



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**MBA18 VESPERTINO**

**“INVESTIGACION DEL CONCEPTO CUSTOMER JOURNEY, COMO  
HERRAMIENTA CONTEMPORANEA PARA LA GESTION DEL  
CONTACTO CON LOS CONSUMIDORES”**

**ALUMNO: NICOLAS BAEZ**

**TUTOR: JUAN MANUEL VILLAR**

**AÑO: 2020**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA**

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar agradeciendo a mi familia y amigos que siempre me apoyaron a lo largo de todo el MBA y que supieron comprender mis ausencias. En particular a Ceci, mi mujer, que es pilar fundamental para mi vida y que me acompaña en cada paso que doy. Siempre confió en mí y se animó a tomar riesgos. A ella, en particular, dedico mi Tesis de maestría.

También quisiera agradecer a mis compañeros y profesores del MBA que con mucha generosidad compartieron sus conocimientos conmigo, en muchos casos quedando una amistad de por medio. A ellos, muchísimas gracias.

A mis compañeros de trabajo, que me ayudaron para equilibrar los estudios con la vida laboral, en particular a Germán Kibel y Gastón Orlandini que confiaron en mí desde el primer día que comencé la maestría. A Santiago Paskan y Ezequiel Gussoni por darme flexibilidad para armonizar la vida laboral con la académica, y permitirme y facilitarme cumplir uno de mis sueños que fue realizar un intercambio en el extranjero. Además, agradecer a Martin Crebay quien, con mucha humildad, generosidad y rodeados de desconocidos en una tradicional pizzería de Buenos Aires, me inspiró para que investigue acerca del Customer Journey, una herramienta moderna y con mucho potencial.

Agradecer a mi profesora de inglés, Ivet Sanchez, quien con mucha paciencia y años de trabajo me preparó para que pueda aventurarme a realizar un intercambio.

Finalmente, agradecer a mi tutor Juan Manuel Villar, quien comprendió mis tiempos, me acompañó durante todo el proceso y me hizo sentir muy cómodo durante todo el recorrido que implicó la realización de la tesis.

## RESUMEN

El proceso de investigación de la presente tesis buscó describir el grado de conocimiento que existe sobre el concepto de Customer Journey en Argentina acompañado de la elaboración de un modelo básico del mismo, el cual permite visualizar las etapas básicas que lo componen y los factores clave del éxito involucrados.

Este tópico es un concepto moderno, al cual muchos especialistas y autores le confieren un gran potencial si se encuentra bien desarrollado en las organizaciones. Para algunos autores, el tener desarrollado programas de Customer Journey, no sólo es una forma de visualizar por dónde se movilizan los consumidores o clientes para gestionar de una mejor manera los puntos de contactos relevantes con ellos, sino también una fuente de ventaja competitiva frente a competidores si estos programas se lleva a cabo adecuadamente.

La tesis se basa en una investigación con enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. Ésta surgió como resultado de un proceso de investigación de diferentes fuentes de información, tales como artículos científicos, de negocios, como también de trabajos académicos relativos al mundo de los negocios consultados a través de la Biblioteca digital de la Universidad Torcuato Di Tella, complementado con trabajo de campo a través de encuestas y entrevistas.

La conclusión a la cual arribamos en este trabajo es que existe un cierto desconocimiento sobre el tópico investigado en el mercado argentino, algo que quizás es aceptable cuando surgen herramientas relativamente nuevas y que, por lo tanto, brinda grandes oportunidades a quienes tengan la capacidad de implementarlo en el corto o mediano plazo. Esto se pudo ver reflejado tanto en las entrevistas como encuestas realizadas, donde se puede vislumbrar que todavía hay terreno para desarrollar y explorar esta herramienta, principalmente, con el objetivo de ponerse en el lugar de los consumidores para gestionar la disonancia expectativa/realidad y que sea una fuente de descubrimiento de puntos de mejora en la relación con los clientes. Y es precisamente aquí, donde cobra sentido y relevancia el modelo de Customer Journey que hemos construido en esta tesis, ya que tiene por espíritu hacer visible los aspectos que deben ser

tenidos en cuenta, de manera que sea efectiva la implementación y uso de esta herramienta.

### **PALABRAS CLAVE**

CUSTOMER JOURNEY, CUSTOMER EXPERIENCE, RUTA DEL CONSUMIDOR, TOUCH POINTS, PROCESO DE COMPRA.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	1
RESUMEN .....	2
PALABRA CLAVE .....	3
INTRODUCCIÓN .....	7
MARCO TEÓRICO.....	9
<i>Capítulo 1: Definición de elementos básicos relativos al Customer Journey</i>	
<i>Journey</i> .....	9
Capítulo 1.1: Definición del consumidor .....	9
Capítulo 1.2: Definición de productos, servicios y marcas .....	10
Capítulo 1.3: Comportamiento del consumidor y proceso de compra	11
Capítulo 1.4: Comportamiento del consumidor desde una perspectiva interdisciplinaria .....	12
Capítulo 1.5: Tipos de comportamiento en relación a la marca.....	16
Capítulo 1.6: Comportamiento del consumidor en compras online versus offline .....	18
<i>Capítulo 2: Customer Journey</i> .....	21
Capítulo 2.1: Customer Experience y Customer Journey .....	21
Capítulo 2.2: Origen del Customer Experience y Customer Journey	22
Capítulo 2.3: Introducción al Customer Journey.....	24
Capítulo 2.4: ¿Qué es el Customer Journey? .....	25
Capítulo 2.5: ¿Por qué es relevante tener definido al Customer Journey? .....	26
Capítulo 2.6: Fases del Customer Journey.....	27
Capítulo 2.7: Customer Journey Moderno .....	29

Capítulo 2.8: Problemas relacionados al Customer Journey .....	30
Capítulo 2.9: Customer Journey sin fisuras .....	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
<i>Capítulo 3: Análisis de encuestas y entrevistas</i> .....	34
Capítulo 3.1: Análisis de encuestas.....	34
Capítulo 3.2: Análisis de entrevistas.....	42
<i>Capítulo 4: Modelo de Customer Journey</i> .....	45
Capítulo 4.1: Pre-Adquisición .....	46
Capítulo 4.2: Adquisición.....	48
Capítulo 4.3: Post-Adquisición.....	50
CONCLUSIONES FINALES.....	53
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	55
ANEXOS .....	59
Anexo 1: Entrevistas .....	59
Anexo 1.1: Entrevista Federico Zinovich.....	59
Anexo 1.2: Entrevista Martin Crebay .....	63
Anexo 2: Encuestas .....	65
Anexo 3: Cruce información de Encuestas.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey .....	35
Figura N°2: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey de las tres principales industrias .....	36
Figura N°3: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey y que éste se encuentra implementado en las empresas donde trabajan .....	37
Figura N°4: Pregunta ¿Dónde cree usted que es más relevante tener un Customer Journey Map? .....	38
Figura N°5: Pregunta ¿En qué etapa cree usted que el comportamiento del consumidor es más influenciado? .....	40
Figura N°6: Entrevista realizada a personas vinculadas a áreas enfocadas en el consumidor .....	42
Figura N°7: Esquema del modelo Customer Journey.....	52
Figura N°8: Dinámica general entre Customer Experience y Customer Journey .....	52

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones no tienen en claro cuál es el recorrido que realiza el consumidor desde que se relaciona por primera vez con una marca, producto o servicio, hasta que la consume, vuelve a adquirirlo o inclusive lo recomienda a otros.

Esto sucede a raíz de que algunas organizaciones no tienen implementadas herramientas como el Customer Journey, que permitan enfocarse exclusivamente en esta problemática, de manera de poder identificar puntos de contacto con el consumidor, para luego establecer métricas que permitan gestionarlo.

La importancia de abordar este problema reside en lo relevante que es para las organizaciones, en primer lugar, observar qué sucede cada vez que sus consumidores interactúan con ella, de manera de gestionar sus procesos para hacerlos más efectivos y eficientes y, por otro lado, con la búsqueda de sostener o incrementar la satisfacción de sus consumidores.

Se torna relevante estudiar esta problemática ya que, si la organización trabaja en estos puntos, como contra partida obtendrá beneficios tales como tener una operación más rentable, consumidores más fieles, o incluso aumentar su base de consumidores producto de las recomendaciones de quienes están satisfechos con lo que la organización ofrece.

Por lo expresado, la presente Tesis responde a las siguientes preguntas: ¿Qué grado de conocimiento existe sobre el Customer Journey? ¿Qué tan implementada se encuentra esta herramienta en el ámbito local? ¿Sería posible crear algún modelo en el cual se visualicen aspectos básicos del Customer Journey?

Esta investigación tuvo por objetivo general comprender en qué consiste y para qué se utiliza el Customer Journey, los elementos que lo rodean y su grado de conocimiento en el ámbito local. El objetivo específico fue el de elaborar un modelo básico de Customer Journey, el cual permita visualizar sus principales conceptos y que sus elementos se encuentren ejecutados con coherencia y consistencia.



La metodología utilizada para esta Tesis fue de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. La recolección de datos se realizó con fuentes primarias y secundarias de información. En cuanto a primarias, a través de encuestas realizadas principalmente a personas que trabajan en organizaciones del ámbito local y de entrevistas realizadas a expertos del ámbito empresarial cuyo enfoque principal es el consumidor. Como fuente secundaria, se utilizaron artículos y trabajos científicos, académicos y del mundo de los negocios.

La presente Tesis se estructuró en cuatro capítulos. El primero de ellos con el objetivo de establecer un marco de referencia, definiendo conceptos y aspectos que rodean al tópico que es objeto de estudio de este trabajo. El segundo capítulo se destinó a profundizar sobre el concepto de Customer Journey para comprender de qué se trata y en qué consiste. Luego, el tercer capítulo se enfocó en el análisis de trabajo de campo, es decir, el análisis de encuestas y entrevistas. Finalmente, la Tesis culminó con el cuarto capítulo, en el cual se desarrolló un modelo de Customer Journey con la finalidad de visualizar sus aspectos básicos y reforzar o dar claridad a los elementos encontrados en el trabajo de campo.

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO 1: DEFINICIÓN DE ELEMENTOS BASICOS RELATIVOS AL CUSTOMER JOURNEY

El foco de este trabajo se centra en estudiar la ruta del consumidor, conocido en la literatura y el mundo de los negocios como Customer Journey.

Previo a enfocarnos en un análisis más pormenorizado de la ruta del consumidor, es menester poner en claro los conceptos que usaremos de aquí en adelante, de manera que comprendamos a qué nos referimos cuando apelamos a cada uno de ellos y que son de utilidad para visualizar dentro de que contexto es utilizado el Customer Journey.

En primera instancia es útil comenzar por lo esencial y definir al consumidor, para luego pasar a determinar su comportamiento y finalmente arribar al proceso de compra y decisiones que toma el consumidor al momento de adquirir bienes o servicios.

#### CAPITULO 1.1: Definición del consumidor

Cuando hablamos de consumidor hacemos referencia a la “persona que adquiere productos de consumo o utiliza ciertos servicios” (Real Academia Española, 2014). Esta definición es correcta en sentido estricto, sin embargo, podemos encontrar diferentes tipos de consumidores. Entre ellos y en primera instancia, podemos diferenciarlos en dos grandes grupos: el consumidor personal y el consumidor organizacional. “El **consumidor personal** compra bienes y servicios para su consumo propio, para uso de su familia o como obsequio para un amigo. En cada uno de tales contextos, los productos son comprados para consumo final por parte de individuos, a quienes se conoce como *usuarios finales* o *consumidores últimos*. La segunda categoría de consumidores -el **consumidor organizacional**- incluye empresas con propósitos de lucro o sin ellos, dependencias gubernamentales (locales, estatales y nacionales) e instituciones (por ejemplo, escuelas, hospitales y

prisiones) todos los cuales deben comprar productos, equipo y servicios para mantener en marcha sus organizaciones” (Schiffman & Kanuk, 2005, p.8).

Dadas estas definiciones y a fin de reducir el amplio abanico de posibilidades que surgen como disparadores de estos conceptos, en el presente trabajo nos concentraremos en estudiar al denominado *consumidor personal* o también llamados *consumidores finales*.

Además, en el presente trabajo definiremos al consumidor o cliente como aquella persona que participa en el proceso de compra. Es decir, muchos textos o autores realizan una diferencia semántica entre uno y otro, entendiéndose por *Cliente* como aquella persona que adquiere un producto o servicio, pero que no necesariamente lo consume; mientras que a *Consumidor* como aquella persona que consume o hace uso del bien o servicio adquirido por el *Cliente*. En este último caso, obviamente puede darse la posibilidad que consumidor y cliente sean la misma persona. Un ejemplo habitual que sirve para representar la distinción entre uno y otro, es el resultante del proceso de compra de la industria del juguete, en donde normalmente es el padre/madre quien ejecuta la compra, pero no quien hace uso del juguete.

A lo largo de este trabajo y a fin de simplificar el análisis asumiremos que el *Consumidor* es quien adquiere el producto o servicio (compra), como así también quien lo consume. Además “*Consumidor*” y “*Cliente*” serán entendidos también como sinónimos uno del otro, salvo que se aclare lo contrario a lo largo del texto.

## **CAPITULO 1.2: Definición de producto, servicio y marca**

Otro eslabón importante es definir aquello que el consumidor adquiere, consume y que habitualmente recomienda a terceros.

Algunos autores indican que hay “10 tipos de entidades diferentes: *bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas*” (Kotler, 2001, p.3).

Al igual que se mencionó con anterioridad, si bien cada una de las entidades referenciadas tienen su propia dinámica y deberían ser abordadas de manera

particular y diferente, a fin de acotar las variables, en este trabajo sintetizaremos las diferentes posibilidades en tres posibles opciones: Productos, Servicios, y Marcas.

Comenzando por el *Producto*, lo definiremos como aquel bien físico que se puede almacenar y que mantiene sus características hasta un período de tiempo determinado y definido por el fabricante para ser consumido o utilizado.

Al hablar de *Servicios*, estaremos haciendo alusión a aquel intangible, que no se puede almacenar, que es consumido instantáneamente y que, en términos generales, es consumido prácticamente en simultáneo al momento de ser comprado o adquirido.

Finalmente al referirnos a *Marcas*, estaremos hablando de “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los de la competencia” (Kotler, 2001, p.404).

### **CAPITULO 1.3: Comportamiento del consumidor y procesos de compra**

Hasta aquí tenemos en claro quién es el consumidor y qué consume. El próximo paso es identificar y definir la acción que se genera cuando el consumidor interactuar con el bien o servicio. Esto será de utilidad para entender cómo y por qué el consumidor decide y cuáles son las variables que afectan su comportamiento cuando está involucrado en un proceso de compra.

Tal como afirman los autores Schiffman y Kanuk (2005), “el término *comportamiento del consumidor* se define como el comportamiento que los consumidores muestran al *buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades*. El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo lo compran, dónde lo compran, con qué frecuencia

lo compran, cuán a menudo lo usan, cómo lo evalúan después y cuál es la influencia de tal evaluación en compras futuras, y cómo lo desechan”.

Desde una óptica similar, también podemos entender al comportamiento del consumidor “como el conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan, y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus deseos y necesidades, actividades en las que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas” (Mollá Descals, Berenguer Contrí, Gomez Borja & Quintanilla Pardo, 2006, p.18).

