CONSENSO		
Diseño del mapa de viaje del cliente (<i>Customer Journey Map</i>)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de identificar los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Monitorización de los puntos de contacto del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de evaluación de los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Priorización de los puntos de contacto con el cliente	SIN CONSENSO		
Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan a la CX = <i>Service Blueprint</i>	SIN CONSENSO		
Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tabla 25. Consenso en la primera ronda en las CD sobre CX en la organización (cont.)

Capacidad o competencia para la organización	Sin consenso	Consenso	Resultado
Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Identificación de los <i>Pain Points</i> (puntos de sufrimiento del cliente)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Investigación de las expectativas del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Gestión de las expectativas del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de identificar los gaps entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de reajuste de los <i>gaps</i>		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Creación de experiencias omnicanal	SIN CONSENSO		
Capacidad de respuesta en todos los canales		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Uso del CRM como herramienta de mejora de la relación con el cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Orientación a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de generar compromiso de los empleados		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tal y como se puede observar, se ha obtenido consenso en importante o muy importante ($\geq 75\%$) en todas las capacidades y competencias planteadas excepto en:

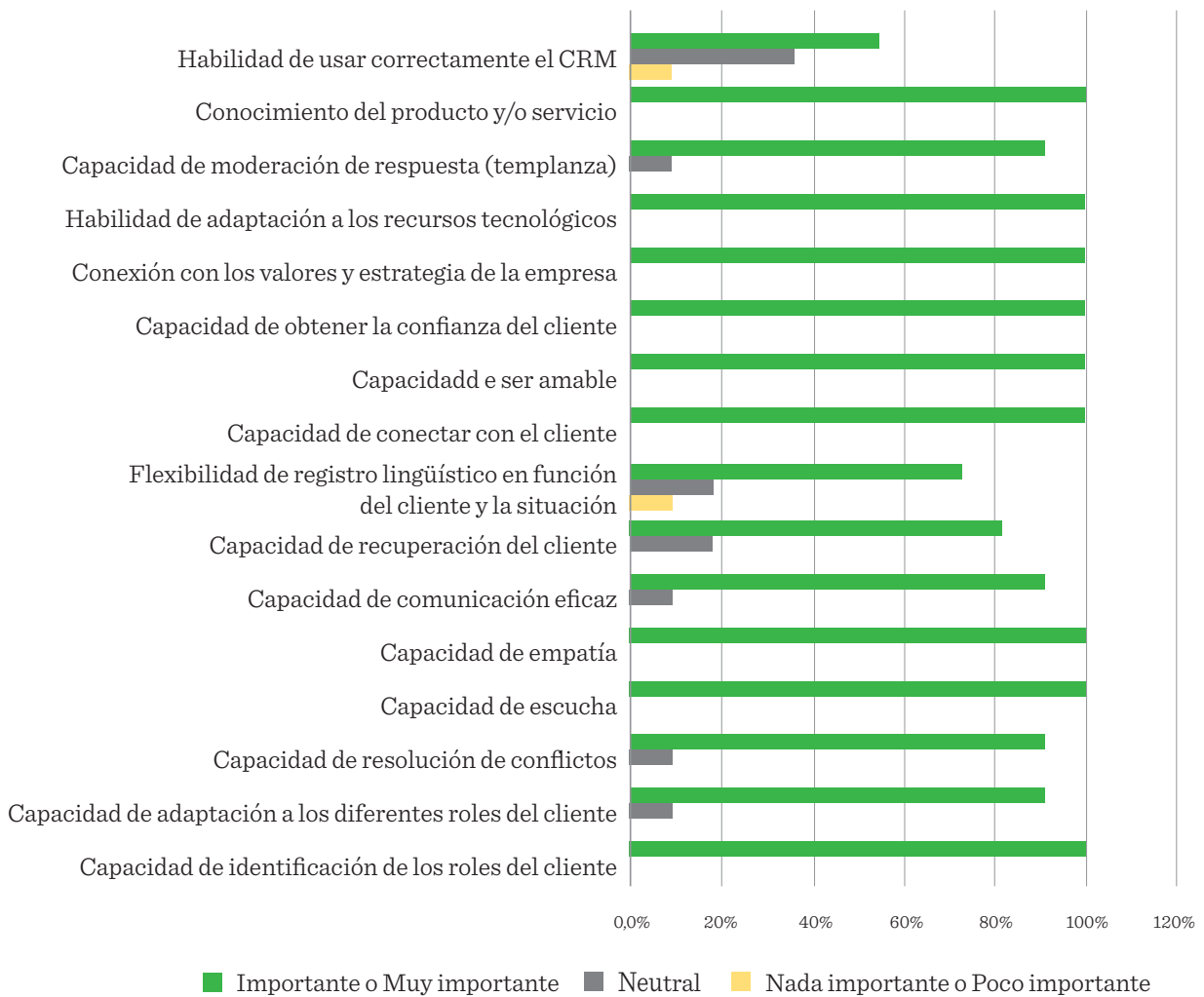
- Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...).

- Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible.
- Evaluación del WOM (boca-oreja) en redes sociales.
- Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan a la CX = *Service Blueprint*.
- Creación de experiencias omnicanal.

Sobre las capacidades de la CX específicas del empleado, los resultados han sido que en la mayoría de los casos todas son importantes o muy importantes:

Figura 21. Valoración por valencias de las capacidades de la CX específicas del empleado

Fuente: elaboración propia



Las capacidades con más diferencia de opinión han sido las siguientes:

Figura 22. Capacidades del empleado con más discrepancia de opinión

Fuente: elaboración propia

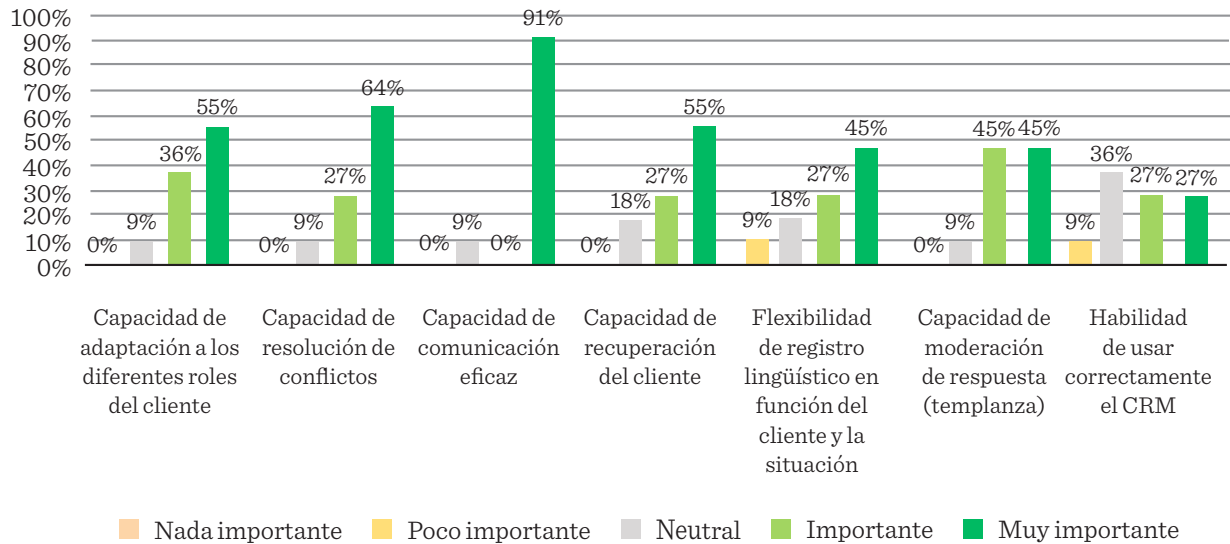


Tabla 26. Consenso en la primera ronda en las CD del empleado sobre CX

Capacidad o competencia	Sin consenso	Consenso	Resultado
Capacidad de identificación de los roles del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de resolución de conflictos		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de escucha		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de empatía		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de comunicación eficaz		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de recuperación del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	SIN CONSENSO		
Capacidad de conectar con el cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de ser amable		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de obtener la confianza del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tabla 26. Consenso en la primera ronda en las CD del empleado sobre CX (cont.)

Capacidad o competencia	Sin consenso	Consenso	Resultado
Conexión con los valores y estrategia de la empresa		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Conocimiento del producto o servicio		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Habilidad de usar correctamente el CRM	SIN CONSENSO		

Tal y como se puede ver en la Tabla 26, se ha obtenido consenso en importante o muy importante ($\geq 75\%$) en todas las capacidades y competencias planteadas menos en:

- Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación.
- Habilidad de usar correctamente el CRM.

6.5.2. RONDA 2

En la primera ronda se ha conseguido consenso en muchas capacidades y competencias. En algunas ha sido unánime y en otras no.

6.5.2.1. Objetivo

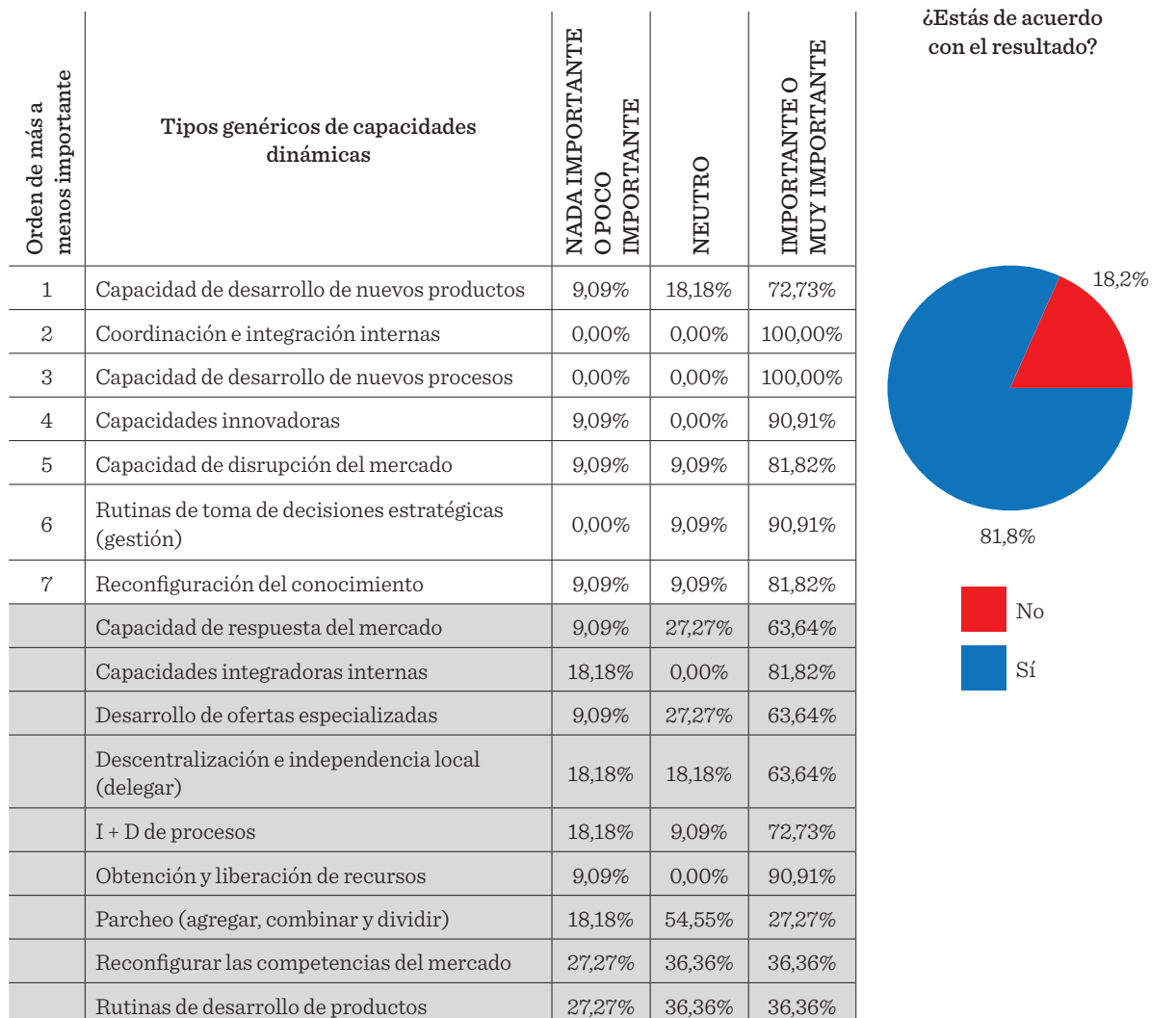
De todas las capacidades dinámicas genéricas identificadas por Madsen (2010) que se han evaluado en la primera ronda, se ha confeccionado un ranking de importancia y se pide a los panelistas que lo validen y justifiquen la respuesta.

Respecto a las capacidades dinámicas específicas de la organización y del empleado de contacto evaluadas en la ronda anterior, se vuelve a preguntar sobre las que no existe un consenso y su justificación y sobre las que existe un consenso pero no es unánime; a pesar de haber obtenido consenso en la importancia, se vuelve a preguntar sobre ellas esperando las justificaciones o argumentaciones, dejando como válido el resultado de consenso obtenido en la primera ronda.

- Capacidad de generación de ideas.
- Vigilancia de mercados y tecnologías.
- Evaluación de alternativas estratégicas.
- Capacidades de alineación de rutas estratégicas.
- Percepción e interpretación del entorno.

Las capacidades «Evaluación de alternativas estratégicas» y «Capacidades de alineación de ruta estratégicas», a pesar de haber sido incluidas en el ranking no llegan al consenso del 75% de importancia. Los comentarios y justificaciones de los expertos corroboran la importancia del análisis y evaluación del entorno y del mercado en la CX.

Figura 24. Consenso en cuanto a las capacidades de renovación de recursos internos

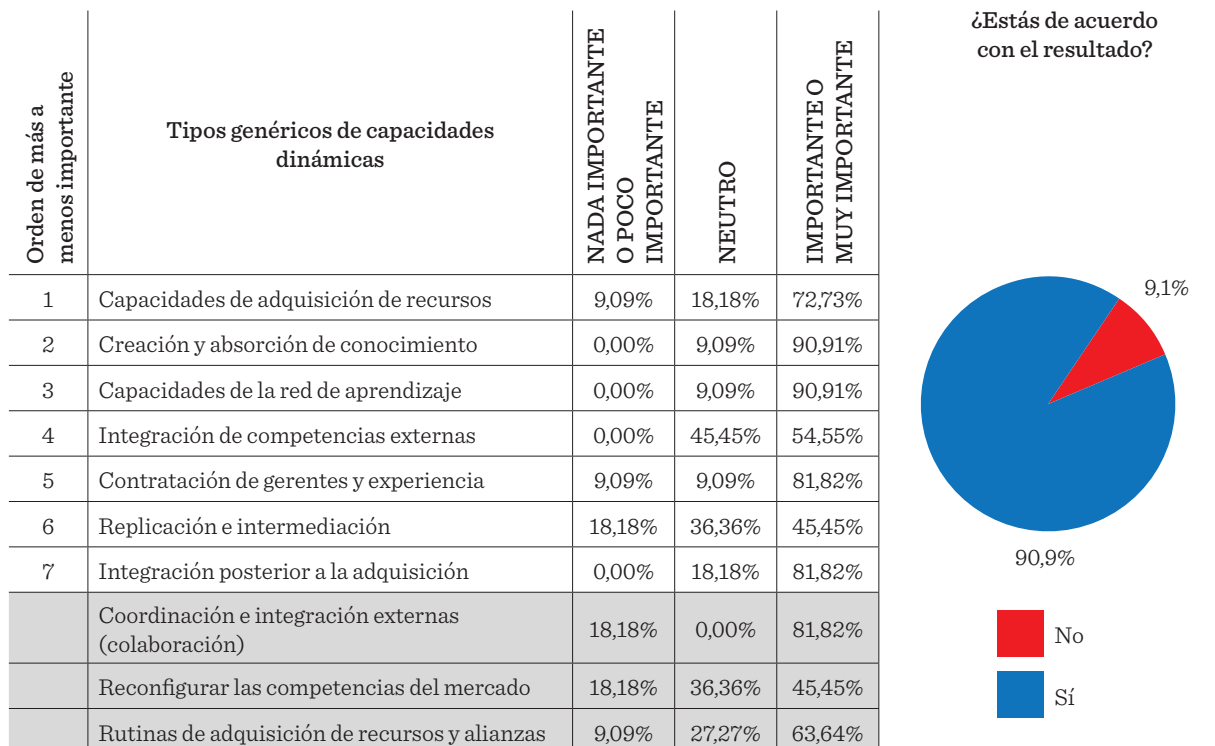


Sobre las **capacidades de renovación de recursos internos**, se ha obtenido un 90,9% de consenso en el ranking a pesar de que había capacidades importantes o muy importantes que quedaban excluidas. Las capacidades incluidas en el ranking y con consenso de importante o muy importante han sido las siguientes:

- Capacidad de desarrollo de nuevos productos.
- Coordinación e integración internas.
- Capacidad de desarrollo de nuevos procesos.
- Capacidades innovadoras.
- Capacidad de disrupción del mercado.
- Rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión).
- Reconfiguración del conocimiento.

La «Capacidad de desarrollo de nuevos productos», a pesar de ser la primera en el ranking no tiene el consenso de ser importante o muy importante. Asimismo, se quedan fuera del ranking capacidades que tienen el consenso de importante o muy importante, como «Capacidades integradoras internas» u «Obtención y liberación de recursos».

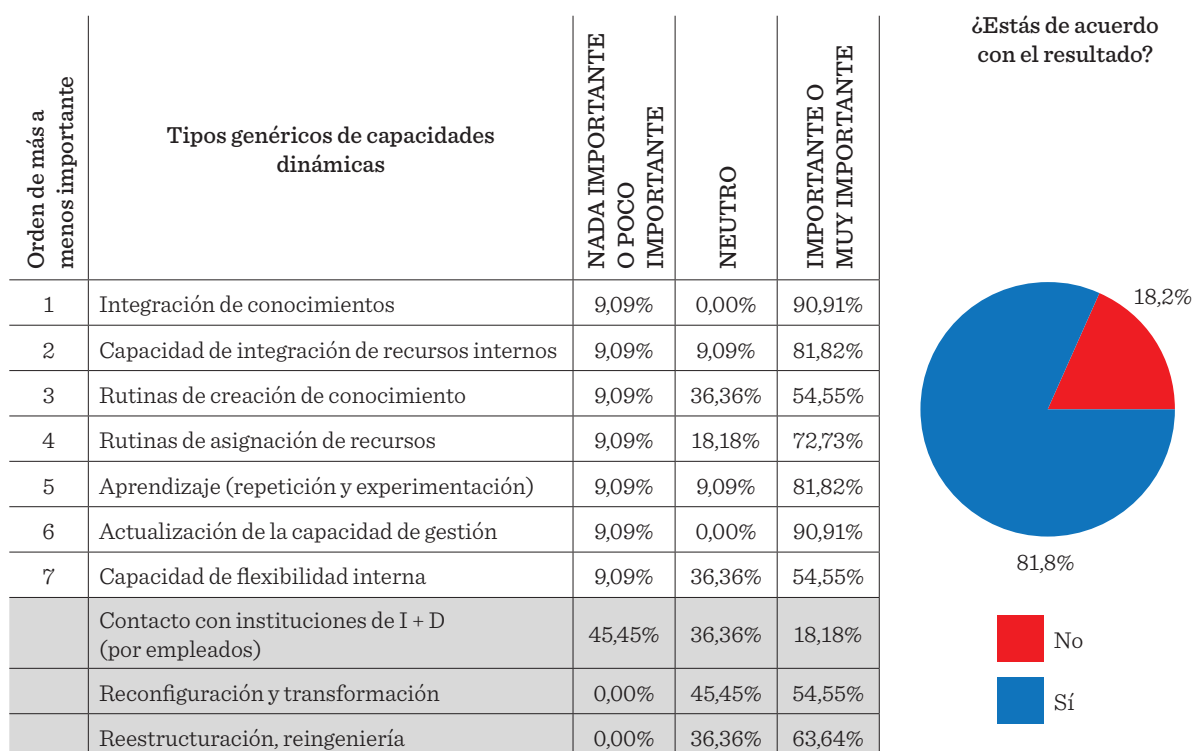
Figura 25. Consenso en cuanto a las capacidades de adquisición de recursos externos



En las **capacidades de adquisición de recursos externos** se ha obtenido un 90,9% de consenso en el ranking, a pesar de que la «Capacidad de integración externa y colaboración», considerada como muy importante o importante y además argumentada por los expertos, queda fuera del ranking. La «Capacidad de adquisición de recursos» es la primera en el ranking, pero no existe consenso sobre su importancia. Las capacidades incluidas en el ranking y con consenso de importante o muy importante han sido las siguientes:

- Creación y absorción de conocimiento.
- Capacidades de la red de aprendizaje.
- Integración de competencias externas.
- Contratación de gerentes con experiencia.
- Replicación e intermediación.
- Integración posterior a la adquisición.

Figura 26. Consenso en cuanto a las capacidades de reconfiguración de recursos internos



En **reconfiguración de recursos internos** se ha obtenido un 81,8% de consenso en el ranking, a pesar de que «Rutinas de creación de conocimiento» y «Capacidad de flexibilidad» interna» no son consideradas importantes o muy importantes. Las capacidades incluidas en el ranking y con consenso de importante o muy importante han sido las siguientes:

- Integración de conocimientos.
- Capacidad de integración de recursos internos.
- Rutinas de creación de conocimiento.
- Rutinas de asignación de recursos.
- Aprendizaje (repetición y experimentación).
- Actualización de la capacidad de gestión.
- Capacidad de flexibilidad interna.

Sobre las capacidades dinámicas específicas de la CX en la organización, se ha llegado al consenso en todas las capacidades propuestas excepto en dos: «Evaluación del WOM (boca-oreja) en redes sociales» y «Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan al CX = *Service Blueprint*», como se puede ver en la Tabla 27:

Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización

Identificación de las necesidades reales de los clientes	Sin consenso	Consenso	Import/ muy import
Identificación del <i>pain</i> y del <i>gain</i> de los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Diseño y creación de una experiencia coherente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización (cont.)

Identificación de las necesidades reales de los clientes	Sin consenso	Consenso	Import/ muy import
Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Creación de respuestas personalizadas para los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Evaluación del WOM (boca-oreja) en redes sociales	SIN CONSENSO		
Diseño del mapa de viaje del cliente (<i>Customer Journey Map</i>)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de identificar los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Monitorización de los puntos de contacto del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de evaluación de los puntos de contacto		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Priorización de los puntos de contacto con el cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Creación de un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan a la CX = <i>Service Blueprint</i>	SIN CONSENSO		
Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Identificación de los <i>Pain Points</i> (puntos de sufrimiento del cliente)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Investigación de las expectativas del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Gestión de las expectativas del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de identificar los <i>gaps</i> entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de reajuste de los <i>gaps</i>		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Creación de experiencias omnicanal		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de respuesta en todos los canales		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización (cont.)

Identificación de las necesidades reales de los clientes	Sin consenso	Consenso	Import/ muy import
Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Uso del CRM como herramienta de mejora de relación con el cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Orientación a la experiencia del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de generar compromiso de los empleados		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Sobre las capacidades dinámicas específicas de la CX en los empleados de contacto, se ha llegado al consenso en todas las capacidades propuestas excepto en «Habilidad de usar correctamente el CRM»:

Tabla 28. Consenso en la segunda ronda sobre las CD del empleado en CX

Capacidad o competencia	Sin consenso	Consenso	Import/muy import
Capacidad de identificación de los roles del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de resolución de conflictos		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de escucha		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de empatía		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de comunicación eficaz		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de recuperación del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de conectar con el cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de ser amable		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT

Tabla 28. Consenso en la segunda ronda sobre las CD del empleado en CX (cont.)

Capacidad o competencia	Sin consenso	Consenso	Import/muy import
Capacidad de obtener la confianza del cliente		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Conexión con los valores y estrategia de la empresa		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Conocimiento del producto o servicio		CONSENSO	IMPORT/MUY IMPORT
Habilidad de usar correctamente el CRM	SIN CONSENSO		IMPORT/MUY IMPORT

6.5.2.2.1. CONFIRMACIÓN O NO DE PROPOSICIONES

	Se confirma	No se confirma
P1: Las capacidades dinámicas intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.1: La capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.2: La capacidad de generación de ideas influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.3: La capacidad de integración y reconfiguración externa influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.4: Las capacidades de alineación de ruta estratégica (estructura de gobierno / junta) influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.5: La capacidad de evaluación de alternativas estratégicas influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.6: La capacidad de percibir e interpretar el entorno influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.7: La capacidad de vigilancia de mercados y tecnologías influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.8: La voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.9: La capacidad de desarrollo de nuevos procesos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.10: La capacidad de desarrollo de nuevos productos influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.11: La capacidad de disrupción del mercado influye positivamente en la creación de la CX.	•	

	Se confirma	No se confirma
P.2.12: La capacidad de respuesta del mercado influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.13: Las capacidades innovadoras influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.14: Las capacidades integradoras internas influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.15: La capacidad de coordinación e integración internas influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.16: El desarrollo de ofertas especializadas influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.17: La descentralización y la independencia local (delegar) influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.18: La I+D de procesos influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.19: La obtención y liberación de recursos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.20: El parcheo (agregar, combinar y dividir) influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.21: La reconfiguración del conocimiento influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.22: La reconfiguración de las competencias del mercado influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.23: Las rutinas de desarrollo de productos influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.24: Las rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión) influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.25: Las capacidades de adquisición de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.26: Las capacidades de la red de aprendizaje influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.27: La contratación de gerentes con experiencia influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.28: La coordinación y la integración externas (colaboración) influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.29: La creación y la absorción de conocimiento influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.30: La integración de competencias externas influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.31: La integración posterior a la adquisición influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.32: La reconfiguración de las competencias del mercado influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.33: La replicación y la intermediación influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.34: Las rutinas de adquisición de recursos y alianzas influyen positivamente en la creación de la CX.		•

	Se confirma	No se confirma
P.2.35: La actualización de la capacidad de gestión influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.36: La capacidad de aprendizaje (repetición y experimentación) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.37: La capacidad de flexibilidad interna influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.38: La capacidad de integración de recursos internos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.39: La capacidad de tener y generar contacto con instituciones de I+D (por empleados) influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.40: La capacidad de integración de conocimientos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.41: La capacidad de reestructuración y reingeniería influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.2.42: Las rutinas de asignación de recursos influyen positivamente en la creación de la CX.	•	
P.2.43: Las rutinas de creación de conocimiento influyen positivamente en la creación de la CX.		•
P.3.1: La capacidad de identificación de las necesidades reales de los clientes influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.2: La capacidad de identificación del pain y del gain de los clientes influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.3: La capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.4: La capacidad de diseñar y crear una experiencia coherente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.5: La capacidad de gestionar correctamente los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.6: La capacidad de gestionar las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.7: La capacidad de crear experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.8: La capacidad de crear respuestas personalizadas para los clientes influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.9: La capacidad de evaluar del WOM (boca-oreja) en redes sociales influye positivamente en la creación de la CX.		•

	Se confirma	No se confirma
P.3.10: La capacidad de diseñar el mapa de viaje del cliente (Customer Journey Map) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.11: La capacidad de identificar los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.12: La capacidad de monitorizar los puntos de contacto del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.13: La capacidad de evaluación de los puntos de contacto influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.14: La capacidad de priorizar los puntos de contacto con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.15: La capacidad de crear un mapa de procesos (visibles e invisibles) que afectan a la CX = Service Blueprint influye positivamente en la creación de la CX.		•
P.3.16: La capacidad de modelizar los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.17: La capacidad de identificar las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.18: La capacidad de monitorizar y evaluar las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.19: La capacidad de identificar los Pain Points (puntos de sufrimiento del cliente) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.20: La capacidad de investigar las expectativas del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.21: La capacidad de gestionar las expectativas del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.22: La capacidad de identificar los gaps entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.23: La capacidad de reajustar los gaps influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.24: La capacidad de adaptación a los cambios de preferencias del mercado y de los clientes influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.25: La capacidad de crear experiencias omnicanal influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.26: La capacidad de dar respuesta en todos los canales influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.27: La capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos) influye positivamente en la creación de la CX.	•	

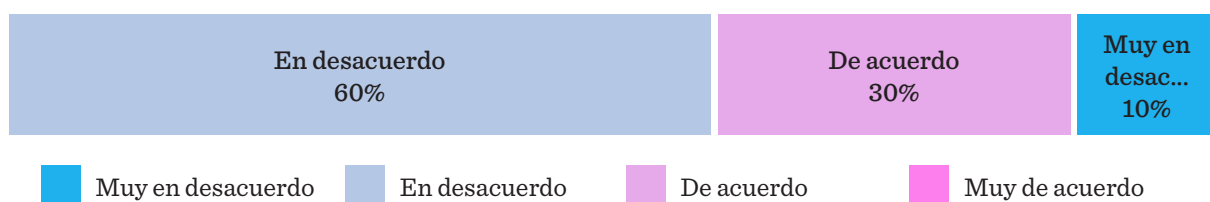
	Se confirma	No se confirma
P.3.28: La capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.29: La capacidad de usar el CRM como herramienta de mejora de relación con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.30: La capacidad de tener orientación a la experiencia del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.3.31: La capacidad de generar compromiso de los empleados influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.1: La capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.2: La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.3: La capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.	•	
P.4.16: La capacidad o habilidad de usar correctamente el CRM influye positivamente en la creación de la CX.		•

6.5.2.2.2. RESULTADOS REFERENTES A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

En las cuestiones preguntadas a los expertos sobre la experiencia del cliente se han obtenido las respuestas que siguen.

Sobre si existe mucho conocimiento de la experiencia del cliente, el 10% está muy en desacuerdo, el 60% en desacuerdo y el 30% de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 27:

Figura 27. Existencia de conocimiento de la experiencia del cliente



Sobre si creen que la experiencia del cliente se confunde con la atención al cliente, el 20% está en desacuerdo, el 50% de acuerdo y el 30% muy de acuerdo, como se muestra en la Figura 28:

Figura 28. Opinión sobre si la CX se confunde con la atención al cliente



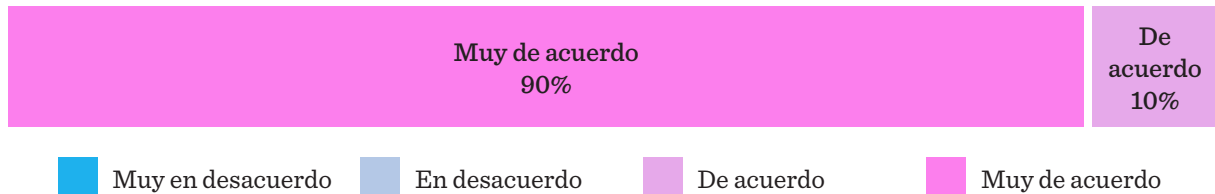
Sobre si creen que las empresas dan importancia a la experiencia del cliente, el 40% está en desacuerdo y el 60% de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 29:

Figura 29. Opinión sobre si las empresas dan importancia a la experiencia del cliente



Sobre su opinión respecto de si es importante que las empresas tengan más conocimiento de la CX, el 10% está de acuerdo y el 90% muy de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 30:

Figura 30. Opinión sobre si las empresas deben tener más conocimiento sobre la CX



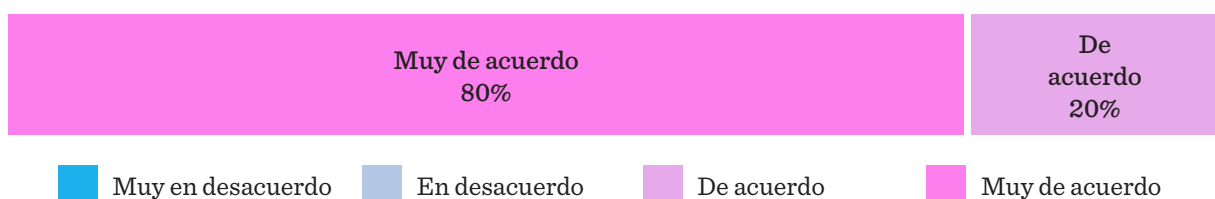
Sobre su opinión respecto de si creen que es importante que las empresas destinen recursos a la CX, el 20% está de acuerdo y el 80% muy de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 31:

Figura 31. Opinión sobre la importancia de que las empresas destinen recursos a la CX



Sobre su opinión respecto de si creen que es importante que las empresas adquieran las capacidades para mejorar la CX, el 20% está de acuerdo y el 80% muy de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 32:

Figura 32. Opinión respecto de si creen que es importante que las empresas adquieran las capacidades para mejorar la CX



Sobre su opinión respecto de si creen que es importante que los empleados adquieran las capacidades para mejorar la CX, el 30% está de acuerdo y el 70% muy de acuerdo, tal y como se muestra en la Figura 33:

Figura 33. Opinión sobre la importancia de que los empleados adquieran las capacidades para mejorar la CX



6.6. Conclusión

El objetivo de la investigación era poner en debate y validar, o no, las capacidades dinámicas identificadas y propuestas a través de una revisión documental de la CX (de la organización y del empleado de contacto) general en todos los sectores y tamaños de empresa, así como identificar las más sectoriales.

Después de dos rondas, el estudio cualitativo ha identificado las capacidades dinámicas o competencias relacionadas con la CX. A pesar de no obtener el consenso en el 100% de las capacidades evaluadas, las justificaciones sobre las que no existía consenso han hecho pensar que no se llegaría a un acuerdo, por lo que se ha decidido finalizar el estudio en la segunda ronda.

Uno de los objetivos de la investigación era obtener un listado de capacidades dinámicas o competencias necesarias para la CX comunes a todos los sectores. Los resultados obtenidos en el Delphi parecen indicar que las capacidades dinámicas identificadas como importantes y muy importantes son mayoritariamente comunes a todos los sectores. Existe la posibilidad de que en las capacidades dinámicas en las que no se ha llegado al consenso esto se deba precisamente a que no son igual de importantes en todos los sectores; los comentarios de los expertos parecen indicar que puede ser así.

De todas las capacidades dinámicas y competencias propuestas, la conclusión es que parece ser que las que se identifican a continuación son importantes o muy importantes en relación con la CX:

En las **capacidades de observación y evaluación externas**:

- Capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores.
- Voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa)
- Capacidad de generación de ideas
- Vigilancia de mercados y tecnologías
- Percepción e interpretación del entorno

Se excluyen las dos capacidades sin consenso de importancia, ya que los expertos no han argumentado su importancia a pesar de incluirla en el ranking.

En las **capacidades de renovación de recursos**:

- Coordinación e integración internas
- Capacidad de desarrollo de nuevos procesos
- Capacidades innovadoras
- Capacidad de disrupción del mercado
- Rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión)
- Reconfiguración del conocimiento
- Obtención y liberación de recursos

Se incluye «Obtención y liberación de recursos» y se excluye «Capacidad de desarrollo de nuevos productos», ya que la primera tiene una valoración del 91,91% de importante o muy importante y la segunda una del 72,73%.

En las **capacidades de adquisición de recursos**:

- Creación y absorción de conocimiento
- Capacidades de la red de aprendizaje
- Integración de competencias externas
- Contratación de gerentes con experiencia

- Integración posterior a la adquisición
- Coordinación e integración externas (colaboración)

Se incluye «Coordinación e integración externas» y se excluye «Replicamiento e intermediación», ya que la primera tiene una valoración del 81,82% de importante o muy importante y la segunda una del 45,45%.

En la **reconfiguración de recursos internos**:

- Integración de conocimientos
- Capacidad de integración de recursos internos
- Rutinas de asignación de recursos
- Aprendizaje (repetición y experimentación)
- Actualización de la capacidad de gestión

En cuanto a competencias y capacidades dinámicas importantes o muy importantes de la organización en referencia a la CX, se ha obtenido la siguiente lista:

- Identificación de las necesidades reales de los clientes
- Identificación del *pain* y del *gain* de los clientes
- Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente
- Diseño y creación de una experiencia coherente
- Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)
- Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto
- Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible
- Creación de respuestas personalizadas para los clientes
- Diseño del mapa de viaje del cliente (*Customer Journey Map*)

- Capacidad de identificar los puntos de contacto
- Monitorización de los puntos de contacto del cliente
- Capacidad de evaluación de los puntos de contacto
- Priorización de los puntos de contacto con el cliente
- Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificar los pasos)
- Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
- Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
- Identificación de los *Pain Points* (puntos de sufrimiento del cliente)
- Investigación de las expectativas del cliente
- Gestión de las expectativas del cliente
- Capacidad de identificar los *gaps* entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente
- Capacidad de reajuste de los *gaps*
- Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes
- Creación de experiencias omnicanal
- Capacidad de respuesta en todos los canales
- Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)
- Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)
- Uso del CRM como herramienta de mejora de la relación con el cliente
- Orientación a la experiencia del cliente
- Capacidad de generar compromiso de los empleados

En cuanto a competencias y capacidades dinámicas importantes o muy importantes del empleado de contacto en referencia a la CX, se ha obtenido la siguiente lista:

- Capacidad de identificación de los roles del cliente
- Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente
- Capacidad de resolución de conflictos
- Capacidad de escucha
- Capacidad de empatía
- Capacidad de comunicación eficaz
- Capacidad de recuperación del cliente
- Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación
- Capacidad de conectar con el cliente
- Capacidad de ser amable
- Capacidad de obtener la confianza del cliente
- Conexión con los valores y estrategia de la empresa
- Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos
- Capacidad de moderación de respuesta (templanza)
- Conocimiento del producto o servicio

Los expertos creen que en general las empresas dan importancia a la CX, pero que muchas veces esta se confunde con la atención al cliente. Opinan que se deberían destinar recursos y adquirir capacidades para mejorar la experiencia del cliente, y que es importante que las empresas adquieran conocimiento al respecto.

6.7. Limitaciones

Los hallazgos de este estudio están sujetos a algunas limitaciones. En primer lugar, la muestra del panel Delphi fue heterogénea en cuanto al conocimiento integral de la organización. Otra limitación ha sido el reducido número de participantes en el panel.

Se podría repetir la experimentación en un futuro con expertos específicamente de CX. Además, también se podría repetir de forma sectorial para poder obtener más información en relación con las especificaciones del sector.

Otra limitación fue trabajar con constructos que podían generar confusión entre los diferentes sujetos.

Además, al existir consenso en muchas de las capacidades, no se han debatido.

**7. Importancia de las capacidades dinámicas
del empleado de contacto para la CX:
investigación cualitativa**

7.1. Objetivo

Identificar la importancia que dan los clientes del B2C y del B2B a las capacidades dinámicas necesarias para el empleado de contacto.

Con base en los hallazgos obtenidos en la propuesta conceptual del capítulo anterior, se sugieren las siguientes proposiciones:

P1: Las capacidades dinámicas intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX.

P4: Las capacidades y habilidades identificadas para el empleado de contacto en la propuesta conceptual son importantes para la CX:

- P.4.1: La capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.2: La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.3: La capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.

- P.4.11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.
- P.4.16: La capacidad o habilidad de usar correctamente el CRM influye positivamente en la creación de la CX.

