



**Programa de Doctorado en Economía y Empresa**

**LA EXPERIENCIA DE CLIENTES, MODELOS DE MADUREZ Y LAS  
MICRO EXPERIENCIAS**

Presentado por:

Francisco Javier Gallardo-García

Dirigido por:

Dr. Javier Sánchez-García

Dra. María Guijarro-García

2024

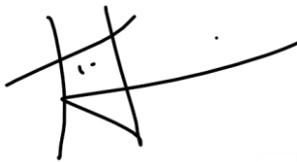
Programa de Doctorado en Economía y Empresa

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I

LA EXPERIENCIA DE CLIENTES, MODELOS DE MADUREZ Y  
LAS MICRO EXPERIENCIAS

Memoria presentada por Javier Gallardo García para optar al grado de  
doctor por la Universitat Jaume I

Javier Gallardo-García



Doctorando

Dr. Javier Sánchez-García



Director de Tesis

Dr. María Guijarro-García



Directora de Tesis

Castellón de la Plana, abril 2024



**Licencia CC Reconocimiento - Compartir igual (BY-SA).**

*Se puede reutilizar contenido de tu tesis indicando expresamente que tú eres el autor/a. También se pueden crear otras obras a partir de la tuya, siempre con la misma licencia que la de tu tesis.*

**Financiación.**

*Esta tesis no ha recibido financiación por ningún organismo o entidad.*



A mi familia.

Con profundo agradecimiento y amor, dedico esta tesis doctoral a mi querida familia, cuyo apoyo incondicional ha sido fuente inagotable de fuerza y motivación.

A mis hijos, Rodrigo y María, y a mi mujer, Alicia, quienes han estado siempre presentes, inspirándome con su amor y alentándome a alcanzar nuestras metas comunes.

A mis padres, mi hermana, Javier y Carmen quienes con su amor, sacrificio y generosidad me entregaron todo lo necesario para crecer y prosperar, y me enseñaron que las cosas se consiguen con pasión, esfuerzo y dedicación. Siempre son mi guía, y este logro es también suyo.

Presentar esta tesis es un orgullo para mí, y lo hago con profundo reconocimiento a aquellos que han sido los pilares de mi vida. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo y el reflejo de la dedicación de una familia unida. Gracias por ser mi constante fuente de inspiración y por hacer posible este logro que hoy comparto con todos vosotros.



## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis directores, Javier y María, por su guía inestimable durante todo este proceso de investigación. Su experiencia, orientación y compromiso han sido la brújula que ha dirigido mis esfuerzos hacia el éxito académico. Además, agradezco su habilidad para inculcarme la importancia vital de la investigación en el crecimiento de la sociedad, una lección que llevaré conmigo a lo largo de mi carrera.

A mi querida compañera Esther, no tengo palabras suficientes para expresar mi gratitud. Tu apoyo constante, comprensión y aliento fueron mi luz en los momentos más desafiantes. Sin tu presencia y colaboración, este camino habría sido difícil. Tu amistad ha sido el mayor regalo durante todo el proceso.

Este logro no solo es mío, sino también de aquellos que han contribuido de manera significativa a este viaje. A mis directores y a Esther, les dedico este trabajo con la esperanza de que refleje no solo el esfuerzo individual, sino también el poder de la colaboración y el respaldo mutuo. Gracias por ser parte fundamental de este capítulo en mi vida académica.

Por otra parte, agradecer a dos instituciones líderes en sus respectivos campos: la Asociación Española para la Calidad (AEC) y ESIC Business & Marketing School. La AEC es una comunidad de profesionales que comparten intereses

comunes en las áreas de gestión y calidad, y se dedican a promover la excelencia en diversos sectores. Por otro lado, ESIC es una institución educativa líder en la formación en gestión y marketing. El capítulo III ha sido el resultado de la colaboración entre la AEC y ESIC representa una sinergia entre la experiencia y el conocimiento de los profesionales de la calidad y la excelencia, y la experiencia en investigación, educación y formación en gestión de ESIC. Juntas, estas dos instituciones trabajan en la promoción de buenas prácticas, la formación de profesionales altamente capacitados y la difusión de conocimientos en áreas cruciales para el éxito empresarial.



## Resumen

La tesis doctoral analiza en profundidad la Experiencia de Clientes (CX), un tema de creciente interés y relevancia en múltiples disciplinas como el marketing, la gestión empresarial y la psicología. Esta investigación destaca la evolución del concepto de CX, que trasciende la mera satisfacción del cliente para abarcar aspectos emocionales, cognitivos y conductuales que afectan cómo los clientes perciben y evalúan sus interacciones con las marcas. A través de tres capítulos, se aborda el concepto de la CX desde diferentes perspectivas: su análisis conceptual y evolución desde su nacimiento, la creación y desarrollo de un modelo de madurez que permite a las organizaciones evaluarse respecto a las diferentes disciplinas que conforman el concepto y por último, la disposición del foco organizativo en las micro experiencias (mCX) que constituyen las interacciones individuales más relevantes entre los clientes y las organizaciones.

Para realizar el primer capítulo se han utilizado métodos bibliométricos al objeto de analizar la literatura existente sobre CX desde sus inicios, identificando tendencias de investigación, temas predominantes, autores clave y las principales instituciones en este campo. Este enfoque cuantitativo ofrece una visión integral de la investigación en CX, subrayando las áreas emergentes y posibles direcciones futuras para la investigación.

El segundo trabajo introduce un modelo único de madurez de CX, diseñado para evaluar y mejorar la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones. Este modelo se basa en modelos de madurez previos y se valida a través de la metodología Delphi, involucrando a expertos en CX y calidad. La herramienta resultante permite a las organizaciones medir su desempeño en CX y su impacto en los resultados empresariales, promoviendo un enfoque holístico en la gestión de experiencias.

El tercer capítulo se centra en las mCX, o micro experiencias, destacando su importancia en la gestión de la experiencia del cliente. Mediante el análisis de encuestas de clientes en el servicio técnico de una empresa tecnológica, se demuestra cómo estas interacciones afectan la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Este enfoque micro en la CX sugiere un cambio de paradigma hacia la valoración de cada interacción individual en la percepción global del cliente.

Estos estudios ofrecen una comprensión profunda y actualizada de la CX, resaltando su importancia estratégica para las organizaciones. Este trabajo no solo enriquece el conocimiento académico en el campo de la CX, sino que también ofrece herramientas prácticas para los

profesionales, orientando futuras investigaciones y prácticas en la gestión de experiencias para generar valor empresarial y satisfacción del cliente.

## Abstract

The doctoral thesis analyzes in depth Customer Experience (CX), a topic of growing interest and relevance in multiple disciplines such as marketing, business management and psychology. This research highlights the evolution of the concept of CX, which transcends mere customer satisfaction to encompass emotional, cognitive and behavioral aspects that affect how customers perceive and evaluate their interactions with brands. The concept of CX is addressed throughout three chapters from different perspectives: its conceptual analysis and evolution since its birth, the creation and development of a maturity model that allows organizations to evaluate themselves with respect to the different disciplines that comprise the concept, and, finally, the provision of organizational focus on micro experiences (mCX) that constitute the most relevant individual interactions between customers and organizations.

To prepare the first chapter, bibliometric methods have been used to analyze the existing literature on CX since its inception, identifying research trends, predominant themes, key authors and the main institutions in this field. This quantitative approach offers a comprehensive view of CX research, highlighting emerging areas and possible future directions for research.

The second chapter introduces a unique CX maturity model, designed to evaluate and improve customer experience management by organizations. This model is based on previous maturity models and is validated through the Delphi methodology, involving CX and quality experts. The resulting tool allows organizations to measure their CX performance and its impact on business results, promoting a holistic approach to experience management.

The third chapter focuses on mCX, or micro experiences, highlighting their importance in customer experience management. By analyzing customer surveys in the technical service of a technology company, the way in which these interactions affect customer satisfaction and brand loyalty is demonstrated. This micro focus on CX suggests a paradigm shift toward valuing each individual interaction in the overall customer perception.

These studies offer a deep and up-to-date understanding of CX, highlighting its strategic importance for organizations. This work not only enriches academic knowledge in the field of CX, but also offers practical tools for practitioners, guiding future research and practices in experience management to generate business value and customer satisfaction.