A su vez, el comportamiento del consumidor durante el proceso de compra se puede ver influenciado por otros actores que también forman parte de la compra definido en un sentido amplio. Kotler (2001, p. 176) distingue cinco roles o papeles que afectan o pueden afectar el proceso de compra del consumidor:

- *De iniciador*: el papel de la persona que primero sugiere la idea de comprar el producto o servicio.
- *De influencia*: el papel de la persona cuya opinión o consejo influye en la decisión.
- *De decisión*: el papel de la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra: si comprar o no, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar.
- *De comprador*: la persona que efectúa la compra propiamente dicha.
- *De usuario*: persona que consume o usa el producto a servicio.

#### **CAPITULO 1.4: Comportamiento del consumidor desde una perspectiva interdisciplinaria**

Una de las grandes inquietudes de las organizaciones que comercializan productos o servicios es comprender cómo el consumidor decide cada vez que se enfrenta a un proceso de compra. Como vimos anteriormente, este proceso no es aislado y se ve afectado por diferentes circunstancias, lo que se traduce en que analizar a un consumidor en particular se torne complejo y, por lo tanto, no alcanza sólo con un punto de vista. Con la finalidad de abordar esta

problemática, el trabajo académico “*Dimensión integral e interdisciplinaria del concepto de comportamiento del consumidor*” (Gil Hernández, Torres Estrada & López Torres, 2013) nos ayuda a comprender el comportamiento del consumidor desde diferentes miradas. Como resumen, sus autores mencionan que “el estudio del comportamiento del consumidor debe buscar una mirada integral, que permita, desde diferentes saberes y disciplinas, comprender al sujeto, su entorno, y sus prácticas de consumo. El estudio del consumidor no debe supeditarse exclusivamente a los momentos del consumo; su comprensión implica un análisis interdisciplinar, en tanto los consumidores están inmersos en entornos sociales, económicos y culturales, que sin duda influyen en sus decisiones” (Gil Hernández et al., 2013, p.179).

Para observar al consumidor desde diferentes ángulos, los autores proponen cinco aportes de diferentes disciplinas para que de esta manera se permita “explicar y conocer la conducta de los consumidores en todo el proceso de compra y toma de decisiones, con el fin de generar estrategias de *marketing* que favorezcan las decisiones empresariales” (Gil Hernández et al., 2013, p.179).

- *Aporte de la economía*: según comentan los autores, se ha producido un gran cambio en los últimos 50 años de historia en las maneras en que las personas consumen y adquieren productos y servicios. Comenzando desde periodos de la segunda guerra mundial, donde todo lo producido giraba en torno a abastecer la industria armamentista o industrias relacionadas a ello. Más adelante surgió lo que hoy conocemos con *el Fordismo* (Henry Ford), en el cual el foco era la eficiencia, producción en serie y masificación. Sin embargo, años más tarde comienzan a llegar enfoques en los que se comienzan a considerar a los consumidores respecto a que quieren, cuáles son sus gustos, necesidades y deseos. Aflorando en esta última parte histórica, conceptos como segmentación, estilos de vida y posicionamiento, entre otros. Luego de este repaso breve de la historia moderna, los autores mencionan en forma sintética que, “para el estudio del comportamiento del consumidor, la economía propone teorías que exponen que el consumidor es un sujeto racional que optimiza recursos, tiene gustos y preferencias en cuanto a la elección de bienes y servicios que satisfacen sus necesidades y

que, además, esta elección es restringida por sus ingresos” (Gil Hernández et al., 2013, p.188).

- *Aporte de la antropología:* “La antropología es la ciencia social que estudia de manera holística el ser humano y su comportamiento dentro del marco de la sociedad y la cultura a la que pertenece” (Gil Hernández et al., 2013, p.188). En su trabajo los autores remarcan que, desde este punto de vista de esta ciencia social, la cultura afecta e influye las decisiones y comportamientos de las personas. Además, ellos agregan que las personas internalizan los símbolos y significados de la cultura a la cual pertenecen y, por lo tanto, en cuanto al consumo se refiere, éste puede ser un fiel reflejo de la cultura donde está inmerso el individuo. Como resultado de esto se afirma que las personas no “compran productos por su utilidad sino por el significado simbólico otorgado a estos” (Gil Hernández et al., 2013, p.189).
- *Aporte de la sociología:* La sociología es la ciencia que estudia las interacciones entre individuos y los grupos que estos componen. Bajo esta línea de pensamiento, “el consumo puede ser contemplado como un acto colectivo, que exige estudiar al consumidor como un ser social regido por aquellas interacciones sociales que así lo definen.” (Gil Hernández et al., 2013, p.190). Según este enfoque, los individuos en su proceso de socialización pueden ver influenciados sus comportamientos por otros individuos o grupos, de manera directa o indirecta, que a su vez son quienes les dan una referencia que puede ser de aspiración o rechazo. Es por esta razón, que según la sociología el comportamiento hacia el consumo no puede ser visto como un elemento aislado o individualista.
- *Aporte de la psicología:* La psicología centraliza su estudio en el individuo y en como los procesos internos afectan su comportamiento. Al vincular esta ciencia con el consumo, es que se desprende una rama de la psicología llamada la psicología del consumo, de manera de poder entender al individuo en este ámbito en particular. Lo importante a resaltar aquí es que, bajo esta mirada, para el individuo los productos tienen significados que colaboran en determinar su personalidad e identidad. El individuo tiene diferentes motivaciones, que afectan su percepción de las cosas y que contribuye a que tenga un determinado comportamiento. Este comportamiento es el resultado visible de una actitud que el individuo adopta, siendo que “una actitud puede

ser el resultado de la mezcla entre personalidad, la motivación y la percepción” (Gil Hernández et al., 2013, p.194). Siguiendo esta línea de pensamiento, otro de los elementos importantes que afectan las decisiones de los individuos, son las emociones negativas o positivas que una determinada marca pueda generar, siendo estas emociones causantes de sensaciones agradables o desagradables. De manera que “con el estudio del individuo en toda su complejidad, las marcas no sólo podrán crear vínculos racionales con el consumidor, sino también vínculos emocionales que generen actitudes positivas en él frente a las marcas” (Gil Hernández et al., 2013, p.195).

- *Aporte de la estética:* La estética como disciplina estudia la bio-estética y la socio-estética. La primera referida al estudio de la estesis en los seres vivos y la segunda estudiando la estética en la vida social. La estética no sólo influye en como las personas consumen sino que además el consumo “interviene, modifica y plantea cambios estéticos” para el individuo y la sociedad (Gil Hernández et al., 2013, p.197). En el trabajo realizado por los autores se menciona que hay 4 intercambios estéticos: “(1) Léxico: sintagmas verbales, sean orales o escritos, números, signos y códigos. (2) Somático: despliegue corporal, los gestos, la postura, la expresión facial, el olor, la temperatura y talla del cuerpo. (3) Acústico: la entonación, el volumen, el timbre y textura de la voz. (4) Escópico: visual, espacial, topológico, escenográfico, utilería y vestuario. Partiendo de estos intercambios estéticos y de los canales por los cuales estos se suceden, en el mercadeo uno de los objetivos buscados es intentar producir en el consumidor ciertos efectos, y es aquí cuando se habla de estrategias estéticas; [...] lo que el anunciante pretende lograr a través de tales estrategias son efectos de credibilidad, autoridad, cariño, simpatía, integración confianza, ternura, poder, que constituyen el ethos del anunciante y que el destinatario puede conceder, negociar , rehusar” (Gil Hernández et al., 2013, p.197).

Por todo lo expresado, al mirar el comportamiento del consumidor integrando la mirada de diferentes ciencias y disciplinas podemos concluir que el vínculo que hay entre el consumidor y el consumo, cómo toma decisiones y cómo es influido



por terceros o por el contexto donde se desenvuelve es sumamente complejo. Si bien cada disciplina estudia al individuo desde un enfoque particular a partir del cual surgen argumentos, respuestas e inquietudes, ninguna está exenta de la otra. Por lo tanto, al analizar a un consumidor particular o a un grupo de consumidores, se debe considerar cuáles son sus motivaciones particulares o grupales tanto como sus aspiraciones que lo llevan a movilizarse, qué significado le otorga a las cosas que, a su vez, van a afectar su manera de consumir y cómo a través de llevar a cabo esta acción también puede generar cambios en el consumo influenciando a otros.

### **CAPITULO 1.5: Tipos de comportamiento en relación a la marca**

Como venimos observando, el consumidor no se comporta de manera lineal y diferentes variables afectan su conducta. Entre ellas, se destacan la influencia que tienen las marcas y la manera en que el consumidor participa más o menos activamente en conseguirlas. Para explicar esto, Kotler (2001, p. 177) resalta cuatro tipos de comportamiento dependiendo de la participación del consumidor y las diferencias entre marcas. Se distinguen conductas de compra compleja, conductas de compra que reduce la disonancia, conducta de compra habitual y conducta de compra que busca la variedad.

- Compra Compleja: “Implica un proceso de tres pasos. Primero, el comprador desarrolla creencias acerca del producto. Segundo, el comprador desarrolla actitudes hacia el producto. Tercero, el comprador toma una decisión meditada. Los consumidores incurren en una conducta de compra compleja cuando se involucran mucho en una compra y son conscientes de diferencias importantes entre las marcas. Esto ocurre normalmente cuando el producto es caro, se compra con muy poca frecuencia, es riesgoso o es una forma importante de expresión de la persona. Por lo regular el consumidor no sabe mucho acerca de la categoría del producto. [...] Muchas características del producto no le dicen nada al comprador si éste no ha investigado un poco” (Kotler, 2001, p.177).
- Compra que reduce la disonancia: “A veces el consumidor se involucra mucho en una compra pero no percibe grandes diferencias entre las marcas.

La alta participación se basa en el hecho de que la compra es cara, poco frecuente y arriesgada. En ese caso, el comprador indagará en varios establecimientos para ver qué se ofrece, pero comprará con relativa rapidez, tal vez respondiendo primordialmente a un buen precio o a la comodidad de la compra. [...] Después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia si nota ciertas características perturbadoras o escucha cosas favorables acerca de otras marcas. El consumidor estará alerta a información que apoye su decisión.” (Kotler, 2001, p.177).

- Compra habitual: “Muchos productos se compran en condiciones de baja participación y sin que haya diferencias importantes entre las marcas. [...] Los consumidores se juegan poco en esta categoría de productos; van a la tienda y toman una marca. Siempre toman la misma marca, es por hábito, no por una fuerte lealtad hacia la marca. [...] En el caso de estos productos, la conducta del consumidor no atraviesa la sucesión normal de creencia, actitud y conducta. Los consumidores no buscan exhaustivamente información, ni evalúan características o toman una decisión respecto a la marca que comprarán. En vez de ello, son receptores pasivos de la información proporcionada por anuncios de televisión o impresos. La repetición crea *familiaridad de marca* en lugar de *convicción de marca*. Después de la compra, el consumidor tal vez ni siquiera evalué la decisión porque no se juega mucho con el producto. En el caso de productos de baja participación, el proceso de compra se inicia con creencias de marca que se forman por aprendizaje pasivo, y van seguidos de una conducta de compra, que podría ir seguida de una evaluación” (Kotler, 2001, p.177).
- Compra que busca variedad: “Algunas situaciones de compra se caracterizan por baja participación, pero importantes diferencias entre las marcas. Aquí los consumidores cambian a menudo de marca. [...] El cambio de marca se efectúa por deseo de variedad, no por insatisfacción” (Kotler, 2001, p.178).

Por lo expresado, es relevante entender qué rol cumple la marca para el consumidor, de manera de poder anticiparnos a su comportamiento. Es decir, cuándo es necesario resaltar los atributos de la marca para destacarla en casos de compras complejas, o reforzar la comunicación con hechos que ayuden al

consumidor a reducir la disonancia respecto a lo que adquirió. También el hecho de vincular la marca con situaciones de la vida cotidiana para compras de tipo habitual o, estimular promociones en aquellas situaciones donde el objetivo es atraer a consumidores que buscan variedad.

Por lo tanto, podemos concluir que el lugar que ocupa la marca en la cabeza del consumidor va a provocar diferentes comportamientos y dependiendo de la acción que haga la marca hacia ellos, atraerá su atención o los alejará por no empatizar con ellos.

## **CAPITULO 1.6: Comportamiento del consumidor en compras online versus offline**

Al hablar de comportamiento, otras de las variables a considerar es si éste es similar frente a diversos canales de compra, o se mantiene inalterable independientemente del mismo.

Bajo esta línea, Arce-Urriza y Cebollada-Calvo (2011) han estudiado cómo reaccionan los consumidores frente a compras online (refiriéndose a compras a través de internet) y offline (refiriéndose a compras realizadas en el punto de venta). El foco de su trabajo fue entender la sensibilidad al precio, la lealtad a las marcas y si las características de los productos (sensoriales o no sensoriales) modificaban la conducta de los consumidores en los diferentes canales. En el estudio que ambos autores realizaron pudieron validar varias hipótesis “para un <<mismo consumidor>>, en la <<misma cadena de distribución>> y para el <<mismo tipo de producto>>” (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011, p. 109):

- Una de ellas es que los consumidores son más leales a las marcas, cuando realiza compras online comparado con compras offline y que son menos sensibles a los precios en las compras online. En lo referido al incremento de lealtad, en parte se debe a que cuando el consumidor realiza compras online suele utilizar o basarse en las listas de compras que realizó con anterioridad o, tienen sus propias listas de compras personalizadas, por tanto, los consumidores tienden a elegir esos mismos productos (lealtad) y por ende son menos propensos a buscar Benchmark

- de precios de productos similares (sensibilidad al precio). A esto se suma que los consumidores tratan de buscar eficiencia en su tiempo disponible semanal, y es por dicha razón les resulta “más eficiente y seguro” repetir compras que han hecho en el pasado.
- Otra de las hipótesis fue que los consumidores no sólo tienen a ser más leales a las marcas en el canal online, sino que también esto se amplifica cuando se trata de productos sensoriales, es decir, categoría de productos que previo a la compra se pueden distinguir las características intrínsecas del producto como, color, olor, aroma, etc., versus los productos no sensoriales los cuales no se puede ver o determinar su contenido, como productos enlatados, en envase cerrado, etc. Esto se explica, ya que respecto de los productos sensoriales, es más difícil a través de medios online transmitir sus características. De esta manera, el consumidor para reducir riesgos en equivocarse, tiende a optar por un producto que ya conoce, aunque no pueda tocar, oler, o palpar en lugar de adquirir uno desconocido.
  - Por último, otras de las hipótesis que validaron es que la sensibilidad al precio de productos alimenticios en el canal online es menor que los productos no alimenticios. En línea con el punto anterior, en parte esto es explicado en que el consumidor al no poder ver o tocar el producto y examinar su frescura o calidad, tiende a seleccionar aquellos productos que ya conoce para reducir riesgos dándole menos importancia al precio de los mismos

Estos resultados que, si bien no podemos hacerlo extensivos a la totalidad de los casos, nos arroja como conclusión que, aunque el consumidor puede ser el mismo para compras online u offline, varía notoriamente su comportamiento de compra si opera por un canal u otro.