7.2. Muestra

El perfil de participantes en el panel de expertos es el siguiente:

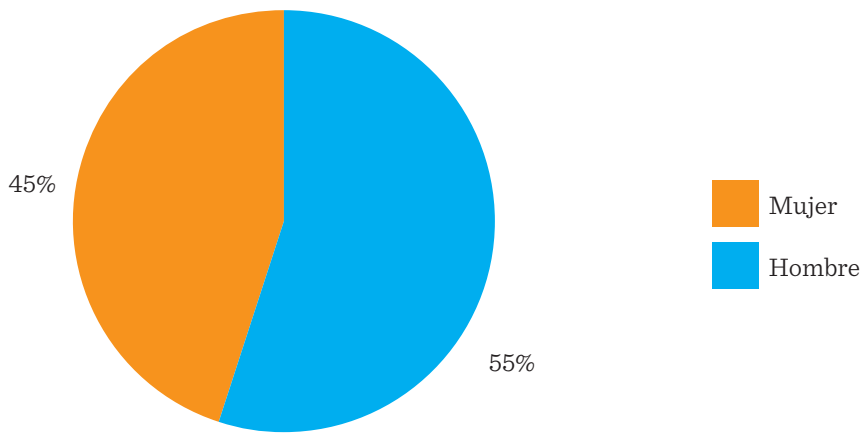
- Empresario o profesional en activo, cubriendo así el B2B y el B2C.
- Persona de habla hispana, ubicada en España.
- Tamaño de la muestra: 11 personas online.
- Hombre y mujeres.
- Edad: de 30 a 60 años.
- Recogida de información a través de transcripción y Google Forms.
- Información anonimizada por el moderador y el gestor del *Focus Group*.

7.2.1. DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS SUJETOS DEL «FOCUS GROUP»

Se ha obtenido un total de 11 sujetos que cumplían con los criterios descritos anteriormente, de los que los 11 aceptaron y mostraron rápido interés y compromiso en participar en el *Focus Group*.

De los 11 sujetos, 6 eran hombres y 5 eran mujeres, representando el 55% y 45%, respectivamente, como puede verse en la Figura 34:

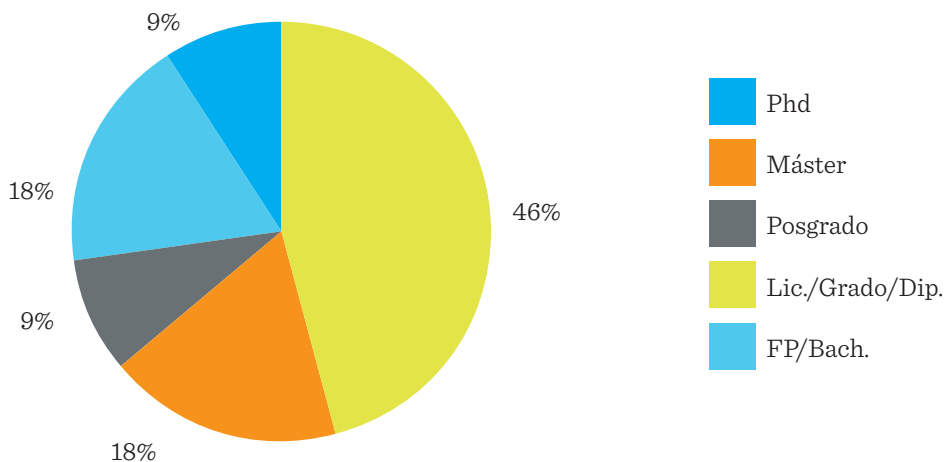
Figura 34. Género de los sujetos del Focus Group



La edad de los sujetos va de los 30 a los 60 años, siendo la media de 45,09 años.

En relación con su nivel de estudios, el 9,1% tienen un PhD, el 18% tiene estudios de máster, el 9% tiene estudios de posgrado, el 46% tiene estudios de licenciatura, grado o diplomatura y el 18% tiene estudios de FP o bachillerato, como se muestra en la Figura 35. Todos son clientes finales y clientes del B2B, ya que tienen negocio propio.

Figura 35. Estudios de los sujetos del Focus Group



7.3. Metodología

En esta investigación se ha recogido la información a través de un *Focus Group* (como técnica cualitativa de recopilación de datos) y una encuesta para obtener una valoración homogénea de las capacidades propuestas. Para una mayor agilidad del *Focus Group*, se dividió el grupo en dos.

Antes de la sesión se mandó un correo electrónico a los participantes con el consentimiento informado y la ley de protección de datos.

En una primera fase, se les informó de que la reunión estaba siendo grabada para su análisis, se hizo una introducción de la investigación y se identificaron los objetivos de la misma. Posteriormente, se leyeron y explicaron todas las capacidades dinámicas identificadas que habían de evaluar, dejando espacio para que pudieran expresar opiniones y hacer comentarios.

Una vez finalizada la sesión, se pidió a los participantes que valoraran las capacidades dinámicas identificadas en dos fases: una como clientes finales (es decir, del B2C) y otra como cliente empresa (es decir, del B2B).

Una vez finalizadas las dos sesiones se transcribieron los datos.

7.4. Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los participantes del *Focus Group* se muestran de forma agregada (B2C y B2B) en la Tabla 29.

La mayor parte de capacidades evaluadas han sido identificadas como muy importantes, importantes o neutras.

Solo la capacidad de conexión del empleado con los valores y estrategia de la empresa ha tenido un 8% de valoración de poco importante y un 25% de neutral para el cliente final.

Tabla 29. Importancia de las capacidades dinámicas del empleado para la CX

Fuente: elaboración propia

	NADA IMPORTANTE		POCO IMPORTANTE		NEUTRAL		IMPORTANTE		MUY IMPORTANTE	
	b2c	b2b	b2c	b2b	b2c	b2b	b2c	b2b	b2c	b2b
Capacidad de identificación de los roles del cliente	0%	0%	0%	0%	17%	8%	58%	33%	17%	50%
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	0%	0%	0%	0%	8%	8%	42%	42%	42%	42%
Capacidad de resolución de conflictos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	75%	92%
Capacidad de escucha	0%	0%	0%	0%	0%	8%	8%	8%	83%	75%
Capacidad de empatía	0%	0%	0%	0%	0%	8%	17%	33%	75%	50%
Capacidad de comunicación eficaz	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	67%	67%
Capacidad de recuperación del cliente	0%	0%	0%	0%	8%	0%	25%	42%	58%	50%
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	0%	0%	0%	0%	8%	33%	58%	25%	25%	33%
Capacidad de conectar con el cliente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	42%	83%	50%
Capacidad de ser amable	0%	0%	0%	0%	0%	17%	33%	42%	58%	33%
Capacidad de obtener la confianza del cliente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	17%	83%	75%
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	0%	0%	8%	0%	25%	17%	17%	33%	42%	42%
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	0%	0%	0%	0%	25%	25%	67%	25%	0%	42%
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	67%	25%	25%
Conocimiento del producto y/o servicio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	8%	67%	83%
Habilidad de usar correctamente el CRM	0%	0%	0%	0%	25%	8%	42%	58%	25%	25%

Las capacidades dinámicas en las que ha habido consenso de que eran importantes o muy importantes han sido las que se muestran en la Tabla 30:

Tabla 30. Capacidades con consenso positivo

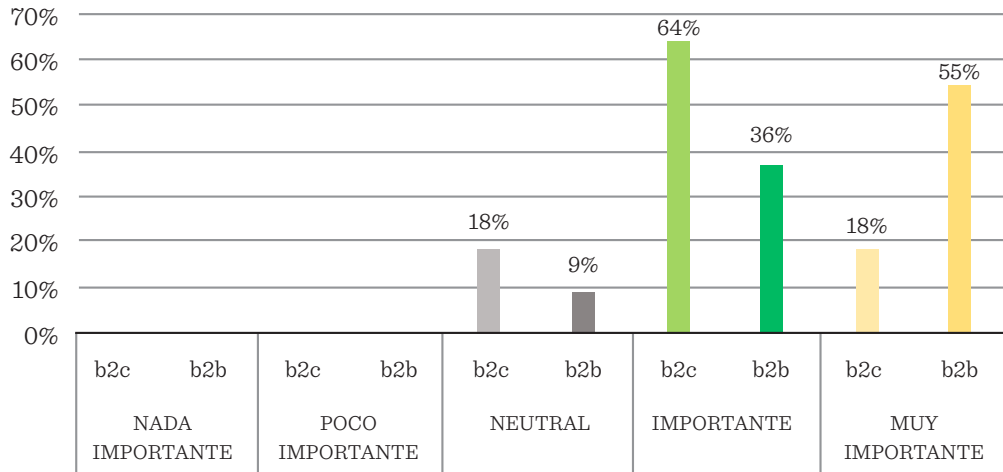
Fuente: elaboración propia

Capacidad de resolución de conflictos	Capacidad de ser amable
Capacidad de escucha	Capacidad de obtener la confianza del cliente
Capacidad de empatía	Capacidad de moderación de respuesta (templanza)
Capacidad de comunicación eficaz	Conocimiento del producto o servicio
Capacidad de conectar con el cliente	

Como se muestra en la Figura 36, en cuanto a la capacidad de identificar los roles del cliente, en el B2C un 18% la considera neutral, el 64% la considera importante y un 18% la considera muy importante. En el B2B el 9% la considera neutral, el 36% importante y el 55% muy importante:

Figura 36. Valoración de la capacidad de identificación de los roles del cliente

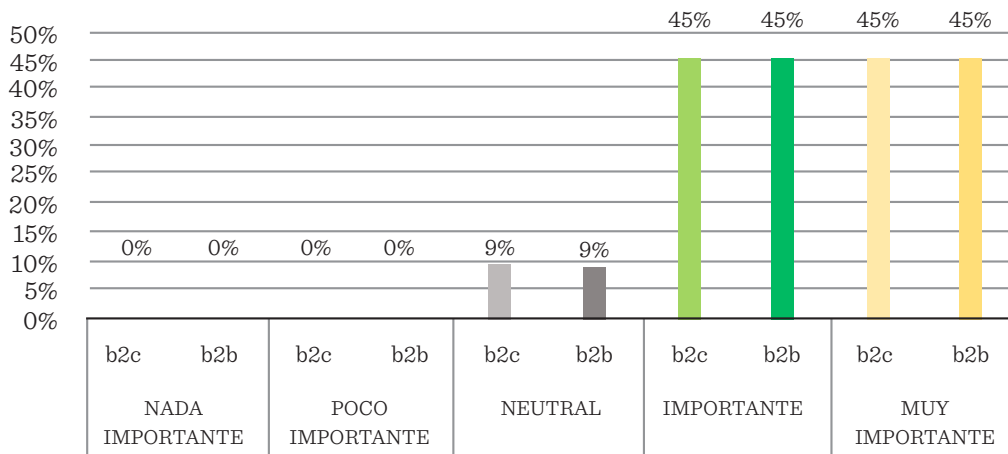
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 37, en cuanto a la capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente, tanto en el B2B como en el B2C un 9% la considera neutral, el 45% la considera importante y un 45% la considera muy importante:

Figura 37. Valoración de la capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente

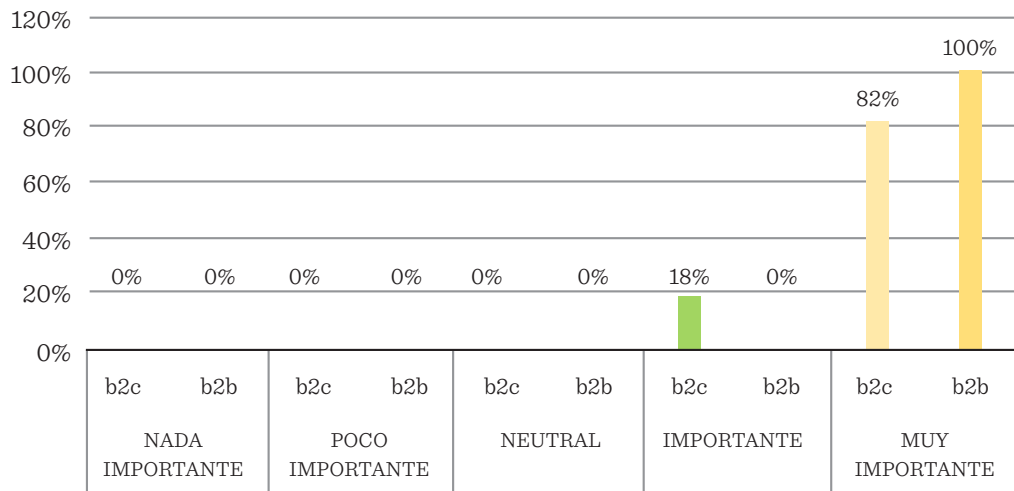
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 38, en cuanto a la capacidad de resolución de conflictos, en el B2C un 18% la considera importante y un 82% la considera muy importante. En el B2B el 100% considera que es una capacidad muy importante:

Figura 38. Valoración de la capacidad de resolución de conflictos

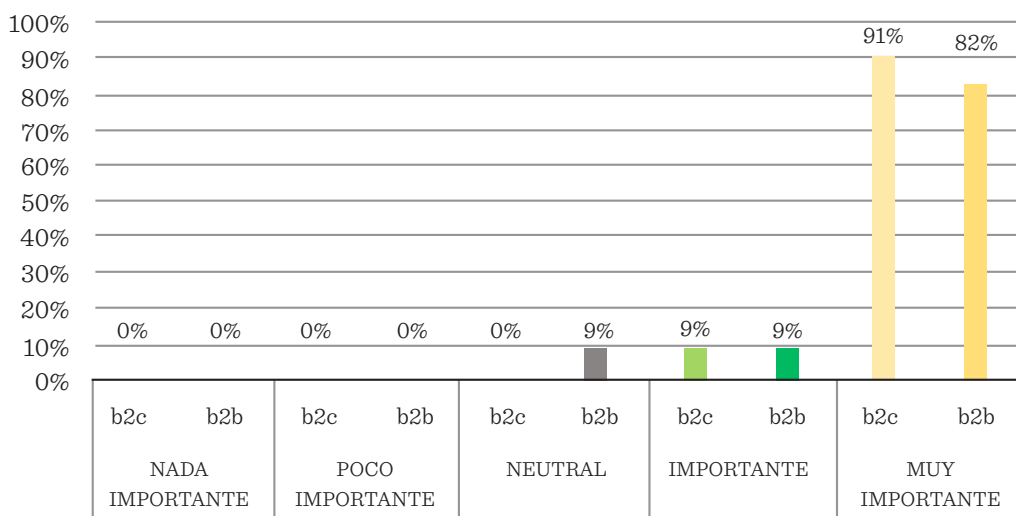
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 39, la capacidad de escucha es considerada neutral por el 9% en el B2B, importante por un 9% tanto en el B2B como en el B2C, y muy importante por el 91% en el B2C y por el 82% en el B2B:

Figura 39. Valoración de la capacidad de escucha

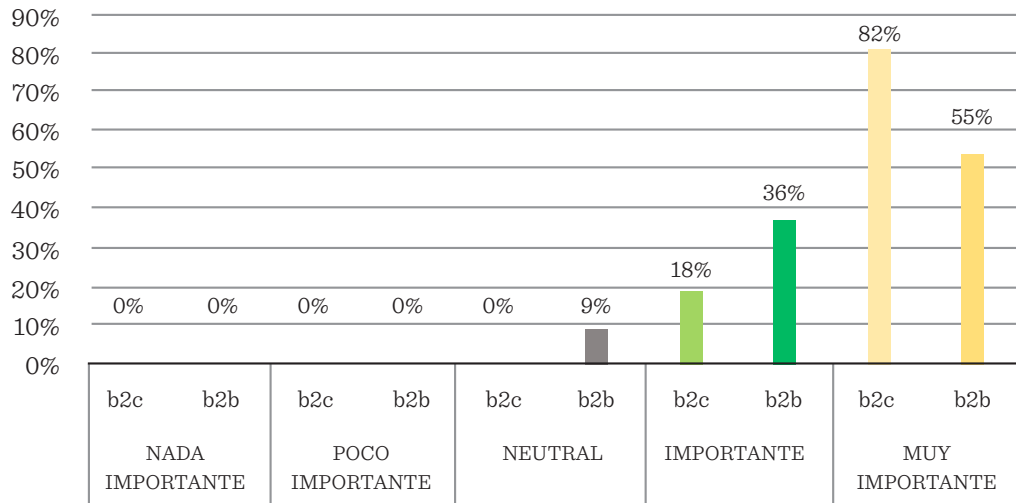
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 40, la capacidad de empatía es considerada neutral por el 9% en el B2B, importante por un 18% en el B2C y por un 36% en el B2B y muy importante por el 82% en el B2C y por el 55% en el B2B:

Figura 40. Valoración de la capacidad de empatía

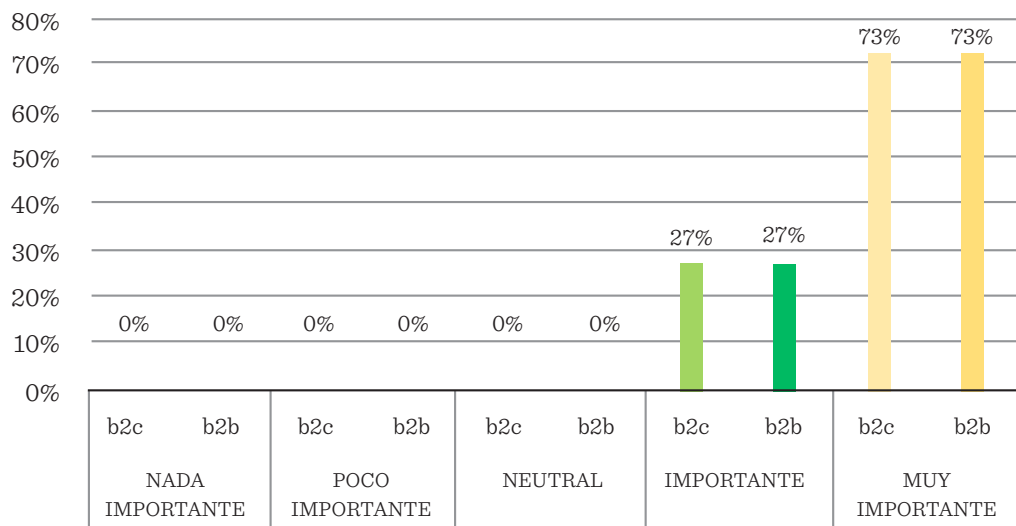
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 41, la capacidad de comunicar eficazmente es considerada importante por un 27% y muy importante por el 73%, tanto en el B2B como en el B2C:

Figura 41. Valoración de la capacidad de comunicación eficaz

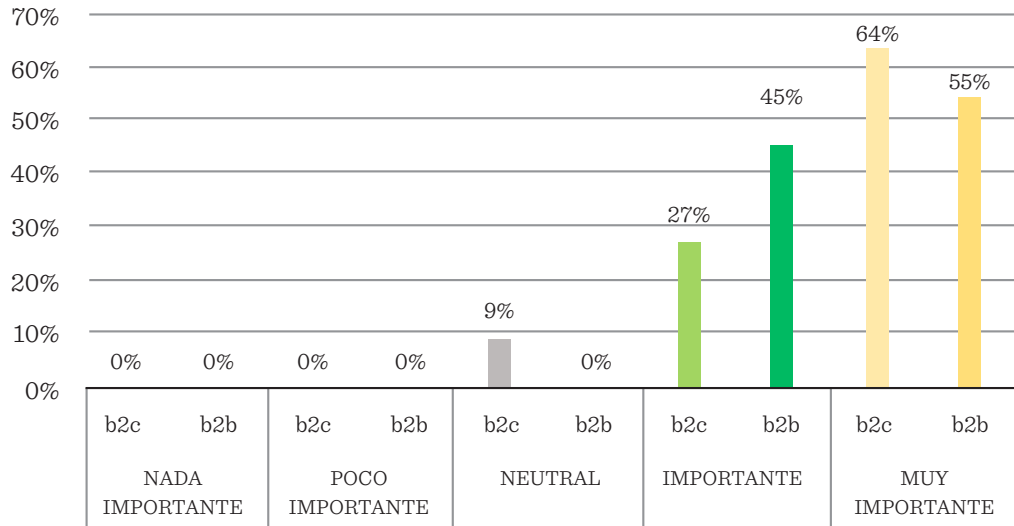
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 42, la capacidad de empatía es considerada una capacidad neutral por el 9% en el B2C, importante por un 27% en el B2C y por un 45% en el B2B y muy importante por el 64% en el B2C y por un 55% en el B2B:

Figura 42. Valoración de la capacidad de recuperación del cliente

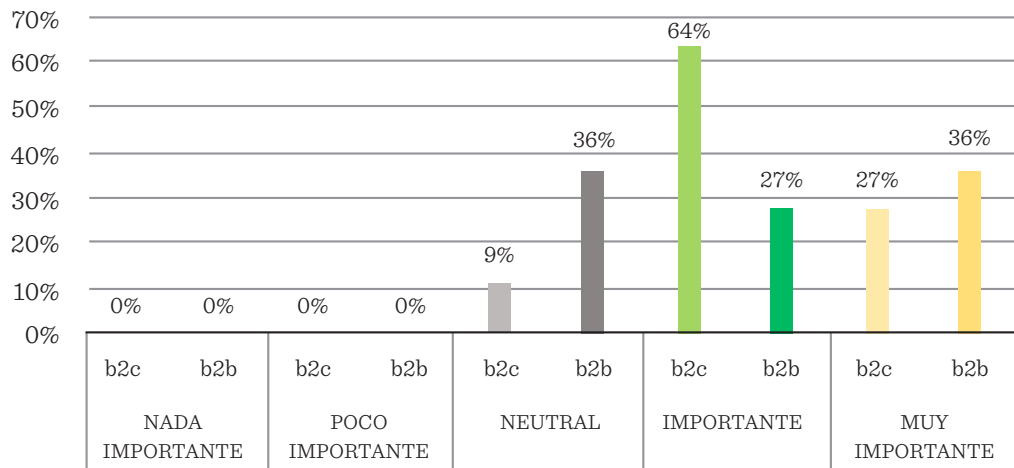
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 43, la capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación es considerada una capacidad neutral por el 9% en el B2C y por el 36% en el B2B, importante por un 64% en el B2C y por un 27% en el B2B y muy importante por el 27% en el B2C y por el 36% en el B2B:

Figura 43. Valoración de la flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación

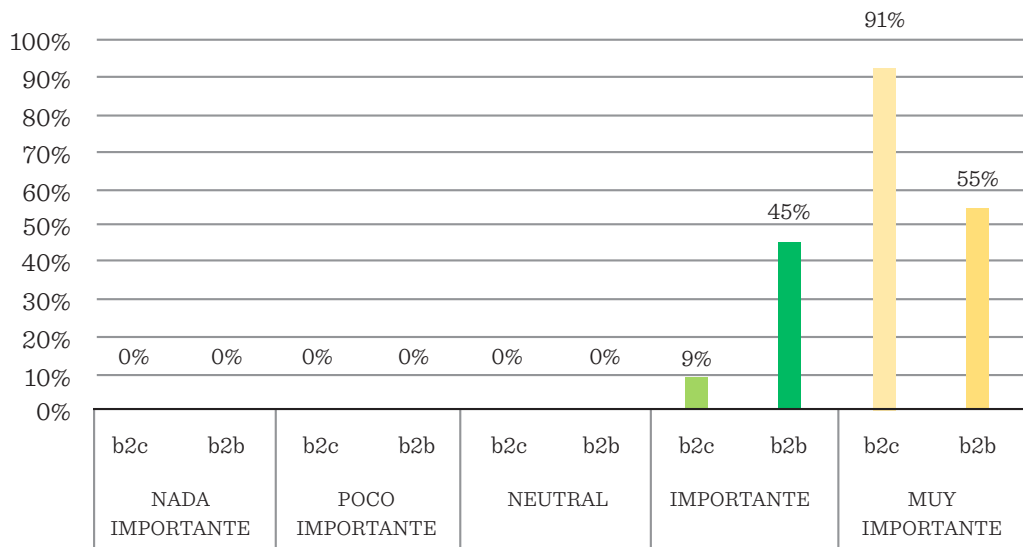
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 44, la capacidad de conectar con el cliente es considerada una capacidad importante por un 9% en el B2C y por un 45% en el B2B y muy importante por el 91% en el B2C y por un 55% en el B2B:

Figura 44. Valoración de la capacidad de conectar con el cliente

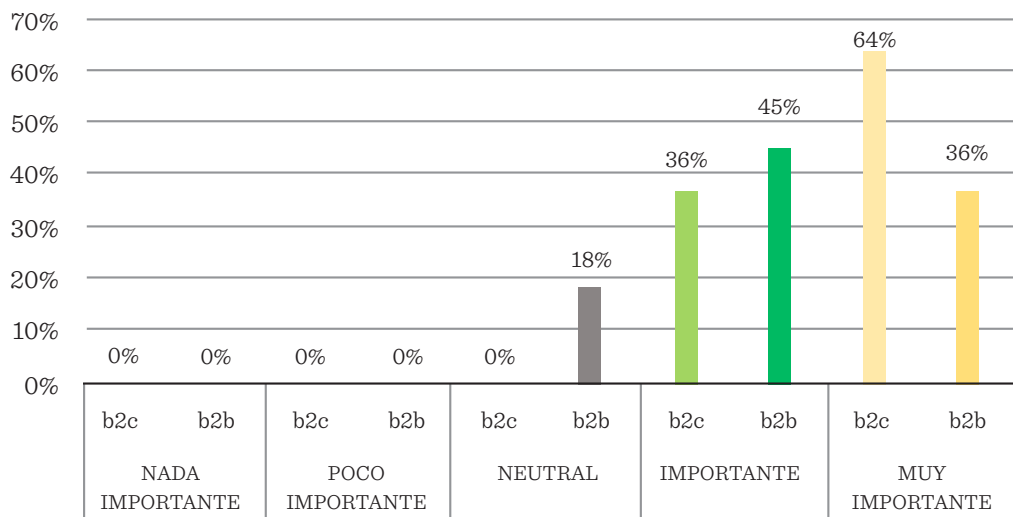
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 45, la capacidad de ser amable es considerada neutral por el 18% de los sujetos en el B2B, importante por un 36% en el B2C y por un 45% en el B2B y muy importante por el 64% en el B2C y por un 36% en el B2B:

Figura 45. Valoración de la capacidad de ser amable

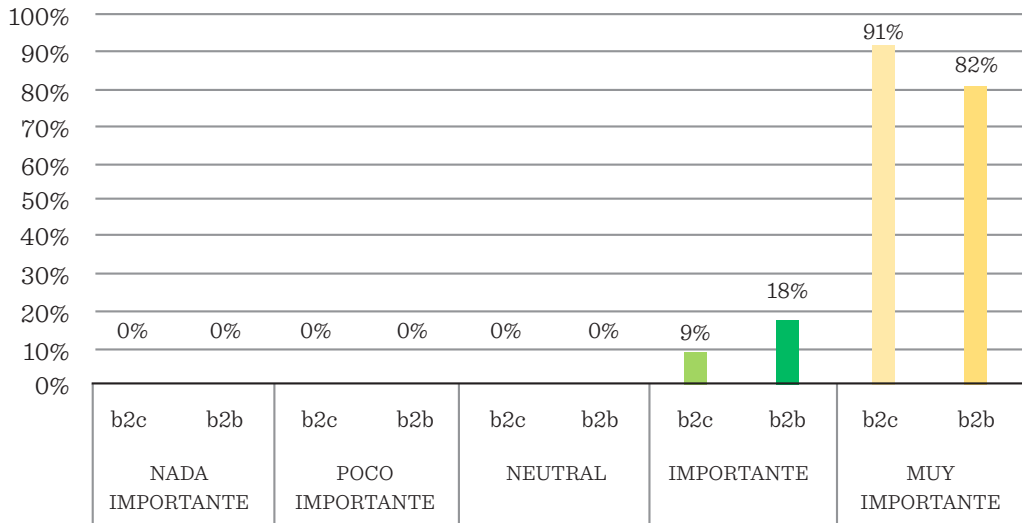
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 46, la capacidad de obtener la confianza del cliente es considerada importante por un 9% en el B2C y por un 18% en el B2B y muy importante por el 91% en el B2C y por un 82% en el B2B:

Figura 46. Valoración de la capacidad de obtener la confianza del cliente

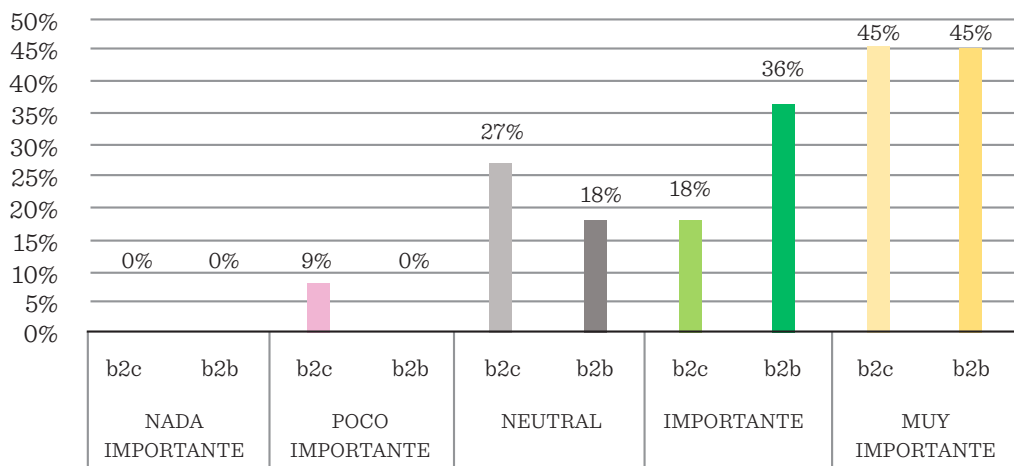
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 47, la capacidad del empleado de conexión con los valores y estrategia de la empresa es considerada poco importante por un 8% en el B2C, neutral por el 27% en el B2C y por el 18% en el B2B, importante por el 18% en el B2C y por el 36% en el B2B y muy importante por el 45% en el B2C y por un 45% en el B2B:

Figura 47. Valoración de la capacidad de conectar con los valores y estrategia de la empresa

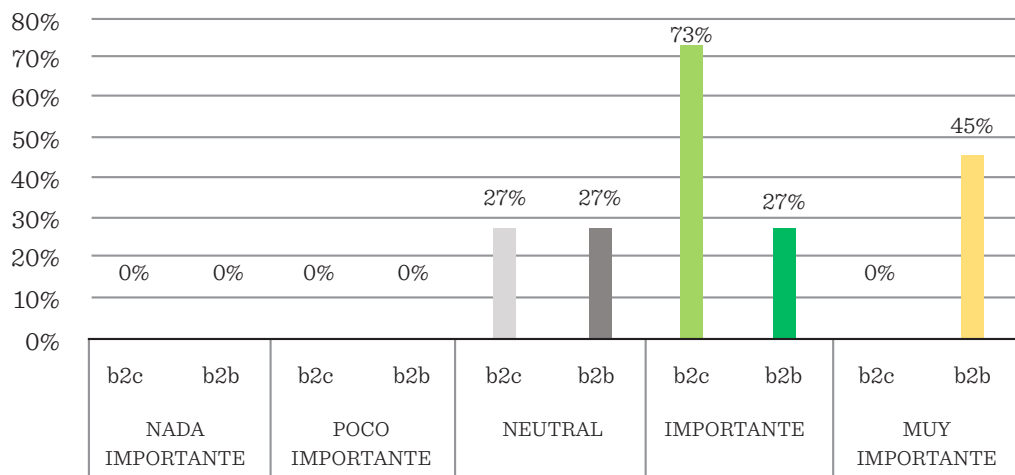
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 48, la capacidad de adaptación a los recursos tecnológicos es considerada neutral por el 27%, tanto en el B2C como en el B2B, importante por el 73% en el B2C y por el 27% en el B2B y muy importante por el 45% en el B2B:

Figura 48. Valoración de la habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos

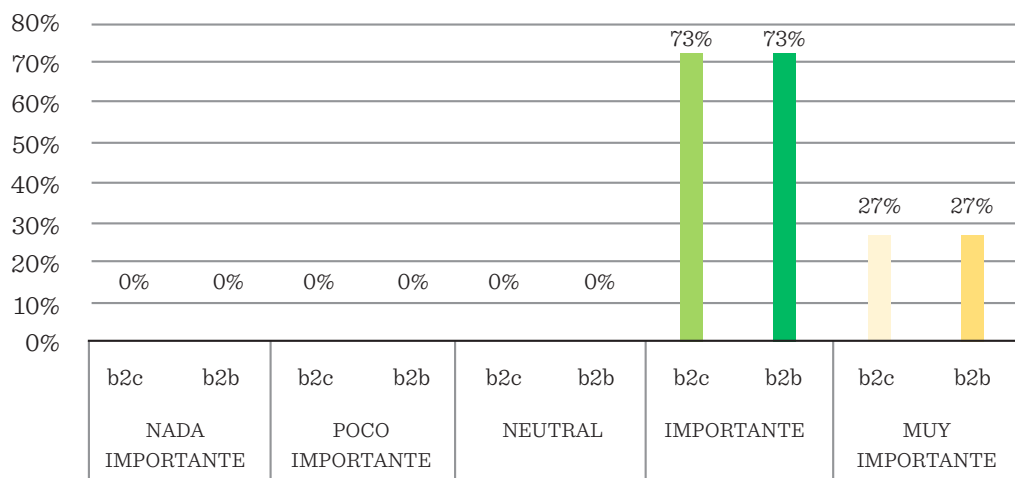
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 49, la capacidad de moderar su respuesta (del empleado) es considerada importante por el 73% y muy importante por el 27%, tanto en el B2C como en el B2B:

Figura 49. Valoración de la capacidad de moderación de respuesta

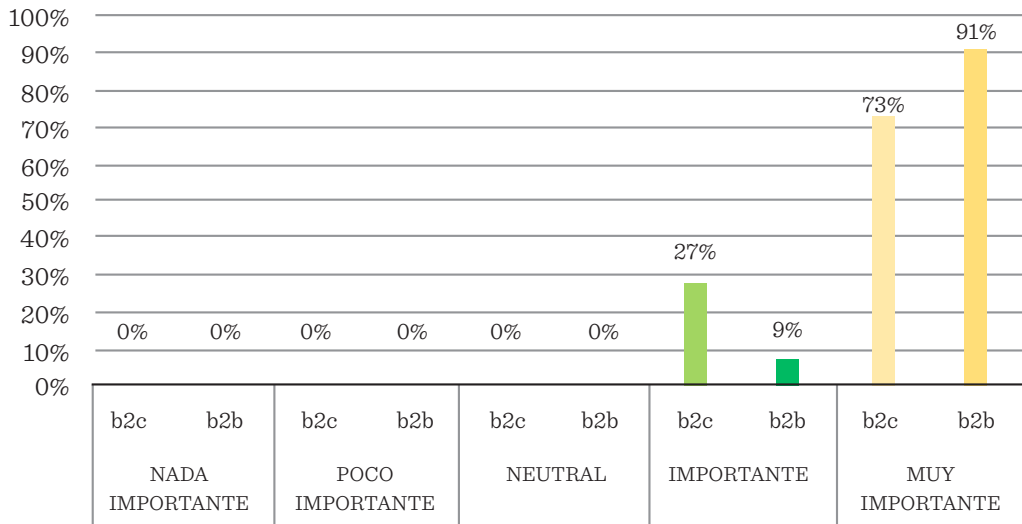
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 50, la capacidad de conocer el producto o servicio es considerada importante por el 27% en el B2C y por el 9% en el B2B y muy importante por el 73% en el B2C y por un 91% en el B2B:

Figura 50. Valoración del conocimiento del producto o servicio

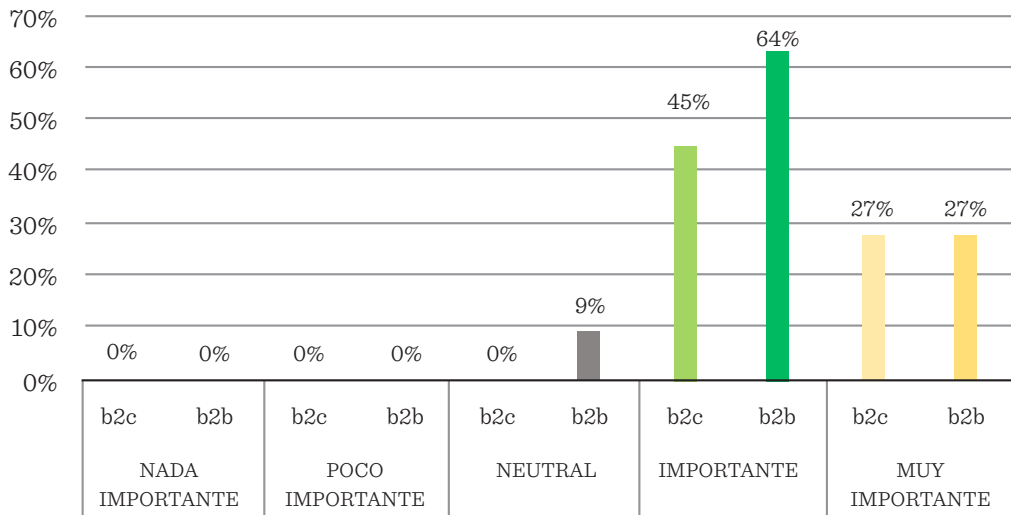
Fuente: elaboración propia



Como se muestra en la Figura 51, la habilidad de usar correctamente el CRM es considerada neutral por el 27% en el B2C y por el 9% en el B2B, importante por el 45% en el B2C y por el 64% en el B2B y muy importante por el 27% tanto en el B2C como en el B2B:

Figura 51. Valoración de la habilidad de usar correctamente el CRM

Fuente: elaboración propia



Los participantes identificaron otras habilidades y capacidades dinámicas en comentarios de la encuesta como los siguientes:

- «La amabilidad depende del código cultural de cada uno. Una persona puede pensar que es muy amable y el cliente no percibirlo así».
- «El aspecto de la higiene y la comunicación no verbal es fundamental».
- «El aspecto cultural, conocer diferentes culturas, es importante».
- «El aspecto físico es muy importante, no el físico sino la imagen cuidada».

Así pues, las capacidades identificadas por los participantes para el B2C son las siguientes:

- Conocimiento y adaptación al código cultural del cliente
- Proactividad
- Motivación
- Higiene y buena imagen

Los participantes identificaron otras habilidades y capacidades dinámicas para el B2B en comentarios de la encuesta como los siguientes:

- «Es importante no sentirse engañado».
- «El problema es la desinformación ante un problema».

Así pues, las capacidades identificadas por los participantes para el B2B son las siguientes:

- Transparencia y compromiso
- *Follow-up* de las conversaciones y operaciones

Otra información obtenida de los canales de comunicación fue la siguiente:

- «Lo ideal de los canales de comunicación es de persona a persona. Si hago una reclamación me importa el canal de comunicación... dependiendo que cuál es el

producto hoy en día las tecnologías te facilitan muchas cosas si sabes dirigir las bien».