## Resum

La tesi doctoral analitza en profunditat l'Experiència de Clients (CX), un tema de creixent interès i rellevància en múltiples disciplines com ara el màrqueting, la gestió empresarial i la psicologia. Aquesta investigació destaca l'evolució del concepte de CX, que transcendeix la mera satisfacció del client per abastar aspectes emocionals, cognitius i conductuals que afecten com els clients perceben i avaluen les interaccions amb les marques. A través de tres capítols, s'aborda el concepte de la CX des de diferents perspectives: l'anàlisi conceptual i l'evolució des del naixement, la creació i el desenvolupament d'un model de maduresa que permet a les organitzacions avaluar-se respecte a les diferents disciplines que conformen el concepte i, finalment, la disposició del focus organitzatiu en les microexperiències (mCX) que constitueixen les interaccions individuals més rellevants entre els clients i les organitzacions.

Per fer el primer capítol s'han utilitzat mètodes bibliomètrics per analitzar la literatura existent sobre CX des dels seus inicis, identificant tendències de recerca, temes predominants, autors clau i les principals institucions en aquest camp. Aquest enfocament quantitatiu ofereix una visió integral de la investigació a CX, subratllant les àrees emergents i possibles adreces futures per a la investigació.

El segon treball introdueix un model únic de maduresa de CX, dissenyat per avaluar i millorar la gestió de l'experiència de clients per part de les organitzacions. Aquest model es basa en models de maduresa previs i es valida a través de la metodologia Delphi, involucrant experts en CX i qualitat. L'eina resultant permet a les organitzacions mesurar el seu exercici a CX i el seu impacte en els resultats empresarials, promovent un enfocament holístic en la gestió d'experiències.

El tercer capítol se centra en les mCX, o microexperiències, destacant la seva importància en la gestió de l'experiència del client. Mitjançant l'anàlisi d'enquestes de clients al servei tècnic d'una empresa tecnològica, es demostra com aquestes interaccions afecten la satisfacció del client i la lleialtat a la marca. Aquest enfocament micro a la CX suggereix un canvi de paradigma cap a la valoració de cada interacció individual en la percepció global del client.

Aquests estudis ofereixen una comprensió profunda i actualitzada de la CX, ressaltant-ne la importància estratègica per a les organitzacions. Aquest treball no només enriqueix el coneixement acadèmic en el camp de la CX, sinó que també ofereix eines pràctiques per als professionals orientant futures investigacions i pràctiques en la gestió d'experiències per generar valor empresarial i satisfacció del client.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....</b>	<b>16</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	18
1.2. OBJETIVOS.....	22
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES.....</b>	<b>24</b>
RESUMEN .....	26
1. INTRODUCCIÓN .....	27
2. MARCO TEÓRICO .....	28
3. METODOLOGÍA.....	33
4. RESULTADOS.....	34
5. CONCLUSIONES .....	47
<b>CAPÍTULO III. CREACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>53</b>
RESUMEN .....	55
1. INTRODUCCIÓN .....	56
2. MARCO TEÓRICO .....	57
3. METODOLOGÍA.....	64
4. RESULTADOS.....	66
5. CONCLUSIONES .....	69
<b>CAPÍTULO IV. MICRO CUSTOMER JOURNEY, LA AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES. ....</b>	<b>72</b>
RESUMEN .....	74
1. INTRODUCCIÓN .....	75
2. MARCO TEÓRICO .....	76
3. METODOLOGÍA.....	83
4. RESULTADOS.....	85
5. CONCLUSIONES .....	86
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
5.1. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....	95
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>98</b>



# **CAPÍTULO I. INTRODUCCION**



## 1.1. INTRODUCCIÓN

La experiencia de clientes es un campo de investigación en constante crecimiento y relevancia en diferentes disciplinas, como el marketing, la filosofía, la gestión empresarial y la psicología (Molinillo et al., 2022). A medida que las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de brindar experiencias excepcionales a sus clientes, se ha generado un interés creciente en comprender y mejorar las diferentes interacciones entre los clientes y las marcas (Leva & Ziliani, 2018; Payne et al., 2017).

En los últimos años, se han hecho muchos estudios y se ha desarrollado una amplia literatura que explora y analiza la Experiencia de Clientes (CX) desde diferentes perspectivas. La CX se refiere a la percepción global que un cliente tiene de sus interacciones con una empresa o marca a lo largo de toda la relación comercial (Gupta, S., & Vajic, M., 2000). Va más allá de la simple satisfacción del cliente (Duncan, T., & Moriarty, S., 2006) y engloba aspectos emocionales, cognitivos y conductuales que influyen en la forma en que los clientes perciben y evalúan su experiencia (Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G., 2007; Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A., 2009; Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H., 2011; Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K., 2014).

Esta tesis doctoral profundiza en la comprensión del concepto de la experiencia de clientes mediante la realización de tres trabajos que abordan aspectos clave relacionados con el conocimiento actual sobre el concepto de CX, modelos de madurez y las micro experiencias. Estos capítulos ofrecen una visión integral y actualizada de la CX, proporcionando aportes teóricos, metodológicos y prácticos para comprender y gestionar la experiencia de clientes de manera efectiva.

El primer capítulo, titulado "Análisis del concepto de Experiencia de Clientes ", se centra en realizar un análisis exhaustivo y detallado de la evolución y tendencias de investigación en este campo desde su aparición en 1996. A través del uso riguroso de métodos bibliométricos, se lleva a cabo un minucioso examen de una amplia gama de publicaciones académicas relacionadas con la Experiencia de Clientes (CX), con el objetivo de identificar los temas más relevantes, los autores más influyentes y las instituciones líderes en esta área.

El análisis bibliométrico se basa en el análisis cuantitativo de las publicaciones científicas disponibles en diversas fuentes de información, como bases de datos académicas y revistas

especializadas. Mediante el uso de criterios de búsqueda específicos y una metodología rigurosa, se recopilan y examinan meticulosamente los artículos relevantes que abordan la CX desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas.

A través de este análisis, se obtiene una visión integral y completa de la investigación existente en el campo de la CX. Se identifican los temas más recurrentes y relevantes que han sido abordados en la literatura científica, lo que permite comprender las áreas de interés y las tendencias dominantes en la investigación de la CX. Además, se identifican los autores más influyentes, aquellos cuyas contribuciones han tenido un impacto significativo en el desarrollo teórico y práctico de la CX. Asimismo, se destacan las instituciones líderes que han realizado contribuciones destacadas en este campo, lo que proporciona una referencia clave para futuras investigaciones y colaboraciones.

Este análisis bibliométrico no solo ofrece una visión retrospectiva de la investigación existente, sino que también proporciona una base sólida para comprender las direcciones futuras en la investigación de la CX. Al analizar las áreas emergentes y los enfoques novedosos que están ganando relevancia en la literatura científica, se pueden identificar posibles lagunas en el conocimiento y áreas donde se requiere una mayor investigación. Esto permite a los investigadores y profesionales tener una comprensión más clara de las oportunidades y desafíos en el campo de la CX, y orientar sus esfuerzos hacia la generación de nuevo conocimiento y la mejora de las prácticas relacionadas con la experiencia de clientes.

El segundo capítulo, titulado "Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones", se sumerge en el concepto de la gestión de la experiencia de clientes. Si bien, la literatura académica ha desarrollado el concepto de Customer Experience Management (CXM) y su implementación, se echa en falta un análisis holístico que examine cómo las empresas están abordando la implementación de las diferentes disciplinas que configuran la CX, así como su relación con el retorno de las organizaciones.

En este capítulo se desarrolla un modelo único de madurez de la CX que valide su desempeño, identificando variables que impactan en el retorno y revisando los ítems para mejorar la comprensión por parte de profesionales y organizaciones. Para ello, se partió de modelos de madurez existentes, como el modelo CXPA, el modelo de Forrester y el modelo de Qualtrics, que comparten similitudes fundamentales en su enfoque para mejorar la gestión de la CX, desde la inmadurez hasta el liderazgo avanzado, centrándose en aspectos críticos como estrategia, cultura, medición y diseño de

experiencias.

Para la confección del modelo se aplicó la metodología Delphi, utilizando paneles de expertos de la Asociación Española para la Calidad (AEC) especializados en CX y Calidad. Estos expertos participaron en tres rondas para desarrollar y validar un modelo de madurez de CXM. En la primera fase se validaron las categorías principales del modelo, en la segunda se seleccionaron los ítems de cada categoría y en la tercera se ajustó la última versión del cuestionario.

El resultado final es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar y mejorar la gestión de la CX y su impacto en el retorno, basada en un nuevo modelo holístico de madurez centrado en el retorno en las organizaciones.