Estas conclusiones son sumamente enriquecedoras al momento de hablar de Customer Journey, ya que no sólo hay que considerar que existen tantos Customer Journeys como consumidores, sino que un mismo consumidor puede tener varios dependiendo a través de qué canal de compra se movilice.

Tal como mencionan los autores entender estas variables es crítico para fabricantes y minoristas, ya que implica gestionar grupos de productos de manera diferente y con estrategias diferentes centradas en el comportamiento de sus consumidores.

## **CAPITULO 2: CUSTOMER JOURNEY**

Hasta aquí se han definido y citado varios elementos que forman parte o son periféricos al Customer Journey y que son de suma utilidad para abordarlo.

En el presente capítulo se aborda el concepto en cuestión, proceso de investigación que se centrará principalmente en comprender en qué consiste, cuál es su relevancia y cuáles son sus etapas o fases.

Adicionalmente y previo a desarrollar el concepto que es objeto de estudio de este trabajo, cabe analizar un elemento más para entender dentro de qué marco está comprendido el Customer Journey, que es el Customer Experience.

### **CAPITULO 2.1: Customer Experience y Customer Journey**

El Customer Experience y el Customer Journey son dos conceptos que se encuentran bastante hermanados, por tanto es importante diferenciar uno del otro.

El Customer Experience trabaja básicamente sobre cómo los consumidores se sienten a lo largo de todo el proceso que involucra relacionarse con una marca, producto o servicio de principio a fin. Esto implica alinear estrategias que estén centradas en el consumidor, sus estilos de vida, actitudes como entornos donde se desenvuelve, entre otras variables, de manera que el consumidor se sienta satisfecho. Es decir, que en este vínculo marca-consumidor, el consumidor se sienta satisfecho en sus necesidades y deseos de manera que en términos generales haya tenido una buena experiencia y, en el mejor de los casos, se sienta gratamente sorprendido.

El Customer Experience es desarrollado sobre la base de varias disciplinas, ya que aborda al consumidor por diferentes canales y puntos de conexión, algunos de ellos basados en percepciones conscientes y otros trabajando elementos subliminales apuntados a estimular el subconsciente de los consumidores. Por ende, el Customer Experience se centra en la satisfacción de los consumidores, y este entendimiento provoca la construcción o redefinición del Customer Journey.

El Customer Journey, por su parte, trabaja en identificar concretamente todos los sucesos, o al menos los más relevantes, que son conocidos como “Puntos de contacto”. Esto comprende el período que va desde que el consumidor considera y evalúa una marca, hasta que la consume, la re-compra y/o recomienda. En otras palabras, el Customer Journey se ocupa de todas las actividades y procesos con los cuales el consumidor interactúa de principio a fin, también conocido como “end to end”.

Adicionalmente, se puede observar en la literatura que existe un elemento aún más específico que el Customer Journey y es el Customer Journey Map. Éste último es definido como la representación visual de cada una de las interacciones, elementos, fases, procesos y canales de contacto que tiene los consumidores con una empresa, organización, marca, producto o servicio. Es decir, se trata de la visualización más profunda y paso por paso que transita el consumidor y los puntos de contacto que tiene a lo largo del camino.

## **CAPITULO 2.2: Origen del Customer Experience y Customer Journey**

Es relevante entender los conceptos de Customer Journey y Customer Experience de manera de poder comprender cuál es el objetivo que persigue cada uno, pero no menos importante es ver de dónde vienen y cómo se construyen ambos conceptos que son relativamente nuevos y contemporáneos. Para ello, el artículo escrito por Leman & Verhoef (2016) hace una breve línea de tiempo, indicando los orígenes de ciertos conceptos que terminan confluyendo en lo que hoy conocemos como Customer Experience y Customer Journey. A continuación realizaremos un breve recorrido por ellos:

- Customer Buying Behavior Process Model: este concepto tuvo sus orígenes en la década de los 60's. Allí comenzaba la discusión de empezar a comprender el proceso de decisión de los clientes cuando realizaban una compra. En este periodo tuvo su auge el concepto de sugestión de publicidades conocido como AIDA que significaban “Atención, Interés, Deseo, Acción”. Según los autores, el desarrollo del Customer Buying Behavior Process Model sentó las bases de lo que hoy

se conoce como “Customer decision Journey” o “Customer purchase journey”.

- Customer Satisfaction and Loyalty: este concepto fue desarrollado en la década de 1970. Básicamente consistía en entender que la satisfacción de los clientes y su percepción de la satisfacción afectaban positiva o negativamente el Customer Experience. Esta época también se caracterizó por empezar a medir, de forma concreta, la satisfacción de los clientes.
- Service Quality: en los 80's este tópico cobró relevancia. Según algunos autores, este concepto es la antesala del Customer Journey, ya que vino acompañado de otros conceptos como darle importancia al llamado “momento de la verdad” o cómo el medio ambiente o contexto durante el proceso de compra influye en gran medida en el Customer Experience.
- Relationship Marketing: a partir de 1990 emergió la necesidad de hacer foco en las relaciones entre las compañías, marcas, productos o servicios, con los consumidores. Por lo tanto, una variable importante que aquí se comenzó a considerar fue la de incorporar emociones en el vínculo, de manera que impacte de manera positiva en la percepción del cliente asociado a un producto durante su experiencia con éste.
- Customer Relationship Management: en los años 2000 y continuando con los fundamentos de fortalecer las relaciones con consumidores, se hizo foco en construir relaciones a largo plazo con los clientes y cómo esto incrementaba la rentabilidad de las compañías.
- Customer Centricity and Customer Focus: durante la misma década, surgió la discusión acerca de poner al consumidor en el centro de la escena. De esta manera, lo primero era entender al consumidor, sus comportamientos, información sobre ellos, sus necesidades y deseos. Una vez comprendido esto, se ejecutaban estrategias en torno a las demandas de los consumidores. Al tener al consumidor como punto de partida, requería que las organizaciones sean más dinámicas y flexibles para que sean cross-funcionales.
- Customer Engagement: alrededor de 2010, se impulsó la idea de comprometer a los consumidores con las marcas, donde sus actitudes y comportamientos hacen que la relación con los productos vaya más allá



de la compra. Por otro lado, la posibilidad de que los consumidores participen activamente con las organizaciones, generaba oportunidades de crecimiento y desarrollo. En este periodo cobró relevancia la idea de co-creación de los consumidores con las compañías, influencers a través de redes sociales y consumidores de referencia.

- Customer Experience and Earlier Theories: el repaso por grandes hitos desde 1960 hasta 2010 aproximadamente nos hace arribar al conocido Customer Experience. Aquí se hace énfasis en el hecho de que el consumidor pasa a través de un proceso, llamado Customer Journey, a lo largo del cual interactúa con diferentes puntos de contacto (también conocidos como “Touch Points”).

### **CAPITULO 2.3: Introducción al Customer Journey**

Muchas organizaciones se preguntan cómo se sienten sus clientes o consumidores en los procesos de compra, entendiéndose al “proceso de compra” como la última parte y tal vez la más transaccional del proceso. Sin embargo, desde hace un tiempo hasta la actualidad, muchas compañías están trabajando en estudiar el proceso a través del cual un cliente interactúa con una empresa o marca desde que la conoce, la adquiere, la consume y cómo es su comportamiento en la post venta. A este proceso amplio se lo conoce como Customer Journey.

Ahora bien, ¿qué es este “famoso” Customer Journey? De manera simplificada, lo podemos definir como el proceso que se inicia cuando una persona conoce o toma contacto con una determina marca (producto o servicio), interactúa con ella, la consume y cómo continúa su relación con ella luego de haberla consumido.

Varios artículos han sido escritos sobre este tema, desarrollando este tópico desde diferentes puntos de vista y con diferentes sesgos; es decir, algunos le dan más importancia que otros al rol que juega el Customer Journey dentro de la estrategia de la compañía que afecta de manera directa al “core” del negocio. Al margen de este “sesgo de importancia”, en general, todos los autores confluyen en la idea que el Customer Journey es un eslabón más que contribuye

a construir el Customer Experience. Todos los autores se apoyan en la idea de que, en mayor o menor medida, éste tiene fuerte impacto en el negocio, que es una herramienta más y que, junto con otras, hacen a la concepción global del cliente en interacción con la marca, producto o empresa.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de sumar un grano de arena al estudio del concepto de Customer Journey, entender su alcance, perspectiva y funcionalidad, ya que se trata de un tópico relativamente nuevo y no muchas empresas lo tienen implementado. Teniendo en claro el rol que ocupa el Customer Journey en la interacción con los clientes, se pretendió hacer un acercamiento a cómo potenciar estas relaciones y optimizar esfuerzos y recursos.

#### **CAPITULO 2.4: ¿Qué es el Customer Journey?**

Según el paper “*How to create a realistic customer journey map*” de los autores Rosenbaum, Losada Otarola y Contreras Ramirez (2016), el Customer Journey es la representación visual de la secuencia de eventos a través de los cuales un consumidor puede interactuar con los servicios de una organización durante el proceso global de compra. Los autores agregan que todo proceso o secuencia puede dividirse en tres segmentos: Pre-Servicio, Servicio y Post-Servicio, entendiéndose como “servicio” a la utilización de un servicio “per se” o a la venta de algún artículo físico.

Por su parte, Adam Richardson (2010) lo define como un diagrama que ilustra los pasos de los consumidores en su interacción con la empresa, producto o servicio y afirma que cuanto más puntos de contacto se tengan, más complicado se tornara el diagrama. Además de ello y, siendo probablemente lo más interesante que el autor agrega, Richardson afirma que esta definición sólo es un marco de referencia que sirve como punto de partida, es decir, no hay una forma correcta por tipo de producto, industria, etc., de definir un Customer Journey. El Customer Journey no es lineal y, por lo tanto, cada organización debe construir su propio diagrama de Customer Journey.

## **CAPITULO 2.5: ¿Por qué es relevante tener definido el Customer Journey?**

Lo relevante aquí es investigar y entender por dónde los consumidores se mueven, cómo se mueven, por qué lo hacen y detectar cuáles son sus “huellas”. Teniendo identificadas estas huellas, se puede encarar la construcción de un mapa que dé una visión global y particular sobre cuál es el camino que siguen los consumidores. A lo largo de este camino se pueden identificar diferentes puntos de contacto, algunos de los cuales influyen en mayor o menor medida en nuestros consumidores. Detectarlos contribuye, en primer lugar, a identificar cuáles son los más relevantes para los consumidores y que pueden sugestionar o sesgar sus comportamientos de comprar o re-compra y, en segundo lugar, nos permite realizar un plan para gestionar estos “touch points”. De esta forma, este plan permite a las empresas realizar acciones que influyan en los consumidores en los puntos de contactos que se identifiquen como relevantes. Además, les permite comprender cuáles de los puntos de contacto son más estáticos y cuáles se van modificando con el correr del tiempo o por cambios en el comportamiento del consumidor. Finalmente, contribuye a detectar cuáles de los puntos de contacto dejan de ser relevantes, pierden vigencia o desaparecen, como también reconocer la creación o desarrollo de nuevos “touch points”.

Según el artículo “*Should you create a customer journey map?*” (Myron, 2016), el Customer Journey Maps debería ser utilizado por las organizaciones para entender las motivaciones, sentimientos, preguntas y expectativas de los clientes que se van a ver visualizadas en cada Touch Point. Además, agrega que ofrece una oportunidad para detectar problemas o quejas que pueden llegar a tener los consumidores como también identificar áreas desconectadas a lo largo del recorrido, de manera tal que al visualizarlos y tenerlos identificados permita implementar mejoras tendientes a optimizar la experiencia del cliente.

En una línea similar, Edelman y Singer (2015) en su artículo “*Competing on customer journeys*”, no sólo afirman que tener bien desarrollado el Customer Journey colabora atrayendo y reteniendo clientes, sino que tener una buena arquitectura del Customer Journey puede, también, ser fuente de una ventaja competitiva.

## CAPITULO 2.6: Fases del Customer Journey

Por supuesto, al hablar de fases y dependiendo del autor al que hagamos referencia, pueden existir diferentes tipos de secuencias por los que el cliente o consumidor transita en el Customer Journey. Algunos artículos profundizan más en la idea, otros lo simplifican. Lo que sí encontramos como denominador común es que al menos existen tres etapas dentro del Customer Journey: Una etapa *Previa* al proceso de compra, otra etapa que sucede *Durante* el proceso de compra, y finalmente una etapa *Posterior* a dicho proceso.

Según el artículo “*How to create a realistic customer journey*”, los autores afirman que existe una línea de tiempo que se compone por tres periodos diferentes: Pre-servicio, Servicio y Post-servicio (Rosenbaum et al., 2016).

El Pre-servicio hace alusión a la experiencia que tuvo el cliente previo a que comience a interactuar con el proceso de compra en sí; dicho de otro modo, toda interacción que el cliente tuvo con el producto antes de obtenerlo o consumirlo, como por ejemplo publicidades en vía pública, redes sociales, radio y televisión, entre otras.

Luego se encuentra el período de Servicio y es aquí donde el cliente empieza a interactuar con otros puntos de contacto, en este caso, durante el proceso de compra. En el mencionado artículo, los autores para describir esta situación hacen un paralelismo con el ingreso a un centro de compras, es por ello que, continuando con el mismo ejemplo, estos puntos de contacto se dan cuando el cliente deja su auto en el estacionamiento, interactúa con empleados, ingresa al centro comercial, etc.

Por último, está el período Post-servicio, que básicamente se refiere a los comportamientos y actitudes que adoptó el cliente luego de haber consumido el producto o servicio. Un ejemplo de este período puede ser las publicaciones en redes sociales, las recomendaciones del producto o, inclusive, regresar al punto de venta para realizar una re-compra.

En sintonía con estas ideas, el artículo “*Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*” (Lemon & Verhoef, 2016), los autores

identifican tres elementos que están presentes dentro del proceso de compra; a saber:

- Prepurchase: aquí intervienen todas las situaciones anteriores a la compra o consumo del producto, junto con los comportamientos de los potenciales clientes a través del cual identifican, reconocen y consideran una marca, producto o servicio. Esta búsqueda es movilizadora por las necesidades, objetivos o impulsos que el consumidor tenga.
- Purchase: esta etapa comprende la compra en sí misma, es decir, cuando el cliente adquiere el producto o servicio. Por ello, es esta etapa la que involucra directamente el proceso de selección, orden y pago del producto o servicio. Esta etapa es conocida como “experiencia de compra”.
- Postpurchase: esta etapa, si bien es la última no es la menos importante, ya que hace referencia directa al consumo de lo que el cliente adquirió y que de alguna manera puede ponerse en juego la relación de por vida de ese cliente con el producto. En otras palabras, si después del consumo, el cliente está motivado en hacer una re-compra o no. Por lo mencionado, y como enfatizan los autores, aquí el producto o servicio en sí mismo se torna un punto de contacto crítico con el cliente. Esta etapa también es conocida como “experiencia de consumo”.