- «Cuando no tienes claro qué estás buscando necesitas más la interacción más personal».
- «Cuando algo no va bien, hablar con robots me desespera. Si hay un problema quieres hablar con alguien».
- «Dependiendo de la edad también es diferente a la hora de hablar de comunicación. Pero es importante tenerlos todos y poder decidir».
- «Esto es porque el whatsapp te da una sensación de proximidad y de inmediatez».

7.4.1.1.1. CONFIRMACIÓN O NO DE PROPOSICIONES

	B2B		B2C	
	SE CONFIRMA	NO SE CONFIRMA	SE CONFIRMA	NO SE CONFIRMA
P1: Las capacidades dinámicas intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.1: La capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.2: La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.3: La capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.	•			•

	B2B		B2C	
	SE CONFIRMA	NO SE CONFIRMA	SE CONFIRMA	NO SE CONFIRMA
P.4.9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.		•	•	
P.4.13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.		•		•
P.4.14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.	•		•	
P.4.16: La capacidad o habilidad de usar correctamente el CRM influye positivamente en la creación de la CX.		•	•	

7.5. Conclusiones

El objetivo de la investigación era validar las proposiciones e identificar la importancia que dan los clientes del B2C y del B2B a las capacidades dinámicas necesarias para el empleado de contacto.

Con base en los hallazgos obtenidos, y a pesar de que existen pequeñas diferencias entre el B2C y el B2B con respecto a las capacidades necesarias en los empleados de contacto, todos los clientes coinciden en lo importante o muy importante que son:

- La capacidad de resolución de conflictos.
- La capacidad de comunicación eficaz.
- La capacidad de recuperación del cliente.
- La capacidad de conectar con el cliente.

- La capacidad de obtener la confianza del cliente.
- La capacidad de moderación de la respuesta y el conocimiento del producto.

La capacidad de escucha, la capacidad de empatía, la flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación y la capacidad de ser amable son consideradas importantes o muy importantes por todos los sujetos en el B2C; en algún caso del B2B se consideran neutras, pero en general se opina que tienen importancia o mucha importancia.

La capacidad de identificación de los roles del cliente, la capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente, la habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos y la habilidad de usar correctamente el CRM se consideran mayormente importantes o muy importantes tanto en el B2C como en el B2B, pero hay sujetos que las han considerado neutras.

Solo la conexión con los valores y la estrategia de la empresa ha obtenido la clasificación de poco importante por parte de algún sujeto, pero mayormente se considera importante o muy importante.

Así pues, todas las capacidades propuestas se han considerado de forma general como importantes o muy importantes, además de las propuestas y comentadas por los sujetos en el transcurso del *Focus Group*:

Para el B2C:

- El conocimiento y la adaptación al código cultural del cliente.
- La proactividad del empleado.
- La capacidad de mantener buena higiene y buena imagen.

Para el B2B:

- La capacidad de ser transparente.
- La capacidad de hacer el *follow-up* de las conversaciones y operaciones.

Las capacidades de motivación y de compromiso, en nuestra opinión, no corresponderían a capacidades específicas del empleado, sino a capacidades de la organización para generar motivación y compromiso en los empleados.

Sobre los canales de comunicación se opina que:

- Es importante poder escoger entre todos los canales de comunicación.
- Se valora que la atención al cliente sea a través de una persona y no de una máquina.
- El whatsapp te da una sensación de proximidad y de inmediatez.

7.6. Limitaciones

Los hallazgos de este estudio están sujetos a algunas limitaciones.

En primer lugar, la muestra del *Focus Group* fue heterogénea en cuanto a sectores y edades. Se podría repetir de forma sectorial para poder obtener más información en relación con las especificaciones del sector.

Otra limitación fue trabajar con constructos que podían generar confusión entre los diferentes sujetos.

8. Importancia del personal de contacto en la experiencia del cliente y las capacidades dinámicas necesarias: investigación cuantitativa

8.1. Justificación

En los dos estudios cualitativos realizados en los capítulos anteriores se ha podido identificar y evaluar las competencias y capacidades dinámicas importantes en el empleo de contacto en relación con la CX. Estas han sido identificadas desde el punto de vista de las empresas y organizaciones y desde el punto de vista de los clientes finales (B2C) y de los clientes como empresa (B2B).

La valoración ha sido la que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 31. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en CX

	NADA IMPORTANTE			POCO IMPORTANTE			NEUTRAL			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE		
	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi
Capacidad de identificación de los roles del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	9,1%	0,0%	63,6%	45,5%	63,6%	18,2%	45,5%	36,4%
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	45,5%	0,0%	30,0%	45,5%	100,0%	70,0%
Capacidad de resolución de conflictos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	18,2%	9,1%	40,0%	81,8%	81,8%	80,0%
Capacidad de escucha	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	18,2%	90,9%	0,0%	81,8%
Capacidad de empatía	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	27,3%	81,8%	0,0%	72,7%
Capacidad de comunicación eficaz	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	10,0%	72,7%	0,0%	90,0%
Capacidad de recuperación del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	20,0%	27,3%	0,0%	60,0%	63,6%	0,0%	20,0%
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	63,6%	0,0%	30,0%	27,3%	0,0%	70,0%
Capacidad de conectar con el cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	45,5%	90,9%	0,0%	54,5%

Tabla 31. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en CX (cont.)

	NADA IMPORTANTE			POCO IMPORTANTE			NEUTRAL			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE		
	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi	b2c	b2b	delphi
Capacidad de ser amable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	0,0%	45,5%	63,6%	0,0%	54,5%
Capacidad de obtener la confianza del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	18,2%	90,9%	0,0%	81,8%
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	36,4%	45,5%	0,0%	63,6%
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	54,5%	72,7%	0,0%	45,5%
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	72,7%	0,0%	30,0%	27,3%	0,0%	70,0%
Conocimiento del producto y/o servicio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	36,4%	72,7%	0,0%	63,6%
Habilidad de usar correctamente el CRM	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	30,0%	45,5%	0,0%	50,0%	27,3%	0,0%	20,0%

Además de estas valoraciones, dentro de las conclusiones del cualitativo del *Focus Group* se ha puesto de manifiesto la necesidad de incluir en las capacidades y habilidades del empleado de contacto las siguientes:

- El conocimiento y la adaptación al código cultural del cliente.
- La proactividad del empleado.
- La capacidad de mantener buena higiene y buena imagen.

8.2. Hipótesis y objetivos

El objetivo principal de esta investigación es corroborar los resultados obtenidos de forma cualitativa en referencia a las habilidades y capacidades dinámicas necesarias para el empleado de contacto en relación con la CX:

- H1: La capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H2: La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H3: La capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX.
- H4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.
- H5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.
- H6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.
- H7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.
- H9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.
- H11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.
- H13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.

- H14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.
- H15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.
- H16: La capacidad de tener pulcritud e higiene influye positivamente en la creación de la CX.
- H17: La capacidad de conocer y adaptarse al código cultural del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H18: La capacidad de ser proactivo influye positivamente en la creación de la CX.

Se eliminó la pregunta del CRM atendiendo a la complejidad de la herramienta y se tuvieron en cuenta las propuestas que hicieron los sujetos del estudio cualitativo en referencia a la capacidad de tener higiene y pulcritud, el conocimiento del código cultural y la proactividad, para corroborar de forma cuantitativa su importancia.

8.3. Metodología

8.3.1. RECOPIACIÓN DE LOS DATOS

8.3.1.1. Cálculo del tamaño de la muestra

La población española (hombres y mujeres) de 25 a 64 años en 2021 según el INE es de 26.965.318 habitantes.

Con una heterogeneidad del 50%, un nivel de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 6\%$, el tamaño de la muestra es de 267.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población o universo (26.965.318)

Nivel de confianza (95%)

Z = 1,96

p = probabilidad a favor (0,5)

q = probabilidad en contra (0,5)

e = error muestral (0,06 = ±6)

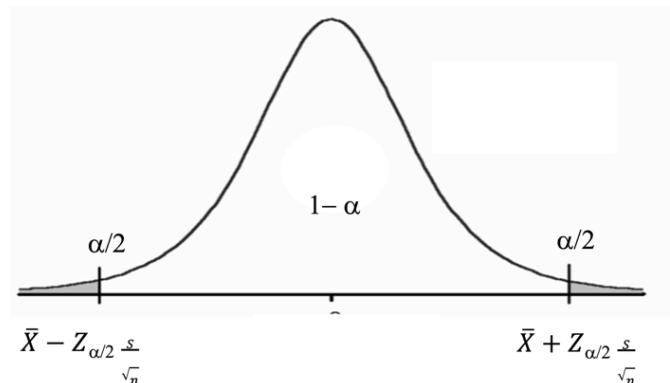
$$n = \frac{25.897.491}{97075,1412 + 0,9604}$$

n = 266,77

8.3.1.2. Cálculo del intervalo de confianza de las respuestas

Para calcular el intervalo de confianza de las respuestas se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$\langle \mu \rangle_{1-\alpha} = \bar{X} \pm Z_{\alpha/2} \frac{S}{\sqrt{n}}$$



En donde:

\bar{X} = media

S = desviación estándar

Intervalo del 95% de confianza

n = 274

$$\langle \mu \rangle_{1-\alpha} = \bar{X} \pm 1,96 \frac{S}{\sqrt{274}}$$

$$\bar{X} \pm 1,96 \frac{S}{\sqrt{274}}$$

Esta será la fórmula utilizada en la obtención de los resultados para cada pregunta realizada.

8.3.1.3. Recogida de resultados

Se adaptaron las preguntas usadas en el estudio del *Focus Group* del capítulo anterior, eliminando la pregunta referente al CRM teniendo en cuenta la complejidad del elemento y el concepto e introduciendo las tres capacidades que los sujetos del *Focus Group* identificaron como también importantes y que no estaban recogidas en la encuesta inicial.

La encuesta se lanzó mediante el panel Cint. El panel lanza la encuesta *online* a su base de datos de personas dispuestas a responder. La recogida de datos se hizo de forma anónima y se cerró a las 274 respuestas recogidas.

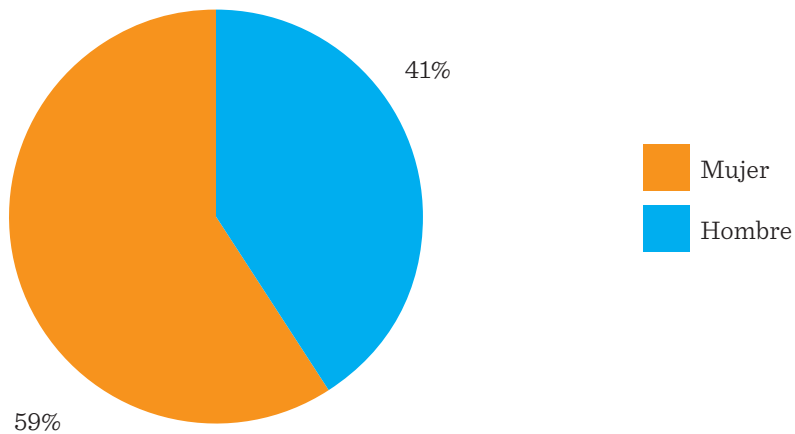
Los requisitos de los sujetos fueron:

- Heterogeneidad de género
- Edad de 25 a 65 años
- Españoles
- Residentes en España

8.4. Resultados

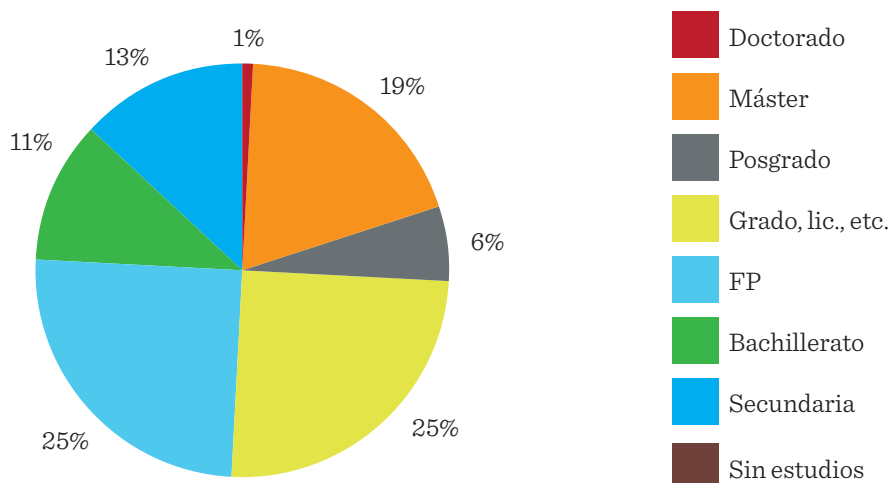
De las 274 respuestas recogidas, el 41% fueron contestadas por hombres y el 59% por mujeres, tal y como se puede ver en la Figura 52:

Figura 52. Porcentaje de género de los sujetos



El nivel de estudios de los sujetos está entre doctorado y secundaria obligatoria, habiendo un 1% de personas con doctorado, un 19% con estudios de máster, un 6% con estudios de posgrado, un 25% con estudios superiores de grado, licenciatura o diplomatura, un 25% con estudios de formación profesional o similar, un 11% con estudios de bachillerato y un 13% de personas con estudios de secundaria obligatoria. No hay sujetos sin estudios.

Figura 53. Nivel de estudios de los sujetos



Pregunta	Promedio	Mediana	Varianza	Moda	Desviación estándar	Intervalo mínimo	Intervalo máximo
	\bar{X}		σ^2		S	$\bar{X} - 1,96 \frac{S}{\sqrt{274}}$	$\bar{X} + 1,96 \frac{S}{\sqrt{274}}$
Q1	4,41	4	0,46	5	0,678	4,325	4,485
Q2	4,47	5	0,39	5	0,624	4,393	4,541
Q3	4,62	5	0,37	5	0,608	4,552	4,696
Q4	4,58	5	0,39	5	0,624	4,503	4,651
Q5	4,66	5	0,29	5	0,539	4,597	4,724
Q6	4,54	5	0,44	5	0,663	4,462	4,619
Q7	4,7	5	0,3	5	0,548	4,636	4,766
Q8	4,5	5	0,48	5	0,693	4,414	4,578
Q9	4,25	4	0,62	5	0,787	4,155	4,341
Q10	4,41	5	0,51	5	0,714	4,321	4,490
Q11	4,58	5	0,43	5	0,656	4,506	4,662
Q12	4,7	5	0,3	5	0,548	4,636	4,766
Q13	4,4	4,5	0,49	5	0,700	4,315	4,481
Q14	4,42	5	0,55	5	0,742	4,328	4,504
Q15	4,35	4	0,53	5	0,728	4,264	4,437
Q16	4,45	5	0,52	5	0,721	4,364	4,534
Q17	4,12	4	0,74	4	0,860	4,022	4,226
Q18	4,33	4	0,54	5	0,735	4,245	4,419

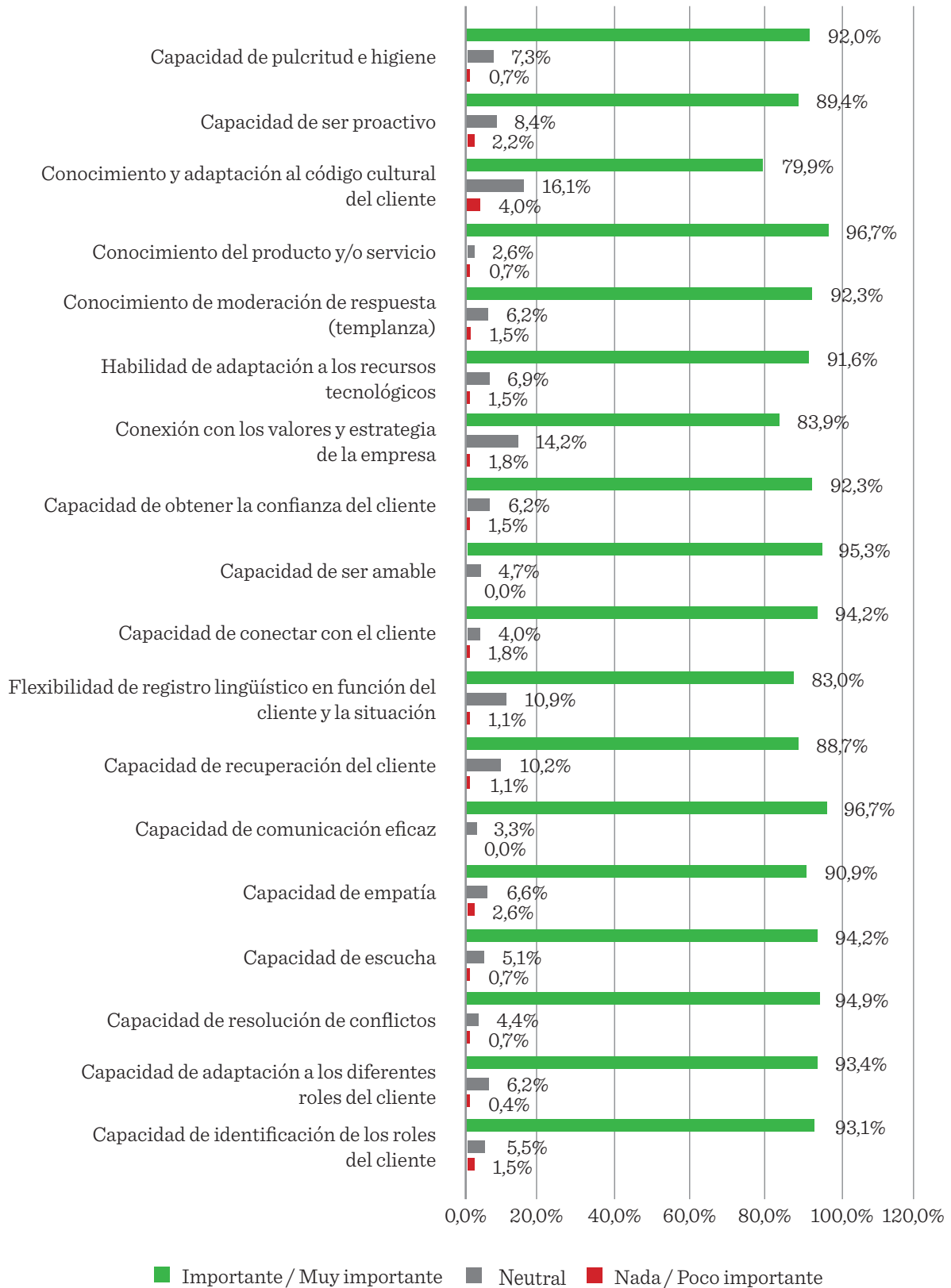
De las capacidades, habilidades y competencias investigadas, todas han sido evaluadas como importantes o muy importantes por un mínimo del 79,9% de los participantes.

La capacidad de identificación de los roles del cliente es considerada importante o muy importante por un 93,1% de los sujetos, neutral por un 5,5% y poco o nada importante por un 1,5%, con un intervalo de confianza de 4,325-4,485.

La capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente es considerada importante o muy importante por un 93,4% de los sujetos, neutral por un 6,2% y poco o nada importante por un 0,4%, con un intervalo de confianza de 4,393-4,541.

La capacidad de resolución de conflictos es considerada importante o muy importante por un 94,9% de los sujetos, neutral por un 4,4% y poco o nada importante por un 0,7%, con un intervalo de confianza de 4,552-4,696.

Figura 54. Valoración de la importancia de las capacidades del empleado de contacto para la CX del cuantitativo



La capacidad de escucha es considerada importante o muy importante por un 94,2% de los sujetos, neutral por un 5,1% y poco o nada importante por un 0,7%, con un intervalo de confianza de 4,503-4,504.

La capacidad de empatía es considerada importante o muy importante por un 90,9% de los sujetos, neutral por un 6,6% y poco o nada importante por un 2,6%, con un intervalo de confianza de 4,328-4,504.

La capacidad de comunicación eficaz es considerada importante o muy importante por un 96,7% de los sujetos y neutral por un 3,3%, con un intervalo de confianza de 4,597-4,724.

La capacidad de recuperación del cliente es considerada importante o muy importante por un 88,7% de los sujetos, neutral por un 10,2% y poco o nada importante por un 1,1%, con un intervalo de confianza de 4,321-4,490.

La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación es considerada importante o muy importante por un 88% de los sujetos, neutral por un 10,90% y poco o nada importante por un 1,1%, con un intervalo de confianza de 4,264-4,437.

La capacidad de conectar con el cliente es considerada importante o muy importante por un 94,2% de los sujetos, neutral por un 4% y poco o nada importante por un 1,8%, con un intervalo de confianza de 4,462-4,619.

La capacidad de ser amable es considerada importante o muy o importante por un 95,3% de los sujetos y neutral por un 4,7%, con un intervalo de confianza de 4,636-4,766.

La capacidad de obtener la confianza del cliente es considerada importante o muy importante por un 92,3% de los sujetos, neutral por un 6,2% y poco o nada importante por un 1,5%, con un intervalo de confianza de 4,503-4,504.

La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa es considerada importante o muy importante por un 83,9% de los sujetos, neutral por un 14,2% y poco o nada importante por un 1,8%, con un intervalo de confianza de 4,155-4,341.

La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos es considerada importante o muy importante por un 91,6% de los sujetos, neutral por un 6,9% y poco o nada importante por un 1,5%, con un intervalo de confianza de 4,315-4,481.

La capacidad de moderación de respuesta (templanza) es considerada importante o muy importante por un 1,5% de los sujetos, neutral por un 6,2% y poco o nada importante por un 92,3%, con un intervalo de confianza de 4,364-4,534.

La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio es considerada importante o muy importante por un 96,7% de los sujetos, neutral por un 2,6% y poco o nada importante por un 0,7%, con un intervalo de confianza de 4,636-4,766.

La capacidad de pulcritud e higiene es considerada importante o muy importante por un 92% de los sujetos y neutral por un 7,3%, con un intervalo de confianza de 4,506-4,662.

La capacidad de conocer y adaptarse al código cultural del cliente es considerada importante o muy importante por un 79,9% de los sujetos, neutral por un 16,1% y poco o nada importante por un 4%, con un intervalo de confianza de 4,022-4,226.

La capacidad de ser proactivo es considerada importante o muy importante por un 89,4% de los sujetos, neutral por un 8,4% y poco o nada importante por un 2,2%, con un intervalo de confianza de 4,245-4,419.

8.5. Conclusiones

El objetivo de la investigación era validar o descartar las hipótesis e identificar la importancia que dan los clientes (de forma cuantitativa) a las capacidades dinámicas necesarias para el empleo de contacto, validando o refutando los resultados obtenidos de forma cualitativa.

Como se puede deducir de los resultados estadísticos, la hipótesis H1 (la capacidad de identificación de los roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX) se acepta con una confianza del 95%.

Lo mismo sucede con la H2 (la capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente influye positivamente en la creación de la CX), con una confianza del 95%.

Se acepta también la H3 (la capacidad de resolución de conflictos influye positivamente en la creación de la CX), con una confianza del 95%.

Y ocurre otro tanto con el resto de las hipótesis:

- H4: La capacidad de escucha influye positivamente en la creación de la CX.
- H5: La capacidad de empatía influye positivamente en la creación de la CX.
- H6: La capacidad de comunicación eficaz influye positivamente en la creación de la CX.
- H7: La capacidad de recuperación del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H8: La capacidad de tener flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación influye positivamente en la creación de la CX.
- H9: La capacidad de conectar con el cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H10: La capacidad de ser amable influye positivamente en la creación de la CX.
- H11: La capacidad de obtener la confianza del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H12: La capacidad de que el empleado de contacto esté conectado con los valores y estrategia de la empresa influye positivamente en la creación de la CX.
- H13: La capacidad o habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos influye positivamente en la creación de la CX.
- H14: La capacidad de moderación de respuesta (templanza) influye positivamente en la creación de la CX.
- H15: La capacidad o habilidad de conocer el producto o servicio influye positivamente en la creación de la CX.
- H16: La capacidad de tener pulcritud e higiene influye positivamente en la creación de la CX.

- H17: La capacidad de conocer y adaptarse al código cultural del cliente influye positivamente en la creación de la CX.
- H18: La capacidad de ser proactivo influye positivamente en la creación de la CX.

Por lo tanto, podemos decir que, en base a los hallazgos obtenidos en la investigación, se aceptan todas las hipótesis y que, por tanto, las habilidades, competencias y capacidades identificadas son importantes para la experiencia del cliente según su opinión.

Así mismo, los sujetos de la investigación han corroborado la importancia de las capacidades de higiene y pulcritud, el conocimiento del código cultural y la proactividad.

8.6. Limitaciones

Los hallazgos de este estudio están sujetos a algunas limitaciones.

En primer lugar, la muestra comprendía sujetos de España que formaban parte de un panel.

Otra limitación está relacionada con la propia metodología cuantitativa. A pesar de que los sujetos estaban dispuestos a contestar las preguntas, pudo haber algunos que contestasen de forma aleatoria.

Una tercera limitación es el propio objetivo de buscar las capacidades dinámicas genéricas, ya que es posible que se plantearan que dependiendo del sector podían ser diferentes.

Una cuarta limitación es el uso de constructos que las personas no tienen bien identificados; no sabemos qué entiende cada sujeto por experiencia del cliente, y a pesar de intentar explicar ciertos conceptos más complejos en las diferentes preguntas, puede existir una diferencia de interpretación de conceptos.

Los estudios futuros deberían aumentar aún más la generalización, utilizando técnicas de muestreo diferentes, o investigar por sectores concretos.

Además, se pueden utilizar otras técnicas estadísticas que den más profundidad.

9. Conclusiones y discusión general

9.1. Conclusiones de la fase de revisión

La literatura de marketing defiende la idea de desarrollar y dominar las capacidades para gestionar con éxito la CX (Lemon y Verhoef, 2016; Roy et al., 2020). De la fase de revisión se deducen las siguientes conclusiones:

- La *Customer Experience* es un constructo en que, además de no llegarse a un consenso en cuanto a su definición, existe una fragmentación y confusión teórica tales que acaba usándose mal o sin conocimiento sólido, por lo que puede llegar a desaparecer por su inconsistencia.
- La CX no puede ser una ventaja competitiva en sí, porque es una cocreación entre empresa y cliente y depende de las experiencias subjetivas de los clientes y de sus percepciones. Pero sí puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible porque aporta valor para el cliente.
- Muchas organizaciones se centran la evaluación de la *Customer Experience* sin ni siquiera saber qué es ni haber diseñado la CX deseada por la organización ni haber identificado todos los elementos, recursos y capacidades (invisibles muchas veces) necesarios para poder hacer una buena evaluación.
- Si unimos todas las características, podemos determinar que las diferentes definiciones de valor tienen en común que:

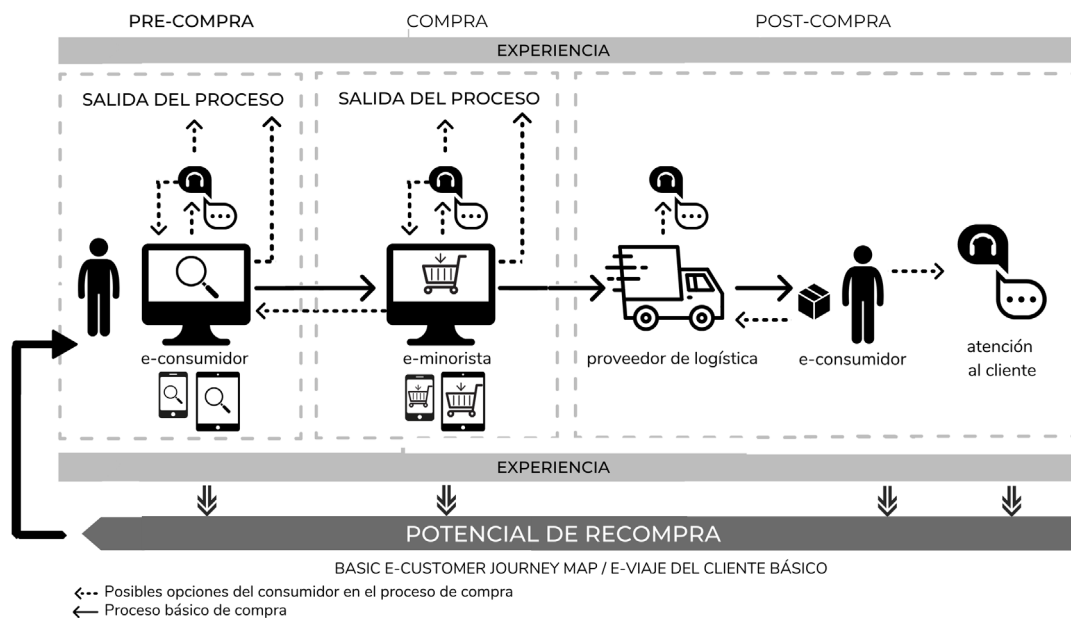
El valor del cliente está vinculado o es inherente al uso del producto o servicio y es una percepción subjetiva que no puede ser determinada por la organización. Además, se crea un compromiso del cliente con el producto/servicio/organización, ya que renuncia a adquirir o usar otros productos/servicios/organizaciones.

- Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, podemos definir la *Customer Experience* de la siguiente manera:

La Customer Experience (CX) es el fruto de la cocreación entre el cliente y la organización. Es el resultado entre las respuestas cognitivas, emocionales, de percepción, de relación social y espirituales y las acciones (conscientes e inconscientes) del cliente (según las características del momento, lugar y contexto) ante la evaluación general de la acumulación de eventos (puntos de contacto directos

e indirectos) que se han producido tanto antes como durante y después del servicio y los elementos de un contexto creados por la organización.

- Presentamos una propuesta de *e-Customer Journey Map* que se puede definir así: en la precompra en el *e-commerce* el cliente toma la decisión de seguir con la compra, ponerse en contacto con atención al cliente o salir del proceso. Si se pone en contacto con el servicio de atención al cliente puede salir del proceso de compra o volver a él. En el momento de comprar, se produce la misma decisión y sigue el mismo proceso. En la postcompra solo decide si se pone en contacto con el centro de atención al cliente. En este e-CJM propuesto se puede ver el peso que supone el servicio de atención al cliente (en cualquiera de sus formas):



- Los empleados de contacto tienen un gran impacto en la experiencia del cliente tanto *offline*, como omnicanal, como *online*, ya que pueden establecer una conexión emocional con los clientes en situaciones complejas de primera línea. La tecnología por sí sola no puede conseguirlo.

9.1.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Experiencia del cliente / *Customer Experience*: fruto de la cocreación entre el cliente y la organización. Es el resultado entre las respuestas cognitivas, emocionales, de percepción, de relación social y espirituales y las acciones (conscientes e inconscientes) del cliente (según las características del momento, lugar y contexto) ante la

evaluación general de la acumulación de eventos (puntos de contacto directos e indirectos) que se han producido tanto antes como durante y después del servicio y los elementos de un contexto creados por la organización.

Orientación a la experiencia del cliente / *Customer Experience Orientation (CO)*: orientación de la organización centrada en el desarrollo de las capacidades de la empresa para proporcionar una experiencia al cliente durante su viaje.

Gestión de la experiencia del cliente / *Customer Experience Management (CEM)*: conjunto de procesos usados por la organización con el fin de optimizar la experiencia del cliente. Combina la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención, la gestión de relaciones, la experiencia del usuario, el marketing experiencial y el enfoque en el cliente.

Satisfacción del cliente / *Customer Satisfaction (CS)*: estado psicológico que surge como resultado de la expectativa del cliente y de lo que realmente obtiene.

Punto de contacto / *Touch Point (TP)*: cualquier incidente que una persona percibe y en el que se relaciona conscientemente con una determinada organización o marca.

Mapa de viaje del cliente / *Customer Journey Map (CJM)*: representación lineal gráfica y visual de todos los posibles puntos de contacto (*Touch Points*) por los que el pasa el cliente en relación con la organización, normalmente durante el proceso de compra o de un intercambio completo.

***Service Blueprint*:** representación gráfica en forma de diagrama que muestra las relaciones entre los diferentes componentes que forman un servicio (personas, procesos, accesorios...) y que están vinculados directamente en un recorrido específico del cliente. Es un método de modelado de procesos que se usa para poder visualizar, analizar, organizar, controlar y desarrollar un servicio para mejorar los procesos internos y externos de la organización.

Percepción: proceso de poner conciencia o comprensión a la información sensorial por el cual se selecciona, organiza e interpreta la información en bruto que ha llegado de los sentidos.

Recursos: factores o activos (tangibles o intangibles) que la empresa controla, que no crean valor por sí mismos pero que son valiosos porque permiten a la organización

desarrollar su actividad. Pueden ser financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, marcas, relaciones con los *stakeholders*, etc.

Capacidades: surgen de la implementación, coordinación y combinación de los recursos para llevar a cabo una actividad o fin.

Capacidades dinámicas / *Dynamic Capabilities*: subconjunto de competencias, rutinas, habilidades o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del entorno.

9.2. Conclusiones de la fase cualitativa

De la fase cualitativa se desprenden las siguientes conclusiones:

El objetivo de la investigación de la fase cualitativa era identificar y evaluar capacidades dinámicas que intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX, identificándolas, y validar las proposiciones.

Se han identificado las siguientes capacidades genéricas:

Capacidades de observación y evaluación externas:

- Capacidad de escanear el entorno para evaluar los mercados y los competidores
- Voluntad de adoptar las mejores prácticas (evaluación comparativa)
- Capacidad de generación de ideas
- Vigilancia de mercados y tecnologías
- Percepción e interpretación del entorno

Capacidades de renovación de recursos:

- Coordinación e integración internas
- Capacidad de desarrollo de nuevos procesos
- Capacidades innovadoras

- Capacidad de disrupción del mercado
- Rutinas de toma de decisiones estratégicas (gestión)
- Reconfiguración del conocimiento
- Obtención y liberación de recursos

Capacidades de adquisición de recursos:

- Creación y absorción de conocimiento
- Capacidades de la red de aprendizaje
- Integración de competencias externas
- Contratación de gerentes con experiencia
- Integración posterior a la adquisición
- Coordinación e integración externas (colaboración)

Reconfiguración de recursos internos:

- Integración de conocimientos
- Capacidad de integración de recursos internos
- Rutinas de asignación de recursos
- Aprendizaje (repetición y experimentación)
- Actualización de la capacidad de gestión

En cuanto a las competencias y capacidades dinámicas importantes o muy importantes en la organización y que intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX, se ha obtenido la siguiente lista:

- Identificación de las necesidades reales de los clientes
- Identificación del *pain* y del *gain* de los clientes
- Capacidad de describir la experiencia desde el punto de vista del cliente

- Diseño y creación de una experiencia coherente
- Gestión correcta de los elementos de los diferentes puntos de contacto (atmosféricos, tecnológicos, comunicativos, procesos, interacciones...)
- Gestión de las experiencias sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y relacionales en los puntos de contacto
- Creación de experiencias holísticas (sensoriales, emocionales, cognitivas, de actuación y de relación) en la medida de lo posible
- Creación de respuestas personalizadas para los clientes
- Diseño del mapa de viaje del cliente (*Customer Journey Map*)
- Capacidad de identificar los puntos de contacto
- Monitorización de los puntos de contacto del cliente
- Capacidad de evaluación de los puntos de contacto
- Priorización de los puntos de contacto con el cliente
- Modelización de los procesos de consumo de productos y servicios (identificación de los pasos)
- Identificación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
- Monitorización y evaluación de las acciones no visibles que afectan a la experiencia del cliente
- Identificación de los *Pain Points* (puntos de sufrimiento del cliente)
- Investigación de las expectativas del cliente
- Gestión de las expectativas del cliente
- Capacidad de identificar los *gaps* entre las expectativas del cliente y la experiencia real del cliente
- Capacidad de reajuste de los *gaps*
- Adaptación a los cambios de preferencias del mercado y los clientes
- Creación de experiencias omnicanal
- Capacidad de respuesta en todos los canales

- Capacidad de utilización consciente de los recursos de gestión de los clientes (CRM) (ver en el CRM más que una base de datos)
- Capacidad de gestión de los datos del CRM (codificación, almacenaje y recuperación de datos)
- Uso del CRM como herramienta de mejora de la relación con el cliente
- Orientación a la experiencia del cliente
- Capacidad de generar compromiso de los empleados

Sobre las capacidades, habilidades y competencias evaluadas por expertos y por clientes del B2C y B2B sobre el empleado de contacto, se puede ver que la mayoría intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX según la opinión de los sujetos.

Es interesante ver que la capacidad de flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación, a pesar de que mayormente se considera importante, en el B2B y los expertos no llega al consenso del 75% y sí en cambio en el B2C.

También es interesante observar que la habilidad de usar correctamente el CRM se considera menos importante por los expertos y, en cambio, en el B2C (a pesar de no llegar al consenso del 75%) se considera importante, y que también se considera importante para los clientes del B2B a pesar de que no existe el mismo consenso sobre la habilidad de adaptación de los recursos tecnológicos.

La conexión con los valores y estrategia de la empresa se considera importante en el B2B y para los expertos, pero no le dan la misma importancia en el B2C.

Tabla 32. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en B2C, B2B y Delphi

	Nada/ Poco importante			Neutral			Importante/ Muy importante		
	B2C	B2B	Delphi	B2C	B2B	Delphi	B2C	B2B	Delphi
Capacidad de identificación de los roles del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	9,1%	0,0%	81,8%	90,9%	100,0%
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%	9,1%	90,9%	90,9%	90,9%
Capacidad de resolución de conflictos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	100,0%	100,0%	90,9%

Tabla 32. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en B2C, B2C y Delphi (cont.)

	Nada/ Poco importante			Neutral			Importante/ Muy importante		
	B2C	B2B	Delphi	B2C	B2B	Delphi	B2C	B2B	Delphi
Capacidad de escucha	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	100,0%	90,9%	100,0%
Capacidad de empatía	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	100,0%	90,9%	100,0%
Capacidad de comunicación eficaz	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	100,0%	100,0%	90,9%
Capacidad de recuperación del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	18,2%	90,9%	100,0%	81,8%
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%	36,4%	18,2%	90,9%	63,6%	72,7%
Capacidad de conectar con el cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capacidad de ser amable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	100,0%	81,8%	100,0%
Capacidad de obtener la confianza del cliente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	18,2%	0,0%	63,6%	81,8%	100,0%
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	100,0%	72,7%	100,0%
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	100,0%	100,0%	90,9%
Conocimiento del producto o servicio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Habilidad de usar correctamente el CRM	0,0%	0,0%	9,1%	27,3%	9,1%	36,4%	72,7%	90,9%	54,5%

9.3. Conclusiones de la fase cuantitativa

Sobre las capacidades, habilidades y competencias del empleado de contacto, los clientes consideran que todas intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX según la opinión de los sujetos.

Además, la fase cuantitativa ha validado las tres habilidades, competencias o capacidades que propusieron los sujetos de la fase cualitativa, dándoles mucha importancia.