Este trabajo se divide en tres partes. La primera reflexiona sobre la literatura existente sobre la medición de madurez de la experiencia de clientes y el análisis de modelos existentes. La segunda aborda la metodología Delphi empleada para la elaboración del cuestionario destinado a evaluar la madurez de la CX por parte de las organizaciones, presentando el panel de expertos y las rondas de trabajo. Y la tercera presenta los principales resultados, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación relacionadas con los hallazgos.

El tercer capítulo, titulado " Micro Customer Journey, la ampliación del concepto de Experiencia de Clientes.", este trabajo introduce el concepto de las micro experiencias (mCX), entendidas como aquellas interacciones individuales entre cliente y empresas, tratadas como unidades en la gestión de la experiencia de cliente (CEM). Dentro del marco de las limitaciones existentes en el control de las experiencias entregadas por las empresas a sus clientes.

El objetivo es mejorar la focalización, comprensión, control y repercusión de cada experiencia percibida por los clientes, buscando así una mayor eficacia en la entrega de resultados para las organizaciones al enfocarse en las interacciones relevantes para los clientes.

Esta investigación se enfoca en las interacciones con el servicio técnico de una empresa tecnológica, analizando 109,702 encuestas de clientes para identificar y detallar cada una de las mCX presentes en esta interacción específica. Se monitorean indicadores relacionados con el rendimiento de estas micro experiencias y se establece su relación con los indicadores generales de percepción del cliente. Los resultados indican que las mCX tienen un impacto significativo en la satisfacción y la

probabilidad de recomendar el servicio, mostrando una correlación negativa con el tiempo de espera y una correlación positiva con el tiempo de conversación y la resolución de consultas.

Estos hallazgos buscan ampliar el enfoque actual en la gestión de la experiencia del cliente, que tradicionalmente se ha centrado en conceptos macro y globales. Se propone un nuevo paradigma de gestión centrado en las mCX, reconociendo la importancia de cada interacción individual en la formación de la percepción global del cliente. Este enfoque permite una comprensión más detallada y específica de las necesidades y expectativas de los clientes, lo que puede impulsar mejoras significativas en la experiencia del cliente y, en última instancia, en los resultados comerciales de las organizaciones.

En conjunto, estos tres capítulos ofrecen una visión integral y actualizada del concepto de la experiencia de clientes, y su importancia estratégica en las organizaciones. Estos capítulos abordan diferentes aspectos clave de la CX, desde el desarrollo del concepto de la experiencia de clientes, su gestión a partir del CXM y su concreción a través de la introducción del concepto de micro experiencias.

Estos tres trabajos ofrecen una perspectiva amplia y actualizada de la experiencia de clientes, abordando tanto los fundamentos teóricos como la aplicación práctica en la gestión empresarial. Proporcionan información valiosa para que las organizaciones comprendan la importancia estratégica de la CX y cómo pueden mejorarla para generar lealtad y satisfacción de los clientes. Además, la tesis doctoral basada en estos capítulos busca ampliar el conocimiento existente y sentar las bases para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el campo en constante evolución de la CX.

## **1.2. OBJETIVOS**

El objetivo de esta tesis doctoral es proporcionar una visión integral y actualizada de la experiencia de clientes, destacando su importancia estratégica en las organizaciones y su impacto en la generación de valor empresarial. En primer lugar, se ha hecho una revisión de la literatura existente, abarcando los enfoques teóricos y los estudios empíricos recientes, para identificar y analizar los conceptos clave, las mejores prácticas y las tendencias emergentes en la experiencia de clientes.

Además, se han explorado los modelos de madurez y marcos de referencia que permiten evaluar y medir la madurez en la entrega de experiencias a los clientes. Para ello, se examinaron los modelos de madurez de la CX existentes a nivel global, para identificar las categorías y prácticas relevantes y los factores críticos que impulsan la excelencia en la CX.

Asimismo, se ha introducido el concepto de micro experiencias, entendidas como el desarrollo de aquellas interacciones críticas entre el cliente y la organización a lo largo de su customer journey. En este sentido se ha investigado acerca de aquellas interacciones que influyen en la calidad de estas micro experiencias, tales como la personalización, la empatía, la conveniencia y la consistencia, y se analizará su impacto en la satisfacción del cliente, la recomendación, como cuestiones de especial importancia en el éxito empresarial.

Por último, se busca contribuir al conocimiento existente sobre la CX y proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en este campo en constante evolución. Se espera que los hallazgos y las recomendaciones de esta tesis doctoral sean de utilidad tanto para académicos como para profesionales del ámbito de la gestión empresarial, brindando orientación y perspectivas actualizadas sobre cómo comprender, gestionar y mejorar la experiencia de clientes en las organizaciones.

En síntesis, el objetivo general de esta tesis doctoral es ampliar y enriquecer el conocimiento sobre la experiencia de clientes, resaltando su importancia estratégica y proporcionando una guía práctica para la gestión efectiva de la CX en las organizaciones, e introduciendo el concepto de las micro experiencias como palanca operativa.



## **CAPÍTULO II. Análisis del concepto de Experiencia de Clientes.**



# ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES

## RESUMEN

Este capítulo pretende una revisión de la literatura existente relacionada con el campo de Experiencia de Clientes (CX). Es un área de investigación en auge, actual y con aportaciones de múltiples disciplinas como, marketing, filosofía, gestión empresarial y psicología. Para este fin se han analizado 1358 artículos publicados entre los años 1996 y 2021 obtenidos de la Web of Science (Wos). Estos resultados se analizaron con diferentes métodos empleados en la bibliometría, con información clasificada como el volumen de publicaciones, artículos y autores citados, instituciones y países más prolifos, y las palabras clave usadas para la publicación y reseña de estos en el área de la CX. Los hallazgos obtenidos permitirán dibujar un mapa actualizado del concepto de CX, además de identificar nuevas líneas de investigación en torno a la Experiencia de Clientes y otros conceptos asociados.

### Palabras clave:

Customer experience, customer journey, customer persona, gestión de la experiencia de clientes, net promoter score, bibliometric.

# 1. INTRODUCCIÓN

La economía conductual basada en la influencia de las emociones humanas en el proceso de toma de decisiones de carácter empresarial (Kahneman, 2003; Mullainathan & Thaler, 2000), está viviendo en los últimos años una explosión con relación al incremento de literatura de carácter científico y profesional, que trata de analizar la inclusión de aspectos emocionales en gran parte de nuestras decisiones cotidianas como clientes (Baumeister, R. F., DeWall, C. N., & Zhang, L. 2007; Lee, L., Amir, O., & Ariely, D. 2009), así como de explicar su comportamiento a través del recuerdo de las emociones vividas (Cornescu, V., & Adam, R., 2015). En este contexto irrumpe cada vez más fuerte la denominada economía de la experiencia (Pine, I. I. & Gilmore, JH, 1998), aterrizada a nivel empresarial a través del concepto Experiencia de Cliente (CEM: Customer Experience Management) (Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C.2017; Schmitt, B.H., 2010), cuyo objetivo fundamental es concretar el concepto de experiencia de clientes en las empresas, creando el paraguas operacional bajo el cual ordenar nuestras actuaciones en la materia, y que pretende que las organizaciones puedan alcanzar una ventaja competitiva a través de un mayor conocimiento del comportamiento del consumidor (Mishra, R., Singh, R. K., & Koles, B., 2021) y por ende, de su diferenciación respecto a la experiencia entregada a sus clientes (Shaw, C., & Ivens, J., 2002) sustentado en una mayor lealtad de sus clientes (Biedenbach, G. & Marell, A., 2010; Cuong, P. H., Nguyen, O. D. Y., Ngo, L. V., & Nguyen, N. P., 2020) y relaciones de marca más férreas (Kerviler, G., & Rodríguez, C.M., 2019). En este sentido, la importancia del cliente en el ámbito de las organizaciones y la búsqueda de su satisfacción, son conceptos indisolubles al propósito de todas las organizaciones.

Por esta razón, el concepto de experiencia de clientes puede entenderse como una continuación y evolución de las diferentes concepciones, prácticas y disciplinas con las que se ha reconocido de manera histórica la importancia del cliente para las empresas.

Este trabajo pretende analizar de manera cuantitativa y cualitativa la literatura científica relacionada con el concepto de la CX, de manera que sus hallazgos puedan utilizarse como base para una mejor comprensión, así identificar futuras líneas de investigación en torno a la CX.