Los mencionados autores nos muestran, además, que hay cuatro puntos de contacto importantes en el proceso integral por donde pasa el consumidor y cómo puede influenciar cada uno de ellos en el cliente:

- Brand-Owned touch points: este punto de contacto tiene la característica de poder ser controlado por la compañía. En este touch point se incluye todo lo relativo a publicidades, sitios web, programas de fidelidad y todo lo vinculado al marketing mix.
- Partner-Owned touch point: este punto, si bien está bajo la esfera de control de la compañía, ésta no se encuentra sola allí, sino que participa junto a clientes en su diseño y gestión. Aquí intervienen agencias de marketing, canales de distribución, canales de comunicación, entre otras.
- Customer-Owned touch points: esta etapa es gobernada exclusivamente por los clientes o consumidores. Un ejemplo claro de ello es cuando los

consumidores piensan en sus propios deseos y necesidades y cómo ellos piensan satisfacerlas. Si bien ésta es un área propia de los consumidores, una buena opción es que las compañías tengan espacios de co-creación con ellos, de manera tal de poder tener más cercanía a las formas en las que el consumidor pretende o considera que son adecuadas a los efectos de satisfacer sus aspiraciones.

- Social/external touch point: este es otro de los puntos donde la empresa no tiene control total. Se refiere a todos aquellos factores externos que pueden influir en el comportamiento de los consumidores como, por ejemplo, la opinión de otros consumidores, fuentes de información, influencers, redes sociales, recomendados, etc. Según los autores del mencionado artículo, estos factores influyen en igual o mayor medida que un aviso publicitario. Algunas veces este factor puede estar más alineado a la compañía, por ejemplo, a través de influencers contratados, pero existen otras en las que no lo están, como por ejemplo fuentes independientes de información.

## **CAPITULO 2.7: Customer Journey Moderno**

A diferencias de décadas pasadas el cliente/consumidor moderno está, en términos generales, más informado sobre el mundo que lo rodea y ese conocimiento va en aumento y se va profundizando. Esto se traduce en que la relación con potenciales clientes se torne compleja al punto que, quizás, éstos sepan más que un vendedor tradicional dado su alto grado de conocimiento del producto o servicio que están buscando utilizar o adquirir.

Tal como menciona Craig Summers (2017) en su artículo, el 60% o 70% de las decisiones de los clientes se toman antes de que éste arribe a un punto de venta, ello como consecuencia de que el cliente previamente fue validando sus dudas e inquietudes a través de redes sociales, comparando con productos similares o sustitutos, entre otras variantes. El autor agrega que esta situación compleja genera un Customer Journey no-lineal, dado que cada cliente invirtió mucho tiempo y esfuerzo en nutrirse de información y transitó caminos distintos. A su vez, el tiempo invertido en conocimiento torna muy sensible al momento de cierre

de la venta, ya que el consumidor llega con expectativas muy elevadas y si el vendedor no puede guiar la compra de manera adecuada, bajan las probabilidades de concreción de la venta.

## **CAPITULO 2.8: Problemas relacionados al Customer Journey**

Un inconveniente con el que se suele topar al hablar de este tópico, es que sus fundamentos teóricos son robustos, ya que se puede llegar a comprender su importancia y por qué amerita hacer foco y profundizar en él, sin embargo, su punto débil se exterioriza cuando se intenta bajar la teoría a la práctica cotidiana que tiene una empresa, principalmente cuando comercializa productos o servicios en comercios a la calle, supermercados o autoservicios.

Al analizar este inconveniente, podemos mencionar que existen dos grandes puntos sobre los cuales puntualizar: uno de ellos es definir el esquema que tendrá el Customer Journey, es decir, mínimamente definir dónde comienza la pre-venta, cuándo es que se concreta la venta, y dónde empieza la post-venta. En segundo lugar, otro inconveniente no menos es identificar cuáles son los Touch Points del proceso y sobre cuáles actuar en pos de mejorarlos y, por supuesto, que funcionen como elementos persuasivos y contribuyan a una mejor experiencia del cliente. Obviamente, ambos elementos enfrentan una dificultad adicional en el hecho de que son diferentes dependiendo la industria, el producto o servicio comercializado, inclusive pudiendo llegar a diferir según la marca de esos productos o servicios.

## **CAPITULO 2.9: Customer Journey sin fisuras**

Es clave para abordar esta complejidad realizar y tener una buena segmentación de clientes actuales y potenciales, de manera tal de poder discriminar, en promedio, por dónde se mueven los prospectos y poder diagramar diferentes Customer Journeys que se ajusten a cada expectativa.

En este sentido, autores como Morag Cuddeford Jones (2012) alerta sobre diferentes elementos a tener presentes para tener un Customer Journey sin fisuras. Entre sus observaciones se destaca la importancia de entender y

comprender los diferentes segmentos y canales a través de los cuales una marca o empresa interactúa con sus clientes.

Según el autor esto radica en el hecho de poder comprender qué motiva al prospecto, sus actitudes y comportamientos, para empatizar con ellos y estar lo más cerca posible para poder hacer su experiencia de compra lo más próxima a sus expectativas.



## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que hemos realizado para el presente trabajo es de enfoque cualitativo y de tipo exploratoria.

En primer lugar, se ha optado por una metodología de tipo exploratoria ya que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 91) y “captar una perspectiva general del problema” (Namakforoosh, 2005, p. 89). Podemos agregar que en este tipo de estudios “muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas” (Namakforoosh, 2005, p. 89). Este tipo de metodología se adecua bien al investigar un concepto moderno como es el de Customer Journey, sobre el cual todavía queda mucho por profundizar.

Además, este tipo de estudios “también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema” (Namakforoosh, 2005, p. 89). Como menciona Naresh K. Malhotra (2004, p. 75), “la investigación exploratoria se utiliza cuando se debe definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes u obtener conocimiento adicional antes de establecer un método. La información requerida sólo se define en forma vaga en esta etapa y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. Por ejemplo, puede consistir en entrevistas personales con expertos en la industria. La muestra, que se seleccionó para generar el máximo de conocimiento, es pequeña y no representativa. Los datos principales son de orden cualitativo y se analizan de acuerdo con eso. Dadas estas características del proceso de investigación, los resultados de la investigación exploratoria se deben considerar preliminares o como introductorios para una investigación mayor”.

Por otra parte, la investigación se realizó con un enfoque cualitativo, dado que “en investigación cualitativa se investiga para *comprender* e *interpretar* la realidad, los significados, las intenciones y para elaborar una hipótesis de

trabajo. También se investiga para *transformar* una determinada realidad social, o la de algunos grupos que viven en ella, para *emancipar* a individuos o para *identificar potenciales de cambio* individuales y colectivos” (Tójar Hurtado, 2006, p. 151).

En línea con las descripciones vertidas, como trabajo de campo y fuente de datos primarios se realizó una encuesta entre el 29/3/2020 y el 4/4/2020, en la cual participaron 168 personas (Ver Anexo 2). La misma se compuso de 20 preguntas y se utilizó la plataforma Google Docs como herramienta para poder llevarlas a cabo. Asimismo, dicho trabajo fue complementado con dos entrevistas realizadas a personas vinculadas al mundo de los negocios y relacionadas a temas relativos al consumidor (Ver Anexo 1).

## CAPITULO 3: ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### CAPITULO 3.1: Análisis de encuestas

Para el presente trabajo se realizó una encuesta (Ver Anexo 2) cuyo objetivo era indagar principalmente en cuatro aspectos: 1) el grado de conocimiento que existe sobre el Customer Journey, 2) la relación que existe con el Customer Experience, 3) las fases donde es clave tenerlo implementado y, finalmente, 4) la relación entre el Customer Journey y el consumidor.

En la encuesta, llevada a cabo entre el 29/3/2020 y 4/4/2020, participaron 168 personas, de las cuales alrededor del 80% el rango de edad oscilaba entre los 26 y 45 años de edad. Casi el 85% de los encuestados se caracteriza por haber realizado estudios universitarios y/o maestrías y casi en igual proporción, un 82%, trabaja bajo relación de dependencia. La mitad de los consultados se encuentra bajo responsabilidades de jefaturas y gerenciales, principalmente, en industrias de Consumo Masivo (41%), seguido por Servicios (21%) y por la industria de Tecnología (12%). Por último, el 81% de los encuestados reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires.

Por lo expresado en esta primera parte, podemos notar que la encuesta muestran una fuerte participación de personas de la Provincia de Buenos Aires, empleados, con un nivel calificado de estudios, profesionales jóvenes/adultos con un grado de responsabilidad en el ámbito laboral medio-alto.

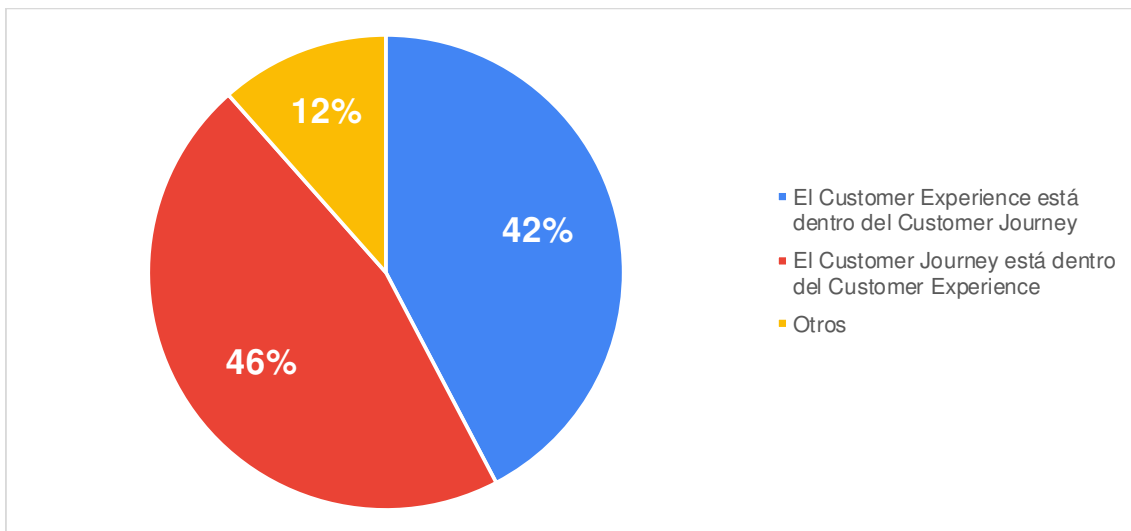
#### - *Grado de conocimiento:*

Cuando a los encuestados se les consultó si conocía el concepto de Customer Journey, alrededor del 70% manifestó no saber o no tener una idea clara sobre este tópico. Sin embargo, cuando nos concentramos en las tres principales industrias, podemos observar que en la industria Tecnológica existe un mayor grado de conocimiento de este concepto, dado que un 50% de los consultados dice conocerlo, seguido de la industria de Consumo Masivo (33%) y Servicios (29%) (Ver Anexo 3.1).

- *Customer Experience versus Customer Journey:*

Al segmentar por quienes respondieron que sí conocen el concepto de Customer Journey, allí parece existir una paridad entre los encuestados cuando se les consultó si el Customer Experience está dentro del Customer Journey o viceversa. Por lo tanto, podemos afirmar en primera instancia que, a pesar que los encuestados manifiestan saber sobre el Customer Journey, no existe claridad en este punto (ver Anexo 3.2).

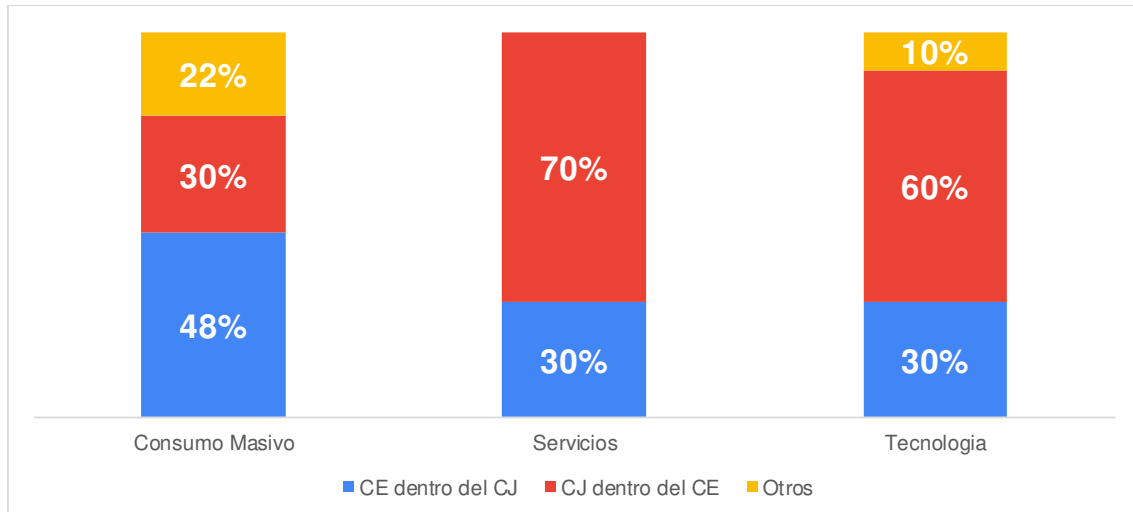
Figura N°1: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando continuamos analizando el segmento que manifiesta saber sobre Customer Journey, pero concentrándonos en las tres principales industrias encuestadas, podemos observar que hay una tendencia en la industria de Consumo Masivo a considerar que el Customer Experience está dentro del Customer Journey, mientras que, en las industrias de Servicios y Tecnología es más marcada la tendencia a considerar lo opuesto (Ver Anexo 3.3).

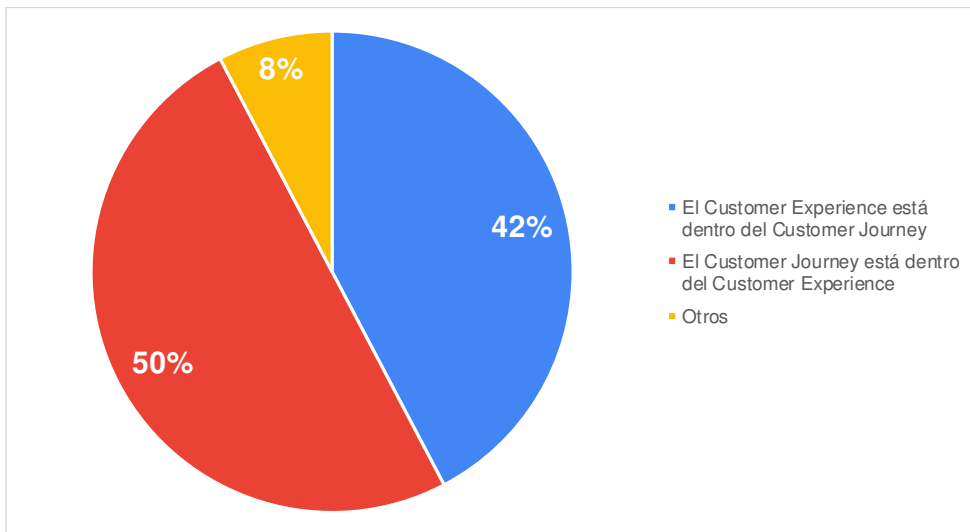
Figura N°2: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey de las tres principales industrias.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo esta línea de ideas, cuando nos enfocamos en el grupo más experto, es decir, aquellos que no sólo saben qué significa, sino que también tienen implementado Customer Journey en las organizaciones donde trabajan, la mitad de los encuestados afirma que el Customer Journey está dentro del Customer Experience (Ver Anexo 3.4).