Tabla 33. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en la fase cuantitativa

	Nada/ Poco importante	Neutral	Importante / Muy importante
Capacidad de identificación de los roles del cliente	1,5%	5,5%	93,1%
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	0,4%	6,2%	93,4%
Capacidad de resolución de conflictos	0,7%	4,4%	94,9%
Capacidad de escucha	0,7%	5,1%	94,2%
Capacidad de empatía	2,6%	6,6%	90,9%
Capacidad de comunicación eficaz	0,0%	3,3%	96,7%
Capacidad de recuperación del cliente	1,1%	10,2%	88,7%
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	1,1%	10,9%	88,0%
Capacidad de conectar con el cliente	1,8%	4,0%	94,2%
Capacidad de ser amable	0,0%	4,7%	95,3%
Capacidad de obtener la confianza del cliente	1,5%	6,2%	92,3%
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	1,8%	14,2%	83,9%
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	1,5%	6,9%	91,6%
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)	1,5%	6,2%	92,3%
Conocimiento del producto o servicio	0,7%	2,6%	96,7%
Conocimiento y adaptación al código cultural del cliente	4,0%	16,1%	79,9%
Capacidad de ser proactivo	2,2%	8,4%	89,4%
Capacidad de tener pulcritud e higiene	0,7%	7,3%	92,0%

9.3.1. CONCLUSIONES SOBRE LA CX

Los expertos creen que en general las empresas dan importancia a la CX, pero que muchas veces esta se confunde con la atención al cliente. Opinan que se deberían destinar recursos y adquirir capacidades para mejorar la experiencia del cliente y que es importante que las empresas adquirieran conocimiento sobre él.

9.4. Conclusiones cuali-cuanti

Es interesante ver que existe consenso entre los expertos, los clientes del B2C y B2B del cualitativo y los clientes del estudio cuantitativo en cuanto a la mayoría de las capacidades, habilidades y competencias del empleado de contacto que intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX.

El estudio cualitativo ha dado solidez a los hallazgos en la fase cualitativa, pero es interesante destacar que es interesante ver que la capacidad de flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación, a pesar de que mayormente se considera importante, en el B2B y los expertos no llega al consenso del 75%, y sí en cambio en el B2C y en el estudio cuantitativo.

La conexión con los valores y estrategia de la empresa se considera importante en el B2B y para los expertos, pero a pesar de que los clientes no le dan la misma importancia en el B2C de la fase cualitativa, sí le dan importancia en la fase cuantitativa.

Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi

	Nada / Poco importante				Neutral				Importante / Muy importante			
	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi
Capacidad de identificación de los roles del cliente	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	18,2%	9,1%	0,0%	93,1%	81,8%	90,9%	100,0%
Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	9,1%	9,1%	9,1%	93,4%	90,9%	90,9%	90,9%

Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi (cont.)

	Nada/ Poco importante				Neutral				Importante/ Muy importante			
	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi
Capacidad de resolución de conflictos	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%	0,0%	0,0%	9,1%	94,9%	100,0%	100,0%	90,9%
Capacidad de escucha	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	0,0%	9,1%	0,0%	94,2%	100,0%	90,9%	100,0%
Capacidad de empatía	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	6,6%	0,0%	9,1%	0,0%	90,9%	100,0%	90,9%	100,0%
Capacidad de comunicación eficaz	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	9,1%	96,7%	100,0%	100,0%	90,9%
Capacidad de recuperación del cliente	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	10,2%	9,1%	0,0%	18,2%	88,7%	90,9%	100,0%	81,8%
Flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación	1,1%	0,0%	0,0%	9,1%	10,9%	9,1%	36,4%	18,2%	88,0%	90,9%	63,6%	72,7%
Capacidad de conectar con el cliente	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	94,2%	100,0%	100,0%	100,0%
Capacidad de ser amable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	0,0%	18,2%	0,0%	95,3%	100,0%	81,8%	100,0%
Capacidad de obtener la confianza del cliente	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	92,3%	100,0%	100,0%	100,0%
Conexión con los valores y estrategia de la empresa	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	14,2%	27,3%	18,2%	0,0%	83,9%	63,6%	81,8%	100,0%
Habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	0,0%	27,3%	0,0%	91,6%	100,0%	72,7%	100,0%
Capacidad de moderación de respuesta (templanza)	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	9,1%	92,3%	100,0%	100,0%	90,9%
Conocimiento del producto o servicio	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	96,7%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi (cont.)

	Nada/ Poco importante				Neutral				Importante/ Muy importante			
	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi	Quanti	B2C	B2B	Delphi
Habilidad de usar correctamente el CRM	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	27,3%	9,1%	36,4%	0,0%	72,7%	90,9%	54,5%
Conocimiento y adaptación al código cultural del cliente	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	0,0%	0,0%	0,0%	79,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Capacidad de ser proactivo	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	8,4%	0,0%	0,0%	0,0%	89,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Capacidad de tener pulcritud e higiene	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	92,0%	0,0%	0,0%	0,0%

9.5. Implicaciones para las empresas

A pesar de que la CX no puede ser en sí misma una ventaja competitiva por su parte subjetiva y temporal, sí que es una herramienta para lograr una ventaja competitiva diferencial. Por ello, se debe considerar y gestionar como un proceso estratégico holístico que implique a toda la organización. Las empresas deben conocer y entender qué es la CX y adquirir el conocimiento necesario para que pueda crearse una CX que proporcione una ventaja competitiva. Pero el conocimiento y la comprensión no van a ser suficientes. Las empresas necesitan destinar recursos y adquirir las capacidades necesarias para ello.

De hecho, tanto la literatura como los expertos en empresa y los clientes coinciden en la idea de la importancia de que las empresas obtengan esas capacidades, habilidades y competencias.

El empleado de contacto es el «conductor» que muy a menudo se encarga de transmitir y proporcionar la parte de la cocreación de la CX que corresponde a la empresa, y por ello es imprescindible que adquiera las capacidades necesarias al respecto.

Además de abrir la puerta a una línea de investigación de la CX bajo la óptica de la Teoría de los Recursos y Capacidades Dinámicas, esta investigación puede contribuir al conocimiento que se pueda aplicar de forma operativa en la organización.

Los hallazgos de este trabajo permiten avanzar en el conocimiento necesario para lograr estos importantes objetivos, ya que pueden ayudar a las empresas a adquirir las capacidades necesarias para mejorar su CX y fomentar la fidelidad del cliente y el compromiso del empleado.

10. Elaboración del producto

10.1. Introducción

A través de la investigación se han identificado las capacidades dinámicas necesarias en CX tanto para la organización como para el empleado de contacto.

La CX se ha visto muy a menudo desde el plano teórico, pero genera muchas dudas en el plano práctico de la organización. Poder ser explícitos y rigurosos en las competencias necesarias para que se creen las capacidades dinámicas necesarias para la CX es importante para poder llevarlo al plano operativo y poder conseguir todos los beneficios que aporta la CX.

Pero para conseguir que la organización adquiriera las capacidades dinámicas necesarias de forma interna es necesario un proceso de creación de competencias (tanto de desarrollo tecnicoprofesional como de desarrollo sociopersonal (Bisquerra y Pérez, 2007)) a través de una formación.

Como la CX afecta a toda la organización (Maklan et al., 2017), es importante tener en cuenta los diferentes niveles de la organización a la hora de crear la capacitación, ya que la audiencia y la profundidad del conocimiento necesarias serán diferentes.

10.2. Objetivo

El objetivo general es crear una formación que dote de las competencias que fomenten y faciliten la creación de capacidades dinámicas específicas de la CX.

Como las capacidades dinámicas necesarias son diferentes en función del rol de la audiencia dentro de la organización, está además el objetivo de que la formación tenga diferentes niveles de profundidad en función de la audiencia y sus necesidades competenciales, de manera que se establece como objetivos específicos:

- Crear un programa de formación que capacite.
- Definir los objetivos de aprendizaje de los tres niveles desarrollo de competencia necesaria para cada competencia (básico, avanzado y experto).
- Identificar la necesidad de profundidad de cada competencia para cada nivel organizacional (superior o estratégico, medio o táctico, inferior u operativo).

10.3. Audiencia, taxonomía de Bloom y modelo Kirkpatrick

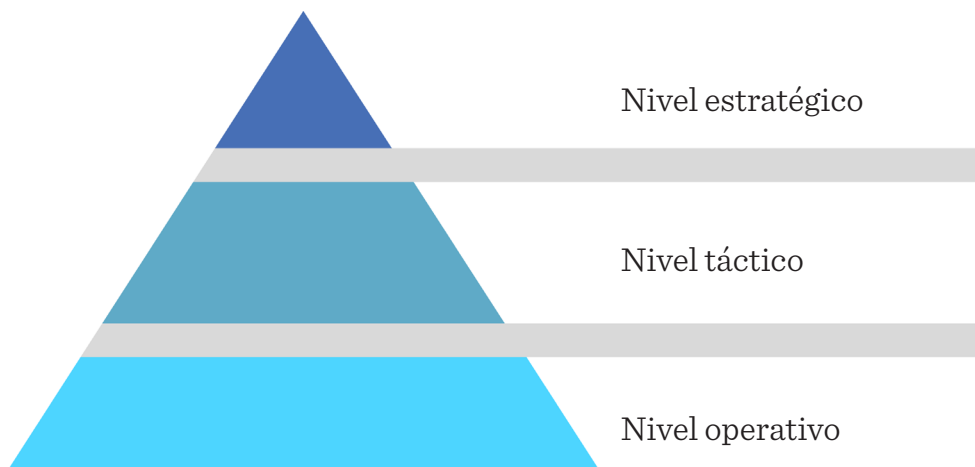
10.3.1. AUDIENCIA

Se habla de *audiencia* en referencia al público objetivo o *target* al que se va a dirigir la formación. La audiencia tiene unas características concretas, en este caso el nivel de la organización a la que pertenece, pudiendo ser un nivel superior, medio o inferior (De Vergara y Kenny, 2011).

Los tres niveles de la organización que se identifican son los que se muestran a continuación:

Figura 55. Niveles de la audiencia en la organización

Fuente: elaboración propia



- **Nivel superior o estratégico:** incluye a las personas que tratan la visión y mueven las acciones de la organización. Además, establecen objetivos generales que cumplir y líneas maestras para poder alcanzar dichos objetivos.
- **Nivel medio o táctico:** incluye a las personas que van a desarrollar las acciones que harán posible la estrategia de la organización.
- **Nivel inferior o operativo:** incluye a las personas que ejecutan las acciones de corta duración.

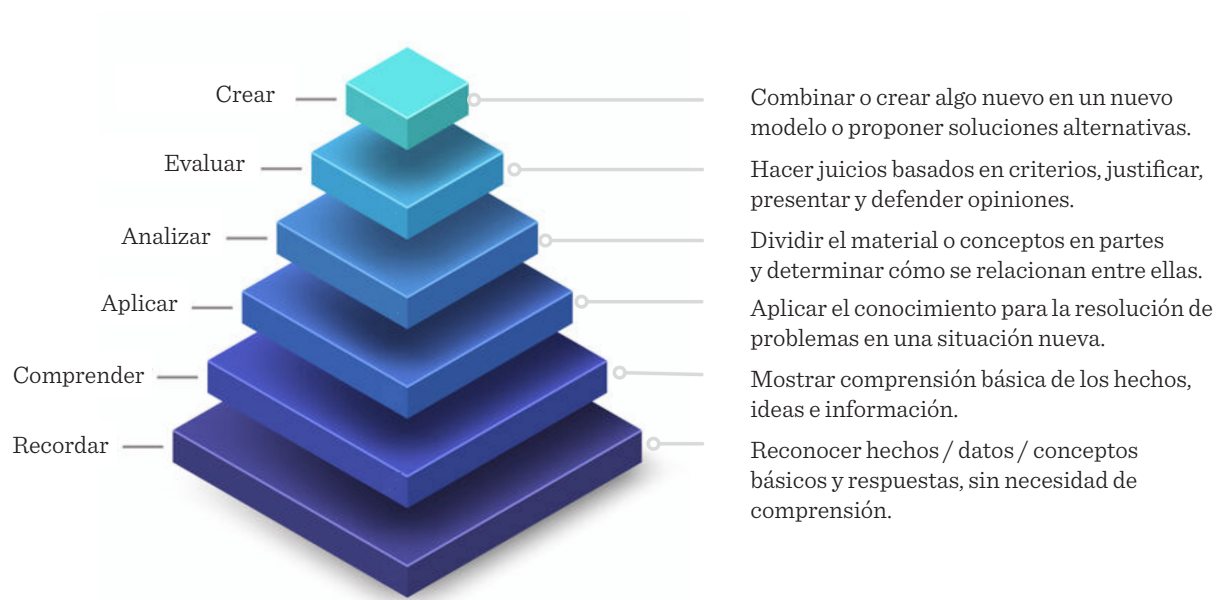
A pesar de que todas las personas tienen un rol de nivel operativo, vamos a tratarlo como una división de los roles más importantes.

10.3.2. TAXONOMÍA DE BLOOM

La taxonomía de Bloom es una forma de ordenar los objetivos de aprendizaje de menos a más complejo (Wilson, 2016) y tiene una escala de 6 niveles, como se puede ver en la Figura 56:

Figura 56. Esquema de la taxonomía de Bloom

Fuente: elaboración propia



Cada nivel se puede definir de la siguiente manera (Anderson y Krathwohl, 2001):

Nivel 1 (Recordar): hace referencia a recordar cuando la memoria es usada para recuperar o producir definiciones, hechos o listas y/o recitar información aprendida previamente.

Nivel 2 (Comprender): hace referencia a la comprensión cuando se construye un significado a partir de diferentes partes, ya sean mensajes escritos, gráficos o actividades (interpretar, clasificar, dar ejemplos, resumir, comparar, explicar, etc.).

Nivel 3 (Aplicar): hace referencia a la realización o uso de un procedimiento mediante implementación o ejecución. Se refiere a cuando el material aprendido se utiliza a través de presentaciones, modelos, entrevistas o simulaciones.

Nivel 4 (Analizar): hace referencia a analizar cuando se dividen materiales o conceptos en partes; se determina cómo se relacionan entre sí o cómo se relacionan con una estructura general. Tenemos funciones cognitivas como la diferenciación, la organización, la atribución o la diferenciación entre partes.

Nivel 5 (Evaluar): hace referencia a evaluar cuando se hacen juicios basados en criterios y estándares mediante verificación y crítica. La evaluación se hace a través de recomendaciones, informes o críticas, por ejemplo.

Nivel 6 (Crear): hace referencia a crear y juntar elementos para formar un todo nuevo coherente o funcional. Mediante generar, planificar o producir, se reorganizan elementos en un nuevo patrón o estructura.

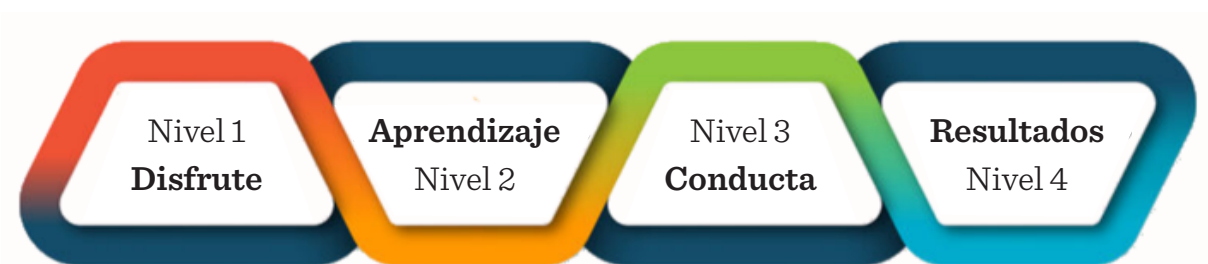
En la mayoría de los casos los niveles son sucesivos y secuenciales, de manera que se debe dominar un determinado nivel antes de poder alcanzar el siguiente (Wilson, 2016), si bien hay veces en que no tiene por qué ser exactamente así.

10.3.3. MODELO KIRKPATRICK

La evaluación de la capacitación es diferente de la evaluación del aprendizaje. En este sentido, el modelo Kirkpatrick ayuda a tener en cuenta las diferentes dimensiones en que se puede evaluar si un programa de capacitación satisface las necesidades y requisitos de la organización (Smidt et al., 2009). Este modelo identifica 4 niveles (Figura 57) de evaluación de una formación-capacitación:

Figura 57. Interpretación de los niveles del modelo Kirkpatrick

Fuente: elaboración propia



Nivel 1 (Reacción): implica que los alumnos completen el programa y evalúen posteriormente sus impresiones. Mide el interés, la atención, la participación y la valencia hedónica hacia la formación.

Nivel 2 (Aprendizaje): así como el nivel 1 no mide el aprendizaje, este sí que implica medir si los alumnos han aprendido en términos de habilidad o competencia. Estas evaluaciones pueden ser escritas o, por ejemplo, a través de juegos de rol. Este nivel permite que los participantes dentro del programa evalúen las habilidades o conocimientos adquiridos.

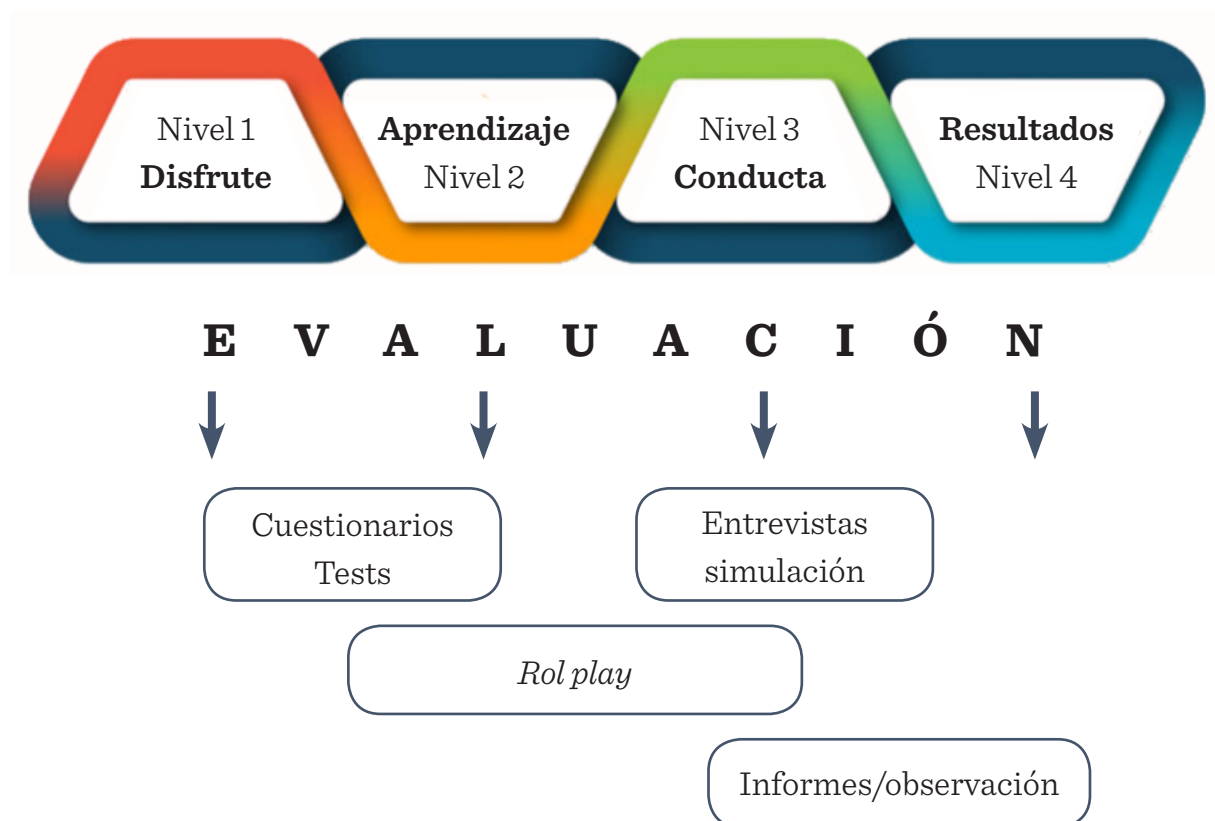
Nivel 3 (Cambio de conducta): implica la evaluación de cómo los participantes utilizan los conocimientos y habilidades recién adquiridos en su lugar de trabajo, afectando a su comportamiento o desempeño.

Nivel 4 (Impacto en resultados): evalúa el impacto que la capacitación ha tenido de forma general, incluyendo el impacto económico o el moral en la organización.

La evaluación en cada nivel está representada por la Figura 58:

Figura 58. Evaluación según los niveles de Kirkpatrick

Fuente: elaboración propia



La evaluación en el modelo Kirkpatrick dependerá de cada nivel (Smidt et al., 2009):

N1 (Disfrute): la evaluación se hace a través de un cuestionario o test en que los participantes dan sus impresiones sobre el programa. No mide el aprendizaje, sino el interés, la motivación, etc.

N2 (Aprendizaje): se evalúa si los participantes han aprendido y demuestran la comprensión de habilidades o conocimiento. Las evaluaciones pueden ser por cuestionarios, escritas, con juegos de *rol play*, mediante preguntas orales, etc.

N3 (Conducta): se evalúa si los participantes (que pueden haber demostrado haber aprendido o no) utilizan sus nuevas habilidades dentro del entorno laboral. La evaluación se puede hacer (por seguimiento) a través de entrevista personal, simulación, *rol play*, informes de los *mánagers* o por observación.

N4 (Resultados): se evalúa el impacto de la capacitación en los resultados de la organización o empleado. El resultado de este nivel se evalúa mediante informes y observación.

10.4. Metodología

Se tiene un listado de competencias que se han tratado individualmente como capacidades dinámicas para facilitar la comprensión de los expertos y la inclusión y descarte individualmente de cada una de ellas.

Debemos tener en cuenta que será necesaria una evaluación de nivel 3 (Conducta) de Kirkpatrick para poder facilitar y fomentar la creación de capacidades dinámicas. Para llegar a este nivel (en la mayoría de los casos) deberemos como mínimo tener unos objetivos de aprendizaje que estén del nivel 3 (Aplicar) hacia arriba en la taxonomía de Bloom.

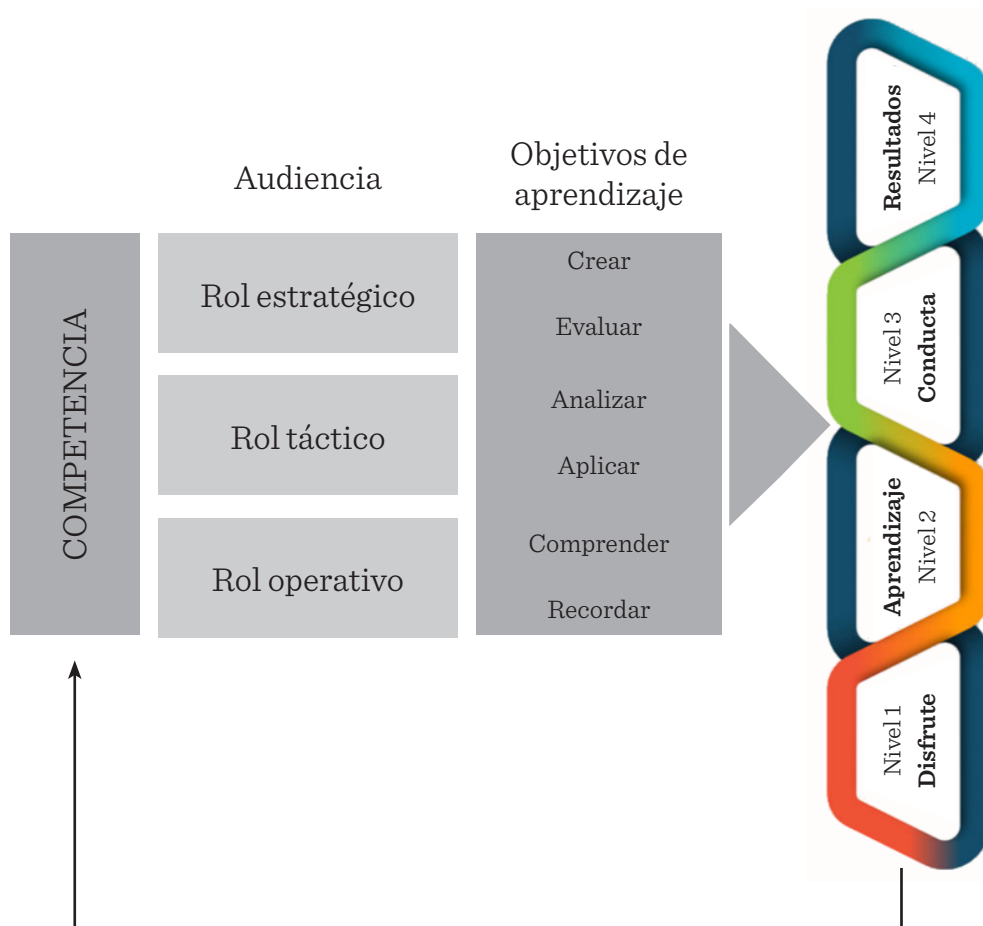
La metodología a seguir para el desarrollo de la capacitación ha sido la siguiente:

1. Se han definido los diferentes objetivos de aprendizaje en función de la audiencia para cada competencia.

2. Se han agrupado diferentes habilidades, competencias y capacidades que van a formar una capacidad dinámica genérica que impacte en la *Customer Experience*.
3. Se han creado programas de capacitación de competencias para la creación de capacidades dinámicas para cada audiencia, teniendo en cuenta los niveles de aprendizaje y adaptando el programa a estos.
4. Se establece un sistema de evaluación para el nivel 3 (Conducta) para que se fomenten las capacidades dinámicas, sin olvidar el nivel 2 (Aprendizaje).

Figura 59. Representación gráfica de la metodología de la capacitación

Fuente: elaboración propia



10.5. Resultados

Tabla 35. Objetivos de aprendizaje de la capacidad de relación con el cliente

Tipos genéricos de capacidades dinámicas relacionadas con la CX	Capacidad dinámica / Habilidad / Competencia	Nivel de la taxonomía de Bloom	Objetivo de aprendizaje	Operativo	Táctico	Estratégico
Capacidad de relación con el cliente	Capacidad de identificación de los roles del cliente	Entender	Identificar el rol del cliente en la interacción	•		
	Capacidad de ser amable	Aplicar	Utilizar las formas de cortesía básicas para la bienvenida, la interacción y la despedida	•		
		Aplicar	Demostrar interés en los mensajes recibidos (por cualquier canal) y responder con prontitud pero sin prisa	•		
		Entender	Reconocer la importancia de la puntualidad y actuar en consecuencia	•		
		Entender	Reconocer la figura del cliente en todo momento	•		
	Capacidad de conectar con el cliente	Entender	Identificar los intereses y objetivos del cliente durante la interacción	•		
		Aplicar	Demostrar interés por la resolución de las preguntas y dudas del cliente	•		
	Capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente	Entender	Informar con datos e informaciones relevantes para el rol del cliente	•		
		Entender	Reconocer los intereses propios y desvincularlos de los del cliente	•		

Tabla 35. Objetivos de aprendizaje de la capacidad de relación con el cliente (cont.)

Tipos genéricos de capacidades dinámicas relacionadas con la CX	Capacidad dinámica / Habilidad / Competencia	Nivel de la taxonomía de Bloom	Objetivo de aprendizaje	Operativo	Táctico	Estratégico
Capacidad de relación con el cliente	Conocimiento y adaptación al código cultural	Entender	Identificar el código cultural propio del cliente en el momento actual	•		
		Aplicar	Utilizar el código cultural de forma apropiada en el momento de la interacción	•		
		Entender	Reconocer las características del código cultural relevantes para la adquisición o el consumo de los productos o servicios	•		
	Capacidad de ser proactivo	Aplicar	Utilizar el conocimiento de los intereses y objetivos del cliente para proponer acciones, productos o servicios antes de ser enunciados por el mismo cliente	•		
		Entender	Reconocer situaciones tanto en la interacción con el cliente como en procesos internos que precisan atención y actuar sin ser interpelado por otras partes	•		

10.6. Conclusiones

Al tener objetivos de aprendizaje de nivel 3 se necesitará más que un *training* formal (Lombardo y Eichinger, 1996). Se debe tener en cuenta la regla 10-20-70 (10% aprendizaje formal, 20% aprendizaje informal, 70% aprendizaje en el lugar de trabajo).

Los *outcomes* de la formación no han sido fáciles de definir, ya que la experiencia del cliente es subjetiva y además es una cocreación entre empresa y cliente, por lo que ha sido necesaria una interpretación personal.

Una vez más, identificando todas las capacidades dinámicas y competencias que intervienen e influyen positivamente en la creación de la CX, se pone de relevancia que la experiencia del cliente implica a toda la organización y que no es trabajo de una sola persona o departamento, sino responsabilidad de toda la empresa.

La CX es una decisión estratégica que puede convertirse en parte de la visión o de los valores nucleares de la empresa.

La formación en las capacidades de la CX requiere un recordatorio y refuerzo positivo constantes, precisamente para seguir siendo dinámica.

Se propone que una línea de investigación futura sería la medida del impacto en los niveles 3 y 4 del modelo Kirkpatrick.

11. Limitaciones y futuros estudios

Los hallazgos de este estudio están sujetos a algunas limitaciones tanto a nivel teórico como empírico.

A nivel teórico existe la limitación de la falta de literatura académica que relacione los conceptos de CX y capacidades dinámicas. Ambas disciplinas son bastante jóvenes y han sido abordadas de forma individual.

La segunda limitación es la falta de consenso en cuanto a los propios constructos de CX y capacidad dinámica. En este sentido es necesario llegar a consensos en ambas disciplinas.

Como ya se ha dicho en los correspondientes capítulos, a nivel empírico las conclusiones del estudio deben matizarse de varias formas.

En primer lugar, las muestras del estudio cualitativo han sido muy heterogéneas, por lo que se podría repetir de forma más homogénea y sectorial. De la misma forma, el estudio cuantitativo no ha diferenciado entre sectores.

Otra limitación a nivel empírico fue trabajar con constructos que podían generar confusión entre los diferentes sujetos.

Además, como ya se ha comentado en el capítulo correspondiente, en el estudio cuantitativo la muestra solo comprendía sujetos de España que formaban parte de un panel.

En este capítulo también se ha puesto de manifiesto otra limitación relacionada con la propia metodología cuantitativa. A pesar de que los sujetos estaban dispuestos a contestar las preguntas, puede haber sujetos que lo hayan hecho de forma aleatoria.

Los estudios futuros deberían aumentar aún más la generalización, utilizando técnicas de muestreo diferentes, o investigar por sectores concretos.

Además, se pueden utilizar otras técnicas estadísticas que den más profundidad en el análisis de las variables intervinientes en la CX.

Es importante crear un programa piloto de la formación propuesta y poder investigar, tanto de forma individual como por la organización, el impacto de las capacitaciones de las capacidades dinámicas en los niveles 3 y 4 de Kirkpatrick.

12. Bibliografía

- Acevedo-Gelves L. K., y Albornoz-Arias, N. (2020). «Theoretical Review of Dynamic Capabilities». *Pensamiento y Gestión*, 46, 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Addis, M., y Holbrook, M. (2001). «On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity». *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 50-66. <https://doi.org/10.1002/cb.53>
- Adhikari, A., y Bhattacharya, S. (2016). «Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework». *Current Issues in Tourism*, 19(4), 296-321. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1082538>
- Alexander, B., y Blázquez Cano, M. (2020). «Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(julio), 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Ali, F.; Hussain, K., y Ragavan, N. A. (2014). «Memorable Customer Experience: Examining the Effects of Customers Experience on Memories and Loyalty in Malaysian Resort Hotels». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.296>
- Amabile, T. M. (1998). «To kill or not to kill». *Harvard Business School Publishing*, 87. <https://doi.org/10.2307/4151453>
- Ambrosini, V.; Bowman, C., y Collier, N. (2009). «Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base». *British Journal of Management*, 20(Supp. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Anderson, L. W., y Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.
- Anninou, I., y Foxall, G. R. (2019). «The reinforcing and aversive consequences of customer experience. The role of consumer confusion». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(enero), 139-151. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.029>
- Arend, R. J. (2003). «Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage». *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284.

- Argyres, N.; Mahoney, J. T., y Nickerson, J. (2019). «Strategic responses to shocks: Comparative adjustment costs, transaction costs, and opportunity costs». *Strategic Management Journal*, 40(3), 357-376. <https://doi.org/10.1002/smj.2984>
- Arnould, E. J.; Price, L., y Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers*. McGraw-Hill/Irwin.
- Artusi, F.; Bellini, E.; Dell’Era, C., y Verganti, R. (2020). «Designing an Omni-Experience to Save Retailing: Lessons from an Italian Book Retailer | Retailers can achieve competitive advantage by creating an omni-experience, a novel customer experience innovation strategy». *Research Technology Management*, 63(3), 24-32. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1733886>
- Bacile, T. J.; Krallman, A.; Wolter, J. S., y Beachum, N. D. (2020). «The value disruption of uncivil other-customers during online service recovery». *Journal of Services Marketing*, 34(4), 483-498. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0209>
- Baker, J.; Lovell, K., y Harris, N. (2006). «How expert are the experts? An exploration of the concept of ‘expert’ within Delphi panel techniques». *Nurse researcher*, 14(1).
- Baker, T. L.; Cronin, J. J., y Hopkins, C. D. (2009). «The impact of involvement on key service relationships». *Journal of Services Marketing*, 68(2), 433-441. <https://doi.org/10.1108/08876040910946378>
- Barann, B. (2018). «An IS-perspective on omni-channel management: Development of a conceptual framework to determine the impacts of touchpoint digitalization on retail business processes». *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018*.
- Barann, B.; Betzing, J. H.; Niemann, M.; Hoffmeister, B., y Becker, J. (2020). «Exploring customers’ likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail». *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*.
- Barwitz, N., y Maas, P. (2018). «Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice». *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>

- Bascur, C., y Rusu, C. (2020). «Customer experience in retail: A systematic literature review». *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(21), 1-18. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Bascur, C.; Rusu, C., y Quiñones, D. (2019). «User as Customer: Touchpoints and Journey Map». *Human Systems Engineering and Design Proceedings of the 1st International Conference on Human System*, 876, 117-122. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_19
- Bate, P., y Robert, G. (2007). «Toward more user-centric OD: Lessons from the field of experience-based design and a case study». *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 41-66. <https://doi.org/10.1177/0021886306297014>
- Baumeister, R. F.; Bratslavsky, E.; Finkenauer, C., y Vohs, K. D. (2001). «Bad Is Stronger Than Good». *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Becker, L., y Jaakkola, E. (2020). «Customer experience: fundamental premises and implications for research». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Becker, L.; Jaakkola, E., y Halinen, A. (2020). «Toward a goal-oriented view of customer journeys». *Journal of Service Management*, 31(4), 767-790. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0329>
- Beduè, P.; Graef, R.; Klier, M., y Zolitschka, J. F. (2018). «A novel hybrid knowledge retrieval approach». *Association for Information Systems*, 1-18.
- Beirão, G., y Costa, H. (2018). «Exploring Customers' Internal Response to the Service Experience: An Empirical Study in Healthcare». *Lecture Notes in Business Information*, 1, 303-315. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00713-3>
- Belk, R. W.; Wallendorf, M., y F. Sherry, J. J. (1991). «The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey». *SV - Highways and Buyways: Naturalistic Research from the Consumer Behavior Odyssey*, 1-69.
- Beretta, R. (1996). «A critical review of the Delphi technique». *Nurse Researcher*, 3(4), 79-89. <https://doi.org/10.7748/nr.3.4.79.s8>

- Bernett, H. G. (2005). «Hosted contact centers: An emerging solution». *IT Professional*, 7(3), 39-43. <https://doi.org/10.1109/MITP.2005.60>
- Berry, L. L.; Carbone, L. P., y Haeckel, S. H. (2002). «Managing the total customer experience». *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Bhatt, G. D., y Grover, V. (2005). «Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study». *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045844>
- Bhattacharya, A., y Srivastava, M. (2020). «A Framework of Online Customer Experience: An Indian Perspective: An Indian Perspective». *Global Business Review*, 21(3), 800-817. <https://doi.org/10.1177/0972150918778932>
- Bhattacharya, A.; Srivastava, M., y Verma, S. (2019). «Customer Experience in Online Shopping: A Structural Modeling Approach». *Journal of Global Marketing*, 32(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1441938>
- Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). «Las competencias emocionales (Emotional competences)». *Educación XXI*, 10, 61-82.
- Biswas, A., y Blair, E. A. (1991). «Contextual Effects of Reference Prices in Retail Advertisements». *Journal of Marketing*, 55(3), 1. <https://doi.org/10.2307/1252143>
- Bitencourt, C. C.; De Oliveira Santini, F.; Ladeira, W. J.; Santos, A. C., y Teixeira, E. K. (2020). «The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis». *European Management Journal*, 38(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Bitner, M. J., y Hubbert, A. R. (1994). «Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality». *Service quality: New directions in theory and practice*, vol. 34(2), Sage Publi, pp. 72-94.
- Bitner, M. J. (1992). «Using Background Music to Affect the Behaviour of Supermarket Shoppers». *Journal of Marketing*, 56(2), 57. <http://www.jstor.org/stable/1252042?origin=crossref>
- Blazevic, V.; Hammedi, W.; Garnefeld, I.; Rust, R. T.; Keiningham, T.; Andreassen, T. W., et al. (2013). «Beyond traditional word-of-mouth: An expanded model of

- customer-driven influence». *Journal of Service Management*, 24(3), 294-313. <https://doi.org/10.1108/09564231311327003>
- Blázquez, M. (2014). «Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience». *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180404>
- Bodderas, M.; Cachelin, J. L.; Maas, P., y Schlager, T. (2011). «The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation». *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Boisvert, J., y Khan, M. S. (2020). «The impact of integrated multi-unit service touchpoints on word-of-mouth recommendations, product satisfaction, and repurchase intentions». *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1864454>
- Bolton, R. N.; Gustafsson, A.; McColl-Kennedy, J.; Sirianni, N. J., y Tse, D. K. (2014). «Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy». *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Borch, O. J., y Madsen, E. L. (2007). «Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs». *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109-125. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>
- Boudreau, J. W. (1983). «Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs». *Personnel Psychology*, 36(3), 551-576.
- Bougie, R.; Pieters, R., y Zeelenberg, M. (2003). «Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Bove, L. L., y Johnson, L. W. (2000). «A customer-service worker relationship model». *International Journal of Service Industry Management*, 11(5):491-511.

- Breznik, L., y Lahovnik, M. (2016). «Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies [Dinamičke sposobnosti i konkurentnska prednost: Rezultati analize studija slučaja]». *Management (Croatia)*, 21, 167-186. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963499836&partner-ID=40&md5=f2750c8b94c7cb8883c36dc6640deb73>
- Brocato, E. D.; Voorhees, C. M., y Baker, J. (2012). «Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation». *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.01.006>
- Brown, T. J.; Mowen, J. C.; Donavan, D. T., y Licata, J. W. (2002). «The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings». *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Brynjolfsson, E.; Hu, Y. J., y Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT Cambridge, MA.
- Bueno Campos, E., y Morcillo Ortega, P. (1993). «Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis». *Innovación y competitividad, un reto para la empresa de 1993. Comunicaciones: Vitoria-Gasteiz, 22-24 septiembre. VII Congreso AECA*, vol. 1, 1993, pp. 823-848. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=606974>
- Bustamante, J. C., y Rubio, N. (2017). «Measuring customer experience in physical retail environments». *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2017). «Towards a framework of generating sustainable competitive advantages in the integrated public transport systems-IPTS in Colombia. Contribution of dynamic innovation capabilities [Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público-SIPT en Colombia]». *DYNA (Colombia)*, 84(200), 169-175. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n200.54118>
- Carbone, L. P., y Haeckel, S. H. (1994). «Engineering Customer Experiences». *Marketing management*, 3(3), 8.