El presente trabajo se divide del siguiente modo. En el apartado 2, se expone un breve marco teórico sobre la evolución del concepto CX. En el apartado 3, se especifica la metodología empleada para llevar a cabo el análisis bibliométrico. En el apartado 4 se muestran los principales resultados obtenidos en base a los criterios de análisis identificados. Y por último en la sección 5 se hace una discusión y conclusiones de los principales resultados obtenidos, indicando tanto las limitaciones observadas como futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

En la segunda mitad del siglo XX podemos encontrar las raíces de la CX en la década de 1960, cuando fueron estudiadas y publicadas las teorías relacionadas con el comportamiento de los clientes respecto a las estrategias de marketing. Destaca la obra de Philip Kotler (1967), John Howard y Jagdish Sheth (1969). A partir de este momento la importancia del cliente se acrecienta dentro de la literatura científica y empresarial pudiéndose evidenciar posteriores e importantes contribuciones relacionadas a la evolución en este concepto (Lemon, K.N., & Verhoef, P.C., 2016), destacándose las siguientes etapas.

De 1960 a 1970. Surgen las primeras investigaciones relacionadas con el comportamiento de compra de los clientes y su conceptualización como un proceso sistemático (Lavidge, R.J., & Steine, G.A., 1961; Howard, J.A., & Sheth, J.N., 1969).

Años 1970s. Se desarrollan investigaciones relacionadas con el concepto de satisfacción de clientes y su vinculación con la lealtad y fidelización de los clientes (Oliver, R.L., 1980; Zeithaml, V.A., 1988; Bolton, R.N., & Drew, J.H., 1991; Gupta, S., & Zeithaml, V.A., 2006).

Años 1980s. Nace el concepto de Calidad de Servicio (Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., 1988; Bitner, M.J., 1990, 1992; Rust, R.T., & Chung, K.N., 2006; Bitner, M.J., Ostrom, A.L., & Morgan, F.N., 2008) incorporando elementos intangibles y el entorno en la percepción de los clientes, así como una aproximación respecto a la implementación de herramientas cercanas al blue print como técnica de diagramación de la relación proporcionada por la empresa a sus clientes, con relación al servicio prestado.

Años 1990s. Surgen Investigaciones respecto al concepto de marketing relacional (Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S., 1987; Morgan & Hunt, R.M., 1994; Berry, L.L., 1995), en el que se expande el concepto de satisfacción también a los clientes B2B.

Años 2000s. Se produce la creación del concepto de Customer Relationship Management (CRM) (Reinartz, W.J., & Kumar, V., 2000; Verhoef, P.C., 2003; Bolton, R.N., Lemon, K.N., & Verhoef, P.C., 2004; Reinartz, W.J., Krafft, M., & Hoyer, W.D., 2004; Rust, R.T., Lemon, K.N., & Zeithaml, V.A., 2004; Payne, A., & Frow, P., 2005; Kumar, V., & Reinartz, W.J., 2006; Neslin, S. A., Gupta, S., Kamakura, W., Lu, J., & Mason, C. H., 2006.; Kumar, V., & Shah, D., 2009) en el que se operativiza el concepto de la relación con los clientes, utilizando datos provenientes de diferentes canales y diferentes hitos en la relación para asegurar el retorno de la inversión realizada.

De 2000 a 2010, surge y se desarrolla el customer centricity y customer focus, (Sheth, J.N., Sisodia, R.S., & Sharma, A., 2000; Gulati, R., & Oldroyd, J.B., 2005; Kumar, V., & Reinartz, W. J., 2006) dando a entender que todas las funciones y personas de una organización son relevantes a la hora de la entrega de la experiencia a sus clientes, además, se ahonda en el diseño de la experiencia percibida

por parte de los clientes desde la perspectiva de estos.

Años 2010. Aparece el concepto de customer engagement, (Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T., 2010; Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C., 2010; Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A., 2011; Kumar, V., Peterson, J.A., & Leone, R.P., 2010; Hollebeek, L.D., Glynn, M.S., & Brodie, R.J., 2014) a partir del cual se reconoce el impacto en la experiencia de clientes de interacciones no directamente relacionadas con la compra, incluyendo a su vez conceptos intangibles tales como las emociones vividas por nuestros clientes.

### **2.1. Nacimiento del concepto de Experiencia de Clientes (CX).**

Aunque, en la literatura científica existen diferentes acepciones del término de CX, todas ellas se basan en la idea original citada por Abbot (1955), que afirma que lo que las personas realmente desean no son productos, sino experiencias satisfactorias. A su vez, la literatura científica sobre este concepto se desarrolla en una amplia gama de campos, incluyendo el marketing, la filosofía, ciencia cognitiva, psicología y gestión empresarial, lo que nos indica la magnitud y tratamiento multidimensional del término. En los últimos años se han identificado diversas definiciones del término que tratan de entregar más detalles sobre este concepto: "Una experiencia ocurre cuando un cliente tiene alguna sensación o adquisición de conocimiento, como resultado de algún nivel de interacción con los diferentes elementos de un contexto creado por el proveedor del servicio" (Gupta, S., & Vajic, M., 2000). A este respecto, se considera la CX desde una visión holística de la relación cliente y empresa, en la que el primero va incorporando los aspectos cognitivos, emocionales, respuestas sensoriales, sociales y espirituales en todas las interacciones con una empresa (Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G., 2007; Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A., 2009; Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H., 2011; Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K., 2014). En este sentido, además de la asunción de los aspectos irracionales en la toma de decisiones, la experiencia del cliente enfatiza la importancia de todos los contactos que un consumidor tiene con una organización, por lo que es una experiencia holística (Meyer, C., & Schwager, A., 2007).

Aunando toda la información, podríamos determinar que el concepto de CX amplía al enfoque de satisfacción, aportando una visión más rica y recogiendo de manera añadida dos conceptos importantes. Por un lado, la interacción, es decir, cualquier punto de contacto de una organización con sus clientes, entendiendo como tales, cualquier incidente verbal (p. ej., publicidad) o no verbal (p. ej., uso de productos) que una persona percibe y a partir del cual, se relaciona conscientemente con una determinada empresa o marca (Duncan, T., & Moriarty, S., 2006), en este sentido, la relación entre

clientes y compañías se da en diferentes momentos, desde la evaluación, la compra hasta el uso de los productos y servicios (Bascur, C. & Rusu, C., 2020) (Jantsch, J, 2011). Y por otro, la emoción y conocimiento adquirido por el cliente sobre la organización, en base a la percepción vivida con la misma., en este sentido un mismo estímulo puede ser percibido de manera diferente por los clientes dependiendo de las contingencias socioculturales, situacionales y del cliente (Becker, L., & Jaakkola, E., 2020). Atendiendo a estos dos conceptos y bajo el plano empresarial, la experiencia del cliente puede ser definida de manera sencilla como “todos los pensamientos, emociones y valoraciones que ocurren durante o como resultado de un evento” (Goode, M. R., Dahl, D. W., & Moreau, C. P., 2010). Esta definición incluye los dos términos relevantes en los que se sustenta la novedad del concepto de CX en la transición de la importancia del cliente que preconiza este concepto.

Por un lado, las emociones y cómo estas influyen en el grado de percepción y comportamiento de los clientes (Kwortnik Jr, R. J., & Ross Jr, W. T.2007). Y por otro, las interacciones, entendiendo que la relación de los clientes con una organización, en esencia, es la vivencia de una secuencia de interacciones por parte de sus clientes. Por tanto, bajo el prisma de la CX y su gestión CEM, el papel de las organizaciones es el de gestionar las emociones del cliente cuándo éste interactúa con la organización.

## **2.2. La importancia creciente de la experiencia de cliente.**

La importancia de la CX y su auge como aspecto estratégico a considerar por gran parte de empresas, radica en el aumento del número y complejidad de los puntos de contacto, canales y medios, que ponen a disposición las organizaciones a sus clientes (Verhoef, et, al. 2009), este hecho, resulta en customer journeys más complejos (Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S., 2013; Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J., 2015) y en una pérdida de control de su proposición por parte de las organizaciones. Además, la explosión de las redes sociales está creando retos y oportunidades para las empresas, ya que las experiencias de los consumidores se convierten en contenido para la interacción social (Leeflang, P. S., Wittink, D. R., Wedel, M., & Naert, P. A., 2013). Así como, de la necesidad de proveer una experiencia positiva y diferenciadora, en cada uno de los mismos, que se convierta a su vez, en una señal de identidad, constitutiva de la propia oferta de la organización (Bascur C. & Rusu, C., 2020).