Figura N°3: Segmento de encuestados que dicen conocer el concepto de Customer Journey y que éste se encuentra implementado en las empresas donde trabajan



Fuente: Elaboración propia

- *Fases del Customer Journey:*

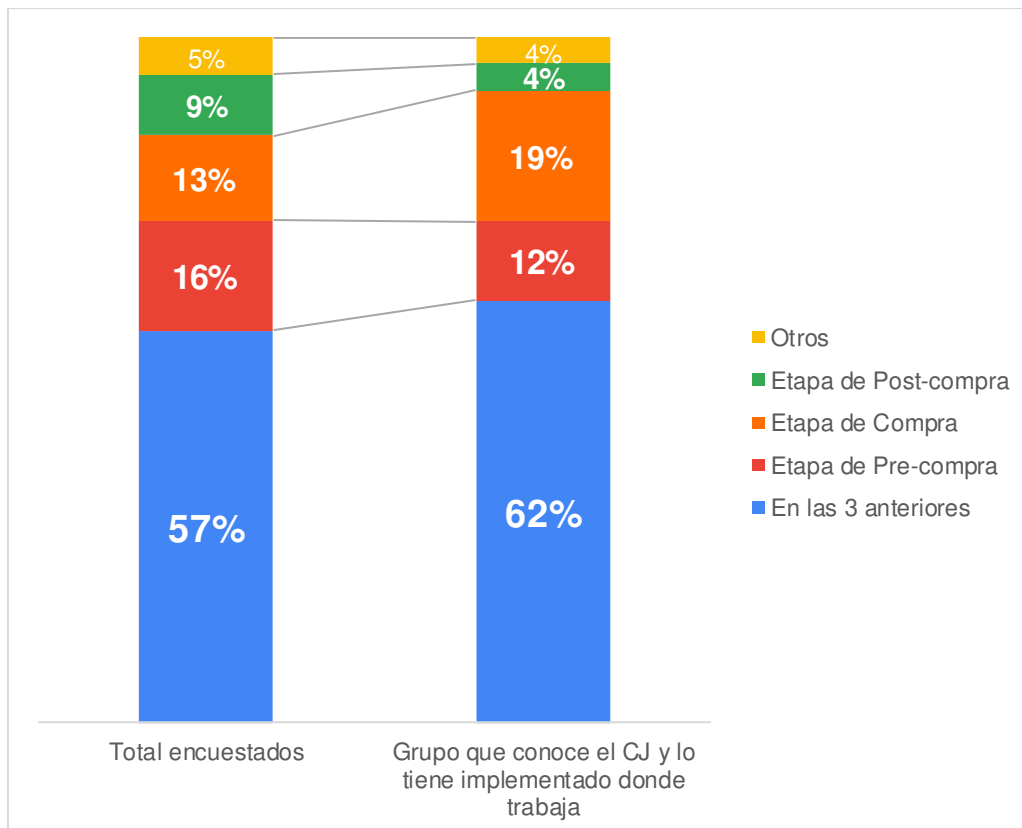
Tomando al total de participantes, podemos observar que alrededor del 60% de ellos afirma que es relevante tener un Customer Journey Map en las tres fases que van desde la Pre-Compra hasta la Post-Compra. En segundo lugar, un 16% indicó que la fase de Pre-Compra exclusivamente es la más relevante para tenerlo implementado.

Al focalizarnos en el grupo que más afinidad tiene con el Customer Journey (conoce el concepto y lo tiene implementado en la organización donde trabaja), podemos observar que, si bien se mantiene en similares proporciones la importancia de tenerlo implementado en las tres etapas, ocupando la primera posición, a diferencia del total de los encuestados en la segunda posición se ubican quienes optaron por considerar a la etapa de Compra como relevante (19%) (Ver Anexo 3.5).

Con esta información, podemos inferir que en una primera instancia parece más importante tener identificado los pasos del consumidor en la etapa donde éste comienza a interactuar con la organización, una marca, producto o servicio. Sin

embargo, quienes utilizan al Customer Journey con regularidad nos permiten deducir que el momento donde el consumidor decide asumir el riesgo de adquirir un bien o servicio, es la etapa clave en la que la organización debe identificar con certeza y detalle que sucede allí y no tanto previamente.

Figura N°4: Pregunta ¿Dónde cree usted que es más relevante tener un Customer Journey Map?



Fuente: Elaboración propia

- *Customer Journey y el Consumidor:*

En lo vinculado a consumidores, más del 70% de los encuestados (incluyendo respuestas 4 y 5) considera que el Customer Journey es útil para identificar puntos de contacto con el consumidor (ver Anexo 2), porcentaje que se acentúa en las personas que trabajan en la industria de Consumo Masivo (83%) (Ver Anexo 3.6) si nos enfocamos en las tres principales industrias encuestadas. Incluso si nos concentramos en el grupo que manifiesta tener implementado

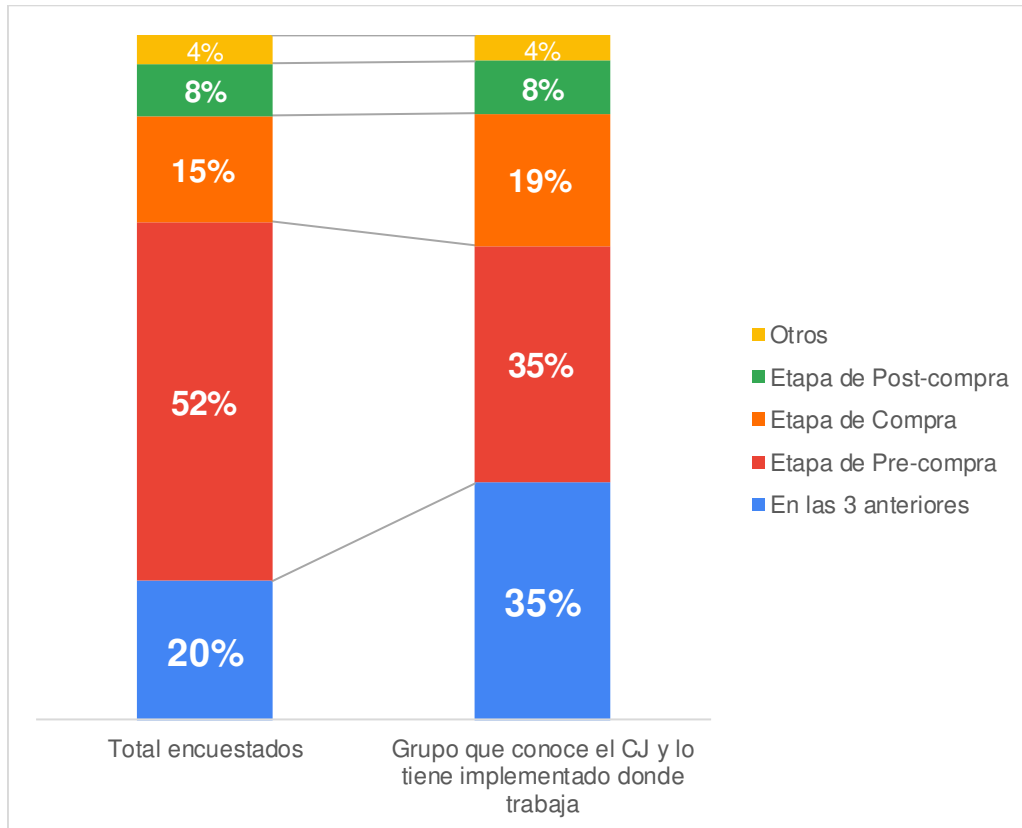
Customer Journey, esta tendencia se profundiza aún más en la industria Tecnológica (100%), de Servicios (90%) y de Consumo Masivo (88%) (Ver Anexo 3.7).

Por otro lado, el 77% (incluyendo respuestas 4 y 5) manifiestan que tener implementada esta herramienta contribuye bastante para mejorar la satisfacción de los consumidores y que puede influenciar en el comportamiento de compra de los mismos (ver Anexo 2). Adicionalmente, podemos observar que estos porcentajes se incrementan en el grupo de encuestados que pertenecen a industrias de Servicios (100%) y Consumo Masivo (82%) (incluyendo respuestas 4 y 5) que, a su vez, tienen implementado Customer Journey (Ver Anexo 3.8).

Podemos agregar que, cuando se les preguntó al total de encuestados acerca de en qué etapa cree que el comportamiento del consumidor es más influenciable, la mitad de ellos contestó que es en la etapa de Pre-compra y sólo un 20% que el consumidor es influenciable en las tres etapas. Al comparar estos resultados con el segmento de personas que conoce el concepto de Customer Journey y lo tiene implementado en la organización donde trabaja, vemos que dentro de este grupo no existe una mayoría que se incline por una opción. Complementariamente, podemos notar que la opción de las tres etapas crece 15 puntos porcentuales y equipara los resultados de la etapa de Pre-compra. Esto nos permite interpretar que, desafiando los resultados generales con el grupo que más habituado está al concepto de Customer Journey, descartando la opción de las tres etapas, la etapa de Pre-Compra es clave a la hora de influenciar a los consumidores y que, por lo tanto, la etapa de Post-Compra es la etapa menos influenciable de todas (Ver Anexo 3.9).



Figura N°5: Pregunta ¿En qué etapa cree usted que el comportamiento del consumidor es más influenciable?



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en la encuesta podemos observar como las personas consideran que puede verse influenciado el consumidor a lo largo de todo el proceso de compra y, estas tendencias de alguna manera son ratificadas por aquel grupo de personas que manifiesta tener implementado Customer Journey en las organizaciones donde trabaja.

Como conclusión al análisis de las encuestas, observamos que hay un grado de desconocimiento generalizado del Customer Journey, aunque, una vez definido el concepto, las personas pueden identificar los beneficios, relevancia y campo de acción de esta herramienta. Mientras que quienes trabajan en Tecnología parecen tener más conocimiento al respecto, Servicios es la que se muestra un paso por delante dentro de las tres industrias más representativas de la muestra. Esto se vislumbra así dado que es el sector que más implementada tiene esta herramienta y que seguramente ello permita que un gran porcentaje de los

encuestados de este sector puedan identificar los aspectos característicos del Customer Journey. En la industria de Consumo Masivo, podemos notar que las personas encuestadas pueden comprender la relevancia del Customer Journey como herramienta para identificar puntos de contacto, como así también la utilidad de este tópico para contribuir a mejorar la satisfacción de los consumidores.

También podemos agregar que las personas identifican al Customer Journey como relevante en algunas de las etapas de Compra, siendo quizás la etapa de Post-Compra la menos distinguida de las tres. Y, a raíz de los resultados obtenidos, esto resulta congruente con la creencia de que es la etapa donde menos se puede influenciar al consumidor.

Por último, a la vista de los resultados, podemos observar que no existe una idea clara respecto a si el Customer Journey forma parte del Customer Experience o viceversa. Esto se pudo ver reflejado al contrastar los resultados generales con quienes más habituados están en el uso del Customer Journey, o inclusive, dentro de las principales industrias representadas en la encuesta.

## CAPITULO 3.2: Análisis de entrevistas

Para enriquecer el análisis cuantitativo que se desprende de la evaluación de la encuesta realizada, se entrevistó a dos personas de manera de tener una mirada cualitativa del tópico que se está estudiando.

A continuación, se exhibe una tabla donde se expresa, de forma sintética, la opinión de cada uno de los entrevistados.

Figura N°6: Entrevista realizada a personas vinculadas a áreas enfocadas en el consumidor

Entrevistado	Cargo	Opinión sobre el Customer Journey	Customer Journey en el ámbito local	Aporte del Customer Journey	Problemáticas	Próximos desafíos
Federico Zinovich	Director de Proyectos Customer & Employee Experience en Focus CX	Es un mapa que ayuda a priorizar iniciativas de manera que permite ser eficiente en el uso de los recursos	Bajo porcentaje de implementación. Quienes más desarrollados están en este aspecto, son las industrias automotriz, bancos, e-commerce y retail	Permite una representación visual de los puntos de contacto que se tiene con el consumidor. Además permite hacer uso criterioso de los recursos y que tengan el mayor efecto posible	Hay que realizar un cambio de visión orientado al cliente y eso lleva tiempo Además no confundir al Customer Journey como un fin, ya que es un medio para mejorar la relación con el cliente. Hay que tener métricas. No se puede corregir lo que no se mide.	Tener métricas que permitan mejorar, sin ser impertinente con el cliente.
Martin Crebay	Subgerente de Inteligencia de Mercado y Medios en CCU Argentina	El Customer Journey un mandatorio para industrias con altos niveles de competitividad	Las empresas que lo tienen implementado son las excepciones. En Argentina, hay otras prioridades	Puede generar resultados en volumen, mejor conocimiento de los clientes y construcción de marca	La implementación del Customer Journey depende del estado de madurez de la organización, principalmente en el mundo digital	Para avanzar, es clave la transformación digital

Fuente: Elaboración propia

Una de las personas entrevistadas fue Federico Zinovich, Director de Proyectos Customer & Employee Experience en Focus CX (Anexo 1.1). Como especialista en asesoramiento a empresas afirma que el Customer Journey Map es una herramienta clave para ponerse en el lugar de los consumidores y que, por lo tanto, hace una gran contribución a la gestión del Customer Experience, en donde al menos hay que lograr que la ecuación  $\text{Experiencia} = \text{Realidad} - \text{Expectativas}$  sea de suma cero. Por otro lado, y en línea con los resultados de la encuesta, Federico menciona que son todavía pocas las organizaciones que tienen implementada la herramienta y según investigaciones que han realizado, son la automotriz, bancos, e-commerce y retail las industrias que van un paso por delante del resto. También agrega que no tener un Customer Journey Map

como “hoja de ruta” provoca que las iniciativas de las organizaciones pierdan coherencia y no generen impacto en el cliente. Él expresa que el Customer Journey permite a las organizaciones ponerse del lado del consumidor y hacer eficientes los recursos.

Por otro lado, cuando se le preguntó cuáles son las problemáticas a las cuales hace frente una organización cuando decide implementar un programa de Customer Journey, él menciona con claridad tres puntos: Primero, realizar un cambio de visión y que la organización se ponga en el lugar del cliente. Segundo, que el Customer Journey Map no se transforme en un fin, es decir, que sea enmarcado como un “medio para”. Finalmente, que las organizaciones no se vuelvan impertinentes con los clientes a la hora de tratar de medir variables de Customer Journey.

Por último, Federico afirma que, como próximos desafíos en el mercado argentino para esta herramienta, es relevante que las organizaciones tengan un Customer Journey Map actualizado y llevando adelante métricas que le permitan identificar como el cliente está viviendo las experiencias. Esto les dará a las organizaciones propuestas de mejoras, pero como él aclara y enfatiza, sin ser impertinentes con los clientes.