- Castillo, J., y George, B. (2018). «Customer empowerment and satisfaction through the consultative selling process in the retail industry». *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 9(3), 34-49. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2018070103>
- Castro, C. B.; Armario, E. M., y Del Río, M. E. S. (2005). «Consequences of market orientation for customers and employees». *European Journal of Marketing*, vol. 39, núms. 5-6. <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>
- Çelikkol, Ş. (2021). «Customer experience management». *Connect With Your Management On-The-Go: In collaboration with Simal Celikkol*, 19-30. <https://doi.org/10.1108/17542730810881302>
- Chatzopoulos, C. G., y Weber, M. (2018). «Challenges of total customer experience (TCX): Measurement beyond touchpoints». *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187-196. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2018-4-187>
- Che Ahmad, C. N.; Shaharim, S. A., y Abdullah, M. F. N. L. (2017). «Teacher-student interactions, learning commitment, learning environment and their relationship with student learning comfort». *Journal of Turkish Science Education*, 14(1), 57-72. <https://doi.org/10.12973/tused.10190a>
- Chen, J.; Wang, H., y Gao, W. (2020). «A 2020 perspective on “How do goal and product knowledge specificity influence online channel choice? A polynomial regression analysis”». *Electronic Commerce Research and Applications*, 42(febrero), 100952. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100952>
- Chidley, J., y Pritchard, N. (2014). «Drivers for creating value and enhancing customer experience through people». *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 293-301. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0026>
- Christopher, M.; Payne, A., y Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Christopher, M. (1996). «From brand values to customer value». *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(1), 55-66. <https://doi.org/10.1108/eum0000000000007>

- Coh, M.; Salmi, P., y Torkkeli, M. (2005). *Dynamic capabilities in SMEs: the integration of external competencies in niche players in the IT industry*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Collis, D. J. (1994). «Research note: How valuable are organizational competence». *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1998). *Corporate strategy: A resource-based approach*.
- COM (1997). *COM 97/157/final. Comunicación de la Comisión de 18 de abril de 1997. Una iniciativa europea en el sector del comercio electrónico*.
- Conduent (2018). «The State of Consumer Experience». *Communication Edition*.
- Coyne, K. P. (1986). «Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't». *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Cravens, D., y Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing* (9.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Cronin, J. J.; Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). «Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments». *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Dalkey, N. C. (1967). *Delphi*. Rand Corporation, Santa Monica, California, abril, 5-24.
- De Keyser, A.; Verleye, K.; Lemon, K. N.; Keiningham, T. L., y Klaus, P. (2020). «Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature». *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- De Medeiros, S. A.; Magalhães Christino, J. M.; Gonçalves, C. A., y Gonçalves, M. A. (2020). «Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: A conceptual model [Relações entre dimensões de capacidades dinâmicas na construção da vantagem competitiva: proposta de um modelo conceitual]». *Gestão e Produção*, 27(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20>

- De Vergara, E., y Kenny, A. (2011). *Del planeamiento en el nivel táctico al planeamiento en el nivel operacional*.
- Donavan, D. T.; Brown, T. J., y Mowen, J. C. (2004). «Internal benefits of service-worker customer orientation: Job, satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors». *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Dosi, G.; Nelson, R. R., y Winter, S. G. (2001). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. OUP Oxford.
- Duncan, E.; Jones, C.; Rawson, A.; Duncan, E., y Jones, C. (2013). «The truth about customer experience». *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98. <http://www.re-di-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebSCOhost.com/login.aspx?direct=true&db=b-th&AN=91570254&site=ehost-live>
- Duncan, T., y Moriarty, S. (2006). «How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic». *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 21(1), 236-249.
- Echeverri, P. (2005). «Video-based methodology: capturing real-time perceptions of customer processes». *International Journal of Service Industry Management*, 16(2), 199-209. <https://doi.org/10.1108/09564230510592315>
- Efron, R. (1969). «What is perception?». *Proceedings of the Boston Colloquium for the Philosophy of Science 1966/1968. Boston Studies in the Philosophy of Science*, vol. 4. <https://doi.org/10.4324/9780203771006-15>
- Eisenhardt, K. M., y Brown, S. L. (1999). «Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1999/05/patching-restitching-business-portfolios-in-dynamic-markets>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eng, T.-Y. (2008). «E-customer service capability and value creation». *Service Industries Journal*, 28(9), 1293-1306. <https://doi.org/10.1080/02642060802230163>

- Enyinda, C. I.; Opute, A. P.; Fadahunsi, A., y Mbah, C. H. (2021). «Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 990-1009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0053>
- Erdem, S. A., y Karakaya, F. (2005). «Marketing on the internet: how realistic are we in some of our expectations?». *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 2(4), 259-273. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2005.008101>
- Fatma, S. (2014). «Antecedents and Consequences of Customer Experience Management - A Literature Review and Research Agenda». *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
- Faulds, D. J.; Mangold, W. G.; Raju, P. S., y Valsalan, S. (2018). «The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process». *Business Horizons*, 61(2), 323-338. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012>
- Feng, C.; Sun, J.; Fang, Y., y Hasan, I. (2021). «Executives with customer experience and firm performance in the B2B context». *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2020-0449>
- Ferreira, J.; Coelho, A., y Moutinho, L. (2020). «Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation». *Technovation*, 92-93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, vol. 2. Stanford University Press.
- Fischer, H.; Endmann, A., y Krökel, M. (2015). «User Journey Mapping». *Mensch und Computer 2015 – Usability Professionals*, 408-414. <https://doi.org/10.1515/9783110443882-051>
- Fließ, S., y Kleinaltenkamp, M. (2004). «Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently». *Journal of Business Research*, 57(4), 392-404. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)
- Følstad, A., y Kvale, K. (2018). «Customer journeys: a systematic literature review». *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>

- Foreman, S. (2017). *Marketing*.
- Foroudi, P.; Gupta, S.; Sivarajah, U., y Broderick, A. (2018). «Investigating the effects of smart technology on customer dynamics and customer experience». *Computers in Human Behavior*, 80, 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.014>
- Frambach, R. T.; Roest, H. C. A., y Krishnan, T. V. (2007). «The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process». *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41. <https://doi.org/10.1002/dir.20079>
- Frow, P., y Payne, A. (2007). «Towards the “perfect” customer experience». *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
- Galmés Cerezo, M. (2015). «Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión». *Opción*, 31(1), 974-999. <http://www.redalyc.org/html/310/31043005054/>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). «Modelo de capacidades dinámicas». *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Gazzoli, G.; Hancer, M., y Kim, B. (Peter) (2013). «Explaining why employee-customer orientation influences customers’ perceptions of the service encounter». *Journal of Service Management*, 24(4), 382-400. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0192>
- Gentile, C.; Spiller, N., y 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>
- Gersch, M.; Hewing, M., y Schöler, B. (2011). «Business Process Blueprinting - an enhanced view on process performance». *Business Process Management Journal*, 17(5), 732-747. <https://doi.org/10.1108/14637151111166169>
- Getty, J. M., y Thompson, K. N. (1995). «The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions». *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.

- Giraldi, L.; Mengoni, M., y Bevilacqua, M. (2016). «How to enhance customer experience in retail: Investigations through a case study». *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 4, 381-390. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-703-0-381>
- Gochhait, S.; Mazumdar, O.; Chahal, S.; Kanwat, P., y Gupta, S. (2020). «Role of Artificial Intelligence (AI) in Understanding the Behavior Pattern: A Study on E-Commerce». *Part of the Lecture Notes in Electrical Engineering book series (LNEE)*, vol. 601. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-981-15-1420-3_166
- Goleman, D., y Mateo, E. (2004). *La inteligencia emocional*. J. Vergara Editor. https://books.google.es/books/about/La_inteligencia_emocional.html?hl=es&id=Qa8_AAAACAAJ&redir_esc=y
- González de la Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente*. iE Business Publishing. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KAwFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=%22marcos+gonzalez+de+la+hoz%22&ots=GjZeLDkslf&sig=i8Z-P3QCJfus-qhbciWIAAd8xtMYc>
- González Gómez, L. (2015). *Disonancia cognitiva y racionalidad práctica*.
- Grant, R. M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, junio, 3-24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant, R. M. (1996a). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 8.^a ed. Valladolid: Thompson.
- Grant, R. M. (1996b). «Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration». *Organization Science*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grewal, D.; Levy, M., y Kumar, V. (2009). «Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework». *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Griffith, D. A., y Harvey, M. G. (2001). «A resource perspective of global dynamic capabilities». *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>

- Griffith, D. A.; Noble, S. M., y Chen, Q. (2006). «The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach». *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>
- Gruber, T.; Abosag, I.; Reppel, A. E., y Szmigin, I. (2011). «Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study». *The TQM Journal*, 23(2), 128-144. <https://doi.org/10.1108/17542731111110203>
- Gruber, T.; Szmigin, I., y Voss, R. (2009). «Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters». *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422-435. <https://doi.org/10.1108/08876040910985889>
- Gupta, A. (2016). «Redefining service quality scale with customer experience quality scale: A critical review». *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), 48-64. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.078070>
- Gupta, S., y Vajic, M. (2000). *The contextual and dialectical nature of experience, new service development, creating memorable experiences*. Ed. JA Fitzsimmons.
- Gupta, V.; Khanna, V., y Sahoo, B. M. (2018). «Analysis of shopping trends employing E-Commerce Applications: A Comparative Case Study». *Procedia Computer Science*, 132, 1728-1738. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.05.148>
- Hahn, S. M. L. (2019). «Influence of Digital Transformation on the Customer Relationship». *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1047, 197-207. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31362-3_20
- Happ, E.; Scholl-Grissemann, U.; Peters, M., y Schnitzer, M. (2020). «Insights into customer experience in sports retail stores». *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2019-0137>
- Heinonen, K. (2018). «Positive and negative valence influencing consumer engagement». *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147-169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>

- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2009). «Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path». *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Hennig-Thurau, T. (2004). «Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention». *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Herhausen, D.; Emrich, O.; Grewal, D.; Kipfelsberger, P., y Schoegel, M. (2020). «Face Forward: How Employees' Digital Presence on Service Websites Affects Customer Perceptions of Website and Employee Service Quality». *Journal of Marketing Research*, 57(5), 917-936. <https://doi.org/10.1177/0022243720934863>
- Herhausen, D.; Kleinlercher, K.; Verhoef, P. C.; Emrich, O., y Rudolph, T. (2019). «Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments». *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Hoch, S. J., y Ha, Y.-W. (1986). «Consumer learning: Advertising and the ambiguity of product experience». *Journal of Consumer Research*, 13(2), 221-233.
- Holmlid, S., y Evenson, S. (2008). «Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering». *Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, January. https://doi.org/10.1007/978-0-387-76578-5_50
- Homburg, C.; Jozic, D., y Kuehnl, C. (2017). «Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3, SI), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Ibarra Mirón, S., y Suárez Hernández, J. (2002). «La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial». *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Imhof, G., y Klaus, P. (2020). «The dawn of traditional CX metrics? Examining satisfaction, EXQ, and WAR». *International Journal of Market Research*, 62(6), 673-688. <https://doi.org/10.1177/1470785319848955>
- INE (2020). *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*.

- Jiang, Y.; Perng, C. S.; Li, T., y Chang, R. (2012). «Self-adaptive cloud capacity planning». *Proceedings - 2012 IEEE 9th International Conference on Services Computing, SCC 2012*, 73-80. <https://doi.org/10.1109/SCC.2012.8>
- Juntunen, J.; Juga, J., y Grant, D. B. (2010). «Short-run vs long-run trade-offs in outsourcing relationships: Impacts on loyalty and switching propensity». *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 3(3), 211-225. <https://doi.org/10.1108/17538291011093802>
- Kamath, P. R.; Pai, Y. P., y Prabhu, N. K. P. (2019). «Building customer loyalty in retail banking: a serial-mediation approach». *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 456-484. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0034>
- Kantsperger, R., y Kunz, W. H. (2005). «Managing overall service quality in customer care centers: Empirical findings of a multi-perspective approach». *International Journal of Service Industry Management*, 16(2), 135-151. <https://doi.org/10.1108/09564230510592270>
- Keeney, S.; Hasson, F., y McKenna, H. P. (2001). «A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing». *International Journal of Nursing Studies*, 38(2), 195-200. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(00\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(00)00044-4)
- Kemppainen, T., y Frank, L. (2019). «How Are Negative Customer Experiences Formed? A Qualitative Study of Customers' Online Shopping Journeys». *Conference: International Conference on Business Information Systems*, 2 (diciembre). https://doi.org/10.1007/978-3-030-36691-9_28
- Khalifa, M., y Liu, V. (2007). «Online consumer retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience». *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780-792. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711>
- Kickul, J., y Liao, J. (2004). «An Immersion into the Dynamic Capability Model of Innovation: An Empirical Test Involving E-Entrepreneurs». *2nd European Summer University. Twente, Netherlands*.
- Klaus, P., y Maklan, S. (2013). «Towards a better measure of customer experience». *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>

- Koussaifi, H.; Hart, D. J., y Lillystone, S. (2020). «Customer complaint journey mapping: a qualitative approach». *British Food Journal*, 122(12), 3711-3726. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2019-0849>
- Kuehnl, C.; Jozic, D., y Homburg, C. (2019). «Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Kumar, V., y Reinartz, W. (2016). «Creating Enduring Customer Value». *American Marketing Association Journal of Marketing*.
- Kuppelwieser, V. G.; Klaus, P.; Baruch, Y., y Manthiou, A. (2018). «The missing link: Fairness as the ultimate determinant of service profitability?!». *Recherche et Applications en Marketing-English Edition*, 33(2), 46-74. <https://doi.org/10.1177/2051570717745833>
- LaSalle, D., y Britton, T. A. (2002). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences* [Бесценное: превращение обычных товаров в необыкновенный опыт].
- Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Holtom, B. C.; McDaniel, L. S., y Hill, J. W. (1999). «The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension». *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Leeflang, P.; Spring, P.; Van Doorn, J., y Wansbeek, T. (2013). «Identifying the direct mail-prone consumer». *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23, 175-195. <https://doi.org/10.1080/21639159.2012.760923>
- Leibenstein, H. (1950). «Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand». *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183-207.
- Lemke, F.; Clark, M., y Wilson, H. (2011). «Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>

- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). «Understanding customer experience throughout the customer journey». *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- León Urbán, C., y López Caballero, R. (2017). «Las capacidades dinámicas de la empresa como factores determinantes de la innovación». *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 1-22. https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/16254#.X0XW_20ychg.mendeley
- Li, D.-Y., y Liu, J. (2014). «Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China». *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Li, J.; Abbasi, A.; Cheema, A., y Abraham, L. B. (2020). «Path to Purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases». *Journal of Marketing*, 84(4), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0022242920911628>
- Liao, H. (2007). «Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures». *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475>
- Libai, B.; Bolton, R.; Bügel, M. S.; De Ruyter, K.; Götz, O.; Risselada, H., et al. (2010). «Customer-to-customer interactions: Broadening the scope of word of mouth research». *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282. <https://doi.org/10.1177/1094670510375600>
- Liu, W. (2016). «Mapping Customer Experiences: The Role of Touchpoints in Determining Consumer Evaluations». En *Griffith University*.
- Liu, Wei; Sparks, B., y Coghlan, A. (2017). «Fun, inspiration, and discovery: from momentary experiences to overall evaluations». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lloyd, A. E., y Luk, S. T. K. (2011). «Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter». *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189. <https://doi.org/10.1108/08876041111129164>

- Lo Presti, L.; Maggiore, G., y Marino, V. (2020). «Mobile chat servitization in the customer journey: from social capability to social suitability». *TQM Journal*, 32(6), 1139-1158. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0241>
- Lombardo, M. M., y Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis, MN: Lominger Limited. Inc.
- Lynch, S., y Barnes, L. (2020). «Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey». *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3), 471-493. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0192>
- Ma, H. (2000). «Competitive advantage and firm performance». *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32. <https://doi.org/10.1108/eb046396>
- Ma, H. (2004). «Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option». *Management Decision*, 42(7), 907-924. <https://doi.org/10.1108/00251740410550961>
- Madsen, E. L. (2010). «A dynamic capability framework: Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship». *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*, enero 2010, 223-243. <https://doi.org/10.4337/9781849805629.00019>
- Madsen, E. L.; Borch, O. J., y Wiklund, J. (2006). *to June 10*. 0-3.
- Maklan, S.; Antonetti, P., y Whitty, S. (2017). «A better way to manage customer experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland». *California Management Review*, 59(2), 92-115. <https://doi.org/10.1177/0008125617695285>
- Maklan, S., y Klaus, P. (2011). «Customer experience: Are we measuring the right things?». *International Journal of Market Research*, 53(6), 5. <https://doi.org/10.2501/ijmr-53-6-771-792>
- Maklan, S., y Knox, S. (2009). «Dynamic capabilities: The missing link in CRM investments». *European Journal of Marketing*, 43(11), 1392-1410. <https://doi.org/10.1108/03090560910989957>

- Mangiaracina, R.; Brugnoli, G., y Perego, A. (2009). «The ecommerce customer journey: A model to assess and compare the user experience of the ecommerce web-sites». *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(3).
- McColl-Kennedy, J.; Anders, G.; Jaakkola, E.; Klaus, P.; Radnor, Z.; Perks, H., et al. (2015). «Fresh perspectives on customer experience». *Journal of Services Marketing (forthcoming)*, 1-17.
- McColl-Kennedy, J.; Zaki, M.; Lemon, K. N.; Urmetzer, F., y Neely, A. (2019). «Gaining Customer Experience Insights That Matter». *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- McKelvie, A., y Davidsson, P. (2006). «From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms». *British Journal of Management*, 20(Supp. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Mehta, D., y Mehta, N. K. (s. f.). *Employee Engagement: A Literature Review*.
- Meroni, A., y Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. Gower.
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). «Understanding customer experience». *Harvard Business Review*, 85(6), 137. www.gethuman.com
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mirnig, A. G.; Meschtscherjakov, A.; Wurhofer, D.; Meneweger, T., y Tscheligi, M. (2015). «A Formal Analysis of the ISO 9241-210 Definition of User Experience». *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 437-450. <https://doi.org/10.1145/2702613.2732511>
- Molinillo, S.; Navarro-García, A.; Anaya-Sánchez, R., y Japutra, A. (2020). «The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54 (agosto), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>

- Mooradian, T. A., y Olver, J. M. (1997). «I can't get no satisfaction»: The impact of personality and emotion on postpurchase processes». *Psychology & Marketing*, 14(4), 379-393.
- Mosquera, A.; Olarte Pascual, C., y Juaneda Ayensa, E. (2017). «Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping». *Revista Icono 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), 92-114. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Moustaghfir, K. (2009). «How knowledge assets lead to a sustainable competitive advantage: Are organizational capabilities a missing link?». *Knowledge Management Research and Practice*, 7(4), 339-355. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.26>
- Mpandare, M., y Li, G. (2020). «Utilising Enterprise Social Media for Product Innovation: The Role of Market Orientation». *Sustainability*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093913>
- Mullen, P. M. (2003). «Delphi: myths and reality». *Journal of Health Organization and Management*.
- Muñoz, E. (2002). «Modelo Multidimensional de Dolor Crónico». *Epistemología, Proceso Psicodiagnóstico y Terapéutica*, 39, 22-29.
- Navarra, P. L., y Usero, J. Á. M. (2002). «Comercio electrónico: la fidelización del usuario». *El Profesional de la Información*, 11(6), 408-420. <https://doi.org/10.1076/epri.11.6.408.15463>
- Nielsen, J. (2003). «PR on websites: Increasing usability». *Alertbox*, marzo, 10, 2003.
- Oliver Richard, L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Nueva York: Irwin-McGraw-Hill.
- Pablos Heredero, C., y Gallego Gómez, C. (2014). «The Contribution of CRMs to the Ability of Market Segmentation: The Case of the VIPs Group». *Procedia Technology*, 16, 355-364. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.101>
- Palmer, A. (2010). «Customer experience management: A critical review of an emerging idea». *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>

- Pan, S.; Pan, G., y Hsieh, M. H. (2006). «A Dual-Level Analysis of the Capability Development Process: A Case Study of TT&T». *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Pansari, A., y Kumar, V. (2017). «Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Parise, S.; Guinan, P. J., y Kafka, R. (2016). «Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience». *Business Horizons*, 59(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>
- Patti, C. H.; Van Dessel, M. M., y Hartley, S. W. (2020). «Reimagining customer service through journey mapping and measurement». *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556>
- Paul, J.; Sankaranarayanan, K. G., y Mekoth, N. (2016). «Consumer satisfaction in retail stores: theory and implications». *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 635-642. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12279>
- Paz, M. D. R., y Delgado, F. J. (2020). «Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres». *Frontiers in Psychology*, 11 (agosto). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01972>
- Pei, X. L.; Guo, J. N.; Wu, T. J.; Zhou, W. X., y Yeh, S. P. (2020). «Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations». *Sustainability (Switzerland)*, 12(18), 1-19. <https://doi.org/10.3390/SU12187436>
- Peltola, S.; Vainio, H., y Nieminen, M. (2015). «Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers». En *HCI in Business*, pp. 335-346. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4>
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*. Pearson UK.
- Pérez, O. E., y Toro, I. D. (2015). «Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro?». *Revista Espacios*, vol. 36, n.º 11.

- Peterson, M.; Gröne, F.; Kammer, K., y Kirscheneder, J. (2010). «Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency». *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10-15. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.16>
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). «Welcome to the experience economy». *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Ping, N. L.; Hussin, A. R. B. C., y Ali, N. B. M. (2019). «Constructs for artificial intelligence customer service in E-commerce». *International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS*, diciembre-2, 19-24. <https://doi.org/10.1109/ICRIIS48246.2019.9073486>
- Piotrowicz, W., y Cuthbertson, R. (2014). «Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing». *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review*. [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1881408](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1881408)
- Prahalad, C., y Ramaswamy, V. (2003). *The New Frontier of Experience Innovation*. Reprint Number 4442. 44(4), 12-18. <http://socialmediacub.pbworks.com/f/co-creation.pdf>
- Prentice, C.; Wang, X., y Loureiro, S. M. C. (2019). «The influence of brand experience and service quality on customer engagement». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50 (abril), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Privette, G. (1983). «Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences». *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1361.
- Puccinelli, N. M.; Goodstein, R. C.; Grewal, D.; Price, R.; Raghubir, P., y Stewart, D. (2009). «Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process». *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>

- Ramani, G., y Kumar, V. (2008). «Interaction Orientation and Firm Performance». *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.27>
- Ramaswamy, V. (2011). «It's about human experiences... and beyond, to co-creation». *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.030>
- Rashidirad, M.; Soltani, E.; Salimian, H., y Liao, Y. (2015). «The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: A review and agenda for future research». *European Business Review*, 27(6), 656-678. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2014-0023>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*, vol. 2, 2.^a ed.
- Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review, diciembre 2003. http://www.netzkobold.com/uploads/pdfs/the_one_number_you_need_to_grow_reichheld.pdf%5Cnhttp://hbr.org/product/one-number-you-need-to-grow/an/R0312C-PDF-ENG
- Reid, N. (1988). «The Delphi technique: its contribution to the evaluation of professional practice». *Professional Competence and Quality Assurance in the Caring Professions*, 230, 262.
- Richard, H. (1993). «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, 14 (julio 1992), 607-618.
- Richardson, A. (2010). *Understanding Customer Experience*. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>
- Rigby, D. K. (2011). «The future of shopping». *Harvard Business Review*, 84, 1.
- Rindova, V., y Taylor, S. (2002). «Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution». www.rhsmith.umd.edu/hcit/docs/dynamic.PDF, enero 2002.
- Rodríguez Ibáñez, L. M. (2005). «Herramienta para Medición de las Competencias Genéricas de los Futuros Ingenieros respecto de las Relaciones Interpersonales». *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(6), 7-16.

- Rose, S.; Clark, M.; Samouel, P., y Hair, N. (2012). «Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes». *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Rosenbaum, M. S.; Otolara, M. L., y Ramírez, G. C. (2017). «How to create a realistic customer journey map». *Business Horizons*, 60(1), 143-150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Roy, S. K.; Gruner, R. L., y Guo, J. (2020). «Exploring customer experience, commitment, and engagement behaviours». *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1-24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642937>
- Roy, S. K.; Balaji, M. S.; Sadeque, S.; Nguyen, B., y Melewar, T. C. (2017). «Constituents and consequences of smart customer experience in retailing». *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257-270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Ruland, Y. (2016). *Customer experience and its potential to extend business process management*. Master thesis - Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen, 85.
- Rust, R. T., y Oliver, R. L. (1993). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications.
- Sachdeva, I., y Goel, S. (2015). «Retail store environment and customer experience: a paradigm». *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 290-298. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021>
- Salvat-Plana, M.; Abilleira, S.; Jiménez, C.; Marta, J., y Gallofré, M. (2011). «Priorización de indicadores de calidad de la atención al paciente con ictus a partir de un método de consenso». *Revista de Calidad Asistencial*, 26(3), 174-183. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.12.004>
- Salzberger, T., y Koller, M. (2019). «Investigating the Impact of Cognitive Dissonance and Customer Satisfaction on Loyalty and Complaint Behaviour». *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.

- Sánchez Peñaflor, S., y Herrera Avilés, M. (2016). «Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades». *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sathish, A. S., y Ganesan, P. (2015). «Customer loyalty: A customer experience approach with special reference to organised retailing in India». *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 8(4), 347-360. <https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2015.073500>
- Schilke, O. (2014). «On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism». *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schmitt, B. (1999). *Experiencial Marketing*, pp. 53-67.
- Schmitt, B. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, B.; Joško Brakus, J., y Zarantonello, L. (2015). «From experiential psychology to consumer experience». *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schmitt, B., y Zarantonello, L. (2013). «Consumer experience and experiential marketing: A critical review». En *Review of Marketing Research*, vol. 10, núm. 2013. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Scholl, R. W. (1981). «Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force». *The Academy of Management Review*, 6(4), 589. <https://doi.org/10.2307/257637>
- Sergeant, A., y Frenkel, S. (2000). «When do customer contact employees satisfy customers?». *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/109467050031002>
- Shah, D.; Rust, R. T.; Parasuraman, A.; Staelin, R., y Day, G. S. (2006). «The path to customer centricity». *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

- Shaw, C.; Dibeeh, Q., y Walden, S. (2010). *Customer Experience*. Palgrave Macmillan Ltd.
- Sher, P. J., y Lee, V. C. (2004). «Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management». *Information and Management*, 41(8), 933-945. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.06.004>
- Sheth, J. N.; Mittal, B., y Newman, B. I. (1999). *Customer behavior: Consumer behavior and beyond*. Dryden Press Fort Worth, TX.
- Sheth, J. N.; Sisodia, R. S., y Sharma, A. (2000). «The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Shostack, G. L. (1982). «How to Design a Service». *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63.
- Sigalas, C., y Economou, V. P. (2013). «Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization». *Journal of Strategy and Management*.
- Siqueira, J. R.; Peña, N. G.; Ter Horst, E., y Molina, G. (2019). «Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention». *Electronic Commerce Research and Applications*, 37(40), 100870. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100870>
- Siqueira, J. R.; Ter Horst, E.; Molina, G.; Losada, M., y Mateus, M. A. (2020). «A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53 (diciembre 2017), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102009>
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration*. Boston: Harvard Business School Press. Google Scholar.
- Smidt, A.; Balandin, S.; Sigafoos, J., y Reed, V. A. (2009). «The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes». *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34(3), 266-274. <https://doi.org/10.1080/13668250903093125>

- Soin, K., y Collier, P. (2015). «Risk and risk management in management accounting and control». *Management Accounting Research*.
- Solomon, M. R. (1999). *Consumer Behaviour*, 4.^a ed. Prentice Hall.
- Solomon, M. R. (2010). *Consumer behaviour: A European perspective*. Pearson Education.
- Statista Research Department (2020). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021*.
- Stein, A., y Ramaseshan, B. (2015). «Towards the identification of customer experience touch point elements». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Stephens, N., y Gwinner, K. (1998). «Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 172-189. <https://doi.org/10.1177/0092070398263001>
- Sudrajat, D. (2015). «Competitiveness Improvement of Indonesian Logistics Service Providers a Conceptual Model and Future Research Framework». *Advanced Science Letters*, 21(4), 1049-1052.
- Sweeney, J. C.; Soutar, G. N., y Johnson, L. W. (1996). «Are satisfaction and dissonance the same construct?». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 9, 138-143.
- Szymanski, D. M., y Henard, D. H. (2001). «Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35. <https://doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Teece, D. J. (2014). «Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms». *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., y Pisano, G. (1994). «The dynamic capabilities of firms: An introduction». *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>

- Teece, D. J.; Pisano, G., y Shuen, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Knowledge and Strategy*, 18, 509-533. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Teleaba, F.; Popescu, S., y Santa, R. (2020). *Managing Quality Perception Along the Customer Journey: A Behavioral Economics Approach*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_43
- Thawani, S. (2020). «Mastering customer journeys to enhance customer experience and competitive advantage». *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0 (marzo), 158-163.
- Thusy, A., y Morris, L. (2004). «From CRM to customer experience: a new realm for innovation». *Business Digest*, París, 1-8. http://innovationlabs.com/CRM_to_CEM.pdf
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Random House.
- Torrado-Fonseca, M. R., y Álvarez, M. (2016). «El método Delphi». *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 0-2. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Torres-Dávila, D.; Porles-Arévalo, J., y Mauricio, D. (2019). «The customer experience maturity model in the e-commerce processes». *Proceedings of the 2019 IEEE 26th International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Computing, INTERCON 2019*, 8-11. <https://doi.org/10.1109/INTERCON.2019.8853590>
- Treble, T. M.; Hansi, N.; Hydes, T.; Smith, M. A., y Baker, M. (2010). «Practice pointer: Process mapping the patient journey: An introduction». *BMJ (Online)*, 341(7769), 394-397. <https://doi.org/10.1136/bmj.c4078>
- Tynan, C., y McKechnie, S. (2009). «Experience marketing: a review and reassessment». *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>
- Tyrväinen, O.; Karjaluoto, H., y Saarijärvi, H. (2020). «Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57 (diciembre 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>

- Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A. K., y Lake, D. G. (1995). «Human Resource Competences: An Empirical Assessment». *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Vaghela, B. (2014). «The voice as a relationship milestone». *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 98-101. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.62>
- Vaidis, D. C., y Bran, A. (2014). «Cognitive Dissonance Theory». En *Psychology* (número de noviembre). <https://doi.org/10.1093/obo/9780199828340-0156>
- Vakulenko, Y.; Shams, P.; Hellström, D., y Hjort, K. (2019a). «Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery». *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598466>
- Vakulenko, Y.; Shams, P.; Hellström, D., y Hjort, K. (2019b). «Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey». *Journal of Business Research*, 101 (junio 2018), 461-468. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>
- Van der Veen, G., y Van Ossenbruggen, R. (2015). «Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for Channel Management». *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 202-213. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071589>
- Van Dolen, W.; De Ruyter, K., y Lemmink, J. (2004). «An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction». *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)
- Van Dolen, W.; Lemmink, J.; De Ruyter, K., y De Jong, A. (2002). «Customer-sales employee encounters: A dyadic perspective». *Journal of Retailing*, 78(4), 265-279. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00067-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00067-2)
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2008). «Service-dominant logic: Continuing the evolution». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

- Varshneya, G., y Das, G. (2017). «Experiential value: Multi-item scale development and validation». *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34 (septiembre 2016), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.010>
- Verhoef, P. C.; Kannan, P. K., e Inman, J. J. (2015). «From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing». *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C.; Lemon, K. N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M., y Schlesinger, L. A. (2009). «Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies». *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verona, G., y Ravasi, D. (2003). «Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation». *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606. <https://doi.org/10.1093/icc/12.3.577>
- Vivas-López, S.; Peris-Ortiz, M., y Oltra, V. (2013). «Learning, knowledge and dynamic capabilities: Theoretical implications for competitiveness and innovation in the 21st century». *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3-4), 259-270. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2013.056228>
- Walls, A. R. (2013). «A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values». *International Journal of Hospitality Management*, 32, 179-192.
- Walter, U.; Edvardsson, B., y Ostrom, A. (2010). «Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry». *Managing Service Quality*, 20(3), 236-258. <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Warner, K. S. R., y Wäger, M. (2019). «Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal». *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wellins, R. S., Bernthal, P., y Phelps, M. (2008). «Employee Engagement: the Key To Realizing Competitive Advantage Senior Vice President of Global Marketing and New Business Development». *Development Dimensions international*.

- Wilson-Nash, C.; Goode, A., y Currie, A. (2020). «Introducing the socialbot: a novel touchpoint along the young adult customer journey». *European Journal of Marketing*, 54(10), 2621-2643. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0555>
- Wilson, L. O. (2016). «Anderson and Krathwohl Bloom's Taxonomy Revised Understanding the New Version of Bloom's Taxonomy». *The Second Principle*, 1-8.
- Winter, S. G. (2003). «Understanding dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, 24(10 Spec. Iss.), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wirtz, J., y Chew, P. (2002). «The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour». *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 141-162. <https://doi.org/10.1108/09564230210425340>
- Wolf, J. A.; Niederhauser, V.; Marshburn, D., y Lavela, S. L. (2014). «Defining patient experience». *Patient Experience Journal*, 1(1), 7-19. <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1004>
- Wolny, J., y Charoensuksai, N. (2014). «Mapping customer journeys in multichannel decision-making». *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>
- Woodruff, R. B. (1997). «Marketing in the 21st Century Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 256. <https://doi.org/10.1177/0092070397253006>
- Wu, F. C. T.; Hong, O. N. J.; Trappey, A. J. C., y Trappey, C. V. (2020). «VR-enabled chatbot system supporting transformer mass-customization services». *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 12, 291-300. <https://doi.org/10.3233/ATDE200088>
- Wu, L.-Y. (2010). «Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility». *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>
- Xie, R.; Lu, Y.; Lin, F., y Lin, L. (2020). «FAQ-Based Question Answering via Knowledge Anchors». *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12430 LNAI, 3-15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60450-9_1

- Zahra, S. A., y George, G. (2002). «The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities». *Information Systems Research*, 2, 147-150.
- Zahra, S. A.; Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). «Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda». *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zajac, E. J.; Kraatz, M. S., y Bresse, R. K. F. (2000). «Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change». *Strategic Management Journal*. <https://www.jstor.org/stable/3094237?seq=1>
- Zehrer, A. (2009). «Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs». *Managing Service Quality*, 19(3), 332-349. <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>
- Zhuang, W.; Babin, B. J., y Borges, A. (2019). «Customers as “partial” employees of organizations: good or bad?». *Management Research Review*, 42(10), 1148-1168. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0344>
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de experiencia del cliente.....	26
Tabla 1. Definiciones de experiencia del cliente (cont.).....	27
Tabla 2. Elementos de los Touch Points.....	30
Tabla 3. Canales de comunicación.....	45
Tabla 3. Canales de comunicación (cont.).....	46
Tabla 4. Relación de recursos según Grant (2014).....	51
Tabla 5. Definiciones de ventaja competitiva.....	54
Tabla 6. Definiciones de capacidades dinámicas por tipología.....	61
Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010).....	66
Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010) (cont.).....	67
Tabla 7. Ejemplos de tipos de capacidades dinámicas propuestos y empleados en la literatura basada en la tabla de Madsen (2010) (cont.).....	68
Tabla 8. Capacidades dinámicas identificadas relacionadas con la CX.....	72
Tabla 9. Capacidades y competencias necesarias para el empleado de contacto relacionadas con la CX.....	73
Tabla 10. Revistas por citas; porcentaje sobre el total de citas y cuartiles.....	88
Tabla 11. Autores con más de tres artículos encontrados y número de citas.....	90
Tabla 12. Búsquedas «dynamic capabilities» y «customer experience».....	92
Tabla 12. Búsquedas «dynamic capabilities» y «customer experience» (cont.).....	93
Tabla 13. «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities».....	94
Tabla 13. «customer orientation» o «customer experience» y «dynamic capabilities» (cont.).....	95
Tabla 14. Revistas con más de un artículo.....	109
Tabla 14. Revistas con más de un artículo (cont.).....	110
Tabla 15. Artículos con más de 250 citas.....	110
Tabla 15. Artículos con más de 250 citas (cont.).....	111
Tabla 16. Canales de comunicación y atención al cliente.....	121
Tabla 16. Canales de comunicación y atención al cliente (cont.).....	122
Tabla 17. Listado de capacidades dinámicas de la organización 1.0.....	130
Tabla 17. Listado de capacidades dinámicas de la organización 1.0 (cont.).....	131
Tabla 18. Listado de capacidades dinámicas para el empleado de contacto en referencia a la CX 1.0.....	131
Tabla 19. Cargos y sectores de los expertos.....	146
Tabla 20. Ranking y valoración de las capacidades de observación y evaluación externas.....	149
Tabla 21. Ranking y valoración de las capacidades de renovación de recursos internos.....	150

Tabla 22. Ranking y valoración de las capacidades de adquisición de recursos externos.....	152
Tabla 23. Ranking y valoración de las capacidades de reconfiguración de recursos internos.....	153
Tabla 24. Valoración de las capacidades de la organización en referencia a la Customer Experience.....	154
Tabla 24. Valoración de las capacidades de la organización en referencia a la Customer Experience (cont.).....	155
Tabla 25. Consenso en la primera ronda en las CD sobre CX en la organización.....	156
Tabla 25. Consenso en la primera ronda en las CD sobre CX en la organización (cont.).....	157
Tabla 26. Consenso en la primera ronda en las CD del empleado sobre CX.....	159
Tabla 26. Consenso en la primera ronda en las CD del empleado sobre CX (cont.).....	160
Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización.....	165
Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización (cont.).....	166
Tabla 27. Consenso en segunda ronda en CD sobre CX en la organización (cont.).....	167
Tabla 28. Consenso en la segunda ronda sobre las CD del empleado en CX.....	167
Tabla 28. Consenso en la segunda ronda sobre las CD del empleado en CX (cont.).....	168
Tabla 29. Importancia de las capacidades dinámicas del empleado para la CX.....	187
Tabla 30. Capacidades con consenso positivo.....	187
Tabla 31. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en CX.....	203
Tabla 31. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en CX (cont.).....	204
Tabla 32. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en B2C, B2C y Delphi.....	225
Tabla 32. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en B2C, B2C y Delphi (cont.).....	226
Tabla 33. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto en la fase cuantitativa.....	227
Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi.....	228
Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi (cont.).....	229
Tabla 34. Valoraciones de las capacidades del empleado de contacto cuantitativo en B2C, B2B y Delphi (cont.).....	230
Tabla 35. Objetivos de aprendizaje de la capacidad de relación con el cliente.....	242
Tabla 35. Objetivos de aprendizaje de la capacidad de relación con el cliente (cont.).....	243

Índice de gráficos

Gráfico 1. Publicaciones por año.....	86
Gráfico 2. Publicaciones por revistas por orden alfabético.....	87
Gráfico 3. Revistas con más artículos por citas.....	87
Gráfico 4. Relación entre artículos y porcentaje de citas medio por artículo.....	89
Gráfico 5. Media de citas por artículos de los autores con más de tres artículos en los resultados.....	91
Gráfico 6. Relación artículos vs citas (x 100) por autores.....	91

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de la investigación.....	16
Figura 2. Esquema de los objetivos de la parte empírica.....	16
Figura 3. Estructura del Service Blueprint. Basado en Gersch, Hewing y Schöler (2011)	35
Figura 4. Diagrama Service Blueprint que muestra relación entre los puntos de contacto y el Customer Journey Map	38
Figura 5. Descripción general del proceso de percepción.....	50
Figura 6. Evolución de la diferenciación según Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	56
Figura 7. Conceptualización de la multidimensionalidad de las capacidades dinámicas.....	64
Figura 8. Esquema bidimensionalidad exploración-explotación y externas-internas de Madsen (2010).....	65
Figura 9. Artículos por años	108
Figura 10. Cuartiles de los artículos seleccionados	109
Figura 11. Autores con más artículos incluidos	111
Figura 12. Palabras clave por número de apariciones en los artículos seleccionados	112
Figura 13. Eje de la escala tecnología-humano.....	120
Figura 14. Mapa del viaje del e-cliente / E-Customer Journey Map	125
Figura 15. Género de los expertos	145
Figura 16. Nivel de estudios de los expertos.....	145
Figura 17. Valoración por valencias de las capacidades de observación y evaluación externas.....	149
Figura 18. Valoración por valencias de las capacidades de renovación de recursos internos	151
Figura 19. Valoración por valencias de las capacidades de adquisición de recursos externos.....	153
Figura 20. Valoración por valencias de las capacidades de reconfiguración de recursos internos.....	154
Figura 21. Valoración por valencias de las capacidades de la CX específicas del empleado	158
Figura 22. Capacidades del empleado con más discrepancia de opinión	159
Figura 23. Consenso en cuanto a las capacidades de observación y evaluación externas	161
Figura 24. Consenso en cuanto a las capacidades de renovación de recursos internos	162
Figura 25. Consenso en cuanto a las capacidades de adquisición de recursos externos	163
Figura 26. Consenso en cuanto a las capacidades de reconfiguración de recursos internos	164
Figura 27. Existencia de conocimiento de la experiencia del cliente.....	173
Figura 28. Opinión sobre si la CX se confunde con la atención al cliente.....	173
Figura 29. Opinión sobre si las empresas dan importancia a la experiencia del cliente	173
Figura 30. Opinión sobre si las empresas deben tener más conocimiento sobre la CX.....	174
Figura 31. Opinión sobre la importancia de que las empresas destinen recursos a la CX	174

Figura 32. Opinión respecto de si creen que es importante que las empresas adquieran las capacidades para mejorar la CX.....	174
Figura 33. Opinión sobre la importancia de que los empleados adquieran las capacidades para mejorar la CX.....	175
Figura 34. Género de los sujetos del Focus Group.....	185
Figura 35. Estudios de los sujetos del Focus Group.....	185
Figura 36. Valoración de la capacidad de identificación de los roles del cliente.....	188
Figura 37. Valoración de la capacidad de adaptación a los diferentes roles del cliente.....	188
Figura 38. Valoración de la capacidad de resolución de conflictos.....	189
Figura 39. Valoración de la capacidad de escucha.....	189
Figura 40. Valoración de la capacidad de empatía.....	190
Figura 41. Valoración de la capacidad de comunicación eficaz.....	190
Figura 42. Valoración de la capacidad de recuperación del cliente.....	191
Figura 43. Valoración de la flexibilidad de registro lingüístico en función del cliente y la situación.....	191
Figura 44. Valoración de la capacidad de conectar con el cliente.....	192
Figura 45. Valoración de la capacidad de ser amable.....	192
Figura 46. Valoración de la capacidad de obtener la confianza del cliente.....	193
Figura 47. Valoración de la capacidad de conectar con los valores y estrategia de la empresa.....	193
Figura 48. Valoración de la habilidad de adaptación a los recursos tecnológicos.....	194
Figura 49. Valoración de la capacidad de moderación de respuesta.....	194
Figura 50. Valoración del conocimiento del producto o servicio.....	195
Figura 51. Valoración de la habilidad de usar correctamente el CRM.....	195
Figura 52. Porcentaje de género de los sujetos.....	209
Figura 53. Nivel de estudios de los sujetos.....	209
Figura 54. Valoración de la importancia de las capacidades del empleado de contacto para la CX del cuantitativo.....	211
Figura 55. Niveles de la audiencia en la organización.....	236
Figura 56. Esquema de la taxonomía de Bloom.....	237
Figura 57. Interpretación de los niveles del modelo Kirkpatrick.....	238
Figura 58. Evaluación según los niveles de Kirkpatrick.....	239

Anexos

Anexo 1

Understanding customer experience based on dynamic capabilities theory: the state of the art

Authors: Silvia Cubo Pons, Marc Bernadich, Xavi Sarda Pérez

Summary

Analysing the academic literature on customer experience (CX) based on dynamic capability theory is a challenge considering how few research studies can be found using the most common search engines. In this review, we have analysed the academic work done based on these two concepts, adding the related concept of "customer orientation" to broaden the sample, as there are previous works relating the two concepts. The results show an increase in the number of articles published annually continuing to the present but a small number of articles after the inclusion and exclusion criteria are applied (ten articles for "dynamic capabilities AND customer experience" and four for "customer orientation AND customer experience"). The analysis has also detected that there has been less research relating to CX and dynamic capabilities than there may be on CX from a marketing point of view. However, there is evidence of research relating CX and customer orientation.