De forma añadida la CX considera las emociones vividas en cada una de estas interacciones como base para la medición de la bondad de cada una de ellas, y asocia las mismas al recuerdo y comportamiento del cliente hacia la organización (Gentile, et al., 2007). Consecuentemente, la CEM entiende que este recuerdo influye en el comportamiento del cliente, con relación a la fidelidad, recomendación hacia una marca, producto o servicio y, por tanto, para bien o para mal, ésta posee un

impacto directo en la rentabilidad y el customer life time value, y por ende en los resultados globales de una organización (Bolton, R.N., 1998; Bloemer, J., & De Ruyter, K., 1999; Bolton, et al., 2004; Verhoef, 2003). De ahí la importancia y vigencia del término CEM en el momento.

Hoy en día la recomendación de otros usuarios (word of mouth), tanto conocidos, como no, a través de la red, se ha convertido en uno de los factores más importantes tenidos en cuenta a la hora de tomar una decisión (Gildin, S. Z., 2003; Martensen, A., & Mouritsen, J., 2016). A este respecto Nielsen (2013) destaca la recomendación como el factor más relevante en la elección de una marca u otra.

A nivel global el peso de la recomendación de otros usuarios, conocidos o no, en el Z-mot (Zero Moment of Truth), término acuñado por la empresa Google (Lecinski, J., 2011) para describir el camino seguido por un cliente en su fase de evaluación o momento en el que el cliente de una organización aún no lo es, posee un peso elevado en relación a la elección de un determinado producto o servicio, desplazando hacia un papel secundario los mensajes, campañas y actuaciones en esta fase promovidos y realizados por las propias marcas.

Atendiendo a los resultados del estudio “ROI de la experiencia de Cliente, 2020” realizado y publicado por Qualtrics (XM Institute) en el que se cuestionó a 10000 clientes de diferentes industrias para conocer la conexión entre la experiencia de clientes y los resultados organizativos, se evidencia que la CX se correlaciona altamente con la fidelidad y las compras adicionales que realizan nuestros clientes. Más concretamente, y ahondando en los diferentes indicadores de rendimiento comercial, destacan entre otros los siguientes resultados: sobre las compras adicionales (cross-sell) se muestra que existe una fuerte relación positiva entre la probabilidad de comprar más y la puntuación de calificación otorgada por los clientes respecto a la experiencia vivida, con un coeficiente de correlación de 0.91; respecto a más recomendaciones se detecta una fuerte correlación positiva entre la experiencia de clientes y el NPS (Net Promoter Score) con un coeficiente de correlación de 0.88.

Dado lo anterior, la gestión de la experiencia de clientes se ha convertido en uno de los principales temas tratados en la agenda de los CEOs de las organizaciones (IBM Institute for Business Value: The 2021 CEO Study), considerando la CX como una disciplina determinante para lograr una ventaja competitiva y sostenible respecto a otros competidores del mercado, dada la alta competencia en mercados maduros que provocan que las expectativas de nuestros clientes cambien rápidamente en el tiempo y puedan considerarse fugaces (Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W., 2005; Chandler, J. D., & Lusch, R. F., 2014), concretándose esta preocupación en la dedicación de un mayor porcentaje en los presupuestos de marketing en el que entre el 21% y el 50% de los mismos son reservados para la generación de mejores experiencias (Pyle, M. A., Smith, A. N., & Chevtchouk, Y. 2021), así como el dato de que un 60% de las grandes organizaciones planea aumentar el esfuerzo que dedican a mejorar

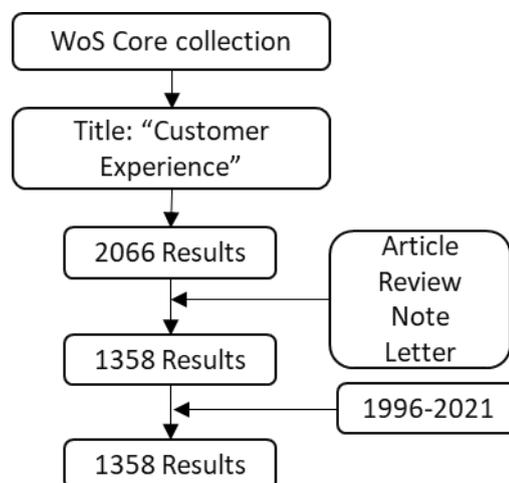
la experiencia de sus clientes en comparación con el año anterior (Informe del Instituto XM, Estado global de XM, 2020, abril de 2020). Para refrendar este dato, existen estudios que corroboran que los líderes en Experiencia de Clientes poseen crecimientos muy superiores a los de la media de sus mercados (Informe CX Champions, Zendesk). Así mismo, en los últimos años directivos relacionados con el área de Experiencia de Clientes se han unido a los comités de dirección de grandes empresas (Amazon, Google, Cisco, KPMG, Airbnb...) (Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., 2016) y han aparecido numerosas asociaciones que cuentan con el objetivo de promover esta disciplina en el mundo empresarial (CXPA, CXLA, DEC...).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Recogida de datos.

Los datos utilizados en el presente capítulo han sido recopilados a partir de la Web Of Science (WoS) de Clarivate Analytics, una de las bases de datos más utilizadas para la difusión de publicaciones científicas y base para la elaboración de artículos de carácter bibliométrico. Existe consenso de que la WoS es una de las bases de datos más fiables (Merigó, J.M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N., Ribeiro-Soriano, D., 2015a; Yang, Y. T. C., & Chang, C. H., 2013), ya que dispone de una cobertura en publicaciones desde el año 1900 hasta la actualidad. En ella se incluyen más de 21.100 revistas revisadas por pares, actas de congreso y más de 80.000 libros de más de 250 categorías y 150 áreas temáticas de investigación. Además, tiene ciertas ventajas respecto a otras bases de datos científicas tales como Scopus, respecto a la selección de palabras clave (Krämer, T., Momeni, F., Mayr, P., 2017). Su creador Eugene Garfield, está considerado como el padre de la indexación de citas relacionadas con la literatura científica y fue explotada comercialmente por Thomson Reuters.

Figura 1: Etapas del proceso de extracción de datos



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2. Análisis bibliométrico

El análisis bibliométrico puede definirse como la disciplina que analiza el material bibliográfico desde una perspectiva cuantitativa (Merigó et al., 2015b), para ello sigue un método sistemático de identificación, evaluación y seguimiento de los trabajos científicos publicados (Small, H., 1973). La unidad común de análisis en este tipo de estudios incluye citas, autores, revistas, documentos, instituciones y países. Respecto al análisis de citas el método asume que los autores citan

aquellas obras que consideran más significativas (Van Raan, A., 1996) (Van Raan, A., 2003).

### **3.3. Análisis del rendimiento.**

Para la realización del análisis de los datos recopilados se han utilizado diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos. Como ejemplo, el número total de artículos sobre el término de experiencia de clientes, conceptualizado como indicador cuantitativo y que nos sirve para conocer la cantidad de documentación científica publicada sobre este tema, así mismo, un ejemplo de análisis cualitativo corresponde al número total de citas, que nos otorga una medida asociada al grado de interés existente sobre este concepto.

En este estudio se ha utilizado el indicador h. Este indicador combina las medidas cuantitativas y cualitativas y ayuda a identificar el número de publicaciones, h, que han dispuesto al menos N citas o más. Existen diferentes umbrales comúnmente utilizados de citación tales como más de 100, 50, 20, 10, 5 y una cita, ambos se presentan en este estudio al objeto de poder extrapolar la calidad de los diferentes estudios. La clasificación de los estudios en diferentes umbrales nos sirve para elaborar un estudio comparativo de la calidad de las contribuciones sobre el concepto de experiencia de clientes. Así mismo se ha incluido el número total de citas al objeto de elaborar una lista con las 10 mejores publicaciones relacionadas con el término analizado.

En este estudio se ha utilizado el software de visualización de similitudes (VOS) (VOSviewer 1.6.15) (Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J., 2010) para obtener la visualización gráfica de algunos aspectos fundamentales para el análisis de los resultados obtenidos como son la coautoría, co-citación (Small, H., 1973), y co-ocurrencia de palabras clave.

La relevancia de cada tema se visualiza utilizando para ello el tamaño del círculo asociado al mismo, y los vínculos entre los diferentes ítems se identifican como líneas entre los diferentes ítems conectados.