En la entrevista realizada a Martin Crebay, Subgerente de Inteligencia de Mercado y Medios en CCU Argentina (Anexo 1.2), el entrevistado resalta que, dada la alta competencia en el mercado actual, el Customer Journey es una pieza fundamental para conectar con el consumidor, en pos de fidelizarlo y que éste recomiende los productos a otras personas. Desde su mirada, considera que vale la pena implementar un programa de estas características, aunque depende mucho del grado de maduración del negocio donde esté operando la organización. Además, añade que es fundamental el trabajo previo a la implementación, que sienta las bases para que la ejecución se realice con éxito, de manera que esto aporte resultados concretos para la organización, como volumen de ventas, conocimiento del consumidor y construcción de marca.

Como profesional de la industria del consumo masivo y de bebidas en particular, Martin comenta que salvo excepciones, no observa un desarrollo del Customer Journey en Argentina y que, para avanzar en este sentido, hace falta una

transformación digital. Adicionalmente, enfatiza que las principales dificultades para llevar adelante este tipo de programas pueden llegar a ser las prioridades de la propia organización que van de la mano con su grado de madurez en la industria. También resalta la importancia del desarrollo digital en la organización para conocer todos los aspectos de sus consumidores, pero que son muy pocas las compañías de consumo masivo que están trabajando en este sentido.

## CAPITULO 4: MODELO DE CUSTOMER JOURNEY

Hasta aquí se han descripto diversos elementos que rodean al concepto de Customer Journey que resultan de utilidad poder entender de dónde viene este concepto, de qué trata y contribuye para poder definirlo. Ello nos permitió establecer marcos de referencia de cuál es el alcance de esta herramienta. Por otro lado, y complementando el marco teórico, el trabajo de campo arrojó como resultado la existencia de un desconocimiento generalizado respecto a esta herramienta, que pocas son las organizaciones que lo tienen implementado y que, en el ámbito local, particularmente se torna dificultoso llevarlo adelante debido al contexto del país y al hecho de tener que priorizar aspectos más básicos del negocio.

Por todo lo expresado, y a fin cumplir uno de los objetivos planteados para este trabajo, se ha elaborado un modelo teórico de Customer Journey, que permita esbozar y materializar las definiciones antes vistas e integrar las ideas, opiniones y desafíos del trabajo de campo, que fueron mencionándose a lo largo de esta investigación. Complementariamente, el modelo intenta ser una guía básica que permita cubrir diferentes aspectos surgidos en las encuestas, ya sea para reforzar de algunas opiniones o para clarificar otras.

A los fines de este trabajo, se definió un modelo básico de Customer Journey que contempla tres etapas, etapas respecto de las cuales, mínimamente, algunos autores coinciden. El modelo de Customer Journey descripto debajo está elaborado basándonos principalmente en el artículo “*Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey*” (Lemon & Verhoef, 2016) y, por lo tanto, se centrará en las etapas de Pre-Adquisición, Adquisición y Post-Adquisición. A su vez, en cada etapa se definieron factores clave de éxito, que es fundamental tener presente y hacer foco en ello, para poder lograr que cada contacto que se haga con los consumidores sea coherente, efectivo y asertivo.

## CAPITULO 4.1: Pre-Adquisición

En esta etapa podemos encontrar al menos dos elementos clave: Comunicación y Prueba de producto

### 1- Comunicación

La planificación de la comunicación indudablemente va a surgir como resultado de un previo análisis de mercado, acompañado de un proceso de segmentación, que nos va a permitir determinar en qué lugares y en qué circunstancias podemos conectar con el grupo objetivo.

Es crucial tener bien identificado dónde es que se encuentran los potenciales consumidores, ya que es en esta etapa donde hay que construir “puentes” que conecten la marca con los consumidores y que éstos comiencen con su proceso de consideración y evaluación.

La comunicación es una de las variables más críticas, ya que es construida, gestionada y controlada en su totalidad por la organización. Esto no es menos importante, ya que a lo largo del Customer Journey, si bien la organización puede descubrir puntos de contacto sobre los cuales actuar, la organización cada vez va perdiendo más control sobre lo que sucede en el proceso y éste pasa paulatinamente a manos del consumidor.

Las acciones que son determinantes en esta sección son: Publicidad y Promoción.

*Factor clave de éxito: La persuasión.*

Prácticamente la madre de todas las batallas es capturar la atención de los consumidores. Desde el plano offline, es decir, desde el punto de vista del retail, la ejecución en el punto de venta es relevante. Que el consumidor perciba al producto bien exhibido y en las condiciones óptimas, con la información adecuada (precio, cantidad), con los colores correspondientes (que identifiquen promociones, sorteos, innovaciones, renovaciones) y con un mensaje claro, es determinante para llamar su atención. Desde el plano online, es decir, el mundo digital, a pesar que se pierde la posibilidad de abordar sentidos como el tacto o el olfato, llamar la atención desde lo audio-visual cobra mucha relevancia,

situación que se potencia mucho más si se apela a factores emocionales que movilicen al consumidor.

En esta etapa el principal objetivo es conseguir que el mayor número posible de personas de nuestro segmento de mercado, conecte con la marca.

## 2- Prueba del producto

La prueba de producto o, también conocido como “Sampling”, es uno de los puntos de contacto más importantes y más críticos de todo el proceso de Customer Journey y que bien ejecutado contribuye de manera efectiva y con un impacto positivo al Customer Experience.

La prueba de producto busca generar impacto en la mayor cantidad de sentidos posible, ya que el consumidor va a tener la posibilidad de saborear, sentir aromas, tocar o inclusive vivenciar una experiencia en el caso de los servicios.

Lo importante aquí es entender que no va a existir mayor cercanía consumidor-producto en etapa posteriores, de manera que el producto esté en condiciones óptimas e ideales es clave para causar el impacto que se busca en el consumidor.

*Factor clave de éxito: Experiencia.*

Cuando el consumidor tiene contacto directo con el producto, es de vital importancia que esto esté particularmente bien ejecutado. En este punto cada detalle es importante, desde el lugar que fue seleccionado para hacer la prueba de producto, cómo se realiza la prueba, en qué momento es realizada y en caso de que sea guiada, quién es la persona que lo hace. Idealmente el Sampling tiene que ser el fiel reflejo de la experiencia que la marca quiera que viva el consumidor al interactuar con ella, debe reflejar las condiciones ideales de cómo es la manera de consumir el producto, con el objetivo de que el cliente sea capaz de vivenciar de la manera más fiel posible lo que la marca ofrece. Esta experiencia y cómo ha sido ejecutada, repercutirá de manera directa en los próximos pasos del Customer Journey.



## CAPITULO 4.2: Adquisición

Esta etapa al igual que la anterior está construida por dos elementos: por un lado, encontramos la selección y compra y, por el otro, el “stockeo” y consumo.

### 3- Selección y Compra

Este es un momento determinante para la organización, ya que aquí el consumidor elige su marca. Hasta este momento la organización invirtió tiempo y esfuerzo en diferenciarse de sus competidores directos y sustitutos y dicho esfuerzo se ve recompensado por la elección del consumidor.

Como vimos con anterioridad en este trabajo, en esta etapa en particular es donde aflora toda la complejidad por la que pasa un consumidor en su proceso de decisión y que da inicio al proceso de compra.

Como cada elemento, la selección y compra no deja de ser una experiencia más para el consumidor y, por tanto, todo lo vinculado al proceso de compra propiamente dicho, es decir, orden de compra, métodos de pago, financiamiento, plazos, condiciones de entrega, garantías, son elementos críticos que también “forman parte” del producto que el consumidor está comprando. Cuanto más ágil y flexible sea, incrementará la satisfacción del consumidor, siendo ésta una etapa “dolorosa” para él, ya que es cuando tiene que hacer un determinado desembolso para adquirir lo que desea.

#### *Factor clave de éxito: Comodidad y Confiabilidad*

Como se mencionó en el párrafo anterior, esta etapa para el consumidor es en la que más riesgos asume ya que es éste quien destina parte de su tiempo y dinero en adquirir un producto que hasta el momento desconoce y que, en el mejor de los casos es una recompra, pero donde nada le garantiza que sea igual o similar a la anterior experiencia.

Por tanto, otorgarle comodidad y confiabilidad en esta etapa donde el consumidor más riesgos toma, contribuye a minimizarlos y a mejorar la satisfacción global.

#### 4- Consumo y Almacenamiento

Luego de efectuada la compra, el consumidor puede consumir el producto o bien haber hecho una compra para almacenar. Por supuesto, esto último no aplica para servicios, ya que en ese caso no existe posibilidad de almacenamiento.

Lo determinante en este momento es brindarle la suficiente información al consumidor acerca de cuáles son las condiciones óptimas para consumir el producto. En otras palabras, es darle directivas acerca de a qué temperatura debe ser consumido, cómo debe ser utilizado, qué precauciones debe tomar y, por supuesto, cuando no lo consume en el momento, hasta cuándo puede consumirlo, por citar algunos ejemplos.

La finalidad que persigue aquí es que, ya sea en el consumo inmediato después de la compra o en un lapso posterior a la misma, la experiencia que el consumidor tenga con el producto sea la mejor posible y bajo un contexto adecuado. Como se viene mencionando, velar por cada punto de contacto que se dé durante el Customer Journey es crucial para contribuir al Customer Experience.

##### *Factor clave de éxito: Condiciones de consumo*

Lo importante aquí es no dejar librado al azar, dentro de la posibilidad de la organización, la forma en que el producto es consumido. Por ello, se debe brindar toda la información necesaria para que al momento que el consumidor conecta con el producto, éste puede reflejar todas las características por las cuales el consumidor lo adquirió.

Este momento, conocido como “momento de la verdad”, es donde el consumidor compara sus expectativas, motivaciones, deseos y necesidades con lo que el producto realmente le ofrece. Que éste pueda brindar todo su potencial es fundamental para minimizar la disonancia, que tenga efecto nulo o, en el mejor de los casos, hacer que exceda las expectativas del consumidor.

### **CAPITULO 4.3: Post-Adquisición**

Finalmente llegamos a los dos últimos pasos del modelo: la recompra y la recomendación.

#### 5- Recompra

Luego de las etapas de compra y consumo pueden darse dos situaciones: el consumidor considera que el producto no colmó sus expectativas y, por tal motivo, no lo vuelve a considerar o bien se ha sentido satisfecho y, por tal motivo, lo vuelve a elegir.

Por supuesto que, llegada esta etapa el proceso de Customer Journey, en términos generales, vuelve a iniciarse convirtiéndose en un “Loop”. Sin embargo, en cuanto a Customer Journey y dependiendo del producto o servicio en cuestión, debe analizarse si vale la pena la construcción o extensión del mismo para clientes que vuelven a estar interesados.

Dicho de otra manera, el proceso vuelve a comenzar: se intenta captar nuevamente la atención del consumidor, para que éste considere el producto otra vez, lo evalúe y ejecute la re-compra. No obstante, los consumidores que no son “nuevos” deberían circular por otros canales, ya que conocen lo que han consumido y por tanto resulta conveniente realizar un nuevo Customer Journey que se adapte a consumidores con estas características, que seguramente, comparten patrones comunes de comportamiento.

#### *Factor clave de éxito: Consideración*

Captar la consideración nuevamente del consumidor en este momento es lo determinante. Como vimos, hay diferentes tipos de consumidores en relación al producto que busca y cuánto peso relativo tiene para él. También observamos que, cuando un consumidor tiene más información, más complejo es el trato para con él. Por ello, luego que el consumidor ha utilizado el producto ya tiene una clara noción de cuál es el alcance y potencial del mismo, así como también sus debilidades y puntos flacos. Por este motivo, se debe actuar sobre los puntos de contacto para volver a captar su consideración, debería ser una de las premisas en esta etapa.

## 6- Recomendación

Un paso aún más importante que la re-compra es la recomendación. No sólo porque es evidentemente la comprobación que el consumidor se sintió muy satisfecho, sino porque además su opinión tiene un impacto mucho más asertivo e influyente sobre otros. Y por supuesto, no está de más decir que estos son los principales clientes a los que una organización debe cuidar.

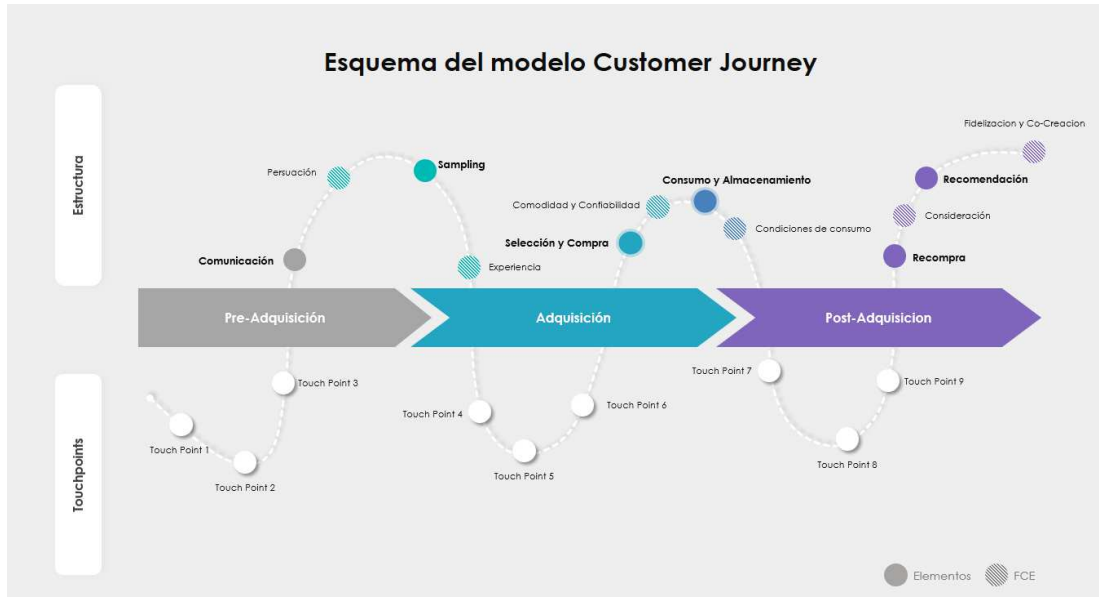
Al igual que en la instancia anterior, al ser consumidores con alto potencial, amerita la construcción de Customer Journey que permitan identificar puntos de contacto con esta clase de consumidores, de manera de poder gestionarlos para hacer lo más estrecho posible su vínculo con ellos.

### *Factor clave de éxito: Fidelización y co-creación*

En esta etapa hay que tener en claro cuál es el Customer Journey de este tipo de clientes, dado su potencial y la influencia que generan sobre otros, de manera de poder abordar los puntos de contacto con el objetivo de tener conexiones más cercanas con ellos. La meta aquí es la gestión de los puntos de contacto que a posteriori se traduce en la fidelización de los clientes.