Key words

Resources and capabilities, dynamic capabilities, customer experience, customer orientation

Introduction

One of the consequences of globalisation is that companies and organisations repeatedly experience different kinds of change that generate new competitiveness parameters (Sánchez Peñafior & Herrera Aviiés, 2016).

Faced with increasingly dynamic competition, resources and capabilities theory has emerged as one of the main strategies for companies achieving competitive advantage (Grant, 1996).

In 1997, Woodruff (1997, p. 139) stated that the main source of competitive advantage was likely to come from more external customer orientation. Although customer focus theory initially concentrated on customer satisfaction, in 2013 Klaus and Maklan (Klaus & Maklan, 2013) pointed out that the difference between customer satisfaction and customer experience is that the latter measures a more holistic customer construct, as it takes account of the sum of all direct and indirect customer interactions with the organisation (Imhof & Klaus, 2020).

Maklan, Antonetti and Whitty's article (2017) quotes Garner, suggesting that in 2016 businesses were competing on the basis of customer experience. Several authors even propose customer experience as a sustainable competitive advantage (Bhattacharya & Srivastava, 2020; Pei et al., 2020). A customer's experience is influenced by the business, its shareholders, peers, the environment, the nature of the task, the character of the customer and other factors. Precisely because of the complexity of the interactions between the customer, the environment, employees and products or services, different interdisciplinary resources and capabilities are required of the organisation (Giraldi et al., 2016).

Considering the highly dynamic nature of customer experience, the concern about allocating company resources to ensure that experience is positive, (Giraldi et al., 2016; Maklan et al., 2017) and the fact that businesses see it as highly important, it seems relevant to analyse customer experience based on dynamic capabilities theory.

Objectives

This paper aims to establish the state of the relationship between dynamic capabilities and customer experience in the academic literature over the years.

The aim is to answer questions such as:

- How important has the relationship between customer experience and dynamic capabilities been in the academic literature?

- To what extent have customer experience, customer orientation and dynamic capabilities been related over the years?
- How much interest is there in this specific topic and how many academic studies have there been over the years?

Conceptual framework – theoretical framework

Resources and capabilities

Resources and capabilities theory assumes that businesses are heterogeneous in terms of resources and capabilities. In other words, each business has a unique combination of resources and capabilities, and the way it combines them and puts them into practice makes it unique (Barney, 1991; Grant, 1991; León Urbán & López Caballero, 2017; Prahalad & Hamel, 1990).

Resources are the tangible or intangible factors or assets controlled by the business that do not create value by themselves but which are valuable because they allow the organisation to carry on its activity. They can be financial, human, technological or organisational, involving knowledge, branding, stakeholder relations, and so on. (Helfat & Peteraf, 2009).

Human resources have unique characteristics. Rather than being owned by the company, they are a highly valuable, inimitable and heterogeneous production factor (Grant, 1991), and this makes them a strong competitive advantage (Ulrich et al., 1995) in responding to a dynamic environment (Sánchez Peñafior & Herrera Aviiés, 2016). And firms with valuable, rare, inimitable and irreplaceable resources possess sustainable competitive advantages over time (F. C. T. Wu et al., 2020; L.-Y. Wu, 2010).

Capabilities arise from the implementation, coordination and combination of resources to carry out an activity or achieve a purpose. Some authors, such as Hall (1993), make a distinction between functional and cultural capabilities. Others, such as Helfat and Peteraf (2009), classify them as operational and dynamic. The two classifications differentiate capabilities that represent carrying out an activity (such as manufacturing a product), from those allowing value creation through the development of skills and abilities (Pérez & Toro, 2015), i.e. those involving an attitude, the ability to acquire and assimilate knowledge and so on. Prahalad and Hamel (1990), and Bueno and Morcillo (1993) differentiate "core competences" or "essential or nuclear competences", which are the capabilities fundamental

to the company's strategy and results, from the others (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002).

According to Bisquerra and Pérez (2007), some of the characteristics of competences are:

- they depend on people,
- they involve knowledge, skills, attitudes, knowledge and behaviours,
- and continuous learning and experience development cannot be separated.

But resources and capabilities theory has received a great deal of criticism, identifying limitations and weaknesses in it, especially in a highly dynamic environment (Teece & Pisano, 1994) and, in the current digital era, (Rashidirad et al., 2015).

In fact, Rashidirad, Soltani, Salimanian and Liao (2015) propose to add "dynamic capabilities", which are linked to "capabilities", mainly in order to:

- address and capture changes strongly related to the environment,
- ensure the link between strategic resources and capabilities is considered as a reciprocal flow,
- and see that the return flow from "strategy" to "strategic resources" is extended to "capabilities" and "dynamic capabilities".

Dynamic capabilities

The dynamic nature of changes in the business environment (in terms of raw materials, technology, competitors, consumers, as well as macroeconomic factors) make it unstable and complex, as well as being competitive (Collis, 1994; Teece & Pisano, 1994). This is a limitation of resources and capabilities theory. Pisano, Teece (Teece & Pisano, 1994) and Collins (1994) developed resources and dynamic capabilities theory in an attempt to overcome this limitation. This view considers that it is important to take account of the dynamism of a business's external factors when allocating internal resources to obtain a sustainable competitive advantage (Ambrosini et al., 2009).

Some authors, such as Monteiro et al. (2019), suggest that intangible resources contribute to the development of dynamic capabilities. Resources are also usually found outside the organisation, and, in fact, Argyres, Mahoney and Nickerson (2019) suggest that, in order to minimise risks and accelerate their positioning in terms of competitive advantage, integrated resource subcontracting can often be efficient. The fact that the business can find resources outside the organisation can encourage the development of capabilities and existing resources

and the learning of dynamic capabilities, as learning is the most important mechanism for developing these (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Madsen (2010) – citing authors such as Teece, Pisano and Shuen (Teece et al., 1997), Winter (Winter, 2003), Zollo (Zollo & Winter, 2002) and Zahra (Zahra et al., 2006) – defines dynamic capabilities as the acquired skills that enable the business to integrate, build/develop and reconfigure the internal and external resources and ordinary capabilities the firm's leading decision-maker considers appropriate and assumes the company should have. They are implemented in the manner determined by the leading decision-maker.

Despite this explanation, there is no consensus definition of dynamic capabilities. In fact, such is the disagreement about this that Madsen (2010) classifies the different definitions into three types:

- those associating dynamic capabilities with the results of the activity,
- those focusing on the need for external conditions in order to develop dynamic capabilities,
- and those focusing on the dynamic capabilities that make the business dynamic.

According to dynamic capabilities theory (although there is no consensus among authors on a definition), these can be defined as the activities that build, develop, integrate and reconfigure internal and external resources, allowing the company to respond to changes in its environment (Zajac et al., 2000). They make up a set of specific and identifiable processes. Dynamic capabilities range from robust, ingrained routines in moderately dynamic markets to fragile, semi-structured ones in high-speed markets. They evolve through learning mechanisms and their details are idiosyncratic, but there are points in common between businesses.

Dynamic capabilities represent businesses' potential for solving problems systematically, shaped by their propensity to detect opportunities and threats, make timely decisions and implement strategies/make decisions/implement changes efficiently to ensure that they move in the right direction (Li & Liu, 2014; Mpandare & Li, 2020).

According to de Medeiros, Magalhães Christino, Gonçalves, and Gonçalves (2020), there are five dimensions of dynamic capabilities:

1. **Identifying opportunities and threats** (outward): a process of monitoring the external environment, searching for signs of changes with potential to affect the organisation's present and future results.
2. **Market orientation** (outward): the ability to make strategic decisions, always taking into account customers' demands and continuously seeking new ways to provide them with better value.
3. **Modifying the resource base** (inward): process of evaluation, formulation and decision-making on the resource base, and adequate definition of the strategic guidelines necessary to adjust appropriately to environmental changes at the right time, ahead of competitors.
4. **Implementing change** (inward): the ability to implement and coordinate strategic decisions and organisational change, involving a variety of managerial and organisational processes depending on the nature of the objective and the specific tasks required.
5. **Building meaning** (inward): the process of developing cognitive maps, perceiving and interpreting stimuli and changing frames of reference to analyse information from internal and external environments efficiently.

Despite the fact that competitive advantage lies in the way businesses configure their resources, not in dynamic capabilities (Eisenhardt & Martin, 2000), firms that do have dynamic capabilities can enhance their competitive advantages even in volatile situations (F. C. T. Wu et al., 2020; L.-Y. Wu, 2010) as they are geared towards building, developing and deploying the firm's resources and capabilities to meet the challenges of dynamic environments (Cabrera-Moya, 2017). In fact, the relationship between dynamic capabilities and competitive advantage is stronger in environments with intermediate dynamism rather than in stable or highly dynamic environments (Schilke, 2014; Schmitt et al., 2015).

Customer experience

Beyond purchasing a product, customers today are looking for an experience (Bascur & Rusu, 2020). And a memorable experience is the result of the link between the customer and the product which creates the customer experience (CX) (Bascur et al., 2019; Lemon & Verhoef, 2016) and is a differentiating factor (Molinillo et al., 2020) because it adds value to the product and creates value for the customer that results directly in satisfaction and loyalty (Castro et al., 2005).

Different scholars have defined customer experience (CX) from different perspectives.

The concept encompasses both consumers and organisations and refers to the psychological and emotional experiences that occur during interactions with products, systems or services before, during and after purchase (Bascur et al., 2019; Liu et al., 2017). It is a multidimensional construct that focuses on cognitive, emotional, behavioural, sensory and social responses in relation to the organisation and buying process (Lemon & Verhoef, 2016) cited by (Beirão & Costa, 2018).

Schmitt (Schmitt, 1999) defines customer experience as a set of affective, sensory, cognitive, physical, behavioural and social components. More recently, Gentile, Spiller and Noci citing both define it based on “a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organisation, which provoke a reaction” . They further define six dimensions of customer experience: sensory, emotional, cognitive, pragmatic, lifestyle and relational (Artusi et al., 2020).

Meyer and Schwager (Meyer & Schwager, 2007), quoted by Bhattacharya, Srivas and Verma (2019), define customer experience as "encompasses every aspect of a company's offering – the quality of customer care, of course, but also advertising, packaging, product and service features, ease of use, and reliability... It is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company." In a similar, but less extensive approach, Ali, Hussain and Ragan (2014, p. 2) define it as "a holistic and subjective response resulting from the customer's contact with the service provider that might involve a customer's cognition and affect" (Kamath et al., 2019).

Thus, customer experience can be said to have a multidimensional structure that includes sensory, emotional, cognitive, social, pragmatic and lifestyle components (Gentile et al., 2007). It is co-created by the client, (Beirão & Costa, 2018) together with physical and environmental elements, and to the organisation.

Customer orientation

Some researchers have empirically demonstrated the relationship between customer orientation and customer experience (Gazzoli et al., 2013).

Customer orientation is a constant willingness over time to satisfy customer needs (Brown et al., 2002; Donovan et al., 2004). It has a direct and indirect positive influence on satisfaction

through the customer's perception of perceived utility value, but it does not affect hedonic value (Zhuang et al., 2019).

Methodology

The aim of this study is to locate and analyse the academic studies of customer experience within the dynamic capabilities theoretical framework.

The following steps have been followed in writing this article:

- (1) defining the area of interest and narrow down the research question.
- (2) descriptive-explanatory research based on a literature review of dynamic capabilities theory and customer experience or customer orientation.
- (3) creating a review protocol defining all keywords, inclusion and exclusion criteria and the selected databases.
- (4) performing a qualitative analysis of the results obtained for customer experience and dynamic capabilities.
- (5) performing a qualitative analysis of the results obtained from customer experience and customer orientation.
- (6) preparing a report with the overall bibliometric analysis of the results obtained from the qualitative analysis prepared, publicise the results and identify unresolved issues and limitations in the study.

Included in the method for this study was descriptive-qualitative analysis of publications indexed in the Web of Science database for the period from 1986 to the first quarter of 2021 on the topics "customer experience" and "dynamic capabilities", including all the results.

Another part of the basic method for this study was descriptive bibliometric analysis of publications indexed in the Web of Science database in the period from 1986 to the first quarter of 2021 on the topics "customer orientation" or "customer experience" and "dynamic capabilities".

The search was filtered using the following criteria:

- Journals, reviews or book chapters;
- Articles in English;
- Subjects related to the *Business* and *Social Science* topics;

- From indexed journals;
- From journals selected using the following criteria:
 - a. Journals with more than 20 citations;
 - b. Top 20 Journals in the Q1 Ranking.

Results

Given the small number of results (four) for "customer experience" and "dynamic capabilities", it was decided to carry out a broader analysis including "customer orientation", as this is an important part of the "customer experience".

Before searching for "customer experience" or "customer orientation" and "dynamic capabilities", a search for "customer experience" and "customer orientation" was carried out to analyse the relationship between the two concepts. The ten results obtained were qualitatively analysed.

Quantitative results

From the search for "customer orientation" or "customer experience" and "dynamic capabilities", a total of 432 articles were selected that met all the inclusion criteria.

Academic publication has been increasing significantly since 2006, as can be seen in Figure , increasing from eight items that year to 29 in 2011. Publications fell significantly between 2011 and 2014 but they increased again between 2015 and 2020.

As can be seen in Figure 1, the journal with most publications on the topic has been *Industrial Marketing Management* (Q1) with 70 publications (16.20% of the total), followed by the *Journal of Business Research* (Q1) with 61 (14.12% of the total), the *Journal of Business & Industrial Marketing* (Q1) with 56 (12.96%), the *European Journal of Marketing* with 38 (8.80%), the *Journal of the Academy of Marketing Science* (Q1) also with 38 (8.80%), the *Service Industries Journal* (Q1) with 32 (7.41%), *Sustainability* (Q1) with 28 (6.48%), the *International Journal of Hospitality Management* (Q1) with 27 (6.25%), the *Journal of Marketing* (Q1) with 24 (5.09%), the *Journal of Personal Selling & Sales Management* (Q1) with 22 (5.09%), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Q1) with 21 (4.86%), the *Journal of Marketing Research* (Q1) with 12 (2.78%), and the *Academy of Management Journal* (Q1) with 3 (0.89%).

As can be seen in Figure 2 and in Table 1 the journal with most citations on the topic has been the *Journal of Marketing*, with 5,853 citations (26.39% of the total), followed by the *Journal of the Academy of Marketing Science* with 3,587 (16.17% of the total), the *Journal of Marketing Research* with 3,194 (14.40%), the *Journal of Business Research* with 2,582 (11.64%), *Industrial Marketing Management* with 2,308 (10.41%), the *European Journal* with 1,269 (5.72%), the *International Journal of Hospitality Management* with 1,081 (4.87%), the *Service Industries Journal* with 650 (2.93%), the *Journal of Business & Industrial Marketing* with 627 (2.83%), *International Journal of Contemporary Management* with 450 (2.03%), the *Journal of Personal Selling & Sales Management* with 233 (1.05%), the *Academy of Management Journal* with 191 (0.86%), and *Sustainability* with 156 (0.70%).

In Figure 3 we can see that although the *Industrial Marketing Management Journal* has more publications, the *Journal of Marketing* has a total of 5,853 citations with 24 publications. The *Journal of Marketing Research* has 3,194 citations with 12 publications. These two journals are among the four with the fewest publications, but these publications are among the top three in terms of citations. Another journal with a large number of citations with respect to articles is the *Journal of the Academy of Marketing Science*, with 3,587 citations and 38 articles.

By contrast, the *Journal of Business Research* has 61 publications but a total of only 2,582 citations.

In Table 2 we can see all the authors who have more than three articles in the results, and the number of citations of those authors in those articles. The authors with the most articles were Raj Agnihotri and C. Homburg, with eight articles each. They have not published jointly.

The two most cited authors are J.C. Mowen and Ramendra Singh, even though they are not the authors with the most publications (they have four each). Figure 5 shows the average number of citations per article and author.

As can be seen in Figure 4, the four authors with the highest average number of citations per article were Raj Agnihotri, with 122.25; Emin Babakus, with 148 citations per article; J.C. Mowen, with 271.25; and Ramendra Singh, with 299.25 citations per article on average.

The above graph shows the ratio of articles and citations by authors, and it is clear that there is no correlation between the number of publications and the number of citations, as, although authors such as Michael Aheame, C. Homburg, Rakesh Kumar Singh and Jan Wieseke have six publications or more, they are among those with the fewest citations.

Qualitative results

Once the inclusion criteria had been established, the search for "dynamic capabilities" and "customer experience" yielded four articles (included in Table 3).

Inclusion criteria:

- Type of document: articles, book chapters and reviews;
- Category: business;
- Language: English.

Once the inclusion criteria had been established, the search for "customer orientation" and "customer experience" yielded four articles (included in Table 4).

Inclusion criteria:

- Type of document: articles, book chapters and reviews;
- Category: business;
- Language: English;
- Results: 10.

Conclusions and discussion

Dynamic capabilities is a relatively new discipline, it was not until 1994 that the first reference to it appeared (Teece & Pisano, 1994).

In today's competitive environment, with a situation of excess supply, it is essential for a business to be able to differentiate and position itself, as it has already been demonstrated that price-driven customer loyalty marketing strategies reduce business profitability, as well as

being less effective. (Prentice et al., 2019). Customer experience is a fundamental ingredient of differentiation (Schmitt & Zarantonello, 2013) and authors such as Vakulenko, Shams, Hellström, Hjort (2019), (Bolton et al., 2014) and (Verhoef et al., 2009) identify it as a source of competitive advantage.

Bascur (2020) also identifies customer experience as one of the most important factors in maintaining competitive advantage. It is not surprising, then, that customer experience has attracted attention from both business and academic perspectives and that there are a large number of publications and academic advances mentioned in various fields of the relevant literature (Becker & Jaakkola, 2020).

Duncan, Rawson and Jones (Duncan et al., 2013) suggested that, "organizations able to skillfully manage the entire experience reap enormous rewards: enhanced customer satisfaction, reduced churn, increased revenue, and greater employee satisfaction". This process also uncovers ways that different areas and levels of the company can work together to generate additional benefits in this respect. Designing the customer experience is therefore better for the customer, for the organisation's staff, and for the organisation's bottom line (both financially and in terms of efficiency) (Bate & Robert, 2007; Sachdeva & Goel, 2015).

Customer experience has mainly been approached from the perspective of researchers interested in marketing, service operations management, service quality or understanding customer experience as such (Maklan et al., 2017). However, if, as noted, customer experience has such a big impact on the organisation, it needs to be considered from a strategic point of view. It is necessary to be able to identify the resources the business is going to use (Giraldi et al., 2016; Maklan et al., 2017) and how it is going to reconfigure, integrate and use them, as well as the capabilities and skills required and how they are going to be obtained. However, recent research indicates that customer experience is a dynamic phenomenon during the customer life phases (McColl-Kennedy et al., 2015) due to the environment, so it is necessary to focus on dynamic capabilities.

Although there is a base of academic literature linking dynamic capabilities and customer experience, it is very sparse. For this reason, the main objective of this work has been to review the literature to establish the state of the art of these two fields of knowledge and answer the research questions posed.

The literature review initially focused on publications containing the concepts of dynamic capabilities and customer experience. Finding so little academic publication, the discipline of

customer orientation was included in the search, as several authors have identified this concept as an important factor in customer experience (Homburg et al., 2017; Puccinelli et al., 2009; Ruland, 2016). This research focused on all available years and business topics and the 20 most important indexed journals (SSCI-JCR) and reviews with more than 20 citations. Articles were not found in all the journals, but it should be noted that all of those found were in publications belonging to Q1.

The results of this extension showed a growing interest in customer orientation and dynamic capabilities, which has allowed us to achieve the objectives of this study.

The four articles found relating customer experience with dynamic capabilities are from between 2014 and 2019, so it can be said that there is current interest in this field of research.

The academic output linking customer experience with customer orientation and dynamic capabilities has increased significantly in the last six years. The existence of articles with more than 1,000 citations allows us to say that there is growing interest in the subject. However, there is still very little academic publication specifically about customer experience and dynamic capabilities.

The results can help lay the foundations for future research on customer experience under resources and capabilities theory and contribute to this area of knowledge, potentially answering questions such as: how can resources and capabilities and/or dynamic capabilities be combined to gain a competitive advantage based on customer experience? Is customer experience a dynamic capability, a competitive advantage or just an important element of it one? How can we relate customer experience to dynamic capabilities? And, if so, what dynamic capabilities are needed for the customer experience?

All of these questions are examples of possible future research that would feed into the customer experience through dynamic capabilities theory.

Limitations

There are limitations to this research. One is that there may be articles that did not appear in the searches because they did not meet all the inclusion criteria or were not present in the Web of Science database. Another limitation is the lack of literature on dynamic capabilities and customer experience. This study also focused on the constructs of dynamic capabilities, customer experience and customer orientation. However, the authors suggest that there are

other elements and dimensions in relation to customer experience that could be analysed as dynamic capabilities.

The authors understand the need for further research on customer experience and dynamic capabilities in order to have more practical tools for professionals and to provide researchers with a new research framework allowing them to delve deeper into the topic. This article opens the door to customer experience research using resources and capabilities theory. The next step in this line of research should focus on identifying dynamic capabilities specific to the customer experience, as this would make it easier for organisations to develop strategies to create or enhance the customer experience.

Bibliography

- Ali, F., Hussain, K., & Ragavan, N. A. (2014). Memorable Customer Experience: Examining the Effects of Customers Experience on Memories and Loyalty in Malaysian Resort Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.296>
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Argyres, N., Mahoney, J. T., & Nickerson, J. (2019). Strategic responses to shocks: Comparative adjustment costs, transaction costs, and opportunity costs. *Strategic Management Journal*, 40(3), 357-376. <https://doi.org/10.1002/smj.2984>
- Artusi, F., Bellini, E., Dell’Era, C., & Verganti, R. (2020). Designing an Omni-Experience to Save Retailing: Lessons from an Italian Book RetailerRetailers can achieve competitive advantage by creating an omni-experience, a novel customer experience innovation strategy. *Research Technology Management*, 63(3), 24-32. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1733886>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Bascur, C., & Rusu, C. (2020). Customer experience in retail: A systematic literature review. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(21), 1-18. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Bascur, C., Rusu, C., & Quiñones, D. (2019). User as Customer: Touchpoints and Journey

- Map. *Human Systems Engineering and Design Proceedings of the 1st International Conference on Human System*, 876, 117-122. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_19
- Bate, P., & Robert, G. (2007). Toward more user-centric OD: Lessons from the field of experience-based design and a case study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 41-66. <https://doi.org/10.1177/0021886306297014>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Beirão, G., & Costa, H. (2018). Exploring Customers' Internal Response to the Service Experience: An Empirical Study in Healthcare. *Lecture Notes in Business Information*, 1, 303-315. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00713-3>
- Bhattacharya, A., & Srivastava, M. (2020). A Framework of Online Customer Experience: An Indian Perspective: An Indian Perspective. *Global Business Review*, 21(3), 800-817. <https://doi.org/10.1177/0972150918778932>
- Bhattacharya, A., Srivastava, M., & Verma, S. (2019). Customer Experience in Online Shopping: A Structural Modeling Approach. *Journal of Global Marketing*, 32(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1441938>
- Bisquerra, R., Núria, A., & Escoda, P. (2007). *Las Competencias Emocionales (Emotional Competences)*.
- Bolton, R. N. R. N., Gustafsson, A., Mccoll-kennedy, J., Sirianni, N. J. N. J., & Tse, D. K. D. K. (2014). Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 39(1), 110-119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Bueno Campos, E., & Morcillo Ortega, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis. *Innovación y competitividad un reto para la empresa de 1993. Comunicaciones: Vitoria-Gasteiz, 22-24 septiembre. VII Congreso*

AECA, Vol. 1, 1993, págs. 823-848, 823-848.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=606974>

Cabrera-Moya, D. R. R. (2017). Towards a framework of generating sustainable competitive advantages in the integrated public transport systems-IPTS in Colombia. Contribution of dynamic innovation capabilities [Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sos. *DYNA (Colombia)*, 84(200), 169-175.

<https://doi.org/10.15446/dyna.v84n200.54118>

Castro, C. B., Armario, E. M., & Del Río, M. E. S. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. En *European Journal of Marketing* (Vol. 39, Números 5-6). <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>

de Medeiros, S. A., Magalhães Christino, J. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: A conceptual model [Relações entre dimensões de capacidades dinâmicas na construção da vantagem competitiva: proposta de um modelo conceitual]. *Gestao e Producao*, 27(1). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20>

Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job, satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *JOURNAL OF MARKETING*, 68(1), 128-146.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>

Duncan, E., Jones, C., Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98. <http://www.redibw.de/db/ebSCO.php/search.ebSCOhost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91570254&site=ehost-live>

Echeverri, P. (2005). Video-based methodology: capturing real-time perceptions of customer processes. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, 16(2), 199-209. <https://doi.org/10.1108/09564230510592315>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

- Eng, T.-Y. (2008). E-customer service capability and value creation. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 28(9), 1293-1306. <https://doi.org/10.1080/02642060802230163>
- Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A., & Mbah, C. H. (2021). Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 36(6), 990-1009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0053>
- Feng, C., Sun, J., Fang, Y., & Hasan, I. (2021). Executives with customer experience and firm performance in the B2B context. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2020-0449>
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Kim, B. (Peter). (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT*, 24(4), 382-400. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0192>
- 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>
- Giraldi, L., Mengoni, M., & Bevilacqua, M. (2016). How to enhance customer experience in retail: Investigations through a case study. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 4, 381-390. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-703-0-381>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, June, 3-24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Herhausen, D., Emrich, O., Grewal, D., Kipfelsberger, P., & Schoegel, M. (2020). Face Forward: How Employees' Digital Presence on Service Websites Affects Customer

- Perceptions of Website and Employee Service Quality. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 57(5), 917-936. <https://doi.org/10.1177/0022243720934863>
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 45(3, SI), 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Imhof, G., & Klaus, P. (2020). The dawn of traditional CX metrics? Examining satisfaction, EXQ, and WAR. *International Journal of Market Research*, 62(6), 673-688. <https://doi.org/10.1177/1470785319848955>
- Kamath, P. R., Pai, Y. P., & Prabhu, N. K. P. (2019). Building customer loyalty in retail banking: a serial-mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 456-484. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2019-0034>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kuppelwieser, V. G., Klaus, P., Baruch, Y., & Manthiou, A. (2018). The missing link: Fairness as the ultimate determinant of service profitability?! *RECHERCHE ET APPLICATIONS EN MARKETING-ENGLISH EDITION*, 33(2), 46-74. <https://doi.org/10.1177/2051570717745833>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- León Urbán, C., & López Caballero, R. (2017). Las capacidades dinámicas de la empresa como factores determinantes de la innovación. *Revista de Administración y Dirección de Empresas. REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*, 1-22. https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/16254#.X0XW_20ychg.mendeley
- Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>

- Liu, W., Sparks, B., & Coghlan, A. (2017). Fun, inspiration, and discovery: from momentary experiences to overall evaluations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework: Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries, January 2010*, 223-243. <https://doi.org/10.4337/9781849805629.00019>
- Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). A better way to manage customer experience: Lessons from the royal bank of Scotland. *California Management Review*, 59(2), 92-115. <https://doi.org/10.1177/0008125617695285>
- Mccoll-kennedy, J., Anders, G., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing (forthcoming)*, 1-17.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(6), 137. www.gethuman.com
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., & Japutra, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(August), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 179-187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mpandare, M., & Li, G. (2020). Utilising Enterprise Social Media for Product Innovation: The Role of Market Orientation. *SUSTAINABILITY*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093913>
- Pablos Heredero, C., & Gallego Gómez, C. (2014). The Contribution of CRMs to the Ability of Market Segmentation: The Case of the VIPS Group. *Procedia Technology*, 16, 355-364. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.101>
- Pei, X. L., Guo, J. N., Wu, T. J., Zhou, W. X., & Yeh, S. P. (2020). Does the effect of

- customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18), 1-19. <https://doi.org/10.3390/SU12187436>
- Pérez, O. E., & Toro, I. D. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Revista ESPACIOS | Vol. 36 (Nº 11) Año 2015*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. [https://www.scrip.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgict55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1881408](https://www.scrip.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgict55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1881408)
- Prentice, C., Wang, X., & Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Rashidirad, M., Soltani, E., Salimian, H., & Liao, Y. (2015). The applicability of Grant's framework in the dynamic digital age: A review and agenda for future research. *European Business Review*, 27(6), 656-678. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2014-0023>
- Richard, H. (1993). A Framwork Linking Intangible Resources And Capablilltes To Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(July 1992), 607-618.
- Ruland, Y. (2016). Customer experience and its potential to extend business process management. *Master thesis - FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN*, 85.
- Sachdeva, I., & Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 290-298. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021>
- Sánchez Peñafior, S., & Herrera Aviiés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXIV(2), 133-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive

- advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing.pdf*.
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. En *Review of Marketing Research* (Vol. 10, Número 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18, 509-533. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competences: An Empirical Assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598466>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Walter, U., Edvardsson, B., & Ostrom, A. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *MANAGING SERVICE QUALITY*, 20(3), 236-258. <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Woodruff, R. B. (1997). Marketing in the 21st Century Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 256-256. <https://doi.org/10.1177/0092070397253006>
- Wu, F. C. T., Hong, O. N. J., Trappey, A. J. C., & Trappey, C. V. (2020). VR-enabled chatbot system supporting transformer mass-customization services. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 12, 291-300. <https://doi.org/10.3233/ATDE200088>
- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresse, R. K. F. (2000). *Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change*. *Strategic Management Journal*. <https://www.jstor.org/stable/3094237?seq=1>
- Zehrer, A. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *MANAGING SERVICE QUALITY*, 19(3), 332-349. <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>
- Zhuang, W., Babin, B. J., & Borges, A. (2019). Customers as ``partial{''} employees of organizations: good or bad? *MANAGEMENT RESEARCH REVIEW*, 42(10), 1148-1168. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0344>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Images

Publications-Year

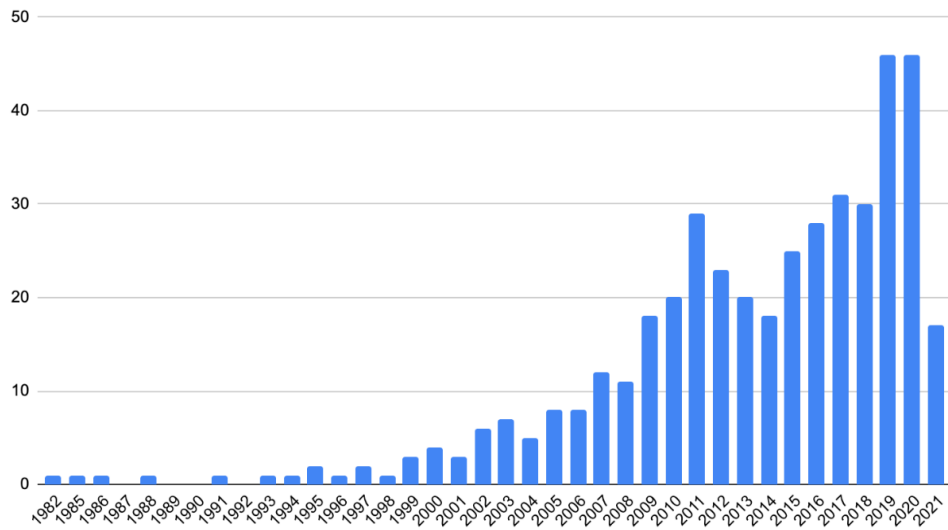


Figure 1: Publications by year

Source: Own creation

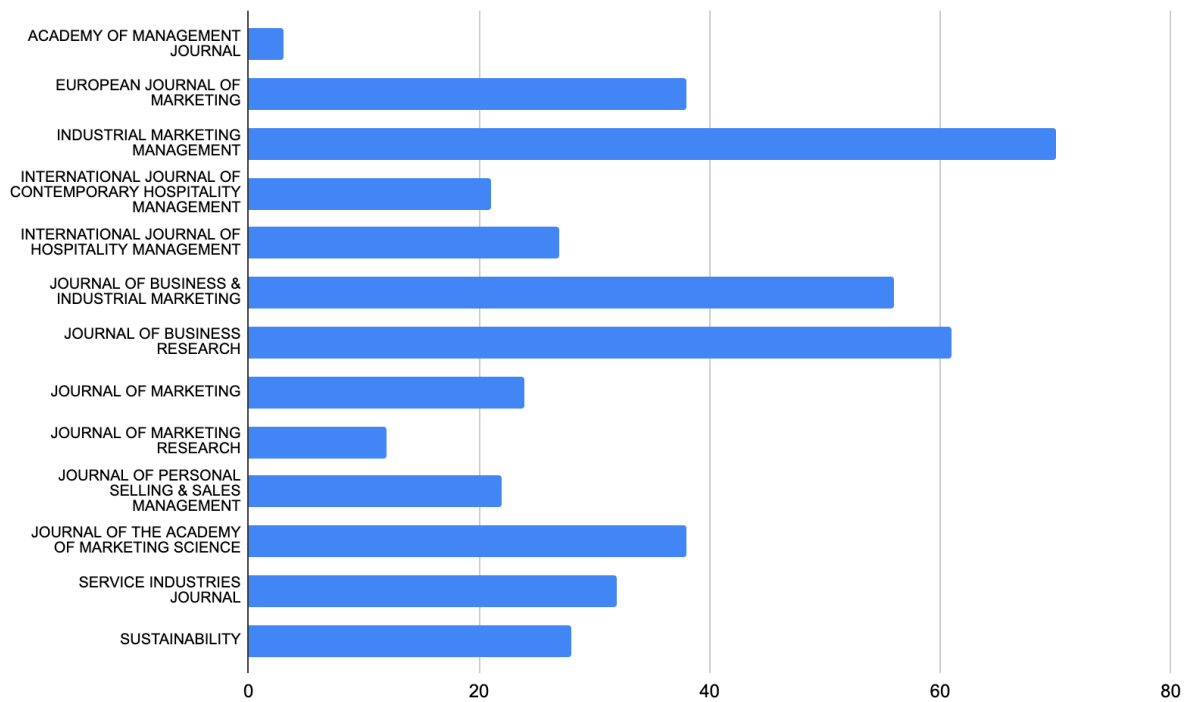


Figure 1: Journal publications in alphabetical order

Source: Own creation

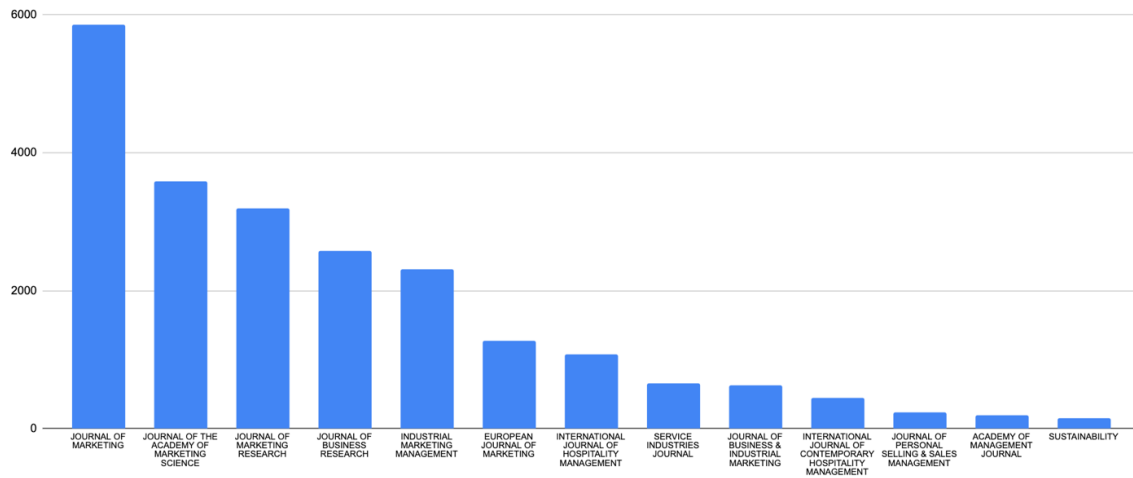


Figure 2: Journals with the most articles by citations

Source: Own creation

Table 1: Journals by citations, percentage of total citations and quartiles

JOURNAL	Q	Cites	%
JOURNAL OF MARKETING	Q1	5853	26,39%
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	Q1	3587	16,17%
JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	Q1	3194	14,40%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	Q1	2582	11,64%
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	Q1	2308	10,41%
EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	Q1	1269	5,72%
INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT	Q1	1081	4,87%
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	Q1	650	2,93%
JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	Q1	627	2,83%

INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	Q1	450	2,03%
JOURNAL OF PERSONAL SELLING & SALES MANAGEMENT	Q1	233	1,05%
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	Q1	191	0,86%
SUSTAINABILITY	Q1	156	0,70%

Source: Own creation

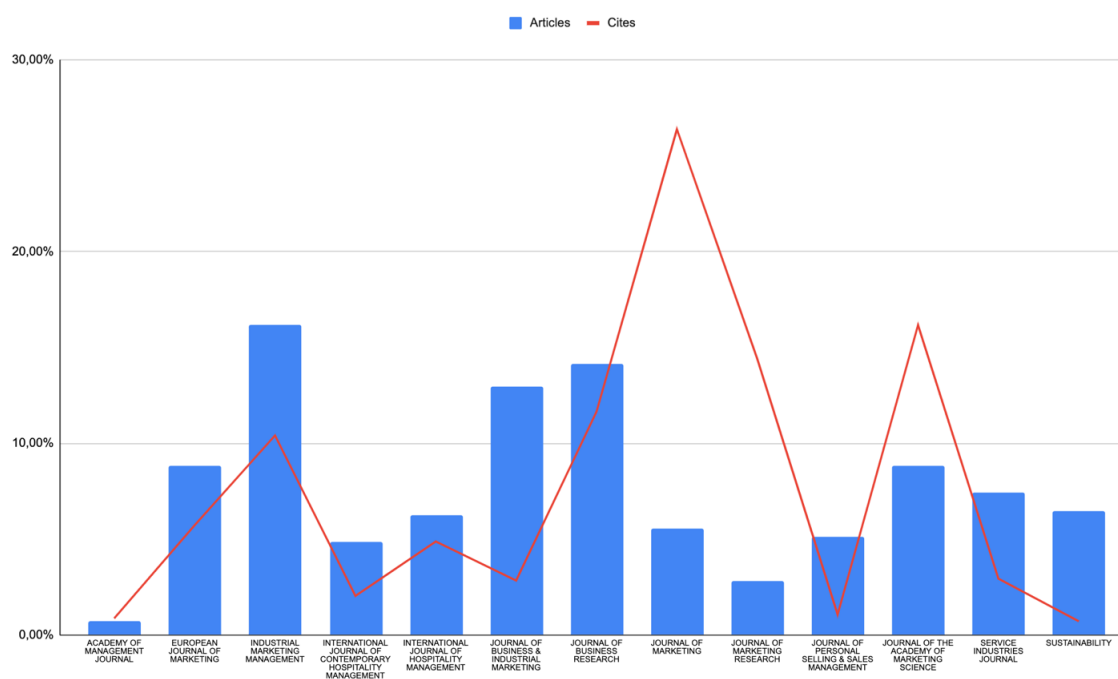


Figure 3: Ratio between articles and average citation percentage per article

Source: Own creation

Table 2: Authors with more than three articles found and number of citations

Authors	>3 Articles	Citations
Agnihotri, Raj	8	978
Ahearne, Michael	6	102

Auh, Seigyoung	4	86
Babakus, Emin	4	592
Baker, Thomas L.	5	136
Brown, TJ	4	291
Guenzi, Paolo	5	72
Haas, Alexander	4	276
Homburg, C	8	63
Jaramillo, Fernando	5	185
Johnson, Jeff S.	4	265
Kadic-Maglajlic, Selma	4	114
Lam, Son K.	4	111
Menguc, Bulent	6	451
Mowen, JC	4	1085
Rapp, Adam	5	190
Schwepker, Charles, Jr.	5	39
Siguaw, JA	4	53
Singh, Rakesh Kumar	6	183
Singh, Ramendra	4	1197
Wieseke, Jan	6	104
Yavas, Ugur	4	155

Source: Own creation

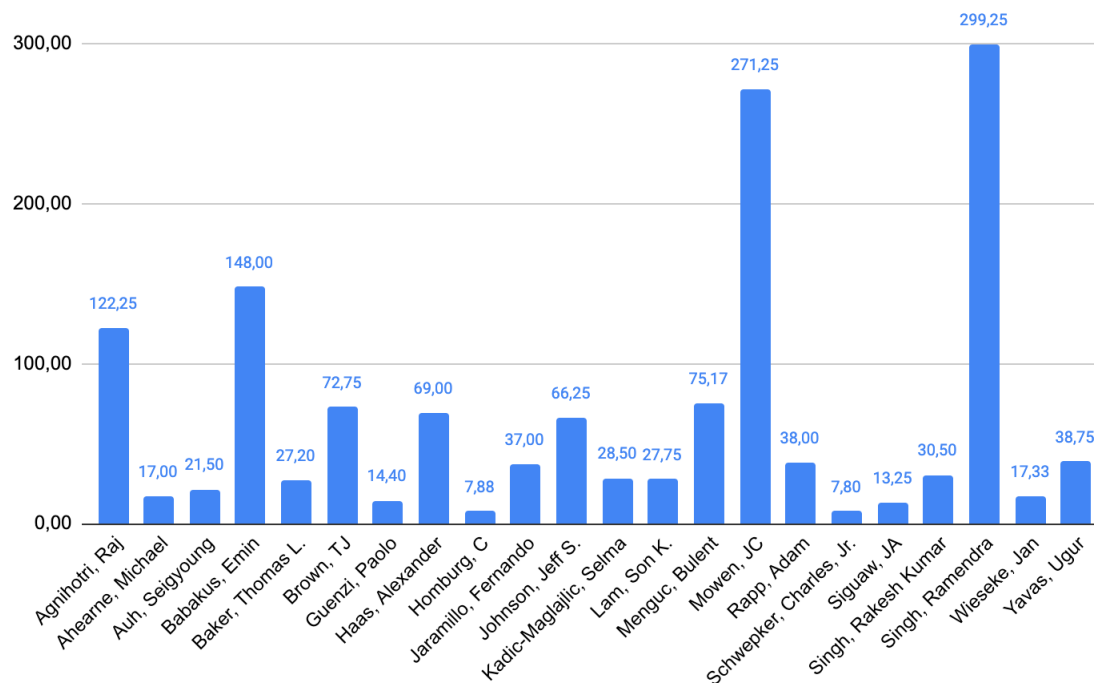


Figure 4: Average number of citations per article for authors with more than three articles in the results

Source: Own creation

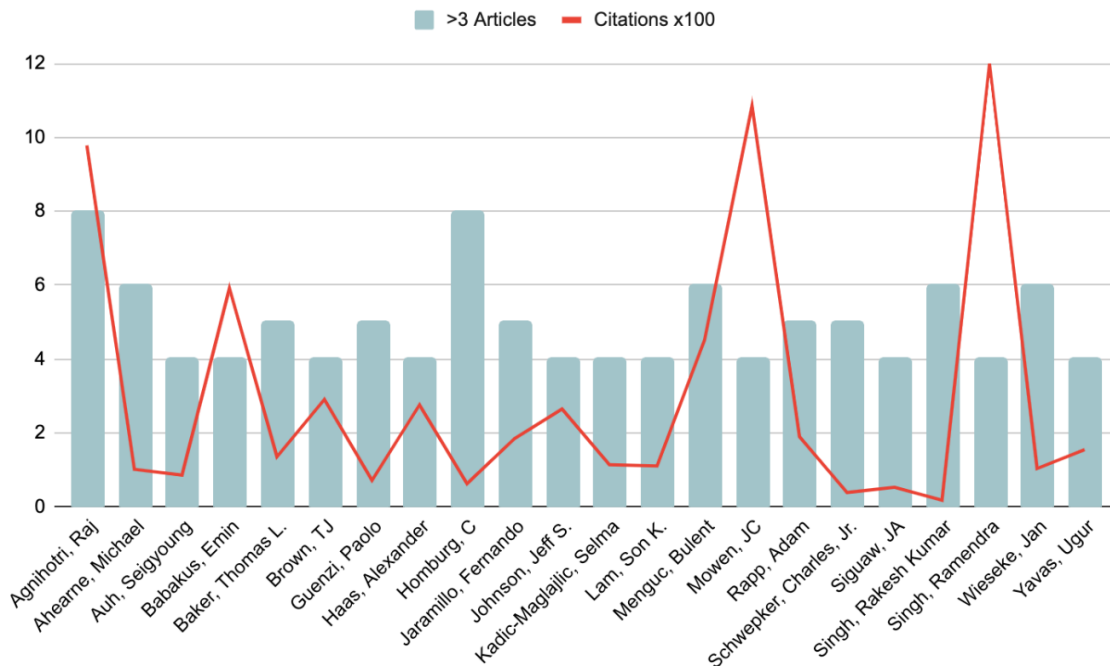


Figure 5: Ratio of articles to citations (x100) by author

Source: Own creation

Table 3: Articles included from the search for "dynamic capabilities" and "customer experience"

Authors	Article title	Year (pub.)	Key concepts	WoS citations	Type
Warner, Karl S. R.; Waeger, Maximilian	Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal	(2019)	* Proposes a model for testing factors that trigger, enable or hinder the building of dynamic capabilities for digital transformation. * Suggests that digital transformation is a continuous process and emphasises the importance of flexibility in strategic renewal	98	Empirical
Maklan, Stan; Antonetti, Paolo; Whitty, Steve	A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from	(2017)	* Analyses the experience of Royal Bank of Scotland in its analysis and management of the customer experience	7	Empirical

	the Royal Bank of Scotland				
Homburg, Christian; Jozic, Danijel; Kuehnl, Christina	Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept	(2017)	* Presents customer experience management as a higher order resource for customer-experience-oriented cultural mindsets, strategic direction for designing the customer experience, and strong capabilities for continuous renewal of the customer experience * Reveals four customer experience management patterns	176	Theoretical-empirical
Pablos Heredero, Carmen; Gallego Gomez, Cristina	The contribution of CRMs to the ability of market segmentation: The case of the VIPs group	(2014)	* Suggests customer relationship management as a technological resource making it possible to identify dynamic capabilities and combining different resources to obtain new capabilities	0	Empirical

Table 4: Articles included in the search for "customer orientation" and "customer experience"

Author Full Names	Article Title	P.Year	Key concepts	Citation WOS	Kind
Feng, Cong; Sun, Jiong; Fang, Yiwei; Hasan, Iftekhar	Executives with customer experience and firm performance in the B2B context	(2021)	* It is beneficial for the organisation to have a Customer Experience Executive * A Customer Experience Executive in the organisation as Marketing Director offers a greater average benefit	0	Empirical
Enyinda, Chris I.; Opote, Abdullah Promise; Fadahunsi,	Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B	(2021)	* From the point of view of B2B and social media marketing platforms, the most important attribute of customer orientation and organisational performance improvement is	1	Theoretical

Akinola; Mbah, Chris H.	sales process		understanding the customer		
Herhausen, Dennis; Emrich, Oliver; Grewal, Dhruv; Kipfelsberger, Petra; Schoegel, Marcus	Face Forward: How Employees' Digital Presence on Service Websites Affects Customer Perceptions of Website and Employee Service Quality	(2020)	* An organisation employee working on the website increases customer perception of quality and positive recall * Employee accessibility and customer orientation amplify the positive effects * Theoretical and managerial implications of how to introduce a human touch to digital channels	5	Empirical
Zhuang, Weiling; Babin, Barry J.; Borges, Adilson	Customers as partial employees of organizations: good or bad?	(2019)	* Customer orientation has a direct and indirect positive influence on satisfaction through the utilitarian value perceived by the customer, but not on hedonic value. However, utilitarian value has a positive effect on hedonic value * Proposes that customers will not perceive satisfaction if their participation produces insufficient utilitarian value and hedonic value * Integrates customer involvement and customer orientation to achieve an understanding of co-creation with the customer	0	Theoretical- empirical
Kuppelwieser, Volker G.; Klaus, Phil; Baruch, Yehuda; Manthiou, Aikaterini	The missing link: Fairness as the ultimate determinant of service profitability?!	(2018)	* Proposes the equity theoretical framework and how it influences the organisation and its results from inside and outside * Provides an initial understanding of the ways in which fairness and equity are factors that influence employees' attitudes toward the workplace, which, in turn, influence their behaviour and performance (as perceived in the	1	Theoretical

			customer experience)		
Gazzoli, Gabriel; Hancer, Murat; Kim, BeomCheol (Peter)	Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter	(2013)	* Job satisfaction and employee engagement mediate the relationship between customer (employee) orientation and a customer's perception of the quality of the interaction	26	Empirical
Walter, Ute; Edvardsson, Bo; Ostrom, Asa	Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry	(2010)	* Social interactions drive the customer experience (both with contact staff and with other customers), and these dynamic interactions can make or break the customer experience * In restaurants there are other drivers of customer experience, such as hygiene, food quality, etc.	71	Empirical
Zehrer, Anita	Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs	(2009)	* Addresses the relationship between experience management and service design for SMEs in the tourism industry * The service experience must be properly managed by collecting and evaluating relevant customer experience data	52	Theoretical
Eng, Teck-Yong	E-customer service capability and value creation	(2008)	* It is positively associated with value creation (in e-commerce), particularly through technological capability and customer orientation * Customer experience can be enhanced through technological capability and customer focus to achieve customer engagement with a website in terms of trust and loyalty	14	Empirical
Echeverri, P	Video-based	(2005)	* Puts into practice video methodology	19	Empirical

	methodology: capturing real-time perceptions of customer processes		for the observation and analysis of the customer experience on public transport		
--	--	--	---	--	--

Anexo 2



Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación
ISSN 1390-9150/ Vol. XX / Nro. XX / julio-setiembre / Año. 2022 / pp. XX-XX

ARTÍCULO DE REVISIÓN

SUBTEMA

Impacto del personal de contacto en la experiencia y satisfacción del cliente en el e-commerce.

The impact of contact employees on customer experience and satisfaction in e-commerce.

Recibido: dd/mm/aaaa

Aprobado: dd/mm/aaaa

RESUMEN

El impacto del personal de contacto en la experiencia de los clientes en el comercio electrónico no ha captado una gran atención de investigaciones científicas. Para aportar visibilidad, conectar conceptos ya enunciados y proponer nuevas vías de investigación, esta revisión ha realizado búsquedas de artículos entre 2005 y 2020 con palabras clave relacionadas y ha tenido en cuenta otros artículos a través de referencias contenidas en estos. En base a la información encontrada, se propone una ampliación de los canales de comunicación para la atención al cliente, un modelo de *Customer Journey Map* para el e-commerce y pone de manifiesto la importancia del personal de contacto en todos los canales. Además plantea la necesidad de seguir investigando sobre las capacidades necesarias para el CX, sobre la preferencia de canal de atención al cliente por categorías/productos y propone la creación de una clasificación multidimensional de los canales de comunicación.

PALABRAS CLAVE: experiencia del cliente, mapa del viaje del cliente, comercio electrónico, satisfacción del cliente, canal de atención al cliente, robot conversacional

ABSTRACT

The impact of contact employees on the customer experience (CX) in e-commerce has not been the focus of a lot of scientific research. This literature review aimed to shed some light into this topic, reveal connections between already well-established knowledge

and recommend further research on it. In order to do that, this research has looked for articles between 2005 and 2020 containing related keywords and also including references from these articles. Based on the information found, new customer service channels are recommended to be added to previous models, a new model to design Customer Journey Maps (CJM) in e-commerce is proposed and the importance of contact employees in all the communication channels is highlighted. Further scientific research on the required capabilities to develop the CX and customer preferences on communication channels depending on categories/products is recommended as well as the creation of a new multidimensional classification of these channels.

KEYWORDS: customer experience, customer journey map, e-commerce, customer satisfaction, customer service channel, chatbot

INTRODUCCIÓN

Hace ya varios años que el comercio electrónico empezó a cambiar la forma de comprar de las personas, convirtiéndose en un canal con mucha proyección.

A nivel global, según un estudio de Statista Research Department (2020), en 2016 las ventas online representaron el 8,7% y en 2019 el 14,1%, y las previsiones antes de la pandemia de COVID-19 pronosticaban que en 2023 supondrían el 22%.

Dado el crecimiento del sector del comercio online en los últimos años, y especialmente desde la puesta en marcha de las medidas derivadas del impacto de la COVID-19 (INE, 2020), se ha producido un cambio en la experiencia de compra de los clientes y en el equilibrio que mantenían los diferentes canales de comunicación con el cliente en el ámbito del comercio minorista (Paz y Delgado, 2020).

Gracias a la proliferación de canales y a las diferentes formas de participar en ellos, los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones para interactuar con las organizaciones y con otros clientes (Barwitz y Maas, 2018).

En concreto, la adaptación de canales al mundo del comercio minorista o retail ha evolucionado del monocanal al multicanal y ahora ya se habla de “cross channel” y de omnicanal (Alexander y Blázquez Cano, 2020; Verhoef et al., 2015).

Además de esta revolución en los canales, se ha producido un empoderamiento excepcional de los consumidores, pues tienen más información que nunca y más expectativas, tanto de velocidad como de conveniencia, flexibilidad, eficiencia y coherencia entre canales (Alexander y Blázquez Cano, 2020; Blázquez, 2014).

Así pues, esta diversidad de canales y el dinamismo y la complejidad del viaje del cliente suponen desafíos importantes para las empresas que quieren gestionar la experiencia del cliente (Chen et al., 2020).

La investigación académica y la literatura existente se centran en la experiencia del cliente en el canal presencial y en los elementos importantes en los puntos de contacto, y autores como Happ, Scholl-Grissemann, Peters o Schnitzer (2020) hablan incluso de la importancia del personal de contacto en la experiencia de compra en las tiendas físicas. En cambio, desde el punto de vista más digital, la investigación se centra en la experiencia del usuario, en el uso de tecnologías y en la implantación de tecnología en los canales de atención al cliente, pero el impacto que ejerce el personal de contacto en el e-commerce no se estudia en profundidad. A pesar de que la literatura se focaliza en el uso de robots conversacionales (chatbots) en los canales de atención al cliente, la interacción humana en los mismos canales en línea está poco estudiada (Lo Presti et al., 2020).

Ante esta situación, y para profundizar en el conocimiento de la experiencia del cliente, este trabajo tiene como objetivos:

- Estudiar cuáles son los canales de comunicación que existen actualmente y son susceptibles de ser explotados por los modelos comerciales en línea.
- Identificar cómo es el viaje del cliente de e-commerce.
- Descubrir cómo afecta la interacción con el empleado de contacto a la experiencia de compra y cómo impacta la interacción humana en la satisfacción del cliente.

Además, es interesante recopilar información acerca de la utilización de dichos canales y de la importancia de la interacción humana para facilitar un mayor entendimiento de la experiencia omnicanal, ya que la omnicanalidad tiene como característica que se difumina la línea entre canales (Barann, 2018) y se hace obligatorio vincular los puntos de contacto entre ellos (Peltola et al., 2015).

DESARROLLO

La metodología utilizada para conseguir responder a los objetivos de investigación ha implicado una investigación cuantitativa y otra cualitativa a través de una revisión sistemática de la literatura.

Las etapas seguidas han sido: (1) definir el área de interés y acotar la pregunta de investigación; (2) crear un protocolo de revisión definiendo las palabras clave, criterios de inclusión y exclusión y las bases de datos a utilizar; (3) elaborar un informe con la interpretación global de los resultados obtenidos, divulgarlos e identificar cuestiones sin resolver y las limitaciones de la investigación.

En esta revisión de la literatura se han tenido en cuenta artículos encontrados en el motor de búsqueda Scopus desde el año 2005 hasta 2020 y los artículos encontrados por efecto bola de nieve.

Las búsquedas realizadas en base a palabras clave en Scopus son:

- ("customer journey map")
- ("customer experience") y ("retail")
- ("touchpoint")
- (("artificial intelligence") o ("ai")) y (("ecommerce") o ("e-commerce")) y ("customer service")
- ("employee") y ("customer") y ("interaction")
- ("consumer satisfaction" o "customer satisfaction") y ("customer service") y ("employee")
- ("customer journey")
- (("customer service") o ("consumer service") o ("customer service channel")) y ("channel")
- (("ecommerce") o ("e-commerce") o ("electronic commerce")) y (("customer journey map") o ("customer journey"))

Los resultados de las búsquedas se han ordenado por fecha de publicación para priorizar artículos recientes. En cualquier caso, se han priorizado artículos a partir del año 2005 hasta el 2020. Una vez obtenidos los artículos se han seguido los siguientes criterios de exclusión:

Los motivos de exclusión han sido:

- No se dispone de acceso al texto completo del artículo.
- La temática no se ajusta al comercio minorista.
- El artículo habla sobre experiencias de realidad virtual o realidad aumentada.
- El artículo se centra en algún software o tecnología de interfaz
- El artículo se centra en la cadena de suministro
- El artículo se desarrolla en un país o territorio que no es una democracia o sin libertad de mercado
- Artículos repetidos incluidos en una de las demás búsquedas

Los motivos de inclusión de los artículos son:

- La temática se ajusta al comercio minorista, e-commerce, canales de atención al cliente y experiencia del cliente y satisfacción del cliente.

Ante la necesidad de definir ciertos conceptos y/o de enlazar conceptos de la experiencia del cliente con los canales de atención al cliente que en la literatura se han tratado de forma individualizada, también se han seguido referencias presentes en los artículos seleccionados para, principalmente, mantener el sentido original de las citas que se utilizaban y poder justificar de forma mucho más precisa las afirmaciones o las conclusiones que se derivan del estudio de manera que se pueden encontrar referencias a documentación más antigua en el contexto del estudio de la experiencia del cliente, el estudio de la conducta o como información proveniente de organismos públicos que

regulan y definen el significado de algunos de los términos que se utilizan. Este efecto “bola de nieve” ha incluido 41 referencias más y 4 referencias que provienen de organismos oficiales o estadísticos.

A través de Scopus, se han descartado todos los artículos que cumplieran los criterios de exclusión y aquellos artículos que han aparecido por duplicado (seleccionados en una búsqueda anterior). El resultado es de 69 artículos de los años 2005 al 2020, como se detalla a continuación (agrupados por palabras clave de la búsqueda):

- ("customer journey map") : 28 artículos encontrados, 3 incluidos
- ("customer experience") y ("retail") : 116 artículos encontrados, 17 incluidos
- ("touchpoint") : 47 artículos encontrados, 7 incluidos
- (("artificial intelligence") o ("ai")) y (("ecommerce") o ("e-commerce")) y ("customer service"): 8 artículos encontrados, 2 incluidos
- ("employee") y ("customer") y ("interaction") : 28 artículos encontrados, 2 incluidos
- ("consumer satisfaction" o "customer satisfaction") y ("customer service") y ("employee") : 54 artículos encontrados, 5 incluidos
- ("customer journey"): 204 artículos encontrados, 7 incluidos
- (("customer service") o ("consumer service") o ("customer service channel")) y ("channel"): 67 artículos encontrados, 4 incluidos
- (("ecommerce") o ("e-commerce") o ("electronic commerce")) y (("customer journey map") o ("customer journey")): 10 artículos encontrados, 3 incluidos

Sin tener en cuenta las fuentes estadísticas y de definiciones, por efecto bola de nieve se incluyeron 40 documentos.

El total de artículos incluidos que se distribuyen entre los años 2005 – 2020 de la manera que muestra la Figura 1 y muestran una tendencia creciente de las publicaciones.

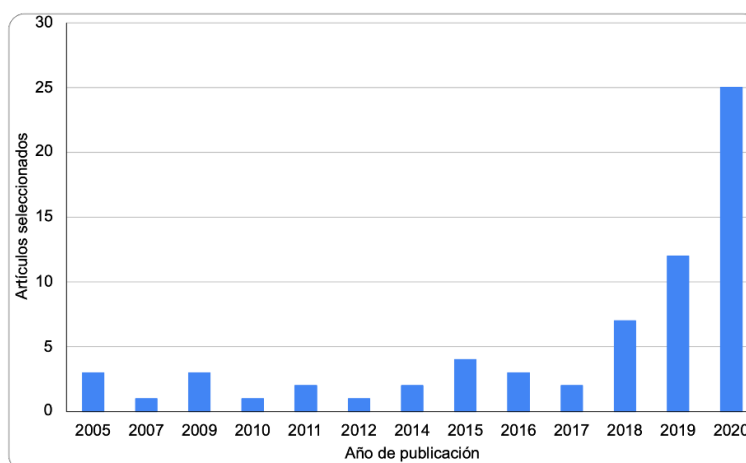


Figura 1. Artículos por años

Fuente: Elaboración propia

Se han revisado un total de 139 referencias de las cuales, una vez excluidas las referencias de lecturas, congresos, libros o revistas no indexadas quedan 89 artículos con un 78,65% de artículos de revistas de Q1, un 11,24% de revistas de Q3, un 7,87% de revistas de Q2 y un 2,25% de revistas de Q4 tal y como muestra la Figura 2.

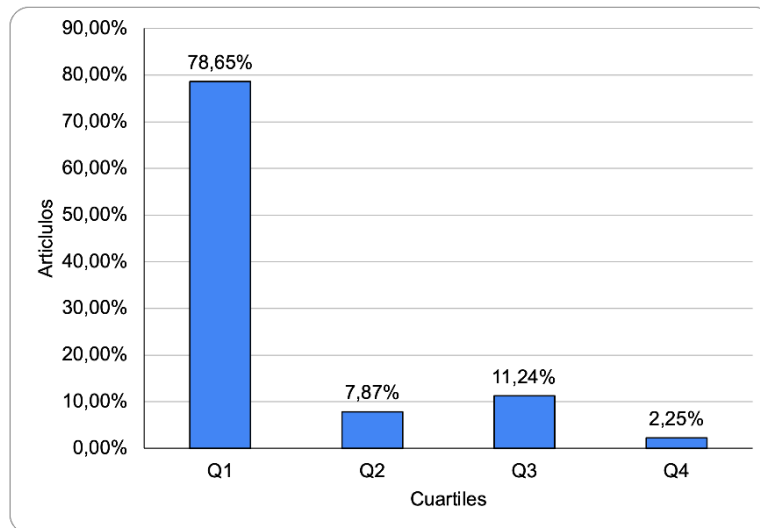


Figura 2: Cuartiles de los artículos seleccionados

Fuente: Elaboración propia

Las revistas con más de un artículo se reflejan en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Revistas con más de 1 artículo

Nº artículos	Revistas (con >1 artículos)	ISSN
8	Journal of Retailing and Consumer Services	09696989
7	Journal of Services Marketing	08876045
5	Journal of Interactive Marketing	10949968 15206653
4	Journal of Retailing	00224359
4	Journal of the Academy of Marketing Science	00920703 15527824
3	Business Horizons	00076813
3	European Journal of Marketing	03090566
3	International Journal of Service Industry Management	09564233
4	Journal of Service Management	17575818

2	Advances in Intelligent Systems and Computing	21945357
2	Electronic Commerce Research and Applications	15674223
2	International Journal of Electronic Commerce	10864415 15579301
2	Journal of Business Research	01482963
2	Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice	17460166 17460174
2	Journal of Fashion Marketing and Management	13612026
2	Journal of Marketing	00222429 15477185
2	Journal of Service Research	10946705 15527379
2	Journal of the Academy of Marketing Science	00920703 15527824
2	TQM Journal	17542731

Fuente: Elaboración propia

Las referencias con más de 250 citas en artículos indexados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Artículos con más de 250 citas

Título	Autores	Año	Journal	Citaciones
Understanding customer experience throughout the customer journey	Lemon K.N., Verhoef P.C.	2016	Journal of Marketing	902
From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing	Verhoef, Peter C.; Kannan, P.K.; Inman, J. Jeffrey	2015	Journal of Retailing	684
Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors	Donavan, D. Todd; Brown, Tom J.; Mowen, John C.	2004	Journal of Marketing	434
The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension	Lee, Thomas W.; Mitchell, Terence R.; Holtom, Brooks C.; McDaniel, Linda	1999	Academy of Management Journal	358

	S.; Hill, John W.			
Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures	Liao H.	2007	Journal of Applied Psychology	267

Fuente: Elaboración propia

Los autores más citados han sido los que se muestran en la Figura 3:

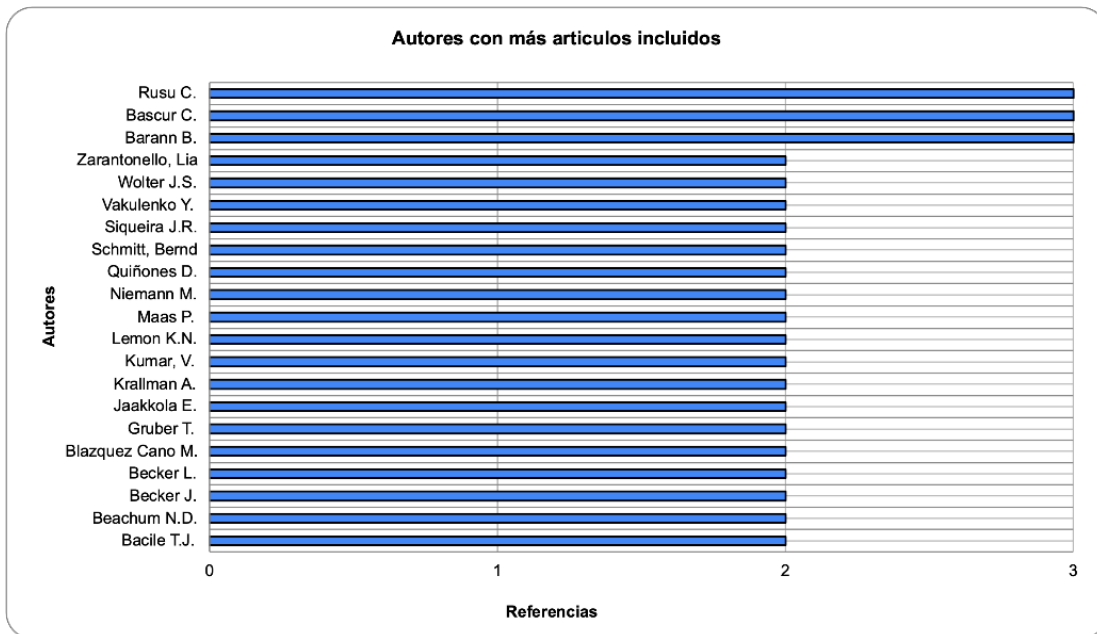


Figura 3. Autores con más artículos incluidos

Fuente: Elaboración propia

Las palabras clave con más apariciones han sido las palabras utilizadas en las búsquedas. Sin tener en cuenta dichas palabras, las palabras clave ordenadas por orden de aparición se muestran en la Figura 4 (omitiendo aquellas que solo han aparecido una vez):

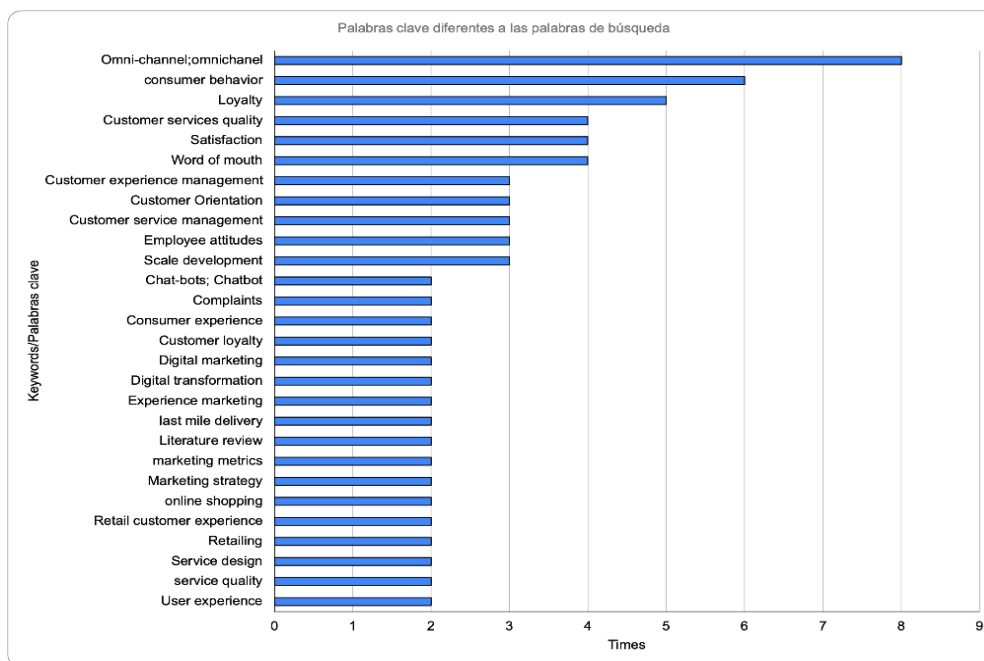


Figura 4. Palabras clave por número de apariciones en los artículos seleccionados

Fuente: Elaboración propia

La experiencia del cliente

Con la implantación progresiva de internet, de las tecnologías móviles y de las redes sociales, han aparecido multitud de canales que han provocado una revolución en el mundo del comercio minorista (Verhoef et al., 2015).

Ante la situación de un entorno tan dinámico, competitivo y con exceso de oferta, poder diferenciarse y posicionarse es imprescindible, pues ya se ha comprobado que las estrategias de marketing para fidelizar al cliente que se basan en el precio reducen la rentabilidad empresarial además de ser menos efectivas (Prentice et al., 2019). Para diferenciarse, la experiencia del cliente es un ingrediente fundamental (Schmitt y Zarantonello, 2013) y además una ventaja competitiva (Vakulenko et al., 2019a) ya que la experiencia del cliente (CX) es un elemento diferenciador (Molinillo et al., 2020) porque añade valor al producto y crea valor para el cliente. Así pues los clientes de hoy en día, más allá de la adquisición de un producto, buscan una experiencia (Bascur y Rusu, 2020).

Pero la experiencia del cliente no es un constructo tan bien definido y conceptualizado como pueden ser otros como por ejemplo la satisfacción, la decisión, etc. (Schmitt y Zarantonello, 2013) y eso puede crear confusión.

Meyer y Schwager (2007, p. 2) definen la experiencia del cliente como "la experiencia que abarca todos los aspectos de un oferta de la empresa: la calidad de la atención al cliente, por supuesto, pero también características de la publicidad, el packaging, los

productos y servicios, la facilidad de uso y la fiabilidad; es lo interno y lo subjetivo: La respuesta de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa”.

La experiencia del cliente (CX) es un concepto que comprende tanto a consumidores como a organizaciones y se refiere a las experiencias psicológicas y emocionales que ocurren durante las interacciones con los productos, sistemas y/o servicios tanto, antes, durante como después (Bascur et al., 2019). Es un constructo multidimensional que pone el foco en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales en relación a la organización y el proceso de compra (Lemon y Verhoef, 2016).

Ya en un artículo de 1998, Pine y Gilmore destacan que algunos minoristas empezaban a crear experiencias y puntualizaban que las tiendas tendrían que realizar diferentes acciones para mejorar la experiencia del cliente. Planteaban introducir eventos como demostraciones, concursos, exhibiciones, etc. para crear experiencias de compra dejaban claro que la experiencia del cliente no sólo es la atención al cliente, pues ellos ya (Pine y Gilmore, 1998).

Después de muchas investigaciones sobre la experiencia del cliente, Schmitt, Brakus y Zarantonello (2015), concluyeron que todo intercambio de servicios conduce a una experiencia de cliente, independientemente de su forma y/o naturaleza y esa experiencia genera un enlace entre el cliente y el producto que crea experiencias memorables y añade valor al producto o servicio (Bascur et al., 2019).

Unos años antes, Duncan, Rawson y Jones (2013, p. 92) sugirieron que *“las organizaciones que son capaces de administrar con habilidad toda la experiencia del cliente obtienen mayor satisfacción de éste, menor rotación, mayores ingresos y mayor satisfacción del empleado”*. Además, en ese proceso se descubren formas de colaborar entre diferentes funciones y niveles de la empresa de manera que se genera un beneficio adicional en ésta. Por tanto, diseñar la experiencia del cliente no sólo es mejor para el cliente, sino que es mejor para el personal de la organización y para los resultados de la organización (tanto económicos como en términos de eficiencia) (Bate y Robert, 2007; Sachdeva y Goel, 2015).