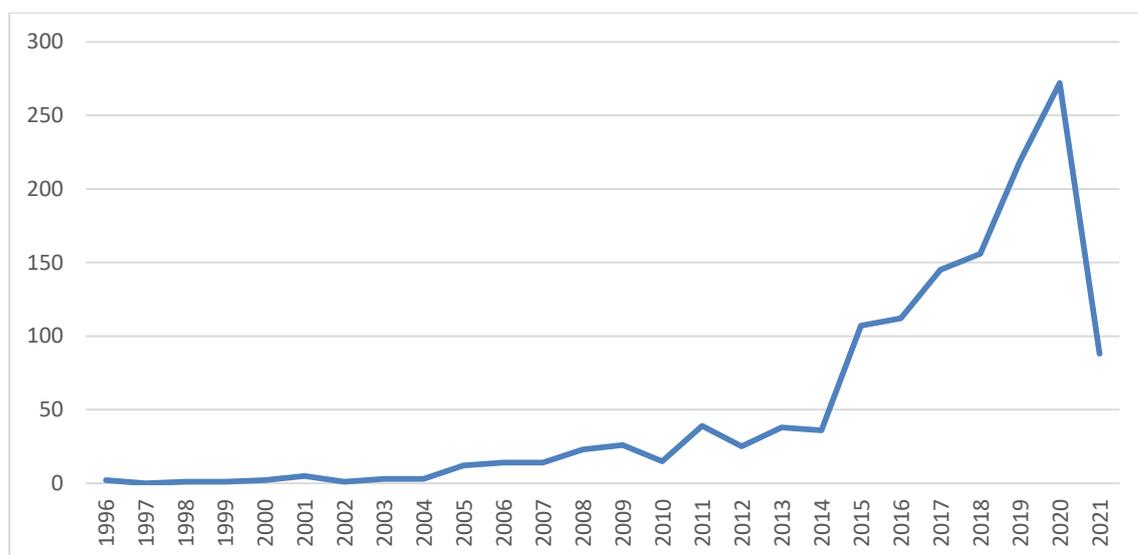
## **4. RESULTADOS.**

Para la realización de este capítulo se realizó una búsqueda en la Core Collection de la Web of Science (Wos), sobre los artículos publicados sobre "Customer experience". Dicha búsqueda nos dio un resultado a mayo de 2021 de 2066. Seguidamente, como dicta el análisis bibliométrico, restringimos la búsqueda a artículos, revisiones, notas y cartas. (Merigó, J.M., Gil-Lafuente, A.M., Yager, R.R., 2015b; Merigó et al., 2015a; López-Rubio, P., Roig-Tierno, N. & Mas-Verdú, F., 2020), lo que resultó 1.358 documentos como unidad de análisis de nuestro estudio.

#### 4.1. Estructura de publicación y citación.

Esta sección muestra la evolución del número de publicaciones y citaciones relacionadas con el concepto de “experiencia de clientes” considerando el periodo de referencia de este estudio. En la figura 1 se muestra el número de artículos científicos datados desde 1996 hasta 2021. Se puede observar que desde el primer artículo relacionado con la experiencia de clientes hasta el año 2015, se publicaron todos los años menos de 40 artículos por año, siendo el dato de producción científica inferior a 10 hasta el año 2004. A partir de este año, ha habido un aumento notable del número de artículos relacionados con este tema, destacando el año 2020 con 272 artículos publicados al respecto. A fecha de mayo de 2021 se han publicado 88 artículos relacionados con el tema estudiado.

Figura 2: Número anual de artículos publicados en Customer Experience



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Estudios influyentes.

En la tabla 1 se enumeran las 10 publicaciones más representativas relacionadas con el concepto de la CX presentes en la literatura científica. En ella se identifican ordenadas por número de citaciones. Indicando además la referencia del paper, el número de citaciones que dispone, tanto a nivel global como de media anual, así como un breve resumen de la temática central del artículo y una clasificación de éste en referencia a las disciplinas presentes en el framework creado por la CXPA (American Customer Experience Professionals Association) para describir los esfuerzos a realizar por las organizaciones con relación a la implementación de un programa de Experiencia de Clientes.

Tabla 1: Artículos más influyentes en CX

R	Referencia Google Scholar	Resumen	CXPA Disciplinas CX	TC	C/Y
1	Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? Journal of marketing, 73(3), 52-68.	Definición del concepto de experiencia de clientes de manera global y su afición para la experiencia de marca. Incluye estudio en el que la experiencia de marca se conceptualiza a partir de diferentes dimensiones: sensorial, afectiva, intelectual, comportamental y social en el que se demuestra la validez del modelo para complementar otras herramientas de medición de la marca, incluyendo logros relacionados con la participación de la marca en el apego a una marca, la satisfacción y su personalidad.	Estrategia de la CX	1333	102,54
2	Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. Marketing science, 19(1), 22-42.	Describe a partir de un estudio de modelado cuantitativo la importancia para los clientes de disponer un entorno online atractivo, asociando su mejora a un incremento de los resultados asociados al comportamiento del consumidor.	Medición y ROI de la CX	1288	58,55
3	Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. Journal of service research, 14(3), 252-271.	Nos desarrolla el concepto de la experiencia del cliente desde el punto de vista de la consecución del engagement del cliente con las organizaciones, incluyendo la evolución de este importante concepto en la literatura científica. Incluye líneas futuras de investigación.	Conocimiento del cliente	1110	100,91
4	Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of retailing, 85(1), 31-41.	Desarrolla diferentes recomendaciones relacionadas con la mejora de la experiencia de clientes en comercio online. Modelo estadístico.	Diseño e implementación de CX & Innovación	986	75,85
5	Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing, 80(6), 69-96.	Desarrolla un modelo conceptual de la experiencia de clientes para entender sus efectos. Incluye una revisión de la literatura científica y su clasificación en los diferentes drivers de la experiencia de clientes CX (precio, servicio, ambiente, experiencias pasadas...	Diseño e implementación de CX & Innovación	819	136,5
6	Szymanski, DM & Hise, RT (2000). E-satisfacción: un examen inicial. Journal of retail, 76 (3), 309-322.	Desarrolla aquellos factores determinantes relacionados con la satisfacción de los clientes en un entorno online.	Medición y ROI de la CX	819	37,23
7	Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Comprender la experiencia del cliente.	Evolución del concepto de CX. Explicación concepto de Customer Journey. Concepto	Diseño e implementación	472	31,47

	Harvard Business Review , 85 (2), 116.	de touch points y tipos. Medición CX. Agenda futura de investigación.	de CX & Innovación		
8	Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. Journal of retailing, 85(1), 1-14.	Definición de CX. Todos los puntos de contacto. Introduce el concepto de los silos en las organizaciones, así como de la importancia de todas las funciones en la entrega de la experiencia. Diferencia entre CRM y CEM. Modelo de patrones pasados, presentes y futuros relacionados con la información de experiencia de clientes para la toma de decisiones. Incluye el concepto de Employee experience.	Cultura y responsabilidad	411	31,62
9	Puccinelli, NM, Goodstein, RC, Grewal, D., Price, R., Raghubir, P. y Stewart, D. (2009). Gestión de la experiencia del cliente en el comercio minorista: comprensión del proceso de compra. Journal of retail , 85 (1), 15-30.	Incluye las principales etapas a partir de las cuáles gestionar la experiencia de clientes, citando la determinación de la voz del cliente, el diseño de las experiencias y la auditoria de experiencias, como aspectos clave para la mejora de estas. Modelo inicial de los frameworks que surgirán posteriormente.	Estrategia de la CX	386	29,69
10	Rose, S., Clark, M., Samouel, P. y Hair, N. (2012). Experiencia de cliente online en e-retail: un modelo empírico de antecedentes y resultados. Journal of retail, 88 (2), 308-322.	Modelo que analiza las repercusiones en la experiencia de diferentes variables en retail tales como el precio, promoción, merchandise, cadena de suministro y localización.	Medición y ROI de la CX	343	34,3

TC= total citas; C/Y: citas por año.

Fuente: Elaboración propia.

En la primera posición del ranking se encuentra el artículo titulado “Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect Loyalty? Realizado por los autores Brakus, J. Josko; Schmitt, Bernd H.; Zarantonello, Lia en el año 2009, con 1333 citas y con una media de citas por año de 102,5. Atendiendo a Google Scholar ese documento cuenta con 4687 citas. Le sigue el trabajo titulado “Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach” escrito por los autores Novak, TP; Hoffman, DL; Yung, YF, en el año 2000, con 1288 citas y con una media anual de citas de 58,55. Atendiendo a datos de Google Scholar este documento cuenta con 4200 citas.