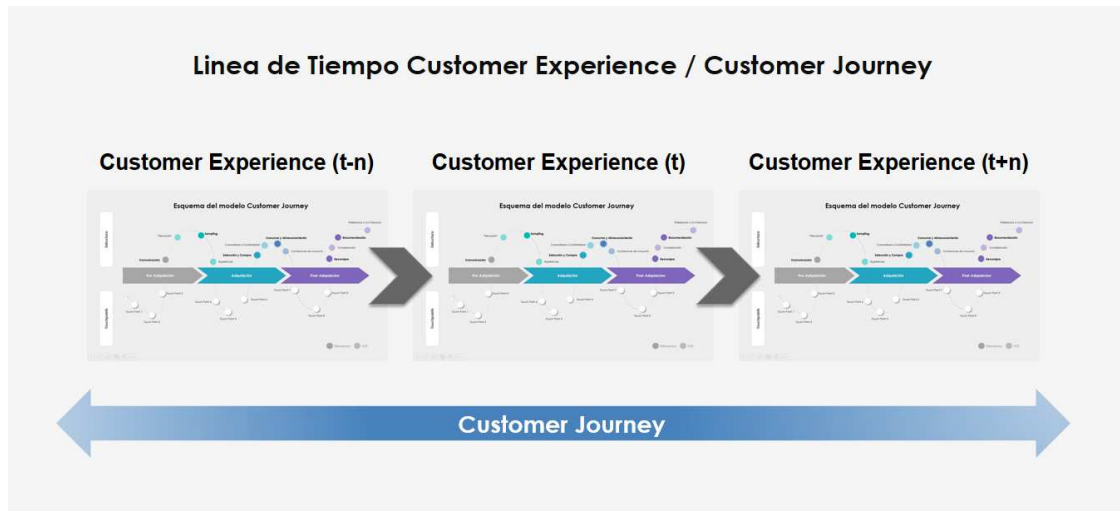
Además de ello, identificar los puntos de contacto que nos llevan a un vínculo más cercano con nuestros mejores clientes, nos permite detectar nuevos *insights* que contribuyan a mejorar el producto o a un nivel más elevado, que son los espacios de co-creación con nuestros clientes. Estos espacios permiten conocer a los consumidores aún más, pero por sobre todo, a través de sus experiencias, identificar cuáles son los puntos de contacto relevantes para ello, que pueden coincidir o no con lo que se había establecidos como relevantes por la organización con anterioridad.

Figura N°7: Esquema del modelo Customer Journey



Fuente: Elaboración propia

Figura N°8: Dinámica general entre Customer Experience y Customer Journey



Fuente: Elaboración propia. Basado en el artículo "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey" (Lemon & Verhoef, 2016).

## CONCLUSIONES FINALES

El consumidor, como tal, es una entidad compleja y dinámica. No sólo por los mecanismos que utiliza para tomar decisiones y que luego éstas se ven reflejadas en conductas, sino que, además, son perfectamente influenciables ya sea por otros o por determinados contextos. A esto se le suma la necesidad que tienen las organizaciones de tratar de comprender por qué éstos deciden como deciden y por qué hacen lo que hacen, puntualmente siendo objeto de estudio cómo es que se desarrolla esto durante el proceso de compra.

Esta necesidad produjo que muchos conceptos del mundo de los negocios hayan evolucionado y como resultado de ello, desde un tiempo a esta parte, se haya producido el surgimiento del concepto de Customer Journey. Este concepto llevado a la práctica, por supuesto, no viene a responder todas las preguntas que surgen al hablar del consumidor, sino que viene a presentarse como una herramienta que colabora en mejorar las experiencias de los clientes al momento de interactuar con una organización, marca, producto o servicio. Esta herramienta da un marco a través del cual se puede conectar con los consumidores, determinar cuáles son los puntos de contacto con ellos, de manera de hacer eficiente los recursos y que los esfuerzos y acciones que realicen las organizaciones sea coherente y armónico.

Tal como se ha reflejado en el presente trabajo, aún es un concepto nuevo que no todos reconocen y que, por supuesto, se ve reflejado en que sólo algunas industrias lo tengan implementado. Al contrario de lo que pueda parecer, no es un panorama desalentador ni mucho menos, sino que es una fuente de oportunidades para todas aquellas empresas que todavía no han transitado este camino, para mejorar sus procesos, sus relaciones con los clientes y poner a éstos en el centro de la escena. En cuanto a las organizaciones que ya estén desarrollándolo, al ser sólo unas pocas, el Customer Journey puede ser una herramienta de negocio que dé ventajas competitivas que éstas puedan capitalizar y ayudarlas a marcar diferencias de cara a sus competidores, tanto directos como sustitutos.

Como contra partida, al ser un concepto moderno y que no ha sido desarrollado en plenitud, se torna difícil volcarlo a la realidad y a programas concretos. Para

ello, en el presente trabajo se elaboró un modelo sencillo que permita visualizar las etapas del Customer Journey y factores críticos de éxito. Otros de los desafíos que el mundo empresarial tiene por delante y que muchas organizaciones deberán ver la mejor manera de resolver es cómo implementar este tipo de programas con éxito sin avasallar a los consumidores en pos de conseguir métricas que les permitan mejorar sus puntos de contacto con ellos.

Concretamente esta Tesis focalizó sus esfuerzos en dos aspectos, identificar el grado de conocimiento del Customer Journey y construir un modelo básico del mismo. En cuanto al primero, se logró identificar que en Argentina aún es muy bajo el conocimiento que existe de este concepto. Esto se validó tanto con las encuestas realizadas, como con el testimonio de las personas entrevistadas. Respecto al segundo objetivo, se pudo llegar a la construcción de un modelo básico de Customer Journey que alcanza a esquematizar las etapas del mismo, de manera de tener una referencia visual y sencilla de aspectos básicos a tener en cuenta en la implementación de esta herramienta, y variables a considerar para que su ejecución se realice con coherencia y consistencia. Por lo tanto, ambos objetivos propuestos fueron alcanzados, esperando que, además, esto agregue valor en el espíritu de mostrar que el desarrollo de este concepto trae oportunidades y, también, para facilitar una guía sencilla sobre cómo abordarlo.

En síntesis, el Customer Journey, con muchos aspectos todavía por desarrollar, es una herramienta que permite ponerse en el lugar del consumidor, ver a través de sus ojos y permitirle a las organizaciones que enfoquen sus esfuerzos en mejorar la satisfacción de éstos y como contra partida, traer mejores resultados a la organización ya sea en eficiencia, efectividad o en resultados.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alfaro, E., Velilla, V., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez-Ribes, L., Ruiz, J. I., Burgos, E., Rivero, F., Solanas, S., Castelló, J. Valverde, J., & Muñoz, B. (2012). *Customer experience: A multidimensional vision of experience marketing*. CEM Book.

Arce-Urriza, M., & Cebollada-Calvo, J. J. (2011). Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: Sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, Volumen 14, N° 2*, 102-111. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000156>

Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Volumen 80*, 122-145. doi: 10.1509/jm.15.0419

Biblioteca digital Universidad Torcuato Di Tella. Recuperado de <https://www.utdt.edu/>

Bonchek, M., & France, C. (2014). Marketing can no longer rely on the funnel. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/05/marketing-can-no-longer-rely-on-the-funnel>

Cuddeford Jones, M. (2012). Make customer journey a seamless experience. *Marketing Week; London, Julio 2012*, 27-30. Recuperado de <https://www.search.proquest.com>

Cuervo Diez, S. (2012). *El poder del color. La influencia de los colores en los consumidores*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León. Recuperado de [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1904/71554167V\\_GAD\\_E\\_septiembre12.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1904/71554167V_GAD_E_septiembre12.pdf?sequence=1)

CX Network. *The Global State of Customer Experience 2019*. Recuperado de <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/reports/customer-experience-2019>



- Dawar, N. (2014). A step-by-step guide to winning the customer. *Strategy+Business Magazine*, N° 74. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/00238?gko=5d2c4>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review* 3, 88-94, 96, 98 y 100. Recuperado de <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Shaping the digital customer journey. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/webinar/2015/11/shaping-the-digital-customer-journey>
- Fichter, D. & Wisniewski, J. (2015) .Customer journey mapping. *Online Searcher*, N° 39, 74-76. Recuperado de <http://www.infotoday.com/OnlineSearcher/Issue/5440-July-August-2015.shtml>
- Gil Hernández, C. Y., Torres Estrada, I. C., & López Torres, Z. A. (2013). Dimensión integral e interdisciplinaria del concepto de comportamiento del consumidor. *Anagramas, Universidad de Medellín, Volumen 11, N° 22*, 179-200. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v11n22/v11n22a11.pdf>
- Halligan, B. (2018). Replacing the sales funnel with the sales flywheel. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Volumen 80*. doi: 10.1509/jm.15.0420.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Cuarta edición. Pearson Educación.
- Mollá Descals, A., Berenguer Contrí, G., Angel Gomez Borja, M., & Quintanilla Pardo, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Editorial UOC.
- Muda, V. (2019). "Customer journey": el viaje que pocos planifican pero todos emprenden. *IProfesional*. Recuperado de <https://campus.iprofesional.com/tecnologia/287206-consumo-marketing-redes-sociales-Customer-journey-el-viaje-que-pocos-planifican-pero-todos-emprenden>
- Myron, D. (2016). Should you create a customer journey map?. *CRM Magazine*, 2. Recuperado de <https://www.destinationcrm.com/>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. Editorial Limusa.
- Olivera La Rosa, A., & Rosselló Mir, J. (2014). Aportaciones del estudio de la cognición implícita al ámbito de la psicología de consumidor: Resultados y Perspectivas. *Papeles del Psicólogo, Volumen 35*, 210-214. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2441.pdf>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Rawson, A., Jones, C., & Duncan, E. (2013). Managing the complete customer journey. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2013/11/managing-the-complete-customer-journey>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Recuperado de <https://www.rae.es/>
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. Recuperado de <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Richardson, A. (2016). What you can and should be doing with your customer journeys. *Harvard Business Review*. Recuperado de

<https://hbr.org/2016/03/what-you-can-and-should-be-doing-with-your-customer-journeys>

Rosenbaum M. S., Losada Otalora M., & Contreras Ramírez, G. (2016). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*. doi: 10.1016/j.bushor.2016.09.010.

Schiffman L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Smith, C. (2011). Customer behaviour: How to navigate the customer journey. *Marketing Magazine*. Recuperado de <https://www.campaignlive.co.uk/article/customer-behaviour-navigate-customer-journey/1074791>

Summers, C. (2017). The modern customer journey. *Focus Magazine*, Diciembre 2017, 42-43. Recuperado de <https://ciltuk.org.uk/>

Sweetwood, A. (2016). How one company used data to rethink the customer journey. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/08/how-one-company-used-data-to-rethink-the-customer-journey>

Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Editorial La Muralla.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTAS

#### Anexo 1.1: Entrevista Federico Zinovich

#### Entrevista a Federico Zinovich, Director de Proyectos Customer & Employee Experience en Focus CX

1- Como especialista en el asesoramiento de empresas en lo vinculado a clientes, ¿qué opinión tiene acerca del Customer Journey?

El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta indispensable para entender la experiencia del cliente desde *su* perspectiva. Te da una estructura sobre la cual diseñar la experiencia, te ayuda a priorizar las iniciativas en función de lo que es importante para el cliente.

Como bien lo dice su nombre, es un mapa y como todo mapa, te ayuda a llegar a un destino, en este caso es la fidelización, recompra y recomendación del cliente objetivo, de la mejor manera y haciendo un camino óptimo y con la mejor utilización de recursos disponibles.

Lo interesante del CJM es que una vez armado el mapa, se vuelve en una herramienta totalmente dinámica y cambiante según el perfil o arquetipo de clientes que hagamos realizar el viaje. La estructura será igual, los puntos de contactos serán los mismos para todos, pero algunos decidirán entrar en contacto, otros no, algunos tendrán determinadas expectativas y otros no, algunos percibirán una cosa y otros percibirán otros.

En definitiva, Customer Experience no es más que un juego de percepciones donde debemos asegurarnos de que la fórmula: **Experiencia = Realidad – Expectativa**, al menos de cero.

2- Según su experiencia, ¿Cómo ve el desarrollo del Customer Journey en Argentina? ¿Qué tan conocido y utilizado es? ¿Qué industrias están a la vanguardia si es que las hay?

En enero de 2020 hicimos una encuesta de madurez de cultura CX a más de 140 referentes de distintos países de Latinoamérica. El 60% de los respondientes son de Argentina. Los resultados mostraron que sólo un 38% de los encuestados tienen un CJM implementado. Un 17% no lo tiene y hay un 45% que está pensando en tenerlo o trabajando en ello.

Según nuestra investigación, las industrias más desarrolladas en la implementación del CJM son las automotrices, bancos, e-commerce y algunas de retail.

Por el tamaño de la muestra, no podemos decir que los resultados sean absolutamente representativos, pero coinciden con el “feeling” que tengo en las diferentes industrias.

Según el reporte de The Global State of Customer Experience 2019 (CX Network, 2019), el mapeo de la experiencia del cliente está en el puesto número 1 de prioridades de inversión.

3- ¿Considera que tener desarrollado un programa de Customer Journey aporta en forma positiva a las organizaciones y clientes/consumidores?  
¿Hay vínculo entre Customer Journey y Customer Experience?

Definitivamente. Sin un CJM, cualquier iniciativa que se implemente quedará como algo aislado, sin posibilidad de entender el verdadero impacto que genera en la experiencia total del cliente. El CJM es una representación visual del conjunto de puntos de contacto en los que cada cliente vive, lo que llamo, un “ambiente de experiencia”. En una realidad en la que los recursos no abundan, tenemos que ser muy criteriosos para identificar donde dispondremos esos recursos para que tengan el mayor efecto posible. El CJM

te ayuda a priorizar iniciativas de mejora de la experiencia, no del lado de lo que le conviene a la empresa, sino de lo que el cliente percibe como valor.

El CJM es una herramienta, es un medio, no un fin, y es una herramienta importante dentro de una estrategia mucho más amplia que es Customer Experience. El vínculo es total y absoluto. Por encima de todo está Customer Experience como modelo de gestión, como objetivo de cultura de una organización. El CJM es una parte importante dentro de una estrategia enfocada en el cliente.

4- ¿Cuáles son las problemáticas que se enfrenta una organización al intentar desarrollar un programa de Customer Journey?

Considero que hay tres principales. La primera es lograr hacer el cambio de visión para poder ver la experiencia desde los zapatos del cliente. Lleva un tiempo cambiar esa visión, uno tiende siempre a ir a lo conocido que son los procesos internos de la empresa. La realidad es que al cliente, poco le importa si vos necesitás 3 autorizaciones para aprobar un pedido y el sistema necesita un delay de 24 hs entre autorización y autorización porque el huso horario de casa matriz es de 5 horas adelantado...el cliente sólo ve que vos tardás 5 días en responder y si ese tiempo no coincide con sus expectativas, la fórmula ( $\text{Experiencia} = \text{Realidad} - \text{Expectativas}$ ) te va a dar negativa así que, o gestionás la realidad o gestionás la expectativa del cliente. Siempre está la opción de no hacer nada y vas a pasarte el día viendo las espaldas de tus clientes yéndose a la competencia.

La segunda problemática que veo es que muchas veces el CJM se transforma en un fin. Todos quieren tener uno colgado o ploteado en la oficina para sentirse más Customer Centric. "Mirá que lindo que quedó con todos los colores y las caritas que van marcando la emocionalidad del cliente" Esto que parece un comentario exagerado, lo he escuchado.