La experiencia del cliente incluye todos los puntos de contacto en los que el cliente interactúa con la empresa, producto o servicio (Puccinelli et al., 2009). De hecho, se puede diferenciar:

- la experiencia del cliente como respuesta a los estímulos gerenciales o proceso de compra,
- y la experiencia del cliente como respuesta a procesos de consumo (Baker et al., 2009).

La experiencia del cliente (CX) crea un enlace entre el cliente y el producto que crea valor (Tyrväinen et al., 2020) además de tener como consecuencia directa la satisfacción y fidelidad del cliente (Castro et al., 2005), ya que la satisfacción del cliente es un predictor de su lealtad (Chidley y Pritchard, 2014; Paul et al., 2016; Sathish y Ganesan, 2015; Torres-Davila et al., 2019). Así pues, las empresas necesitan poder ofrecer una experiencia perfecta en todos los canales, sino pierden la oportunidad de generar valor para el cliente (Peterson et al., 2010).

En el CX es importante conseguir una “no mala experiencia” del cliente, y eso supone un reto y una necesidad para las empresas en todos sus canales y actividades. Hablamos de “no mala experiencia” (es decir una experiencia neutra o positiva) porque, según autores como Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer y Vohs (2001), los eventos cotidianos malos tienen más peso que los positivos. Dicho de otra manera, una mala experiencia de compra va a pesar más que una buena, y eso va a influir en la satisfacción y, por consiguiente, en las futuras compras. De hecho, Klaus y Maklan (2013) proponen que la percepción que tiene el cliente sobre su experiencia tiene una gran influencia en su satisfacción, y se debe tener en cuenta que los clientes recuerdan en retrospectiva sus experiencias de compra en línea (Kemppainen y Frank, 2019), con el añadido de que tanto las expectativas como las percepciones cambian a lo largo del viaje del cliente y durante el ciclo de vida del producto (Teleaba et al., 2020).

Conseguir una buena experiencia tiene impacto más allá de la lealtad o la venta de ese momento. Los clientes comparten sus experiencias no sólo con los familiares, sino que gracias a las redes sociales y a internet, se comparten con otros clientes de todo el mundo, como Word of Mouth (WOM) (Foroudi et al., 2018), y crean prescriptores de las tiendas, productos o servicios (Siqueira et al., 2019) o detractores, ya que es posible que muchos de los clientes no se quejen cara a cara y lo hagan a través de las redes (Bacile et al., 2020). Estas opiniones que comparten los clientes son más poderosas e influyentes, para otros clientes o potenciales clientes, que la publicidad que pueda hacer la propia empresa (Siqueira et al., 2020; Wirtz y Chew, 2002).

Cuando se habla de experiencia de compra, durante mucho tiempo se ha pensado que las tiendas físicas tenían una ventaja respecto al e-commerce por la tangibilidad del producto y la experiencia inmersiva (Molinillo et al., 2020). Además en los comercios minoristas físicos, cuentan, muy a menudo, con el personal de contacto como punto de interacción principal de la organización con el cliente (tanto antes, como durante y después de la compra) (van Dolen et al., 2004), y precisamente por tener un contacto tan cercano con el cliente, estos empleados pueden influir en su experiencia de compra y en su satisfacción (Bitner y Hubbert, 1994; Castillo y George, 2018). Las interacciones con los empleados juegan un papel muy importante en la creación de la experiencia general

del cliente (Bodderas et al., 2011; Lloyd y Luk, 2011). Esta interacción juega un papel tan importante en la experiencia del cliente, que incluso posteriormente, Stein y Ramaseshan (2015) identificaron la interacción empleado-cliente como uno de los siete elementos importantes en el CX en el comercio minorista.

Así pues, con todo este contexto, no es de extrañar que conceptos como la experiencia del cliente, el compromiso o la lealtad del cliente, los puntos de contacto y el mapa de la experiencia del cliente se hayan popularizado, tanto entre investigadores como entre profesionales en las últimas décadas.

El Mapa del viaje del cliente (CJM) y los Puntos de contacto (T)

El Customer Journey Map (CJM) o Mapa del viaje del cliente, es el resultado de identificar y mostrar visual y gráficamente todos los puntos de contacto que el cliente tiene con la organización, el producto o el servicio (Bascur et al., 2019). Estos puntos se ordenan de forma secuencial y se representan en formato horizontalmente de acuerdo con un proceso temporal lineal (Rosenbaum et al., 2017).

Pensar en todos los posibles puntos de contacto e identificarlos es muy difícil debido al gran volumen de posibles interacciones, pero es importante identificar los más importantes (momentos de la verdad) y habituales (Hahn, 2019).

Una vez la empresa identifica los puntos de contacto, los mapea y se dibuja la experiencia ideal para el cliente, se debe hacer un análisis profundo de la experiencia real que vive éste para detectar las variaciones entre ambas y sus causas (Duncan et al., 2013). Una vez realizado este análisis, se debe rediseñar la experiencia del cliente en los puntos de contacto problemáticos, poniendo el foco en lo que realmente importa al cliente (Mccoll-kennedy et al., 2019).

A consecuencia de la aparición de multitud de canales, uno de los cambios más significativos que se ha experimentado en el consumo minorista es la integración de canales físicos y virtuales (Alexander y Blazquez Cano, 2020). Los canales de venta online y offline de un mismo negocio no sólo han aprendido a convivir, sino que ha aprecido la omnicanalidad. Este concepto, relativamente nuevo apareció por primera vez en 2011 (Rigby, 2011) pero a día de hoy aún no existe un consenso en su definición. Así como el concepto multicanal hace referencia a tener presencia en varios canales por separado (Mosquera et al., 2017), en el concepto omnicanal se hace referencia a que los canales funcionan de forma conjunta de manera que los clientes pueden hacer uso de los digitales y físicos en una misma transacción (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). La omnicanalidad se puede dar con la digitalización de los puntos de contacto tradicionales (Barann, 2018; Barann et al., 2020) y tiene como objetivo ofrecer una experiencia del

cliente fluida independientemente del canal y hace muy complejo poder considerar todos los canales y medios de interacción disponibles para los clientes (Barwitz y Maas, 2018; van der Veen y van Ossenbruggen, 2015).

Es precisamente por la multitud de canales y a las diferentes formas de participar en ellos -en la búsqueda de información, las diferentes rutas de compra, la comunicación con la organización, etc.-, que los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones de individualizar y personalizar el CJM (Li et al., 2020), de manera que se crean multitud de viajes (Wolny y Charoensuksai, 2014). Si además se le añade la complejidad de la interacción de múltiples variables -ya sea por la cantidad de fuentes de información, por los procesos e incluso por la presencia de otros clientes (Brocato et al., 2012)- se hace aún más difícil dibujar el CJM de extremo a extremo (Duncan et al., 2013).

La literatura existente destaca la importancia de gestionar los puntos de contacto a lo largo del viaje del cliente y la percepción que éste tiene de ellos (Kuehnl et al., 2019). Es importante crear una experiencia del cliente positiva, pues las consecuencias negativas de lo contrario están suficientemente demostradas en la literatura existente (Bougie et al., 2003; Stephens y Gwinner, 1998):

- Las personas recuerdan un evento negativo de forma específica durante un periodo de seis meses (Lee et al., 1999).
- Los clientes recuerdan retrospectivamente sus experiencias negativas de compra en línea y los puntos de contacto negativos permanecen en la mente de los clientes (Kempainen y Frank, 2019).

En el e-commerce todos los puntos de contacto complicados que pueden disuadir al cliente de la compra deben ser identificados y eliminados (Kempainen y Frank, 2019). Incluso se debería restringir el número de opciones, reducir el tiempo necesario para la toma de decisiones y simplificar la evaluación para ayudar a los clientes (Bustamante y Rubio, 2017). La confusión comporta implicaciones negativas para los consumidores en cuanto a su comportamiento normal de compra, además reduce la satisfacción del cliente y aumenta el abandono de compra y delegaciones de decisiones (Anninou y Foxall, 2019).

Ese es uno de los motivos por los que es importante que el personal de contacto esté capacitado para brindar el apoyo al cliente cuando compran (Varshneya y Das, 2017), conociendo el producto y cumpliendo con las necesidades del cliente (Lloyd y Luk, 2011). Es importante identificar todos los puntos de contacto que afectan a la satisfacción y a las interacciones de recompra (Boisvert y Khan, 2020) y el desafío de medir la CX no sólo está en los puntos de contacto sino también la experiencia entre los puntos de contacto (Chatzopoulos y Weber, 2018). Además se debe considerar la multiplicidad y conectividad entre estímulos así como los puntos de contacto que los clientes se

encuentran a lo largo de sus viajes. De hecho, hay autores que proponen que experiencias negativas en algunos puntos de contacto pueden contribuir a una experiencia general positiva cuando hay una meta de orden superior (Becker et al., 2020; Becker y Jaakkola, 2020).

Hay múltiples modelos de evaluación y representación del CJM. Mangiaracina, Lambruschini, Brugnoli, Durando y Perego (2009) proponen para un sitio web de B2C un modelo de cinco fases pero que están basadas en la experiencia de uso del sitio web. Según Patti (2020) el CJM más útil debería incluir las etapas de compra, los puntos de contacto, los influenciadores de la compra, las actitudes y muchas otras dimensiones relevantes, pero la representación más tradicional del CJM incluye 5 etapas de forma secuencial: *reconocimiento de las necesidades, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, compra y postcompra*, siendo la postcompra más extensa de lo esperado (Lynch y Barnes, 2020).

Debido a la dificultad de la identificación de todos los elementos sugeridos por Patti (2020) y siguiendo la tendencia propuesta por varios autores centrarnos en las etapas de la experiencia del cliente en precompra, compra y postcompra hace más manejable el CJM (Bascur y Rusu, 2020; Faulds et al., 2018; Frambach et al., 2007; A. Gupta, 2016; Lemon y Verhoef, 2016; Tynan y McKechnie, 2009).

El viaje del e-cliente (e-CJM)

La definición de e-commerce o comercio electrónico se define en la comunicación de la Comisión Europea COM 97/157/final (1997), como “un modelo basado en el tratamiento electrónico y de transmisión de datos, que abarca actividades muy diversas que van desde el intercambio de bienes y servicios a la entrega en línea de información digital, pasando por la transferencia electrónica de fondos, la actividad bursátil, la contratación pública, etc”.

Esta definición incluye todas las plataformas posibles para la realización de las transacciones, incluyendo desde Social E-commerce (comercio electrónico a través de plataformas sociales como Facebook, Instagram, etc.), Mobile E-commerce (las transacciones que se realizan en dispositivos móviles), Marketplace (plataforma de terceros que unen a varios proveedores, marcas o empresarios para vender a través de ella y proporcionar conjuntamente un catálogo de productos) o e-commerce propias (el vendedor vende en su propia tienda virtual sus productos), entre otros que puedan existir.

En otras palabras, el e-commerce es la utilización de las telecomunicaciones y la informática para canalizar las operaciones de negocio y flujos de información que existen

en una empresa y sus clientes, proveedores, entidades financieras, etc..(todos los interlocutores de negocio) (Navarra y Usero, 2002).

En el e-commerce, cuando un cliente está satisfecho en una tienda en particular, es más probable que vuelvan a comprar en ella (Khalifa y Liu, 2007). En cambio el 91% de los clientes con una mala experiencia de compra no vuelven a realizar otra compra o no finalizan la compra que está haciendo (Torres-Davila et al., 2019).

Según Arnould, Prince y Zinkhan (2002) las fases de la experiencia son:

- anticipado al consumo (que incluye la búsqueda, la planificación de compra, el imaginar, el hacer presupuestos) y que se corresponde con la fase de precompra propuesta anteriormente.
- la propia experiencia de compra (la elección, el servicio, encontrar o no el producto, las interferencias, el packaging, el pago) y que se corresponde con la fase de compra propuesta anteriormente.
- la experiencia de consumo (que hace referencia a los procesos sensoriales, a la satisfacción o no, a la transformación, a la saciedad, a la emoción y al flujo) y el consumo recordado (relacionado con el recuerdo, con volver a vivir las experiencias pasadas ya sea contándolo a otras personas, comparando productos o cualquier otra situación que implique la evocación de ese recuerdo) y que se corresponde y relaciona con la fase de postcompra propuesta anteriormente.

Ante esta situación, y teniendo en cuenta que el cliente desea comunicaciones individualizadas, inmediatas e inteligentes en todos los canales, según un estudio de ConduNet (Conduent, 2018), los robots conversacionales y la IA han aparecido como una posible solución escalable y rentable para dar una mejor atención al cliente (Erdem y Karakaya, 2005). Los robots conversacionales dan respuestas rápidas, la IA puede ayudar a la personalización de la experiencia del cliente (Gochhait et al., 2020) y, debido a todas estas potenciales ventajas, la literatura se ha centrado mucho en la investigación de la interacción con los robots conversacionales i poco en la interacción humana (Lo Presti et al., 2020).

Lloyd y Luk (2011) exponen la importancia que el empleado de contacto fomente las relaciones interpersonales a través de ser amable, entusiasta y mostrar empatía con el cliente, así como la necesidad de crear comodidad ayudándolo para que consiga sus objetivos. Van Dolen, Lemmink; de Ruyter; de Jong (2002) además expresan la necesidad que el empleado de contacto conozca el producto y/o servicio para poder ayudarlo al cliente con sus necesidades.

Así pues, si la interacción entre el empleado de contacto y el cliente tiene un gran peso en la experiencia y la satisfacción del cliente (van Dolen et al., 2004); el comercio electrónico tiene más dificultad en este sentido que el comercio tradicional ya que existe

menos (o en algunos casos ninguna) interacción entre el vendedor (o personal de contacto) y el cliente.

La experiencia del cliente y los canales de atención al cliente

Según Paz y Delgado (2020), hoy en día los consumidores utilizan diversos canales de venta (online, offline) en función del tipo y categoría del producto o servicio, pero el servicio al cliente es uno de los principales diferenciadores en el comercio electrónico (Bennett, 2005; Gupta et al., 2018).

Según Ping et al. (2019), la evolución de los canales de comunicación de los clientes va desde el cara a cara hasta la mensajería, pasando de los totalmente tecnológicos en un extremo al contacto humano en el otro (Heinonen, 2018), como muestra el diagrama de la

Figura 5:



Figura 5. Eje de la escala tecnología-humano

Fuente: Elaboración propia

Y es que, con la expansión de Internet, la variedad de canales de contacto disponibles para contactar con el cliente se ha expandido y ha originado una multitud de opciones (van der Veen y van Ossenbruggen, 2015), como se puede ver en la

Tabla 3:

Tabla 3. Canales de comunicación y atención al cliente

CANAL	DESCRIPCIÓN
Cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente y personal de la empresa tienen que estar físicamente en el mismo espacio. • Permite una comunicación más fluida. • Ofrece la oportunidad de crear una conexión y de que el cliente pueda pedir ayuda y reciba la percepción de atención (Ping et al., 2019).
Carta	<ul style="list-style-type: none"> • Es un papel escrito y cerrado que una persona u organización envía (por canal físico) a otra para comunicarse con ella. • Se puede usar para animar al pago puntual, para el seguimiento de transacciones, para responder a una consulta o denuncia... • Puede ayudar a las organizaciones a aumentar el nivel de atención al

	<p>cliente (Ping et al., 2019).</p>
Llamada telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • Permite hablar a distancia a través de un aparato y ofrece velocidad e inmediatez en la respuesta (Ping et al., 2019). • Es una forma de que los clientes obtengan respuestas urgentes a preguntas o quejas (Ping et al., 2019).
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente debe tener una dirección de correo electrónico. • Es eficaz por la rapidez y la capacidad de seguimiento del estado de la comunicación (Ping et al., 2019).
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas como Facebook y Twitter. • Ofrecen la oportunidad directa a los clientes de compartir emociones y el WOM (Ping et al., 2019). • Permiten recibir información del cliente y que el cliente reciba información (Hahn, 2019).
Web	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de formularios para la comunicación organización-cliente e inicio de una cadena de e-mails (Hahn, 2019). • La organización también puede comunicarse con el cliente a través de información de contenido, banners, blogs, etc., a la vez que recoge información sobre el comportamiento en web del cliente (Hahn, 2019).
Frequently Asked Questions (FAQs)	<ul style="list-style-type: none"> • Son las preguntas y respuestas más frecuentes dentro de un determinado contexto. Pueden estar escritas y ser accesibles para los clientes. • Suelen ser una solución práctica y eficaz, especialmente para algunas preguntas complicadas (Xie et al., 2020).
Plataformas de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas donde el empleado responde a las preguntas de los clientes en un periodo corto de tiempo (Bedué et al., 2018). • Pueden ser externas a la organización, desafían a las organizaciones a administrar su conocimiento de manera eficiente y requieren una recuperación rápida de datos (Bedué et al., 2018).
App de mensajería	<ul style="list-style-type: none"> • Destinadas a teléfonos inteligentes, y con las que se envían y reciben, mediante Internet, mensajes, imágenes, vídeos, audios, grabaciones

instantánea	de audio (notas de voz), documentos, ubicaciones, contactos y gifs, así como llamadas y videollamadas con varios participantes a la vez, entre otras funciones (Whatsapp, Telegram, Signal, Wechat...) (Ping et al., 2019).
Robots conversacionales (chatbot)	<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema conversacional de pregunta-respuesta, entre un sistema informático y una persona, capaz de comunicarse con un lenguaje natural. Responde preguntas (Lo Presti et al., 2020). • Es un sistema inteligente basado en la recuperación. Existen diferentes tipos (basados en reglas o en IA). Los robots conversacionales basados en reglas usan diálogos preestablecidos. Los chatbots de IA pueden ser de recuperación o generativos (Wu et al., 2020). • Es una herramienta utilizada para proporcionar servicios a sus clientes las 24 horas del día (Wu et al., 2020).
Videollamada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a distancia entre dos o más personas, que pueden verse y oírse a través de una red (Real Academia Española, 2001).

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la inteligencia artificial (IA) a través de un robot conversacional puede dar respuestas rápidas a preguntas concretas, no puede establecer una conversación con requerimiento de habilidades sociales (Lo Presti et al., 2020). Cuando algo sale mal o el problema es complejo, los clientes quieren hablar con una persona y no con una máquina de un sistema de respuesta de voz interactiva (sigla en inglés IVR) (Thawani, 2020); esto hace todavía más relevante que cuando un cliente realiza una pregunta esta sea importante para el cliente, y los empleados de contacto pueden y deben demostrar que entienden la importancia de esa interacción (van der Veen y van Ossenbruggen, 2015).

Así pues, a pesar de que la experiencia del cliente no depende únicamente de la interacción física (Molinillo et al., 2020; Parise et al., 2016), la literatura expone que las interacciones con los empleados juegan un papel importante en la configuración de la experiencia del cliente (Lloyd y Luk, 2011), no solo por los beneficios funcionales sino también por beneficios sociales, que pueden ir desde una simple conversación con el empleado a un sentimiento de participación social (Happ et al., 2020).

Cuando un cliente formula una pregunta, esa pregunta es importante para él (van der Veen y van Ossenbruggen, 2015) y la empresa debe demostrar que entiende la importancia de esa pregunta sea cual sea el canal que use para formularla. Si la circulación de información entre la organización y el cliente es fluida –dando al cliente la información que desea y cuando la desea– se genera valor a la marca y aumenta la tasa de conversión de ventas (Vaghela, 2014).

La experiencia del cliente y la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se ha conceptualizado principalmente como resultado de la comparación entre la expectativa del cliente y lo que realmente obtiene (Lemon y Verhoef, 2016).

Para medir y evaluar la satisfacción existen varias metodologías, como la de Reichheld, (2003) que propone el NPS (Net Promoter Score), pero los métodos de medición de la satisfacción han sido muy criticados por su sesgo hacia los resultados cognitivos y no tanto hacia los resultados afectivos (Palmer, 2010).

Según Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich y Rudolph (2019), la satisfacción de cada comprador vendrá determinada por una combinación diferente de calidad y experiencia en función del segmento al que pertenezca (comprador centrado en tienda, comprador en línea pragmático, comprador en línea extenso o comprador de múltiples puntos de contacto en línea o fuera de línea).

Como se comentaba anteriormente, una experiencia de compra positiva o negativa afectará al nivel de satisfacción que el cliente tenga de la empresa y a las emociones que sienta por esta (Pansari y Kumar, 2017); además, la posibilidad de un boca a boca electrónico (sigla en inglés e-WOM) positivo aumenta con un cliente satisfecho (Blazevic et al., 2013). Al final, las experiencias positivas son fundamentales para lograr la CX (Roy et al., 2017), y tanto las experiencias cognitivas como las afectivas afectan a la satisfacción del cliente (Molinillo et al., 2020).

El motivo por el que la satisfacción juega un papel importante en la fidelidad del cliente es porque reduce su confusión y su percepción de riesgo (por aprendizaje), por lo que aumenta el potencial de recompra (Anninou y Foxall, 2019).

De forma completamente opuesta a la satisfacción, la insatisfacción del cliente conlleva consecuencias como quejas, probabilidades negativas de repetición de la compra (que aumentan cuanto más se repitan), boca a boca negativo, etc. (Szymanski y Henard, 2001). Muchas veces las quejas no se deben a un incidente único, sino que son el resultado de la suma de pequeños incidentes que estaban por debajo del umbral de lo "crítico" (Koussaifi et al., 2020). Los empleados que recogen estas quejas tienen un papel muy importante, porque pueden cubrir o superar las expectativas de los clientes y así evitar las consecuencias negativas de la insatisfacción (Gruber et al., 2009). De hecho, muchos clientes insatisfechos no se molestan en quejarse; en cambio, los realmente enojados lo hacen a través de un múltiple repertorio de canales (Bougie et al., 2003).

Debido a estas malas consecuencias y a que una recomendación negativa tiene más peso que una positiva en la mente de las personas (Baumeister et al., 2001), es importante poder obtener la satisfacción del cliente que se describía anteriormente.

En el e-commerce, el último eslabón de la logística (“la última milla”) tiene un peso muy importante en la satisfacción del cliente (Vakulenko et al., 2019b), por lo que, ante un problema, la intervención del personal de contacto juega un papel fundamental en la creación de la percepción de satisfacción del cliente (Liao, 2007) e incluso puede provocar un cambio en un cliente insatisfecho, pudiendo evitar el WOM negativo (Gruber et al., 2011).

CONCLUSIONES

- Los empleados de contacto tienen un gran impacto en la experiencia del cliente, tanto offline como omnicanal como online, ya que pueden establecer una conexión emocional con los clientes en situaciones complejas de primera línea (Gruber et al., 2009). La tecnología por sí sola no puede conseguirlo (Lo Presti et al., 2020). Esta conclusión puede ayudar a las empresas a la toma de decisiones a la hora de invertir en acciones, recursos y capacitación de los empleados para mejorar la CX.
- Teniendo en cuenta la importancia de la atención del cliente en la experiencia del cliente en el e-commerce presentamos, en la **Figura 6**, una propuesta de mapa de viaje del e-cliente (e-Customer Journey Map), que se puede explicar de la siguiente manera: en la precompra e-commerce el cliente puede seguir con el proceso de compra, ponerse en contacto con atención al cliente o salir del proceso. Si se pone en contacto con el servicio de atención al cliente puede salir del proceso de compra o bien volver al mismo. En el momento de la compra efectiva, pueden producirse las mismas decisiones (salir, ponerse en contacto con atención al cliente o seguir con el proceso). En la postcompra solo decide si se pone en contacto con el centro de atención al cliente. En el mapa de viaje del e-cliente (e-CJM) propuesto se puede ver el peso que supone el servicio de atención al cliente (en cualquiera de sus formas), pues puede hacer que el cliente siga con el proceso de compra o salga del mismo.

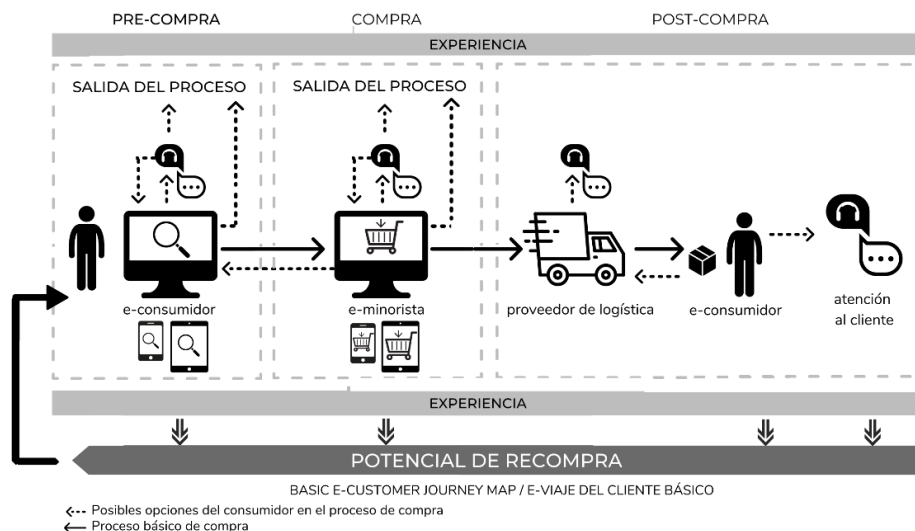


Figura 6. Mapa del viaje del e-cliente / E-Customer Journey Map

Fuente: Elaboración propia

Este e-CJM puede ayudar a las empresas a tener un punto de partida para diseñar la CX en el e-commerce y expone la importancia de los empleados de contacto en este canal.

Sería interesante para futuras investigaciones poder estudiar cómo crear la conexión emocional necesaria para la CX entre el cliente y el empleado de contacto.

También es relevante investigar el valor que le da al cliente el personal de contacto en el servicio de atención al cliente en el e-commerce o en un contexto omnicanal, y qué capacidades o habilidades debería tener un empleado de contacto y qué tipo de formación sería adecuada para conseguir la mejor experiencia del cliente.

Teniendo en cuenta el gran número de canales de comunicación que han surgido, también sería interesante estudiar si hay una preferencia por un tipo de canal de atención al cliente según categorías o productos (e.g., los clientes prefieren una persona de contacto en compras como libros y, por el contrario, para ropa prefieren otro canal).

Además de todo esto, puede ser de interés la creación de una escala o clasificación multidimensional de los canales de comunicación de atención al cliente teniendo en cuenta la inmediatez de la respuesta, la distancia de la interacción con un humano y el esfuerzo organizacional o tecnológico requerido.

Para finalizar, y a pesar de que Scopus es un motor de búsqueda exhaustivo, las investigaciones futuras podrían realizarse con más variedad de bases de datos para dar mayor amplitud de fuentes (e.g., Web of Science), siempre que se tenga acceso a los artículos resultantes de las búsquedas realizadas.

REFERENCIAS

Alexander, B., y Blazquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention

- and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(July), 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Anninou, I., y Foxall, G. R. (2019). The reinforcing and aversive consequences of customer experience. The role of consumer confusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(January), 139-151. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.029>
- Arnould, E. J., Price, L., y Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers* (McGraw-Hill/Irwin (ed.)).
- Bacile, T. J., Krallman, A., Wolter, J. S., y Beachum, N. D. (2020). The value disruption of uncivil other-customers during online service recovery. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 483-498. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0209>
- Baker, T. L., Cronin, J. J., y Hopkins, C. D. (2009). The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, 68(2), 433-441. <https://doi.org/10.1108/08876040910946378>
- Barann, B. (2018). An is-perspective on omni-channel management: Development of a conceptual framework to determine the impacts of touchpoint digitalization on retail business processes. *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018*.
- Barann, B., Betzing, J. H., Niemann, M., Hoffmeister, B., y Becker, J. (2020). Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>
- Barwitz, N., y Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Bascur, C., y Rusu, C. (2020). Customer experience in retail: A systematic literature review. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(21), 1-18. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Bascur, C., Rusu, C., y Quiñones, D. (2019). User as Customer: Touchpoints and Journey Map. *Human Systems Engineering and Design Proceedings of the 1st International Conference on Human System*, 876, 117-122. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_19
- Bate, P., y Robert, G. (2007). Toward more user-centric OD: Lessons from the field of experience-based design and a case study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 41-66. <https://doi.org/10.1177/0021886306297014>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., y Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.

- <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Becker, L., y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Becker, L., Jaakkola, E., y Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), 767-790. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0329>
- Bedué, P., Graef, R., Klier, M., y Zolitschka, J. F. (2018). A novel hybrid knowledge retrieval approach. *Association for Information Systems*, 1-18.
- Bernett, H. G. (2005). Hosted contact centers: An emerging solution. *IT Professional*, 7(3), 39-43. <https://doi.org/10.1109/MITP.2005.60>
- Bitner, M. J., y Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. En *Service quality: New directions in theory and practice*,: Vol. 34(2) (Sage Publi, pp. 72-94).
- Blazevic, V., Hammedi, W., Garnefeld, I., Rust, R. T., Keiningham, T., Andreassen, T. W., Donthu, N., y Carl, W. (2013). Beyond traditional word-of-mouth: An expanded model of customer-driven influence. *Journal of Service Management*, 24(3), 294-313. <https://doi.org/10.1108/09564231311327003>
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180404>
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., y Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Boisvert, J., y Khan, M. S. (2020). The impact of integrated multi-unit service touchpoints on word-of-mouth recommendations, product satisfaction, and repurchase intentions. *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1864454>
- Bougie, R., Pieters, R., y Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Brocato, E. D., Voorhees, C. M., y Baker, J. (2012). Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.01.006>

- Bustamante, J. C., y Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Castillo, J., y George, B. (2018). Customer empowerment and satisfaction through the consultative selling process in the retail industry. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 9(3), 34-49. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2018070103>
- Castro, C. B., Armario, E. M., y Del Río, M. E. S. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. En *European Journal of Marketing* (Vol. 39, Números 5-6). <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>
- Chatzopoulos, C. G., y Weber, M. (2018). Challenges of total customer experience (TCX): Measurement beyond touchpoints. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187-196. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2018-4-187>
- Chen, J., Wang, H., y Gao, W. (2020). A 2020 perspective on “How do goal and product knowledge specificity influence online channel choice? A polynomial regression analysis”. *Electronic Commerce Research and Applications*, 42(February), 100952. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100952>
- Chidley, J., y Pritchard, N. (2014). Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 293-301. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0026>
- COM. (1997). *COM 97/157/final. Comunicación de la Comisión de 18 de abril de 1997. Una iniciativa europea en el sector del comercio electrónico.*
- Conduent. (2018). The State of Consumer Experience. *Communication Edition.*
- Duncan, E., Jones, C., Rawson, A., Duncan, E., y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98. <http://www.redibw.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91570254&site=ehost-live>
- Erdem, S. A., y Karakaya, F. (2005). Marketing on the internet: how realistic are we in some of our expectations? *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 2(4), 259-273. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2005.008101>
- Española Real Academia. (2001). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 22). Real academia española Madrid.
- Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., y Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012>
- Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U., y Broderick, A. (2018). Investigating the effects of

- smart technology on customer dynamics and customer experience. *Computers in Human Behavior*, 80, 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.014>
- Frambach, R. T., Roest, H. C. A., y Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41. <https://doi.org/10.1002/dir.20079>
- Gochhait, S., Mazumdar, O., Chahal, S., Kanwat, P., y Gupta, S. (2020). Role of Artificial Intelligence (AI) in Understanding the Behavior Pattern: A Study on E-Commerce. *Part of the Lecture Notes in Electrical Engineering book series (LNEE, volume 601)*. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-981-15-1420-3_166
- Gruber, T., Abosag, I., Reppel, A. E., y Szmigin, I. (2011). Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study. *The TQM Journal*, 23(2), 128-144. <https://doi.org/10.1108/17542731111110203>
- Gruber, T., Szmigin, I., y Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422-435. <https://doi.org/10.1108/08876040910985889>
- Gupta, A. (2016). Redefining service quality scale with customer experience quality scale: A critical review. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), 48-64. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.078070>
- Gupta, V., Khanna, V., y Sahoo, B. M. (2018). Analysis of shopping trends employing E-Commerce Applications: A Comparative Case Study. *Procedia Computer Science*, 132, 1728-1738. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.05.148>
- Hahn, S. M. L. (2019). Influence of Digital Transformation on the Customer Relationship. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1047, 197-207. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31362-3_20
- Happ, E., Scholl-Grisseemann, U., Peters, M., y Schnitzer, M. (2020). Insights into customer experience in sports retail stores. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2019-0137>
- Heinonen, K. (2018). Positive and negative valence influencing consumer engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147-169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., y Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- INE. (2020). *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*.

- Kemppainen, T., y Frank, L. (2019). How Are Negative Customer Experiences Formed? A Qualitative Study of Customers' Online Shopping Journeys. *Conference: International Conference on Business Information Systems*, 2(December). https://doi.org/10.1007/978-3-030-36691-9_28
- Khalifa, M., y Liu, V. (2007). Online consumer retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780-792. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711>
- Klaus, P., y Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Koussaifi, H., Hart, D. J., y Lillystone, S. (2020). Customer complaint journey mapping: a qualitative approach. *British Food Journal*, 122(12), 3711-3726. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2019-0849>
- Kuehnl, C., Jozic, D., y Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., y Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, J., Abbasi, A., Cheema, A., y Abraham, L. B. (2020). Path to Purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases. *Journal of Marketing*, 84(4), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0022242920911628>
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475>
- Lloyd, A. E., y Luk, S. T. K. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189. <https://doi.org/10.1108/08876041111129164>
- Lo Presti, L., Maggiore, G., y Marino, V. (2020). Mobile chat servitization in the customer journey: from social capability to social suitability. *TQM Journal*, 32(6), 1139-1158. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0241>
- Lynch, S., y Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3),

- 471-493. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0192>
- Mangiaracina, R., Brugnoli, G., y Perego, A. (2009). The ecommerce customer journey: A model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(3).
- Mccoll-kennedy, J., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmutzer, F., y Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(6), 137. www.gethuman.com
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., y Japutra, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(August), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., y Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), 92-114. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Navarra, P. L., y Usero, J. Á. M. (2002). Comercio electrónico: la fidelización del usuario. *El Profesional de la Información*, 11(6), 408-420. <https://doi.org/10.1076/epri.11.6.408.15463>
- Palmer, A. (2010). «Customer experience management: A critical review of an emerging idea». *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pansari, A., y Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Parise, S., Guinan, P. J., y Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., y Hartley, S. W. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556>
- Paul, J., Sankaranarayanan, K. G., y Mekoth, N. (2016). Consumer satisfaction in retail stores: theory and implications. *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 635-642. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12279>
- Paz, M. D. R., y Delgado, F. J. (2020). Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres. *Frontiers in Psychology*, 11(August).

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01972>
- Peltola, S., Vainio, H., y Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. En *HCI in Business* (pp. 335-346). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4>
- Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., y Kirscheneder, J. (2010). Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10-15. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.16>
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Ping, N. L., Hussin, A. R. B. C., y Ali, N. B. M. (2019). Constructs for artificial intelligence customer service in E-commerce. *International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS, December-2*, 19-24. <https://doi.org/10.1109/ICRIIS48246.2019.9073486>
- Piotrowicz, W., y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Prentice, C., Wang, X., y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., y Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 84, 1.
- Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review, diciembre 2003.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., y Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., y Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257-270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Sachdeva, I., y Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 290-298. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021>

- Sathish, A. S., y Ganesan, P. (2015). Customer loyalty: A customer experience approach with special reference to organised retailing in India. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 8(4), 347-360. <https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2015.073500>
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., y Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schmitt, B., y Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. En *Review of Marketing Research* (Vol. 10, Número 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Siqueira, J. R., Peña, N. G., ter Horst, E., y Molina, G. (2019). Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention. *Electronic Commerce Research and Applications*, 37(40), 100870. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100870>
- Siqueira, J. R., ter Horst, E., Molina, G., Losada, M., y Mateus, M. A. (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(December 2017), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102009>
- Statista Research Department. (2020). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021*.
- Stein, A., y Ramaseshan, B. (2015). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Stephens, N., y Gwinner, K. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 172-189. <https://doi.org/10.1177/0092070398263001>
- Szymanski, D. M., y Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35. <https://doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Teleaba, F., Popescu, S., y Santa, R. (2020). *Managing Quality Perception Along the Customer Journey: A Behavioral Economics Approach*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_43
- Thawani, S. (2020). Mastering customer journeys to enhance customer experience and competitive advantage. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0(March), 158-163.
- Torres-Davila, D., Porles-Arevalo, J., y Mauricio, D. (2019). The customer experience

- maturity model in the e-commerce processes. *Proceedings of the 2019 IEEE 26th International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Computing, INTERCON 2019*, 8-11. <https://doi.org/10.1109/INTERCON.2019.8853590>
- Tynan, C., y McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., y Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57(December 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- Vaghela, B. (2014). The voice as a relationship milestone. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 98-101. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.62>
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., y Hjort, K. (2019a). Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598466>
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., y Hjort, K. (2019b). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 461-468. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>
- van der Veen, G., y van Ossenbruggen, R. (2015). Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for Channel Management. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 202-213. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071589>
- van Dolen, W., de Ruyter, K., y Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)
- van Dolen, W., Lemmink, J., de Ruyter, K., y de Jong, A. (2002). Customer-sales employee encounters: A dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78(4), 265-279. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00067-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00067-2)
- Varshneya, G., y Das, G. (2017). Experiential value: Multi-item scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(September 2016), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.010>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

- Wirtz, J., y Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 141-162. <https://doi.org/10.1108/09564230210425340>
- Wolny, J., y Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>
- Wu, F. C. T., Hong, O. N. J., Trappey, A. J. C., y Trappey, C. V. (2020). VR-enabled chatbot system supporting transformer mass-customization services. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 12, 291-300. <https://doi.org/10.3233/ATDE200088>
- Xie, R., Lu, Y., Lin, F., y Lin, L. (2020). FAQ-Based Question Answering via Knowledge Anchors. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12430 LNAI, 3-15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60450-9_1

Anexo 3



Informe dictamen favorable
Proyecto de investigación
Código interno: 178/2021
12 de octubre de 2021

Dra. Ester Busquets Alibés
Secretaria técnica del Comité de Ética de la Investigación de la UVic-UCC

CERTIFICA

Que el CER de la UVic-UCC en la reunión del día 4 de octubre de 2021, ha evaluado el proyecto de investigación:

Título: *Capacidades dinámicas que intervienen en el customer experience.*
Código interno: 178/2021.
IP: Sílvia Cubo Pons.

Considera que:

- Se cumplen los requisitos necesarios de idoneidad en relación a los objetivos y el diseño metodológico.
- Se cumplen los requisitos éticos, tanto en la obtención del consentimiento informado como en los aspectos vinculados a la confidencialidad.
- La competencia de los IP y los medios disponibles son apropiados para desarrollar el estudio.

Por lo cual el CER emite un **DICTAMEN FAVORABLE**¹.

Ester Busquets
Alibés - DNI
33946176Q (TCAT)

Firmado digitalmente por Ester
Busquets Alibés - DNI
33946176Q (TCAT)
Fecha: 2021.10.12 22:41:25
+02'00'

12/10/2021

Firma de la secretaria técnica

¹ Un dictamen favorable comporta para el investigador principal las siguientes obligaciones:

- a) Presentar, si es necesario, el proyecto a convocatorias externas (competitivas o no) con los mismos elementos esenciales que han estado evaluados favorablemente por el CER.
- b) Desarrollar, si es necesario, el proyecto con los mismos elementos esenciales que han estado evaluados favorablemente por el CER.