Al objeto de poder evitar problemas con relación a la interpretación de los datos relacionados con el número de citas y la relación directa con la fecha de publicación de los artículos, destaca en esta enumeración la citación por año del artículo denominado “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”, elaborado por Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. en el año 2016, y que cuenta con una citación media anual de 136,5 citas, destacando sobre la selección de artículos enumerados. En Google Scholar este artículo se ha citado en 2502 ocasiones.

La CXPA es una de las asociaciones más relevantes con relación al concepto de Experiencia de Clientes y aglutina a miles de profesionales en todo el mundo. Entre sus actividades principales están las relacionadas con la formación, certificación de los profesionales de Experiencia de Cliente, para este objetivo disponen de un framework que recoge, explica y relaciona las disciplinas fundamentales que toda organización interesada en implementar una estrategia relacionada con la experiencia de clientes ha de contemplar. Estas disciplinas se recogen en la tabla 2.

Tabla 2: 5 disciplinas, Customer Experience Framework (última actualización 2020)

CXPA Disciplina	Propósito:	Elementos clave
Estrategia de la CX	Alinear. Definir e impulsar una estrategia que releje el posicionamiento respecto a la experiencia que la organización desea ofrecer a sus clientes, alineada con sus atributos de marca (Schmitt, 2009), que permita priorizar y guiar las decisiones de la organización.	Brand promise. Customer promise CX maturity Internal communication. CX resources
Conocimiento del cliente	Conocer. Diseñar y poner en marcha un programa de voz del cliente basado en la implementación de los métodos más apropiados para capturar la información idónea, su análisis y concreción en insights comprensibles por parte de los miembros de la organización, para su posterior operativización.	Voice of Customer Program Research methods
Diseño e implementación de CX & Innovación	Innovar y mejorar. Supone la puesta en marcha de acciones relacionadas con la experiencia que desean recibir los clientes de una organización. Desde esta perspectiva se encuadran dos tipos de actuaciones, aquellas que mejoran la relación de un cliente de manera individual (inner loop), y aquellas que mejoran en base a la mejora o la innovación los productos, servicios, o una interacción desde el punto de vista global de los clientes (outer loop). La herramienta central para el diseño de las experiencias es el Customer Journey (Limón and Verhoef, 2016), (Rosenbaum et al. 2017).	Design Thinking Customer Journey Blue Print Closed the loop
Medición y ROI de la CX	Medir. Definir y poner en marcha métricas, ya sean las relacionadas con la medición del desempeño de nuestra proposición relativa a la experiencia de cliente, así como aquellas concernientes al conocimiento de las expectativas y percepción de nuestros clientes. En esta disciplina en el mundo empresarial son empleados comúnmente indicadores tales como el Net promoter score (NPS) (Reichhel, F.F., 2003), el Customer Effort Score (Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N., 2010) (CES), el Customer Satisfaction (CSAT) y Customer Experience index (Temkin, B.D., 2010) y Brand Advocacy Index (Sweeney, J., Payne, A., Frow, P., & Liu, D., 2020)) (BAI).	CX Metrics & Reporting ROI
Cultura y Responsabilidad	Crear un sistema de valores y comportamientos compartidos que fomenten, empoderen y permitan a todos los empleados ofrecer experiencias notables a los clientes (Plaskoff, J., 2017). Dentro del convencimiento de que, para mejorar la experiencia de tus clientes, primero has de mejorar la de tus empleados. Así como, gestionar la experiencia del cliente de forma proactiva y disciplinada, asignando responsabilidades, impulsando el	CX governance Project Management Agile methodology Role of Customer

	cambio y asignando responsabilidades. Se traduce en el diseño y puesta en marcha del governance asociado a la gestión de la estrategia de la experiencia de clientes, que incluye la revisión periódica de las métricas de experiencia del cliente, para comprobar nuestro desempeño, así como el estado de las acciones y programas en marcha.	Experience Professionals e-NPS Communications Recognize Employee Journey Ambassadorship
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la temática central de los 10 artículos con una mayor citación, y su relación con las disciplinas inmersas en el framework de la CXPA, destaca la existencia de una mayor producción científica respecto al concepto de CX en las disciplinas tanto diseño, mejora e innovación de la experiencia entregada por parte de las organizaciones (30%), así como de su métrica y monitorización (30%) de los artículos encuadrados en ambas disciplinas, seguida de la producción relacionada con la estrategia de en materia de CX (20%) y finalizando con un 10% en ambos casos, de aquellos artículos incluidos en las competencias de Customer Insights y Culture and Accountability.

De modo complementario, se incluyen en la siguiente tabla el top 3 de artículos científicos en cuanto a su citación, relacionados con las 5 disciplinas del framework propuesto por CXPA:

Tabla 3: Los 3 artículos más citados relacionados con las disciplinas de CXPA

CXPA Discipline	Scholar Referencias	TC	C/Y
Estrategia de la CX	Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? <i>Journal of marketing</i> , 73(3), 52-68.	1333	102,54
	Puccinelli, NM, Goodstein, RC, Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. y Stewart, D. (2009). Gestión de la experiencia del cliente en el comercio minorista: comprensión del proceso de compra. <i>Journal of retail</i> , 85 (1), 15-30.	386	29,69
	Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. <i>Journal of Service management</i> .	318	26,5
Conocimiento del cliente	Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. <i>Journal of service research</i> , 14(3), 252-271.	1110	100,91
	Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. <i>Journal of the academy of marketing science</i> , 39(6), 846-869.	340	30,91
	Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. <i>Journal of business research</i> , 62(3), 379-389.	318	24,46

Diseño e implementación de CX & Innovación	Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. <i>Journal of retailing</i> , 85(1), 31-41.	986	75,85
	Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. <i>Journal of marketing</i> , 80(6), 69-96.	819	136,5
	Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Comprender la experiencia del cliente. <i>Harvard Business Review</i> , 85 (2), 116.	472	31,47
Medición y ROI de la CX	Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. <i>Marketing science</i> , 19(1), 22-42.	1288	58,55
	Szymanski, DM & Hise, RT (2000). E-satisfacción: un examen inicial. <i>Journal of retail</i> , 76 (3), 309-322.	819	37,23
	Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. <i>Journal of retailing</i> , 88(2), 308-322.	343	34,3
Culture and Accountability	Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. <i>Journal of retailing</i> , 85(1), 1-14.	411	31,62
	Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. <i>Journal of Business Research</i> , 79, 238-246.	153	30,6
	Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. <i>Managing Service Quality: An International Journal</i> .	115	10,45

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Autores, instituciones y países.

En la tabla 3 se muestran los 10 autores más proliferos con relación al número de publicaciones sobre el concepto de CX, el número de citas que disponen sobre los artículos creados, su índice h, así como los promedios de citas por año, y citas por publicación. Atendiendo a los resultados de este análisis bibliométrico, se puede concluir que el autor con un mayor número de publicaciones respecto al concepto de CX, con un total de 23 es Phil Klaus, profesor de Experiencia del Cliente y Marketing de la Universidad Internacional de Mónaco INSEEC Research. Liderando esta clasificación de manera muy destacada respecto a los siguientes autores con mayor producción sobre el concepto. Entre estos, el segundo lugar corresponde a Janet R. McColl-Kennedy, profesora de marketing de la Universidad de Queensland, Universidad de Cambridge con un total de 11 artículos publicados. Y en el tercer lugar se encuentra Bo Edvardsson, profesor de administración de empresas en CTF service research centre, Karlstad University con un total de 10 publicaciones. Desde el punto de vista del número total de citas destaca el autor Dhruv Grewal, profesor de marketing y cátedra Toyota de

comercio y negocios electrónicos, Babson College, que, con 7 artículos sobre la temática, alcanza 1024 citaciones.

Cabe destacar que el único autor presente en este ranking que cuenta con algún artículo entre los 10 más citados, concretamente en las posiciones 8 y 9 sobre la temática es el profesor Dhruv Grewal.

Tabla 4. Los autores más productivos e influyentes en Experiencia de Cliente.

R	Autor	TP	TC	H	C/P	C/Y
1	Klaus, P.	23	731	11	31,78	66,5
2	Mccoll-Kennedy, J.R.	11	542	9	49,27	33,9
3	Edvardsson, B.	10	587	8	58,7	53.36
4	Patricio, L.	9	664	6	73,78	36.89
5	Rajaobelina, L.	8	89	5	11,13	17.80
6	Fisk, R.P.	7	626	5	89,43	34.78
7	Grewal, D.	7	1024	6	146,29	78.77
8	Burton, J.	6	94	3	15,67	13.43
9	Carlson, J.	6	74	5	12,33	12.33
10	Cunha, J.F.E.	6	447	4	74,5	24.83

TP: total de publicaciones, TC: total de citas, H: índice h, C/P: citas por publicaciones, C/Y: citas por año.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestra las 10 principales afiliaciones universitarias de los autores con producción en Customer Experience ordenadas por el número total de publicaciones. Destaca de manera notable State University System of Florida con 41 publicaciones, seguida de Karlstad University con 25 publicaciones. Por otro lado, destaca que las universidades dominantes respecto a la materia se encuentran basadas en USA, con 5 universidades clasificadas entre las 10 con mayor producción sobre el término.