El CJM es dinámico porque lo que espera el cliente también es dinámico. Las expectativas cambian. Ayer esperaba algo, pero hoy vi que otro ofrece algo

distinto y ahora espero eso de vos. Esto me lleva a la tercera que es medir el CJM. Tiene que haber métricas que me indiquen en tiempo, lo más real posible, lo que está pasando con mi cliente cuando hace su viaje conmigo. Las empresas corren el riesgo de volverse impertinentes a la hora de preguntar. Quieren medir todo, cada área que interviene en alguna etapa del CJM quiere su métrica así se cómo lo estoy haciendo y de paso me cubro si el NPS global, no da bien.

5- ¿Cuáles cree que son los próximos desafíos vinculados con esta herramienta en el mercado argentino, si es que existen?

Creo que son el mantener un CJM actualizado en términos de etapas, puntos de contacto, expectativas y realidades de cada cliente que lo transcurra por un lado y por el otro lado, la medición de la experiencia a lo largo del Journey. Sólo midiendo sabremos cómo lo estamos haciendo para poder mejorar. Volviendo a lo mencionado antes, el desafío es no volvernos impertinentes con las preguntas. ¿A qué me refiero con esto? ¿Alguna vez contacte con cuantas empresas interactúas en un día? Yo lo hice y conté 57. ¿Tantas? Imaginate esto. Suena el despertador, lo apagás, prendés la luz, agarrás el control remoto y prendés la tele. Sólo ahí tenés 6 interacciones con empresas distintas. Ahora imaginate si cada una de esas empresas, deseosas de mejorar la experiencia de sus clientes y con la mejor intención, te enviara una encuesta de satisfacción. A un promedio de 3 minutos por encuesta, por 57 empresas...son casi 3 horas de tu día respondiendo encuestas.

Desde mi manera de ver, lograr medir lo que vive el cliente a lo largo de su viaje con la empresa para identificar oportunidades de mejora, **sin ser impertinentes**, es el próximo desafío.

## **Anexo 1.2: Entrevista Martin Crebay**

### **Entrevista a Martin Crebay, Subgerente de Inteligencia de Mercado y Medios en CCU Argentina**

- 1- Como perteneciente a la industria de consumo masivo, ¿qué opinión tiene acerca del Customer Journey?

En una industria con altos niveles de competitividad, el customer journey - o viaje del cliente – es un Must – o mandatorio-. Y lo sostengo más que nunca en los tiempos en que vivimos. ¿Por qué? Por el simple motivo de la multiplicidad de mecanismos y herramientas que tenemos los fabricantes para fidelizar a un consumidor, para que no sólo elija mi producto, o lo prefiera, o lo recomiende, sino para que vuelva una y otra vez a comprarlo.

- 2- ¿Considera que vale la pena implementar un programa de Customer Journey? ¿Puede ser fuente de oportunidades o ventajas competitivas? ¿Por qué si o por qué no?

Considero que vale la pena implementarlo definitivamente. Pero, claramente, su ejecución depende de las prioridades de la compañía y del estadio de maduración de negocio en el que se encuentre. Las ventajas que le encuentro al desarrollo de dicho programa, dependen mucho de cuan acertado sea el trabajo previo realizado sobre el viaje del consumidor. Es decir, no puedo trabajar, por ejemplo, sobre un programa de fidelización de clientes, si aún no logré dar a conocer a mi marca. Ni mucho menos si no logré distribuirla y que esté disponible para mi consumidor. Si me encuentro en una etapa adecuada, implementar un programa de Customer Journey, puede traer grandes resultados de volumen, un mejor conocimiento de mi cliente, Insights mucho más efectivos a la hora de construir comunicación y sobre todo seguir construyendo valor de marca.



- 3- ¿Cuán desarrollado considera que está el concepto de Customer Journey en la industria de consumo masivo, o en particularmente en la industria de bebidas en Argentina?

No veo, en la mayoría de los casos, un gran desarrollo de dicho programa. Hay excepciones, seguramente. Pero son las menos. En realidad, en Argentina y en estos tiempos, las prioridades terminan por suprimir de la lista de indispensables, al Customer Journey. Quizás se trabaje de manera indirecta, pero sin hacerlo teniendo en cuenta una idea global. Creo que la idea o el concepto está presente pero aún sin muchas acciones concretas para desarrollarlo. El factor clave, creo yo, para avanzar en éste proceso, es la transformación digital.

- 4- ¿Cuáles son las dificultades que una organización de la industria del consumo masivo o bebidas en particular, se puede encontrar al querer implementar un programa de Customer Journey?

La principal dificultad que enfrenta una organización, es la organización misma. Y esto tiene que ver con las prioridades. Como dije antes, la etapa de maduración es clave. En los primeros momentos el desarrollo de un programa de customer journey puede no ser crucial (no significa que su concepto no esté presente desde el momento inicial). Pero los esfuerzos se concentrarán en otros pasos previos e importantes a dar. La segunda dificultad es la maduración digital. Vivimos en tiempos en los que todo es data. Todo es en tiempo real. El secreto está en hacer llegar el mensaje correcto a la persona correcta en el momento correcto. Y esto se logra únicamente conociendo a la perfección a mis consumidores. Es la base de cualquier programa de Customer Journey moderno. En éste sentido, creo que son muy pocas las compañías de consumo masivo que han avanzado en ésta dirección. Sí hay más ejemplos, pero por fuera del consumo masivo.

## ANEXO 2: ENCUESTAS

Encuestas realizadas entre el 29/3/2020 y 4/4/2020. Participación: 168 personas.

### Pregunta 1: Edad

Respuestas	Cantidad de respuestas
Entre 26 y 35	81
Entre 36 y 45	55
Entre 56 y 65	14
Entre 46 y 55	11
Entre 19 y 25	3
Más de 65	3
Menor de 18	1
<b>Total general</b>	<b>168</b>

### Pregunta 2: Estudios

Respuestas	Cantidad de respuestas
Universitario	81
Maestría	65
Secundario	14
Terciario	4
Universitario incompleto	2
PhD	1
Tecnicatura superior	1
<b>Total general</b>	<b>168</b>

### Pregunta 3: Ocupación

Respuestas	Cantidad de respuestas
Trabajo en relación de dependencia	138
Trabajo en forma independiente	16
Soy dueño/Accionista de mi propia empresa	10
Desempleado	2
Jubilado	2
<b>Total general</b>	<b>168</b>

#### Pregunta 4: Cargo

Respuestas	Cantidad de respuestas
Jefatura	54
Gerencia	37
Otros	32
Analista	21
Supervisor	11
Director	10
Ejecutivo	3
<b>Total general</b>	<b>168</b>

#### Pregunta 5: Tipo de organización/empresa donde trabaja

Respuestas	Cantidad de respuestas
Consumo masivo	69
Servicios	35
Tecnología	20
Otros	16
Salud	9
Administración pública	4
Retail	4
Educación	3
Bancos	3
Automotriz	3
Industria	2
<b>Total general</b>	<b>168</b>

#### Pregunta 6: Lugar de residencia

Respuestas	Cantidad de respuestas
C.A.B.A	74
Provincia de Buenos Aires	62
Salta	7
Córdoba	7
Misiones	6
Otros	4
Santa Fe	3
Catamarca	1
Santiago del Estero	1
Tucumán	1
Jujuy	1
Mendoza	1
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 7: ¿Conoce el concepto de Customer Journey?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
No	71
Si	52
Tengo una idea aproximada	45
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 8: Entendiendo que el Customer Journey es la representación visual de la secuencia de eventos a través de los cuales un consumidor puede interactuar con los servicios de una organización durante el proceso global de compra; ¿conoce organizaciones donde tengan implementado Customer Journey?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
No	94
Si	73
Otros	1
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 9: La organización donde usted trabaja, ¿tiene implementado Customer Journey?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
No	120
Si	41
No sé	4
Otros	3
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 10: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuánto cree usted que la organización donde trabaja conoce lo que es el concepto de Customer Journey.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
1	50
3	39
2	37
4	26
5	16
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 11: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Poco Relevante y 5 es Muy Relevante), cuán relevante cree usted que debe ser el Customer Journey en la organización donde trabaja.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
4	57
5	52
3	33
1	17
2	9
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 12: Cree que una organización donde está implementado Customer Journey:**

Respuestas	Cantidad de respuestas
Todas las anteriores	62
Tendrá clientes más satisfechos	46
Es más eficiente	25
Es más efectiva	11
Otros	10
Incrementa sus ganancias	9
No producirá cambios	5
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 13: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuánto cree usted que mejorará la performance de una organización si tiene implementado un programa de Customer Journey.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
4	92
3	41
5	25
1	5
2	5
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 14: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuán dificultoso cree usted que es implementar y desarrollar un programa de Customer Journey.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
3	71
4	47
5	24
2	20
1	6
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 15: ¿Dónde cree usted que es más relevante tener un Customer Journey Map?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
En las 3 anteriores	96
Etapa de Pre-compra	27
Etapa de Compra	21
Etapa de Post-compra	15
Otros	6
En ninguna de las 3	3
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 16: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuán útil cree usted que es el Customer Journey para identificar Puntos de contacto (touch points) con el consumidor.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
4	62
5	62
3	36
1	5
2	3
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 17: Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
El Customer Journey está dentro del Customer Experience	81
El Customer Experience está dentro del Customer Journey	53
Otros	14
Son lo mismo	14
No tiene relación uno con el otro	6
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 18: ¿En qué etapa cree usted que el comportamiento del consumidor es más influenciado?**

Respuestas	Cantidad de respuestas
Etapa de Pre-compra	88
En las 3 anteriores	34
Etapa de Compra	26
Etapa Post-compra	13
Otros	4
En ninguna	3
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 19: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuánto considera usted que tener implementado un programa de Customer Journey puede influenciar el comportamiento de compra de los consumidores.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
4	93
3	39
5	25
1	6
2	5
<b>Total general</b>	<b>168</b>

**Pregunta 20: Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuánto considera usted que tener implementado un programa de Customer Journey mejora la satisfacción de los clientes/consumidores.**

Respuestas	Cantidad de respuestas
4	85
5	45
3	27
2	7
1	4
<b>Total general</b>	<b>168</b>



## ANEXO 3: CRUCE DE INFORMACION DE ENCUESTA

### Anexo 3.1:

Cantidad de respuestas ¿Conoce el concepto de Customer Journey?					
Respuestas	No	Si	Tengo una idea aproximada	Total general	% Respuesta "Si"
Consumo masivo	20	23	26	69	33,3%
Servicios	18	10	7	35	28,6%
Tecnología	8	10	2	20	50,0%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>124</b>	<b>34,7%</b>

### Anexo 3.2:

¿Conoce el concepto de Customer Journey?		Si
Cuenta de Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?		
Respuestas	Total general	% Respuestas
El Customer Experience está dentro del Customer Journey	22	42,3%
El Customer Journey está dentro del Customer Experience	24	46,2%
Otros	6	11,5%
<b>Total general</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>

### Anexo 3.3:

¿Conoce el concepto de Customer Journey?

Cuenta de Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?			
	Respuestas	Total general	% Respuestas
<b>Consumo Masivo</b>	El Customer Experience está dentro del Customer Journey	11	47,8%
	El Customer Journey está dentro del Customer Experience	7	30,4%
	Otros	5	21,7%
	<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

Cuenta de Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?			
	Respuestas	Total general	% Respuestas
<b>Servicios</b>	El Customer Experience está dentro del Customer Journey	3	30,0%
	El Customer Journey está dentro del Customer Experience	7	70,0%
	Otros		0,0%
	<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>

Cuenta de Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?			
	Respuestas	Total general	% Respuestas
<b>Tecnología</b>	El Customer Experience está dentro del Customer Journey	3	30,0%
	El Customer Journey está dentro del Customer Experience	6	60,0%
	Otros	1	10,0%
	<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>

### Anexo 3.4:

¿Conoce el concepto de Customer Journey?

Cuenta de Para usted, ¿existe relación entre el Customer Experience y el Customer Journey?			
	Respuestas	Total general	% Respuestas
	El Customer Experience está dentro del Customer Journey	11	42,3%
	El Customer Journey está dentro del Customer Experience	13	50,0%
	Otros	2	7,7%
	<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>

### Anexo 3.5:

Cuenta de ¿Dónde cree usted que es más relevante tener un Customer Journey Map?			Total general	% Respuestas
Total encuestados	Respuestas			
	En las 3 anteriores		96	57,1%
	Etapa de Pre-compra		27	16,1%
	Etapa de Compra		21	12,5%
	Etapa de Post-compra		15	8,9%
	Otras		9	5,4%
	<b>Total general</b>		<b>168</b>	<b>100,0%</b>

Cuenta de ¿Dónde cree usted que es más relevante tener un Customer Journey Map?			Total general	% Respuestas
Grupo que conoce el CJ y lo tiene implementado donde trabaja	Respuestas			
	En las 3 anteriores		16	61,5%
	Etapa de Compra		5	19,2%
	Etapa de Pre-compra		3	11,5%
	Etapa de Post-compra		1	3,8%
	Otros		1	3,8%
	<b>Total general</b>		<b>26</b>	<b>100,0%</b>

### Anexo 3.6:

Cuenta de Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuán útil cree usted que es el Customer Journey para identificar Puntos de contacto (touch points) con el consumidor.							Total general	% Respuesta "4 + 5"
Respuestas	1	2	3	4	5			
Consumo masivo			12	34	23	69	82,6%	
Servicios	2	2	10	6	15	35	60,0%	
Tecnología	2		4	6	8	20	70,0%	
<b>Total general</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>124</b>	<b>74,2%</b>	

### Anexo 3.7:

La organización donde usted trabaja, ¿tiene implementado Customer Journey?

Cuenta de Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuán útil cree usted que es el Customer Journey para identificar Puntos de contacto (touch points) con el consumidor.					Total general	% Respuesta "4 + 5"
Respuestas	3	4	5			
Consumo masivo	2	7	8	17	88,2%	
Servicios	1	1	8	10	90,0%	
Tecnología		2	2	4	100,0%	
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>90,3%</b>	

### Anexo 3.8:

La organización donde usted trabaja, ¿tiene implementado Customer Journey?

Cuenta de Valore, en una escala de 1 a 5 (donde 1 es Nada y 5 es Mucho), cuánto considera usted que tener implementado un programa de Customer Journey puede influenciar el comportamiento de compra de los consumidores.						Total general	% Respuesta "4 + 5"
Respuestas	2	3	4	5			
Consumo masivo	1	2	12	2	17	82,4%	
Servicios			5	5	10	100,0%	
Tecnología	1		2	1	4	75,0%	
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>87,1%</b>	

### Anexo 3.9:

Cuenta de ¿En qué etapa cree usted que el comportamiento del consumidor es más influenciado?			Total general	% Respuestas
Total encuestados	Respuestas			
	En las 3 anteriores	34	20,2%	
	Etapa de Compra	26	15,5%	
	Etapa de Pre-compra	88	52,4%	
	Etapa Post-compra	13	7,7%	
	Otras	7	4,2%	
	<b>Total general</b>	<b>168</b>	<b>100,0%</b>	

Cuenta de ¿En qué etapa cree usted que el comportamiento del consumidor es más influenciado?			Total general	% Respuestas
Grupo que conoce el CJ y lo tiene implementado donde trabaja	Respuestas			
	En las 3 anteriores	9	34,6%	
	Etapa de Compra	5	19,2%	
	Etapa de Pre-compra	9	34,6%	
	Etapa Post-compra	2	7,7%	
	Otros	1	3,8%	
	<b>Total general</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>	