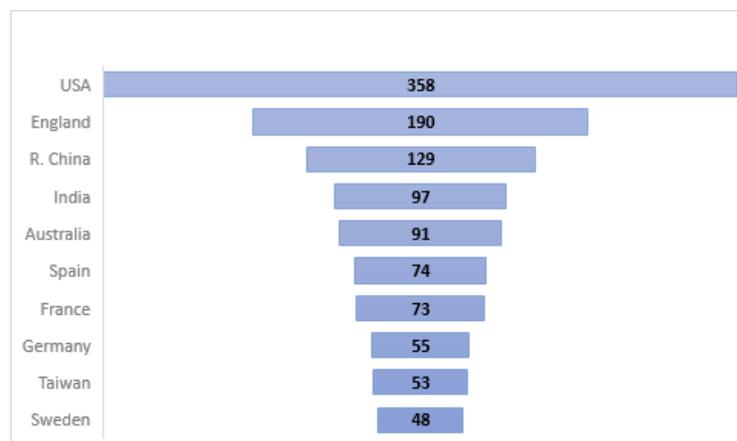
Tabla 5. Las instituciones más productivas e influyentes en Experiencia de Cliente

R	Institución	País	TP
1	State University System of Florida	USA	41
2	Karlstad University	Suecia	25
3	Hong Kong Polytechnic University	China	20
4	Indian Institute of Management IIM System	India	19
5	University Of Central Florida	USA	19
6	University Of Queensland	Australia	18
7	Clemson University	USA	17
8	University Of London	Inglaterra	17
9	Indiana University System	USA	16
10	University System Of Georgia	USA	16

TP: Publicaciones totales  
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se muestra la distribución de publicaciones por país, el cuál concuerda con la descripción realizada en el anterior gráfico relacionado con la afiliación a centros universitarios de los autores en este campo, destacando sobre el resto el número de publicaciones con procedencia al país USA con un total de 358 publicaciones originarias de este país, seguido de Inglaterra con 190 publicaciones.

Figura 3: Distribución de las publicaciones por países.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestran las publicaciones más relevantes respecto al número de publicaciones sobre este concepto, y también se incluye información sobre el total de citas, el índice h, y el número de citas por publicación y en promedio por año.

Tabla 6. Revistas con mayor número de publicaciones.

	TP	TC	H	C/P	C/Y
1 Journal Of Retailing And Consumer Services	50	700	13	14	100
2 Journal Of Business Research	47	1758	20	37,4	109,88
3 Journal Of Service Management	44	1479	17	33,6	134,45
4 Journal Of Services Marketing	44	672	13	15,3	61,09
5 International Journal Of Hospitality Management	24	636	14	26,5	45,43
6 International Journal Of Retail Distribution Management	24	255	10	10,6	51
7 International Journal Of Contemporary Hospitality Management	20	328	10	16,4	32
8 Journal Of Service Research	20	2332	17	117	155,47
9 Sustainability	20	70	5	3,5	17,5
10 European Journal Of Marketing	16	70	5	3,5	17,5

TP: total de publicaciones, TC: total de citas, H: índice h, C/P: citas por publicaciones, C/Y: citas por año.

Fuente: Elaboración propia.

Destaca a este respecto que todas las publicaciones presentes en esta clasificación están relacionadas con la materia de la gestión empresarial, así como su temática central está relacionada tanto con los servicios, es el caso de 4 de ellas, como sobre la aplicación del concepto en el sector del retail (2) y del hospitality (2). Este dato confirma que, aunque se entienda que la CX es un concepto holístico (Schmitt, 1999) en el que están involucradas diversas áreas de conocimiento, la mayoría de las publicaciones están encuadradas dentro del área de business administration (55%), seguida de lejos del área social science other topics (12,2%) y de computer science (9,7%), siendo el resto de las áreas temáticas residuales con un porcentaje inferior al 5% de representatividad.

Por otro lado, con relación a las publicaciones sobre la materia sobresale la revista Journal of Service Research que contando con 20 publicaciones relacionadas con el concepto ha recibido un total de 2332 citas.

## 4.4. Mapear CX con el software de visualización VOS

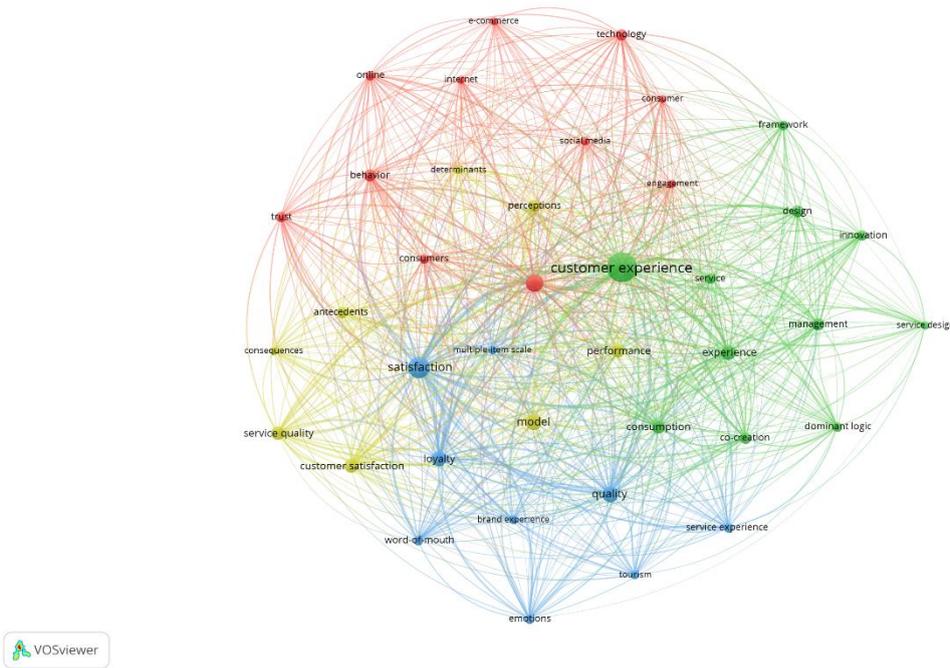
### 4.4.1. Mapa de autores

En la figura 4 se presenta gráficamente the co-authorship network of authors publishing in CX. La co-cita se define como la frecuencia con la que dos documentos se citan juntos (Small, H., 1973) y constituye una técnica muy interesante para apreciar la aproximación entre publicaciones y la variación de una temática a lo largo de un periodo. Esta representación se ha elaborado con el conjunto de datos de co-citación de los autores incluidos, para este estudio, se han considerado todos aquellos que como mínimo disponen de 8 publicaciones sobre CX.

Como se muestra en la Figura 4, se han evidenciado 4 grandes clústers de co-autores interconectados, representados en diferentes colores. En rojo, se agrupan autores tales como Janet Mccoll-Kennedy, Lars Witell, Arne de Keyser, Lerzan Aksoy, cuya temática central de su producción guarda relación con la implantación de la CX en el mundo de los servicios, co-creación, marketing de servicios y gestión de la experiencia de clientes. El siguiente clúster de autores, relacionado a su vez con el anterior y representado en color verde está configurado entre otros por Jamie Burton, Frederic Ponsignon, Philipp Klaus y Thorsten Gruber, estos autores versan su producción en el mundo de los servicios, el marketing de servicios y las operaciones de servicio como temáticas principales. El siguiente grupo de autores es el compuesto por J, Volker G. Kuppelwieser, Jay Kandampully y Elina Jaakkola, representado en el color azul, y cuyas temáticas centrales de investigación están relacionadas con la creación de valor, el compromiso del cliente, la innovación y la gestión de los servicios. Y, por último, aparece un clúster, que no dispone de relación en cuanto a la citación con los anteriores, mostrado en color amarillo y compuesto por Raouf Ahmad Rather, Linda D. Hollebeek, Imran Khan y Zillur Rahman, cuyos artículos están relacionados con las temáticas de Customer engagement, marketing, marketing de servicios y comportamiento del consumidor.

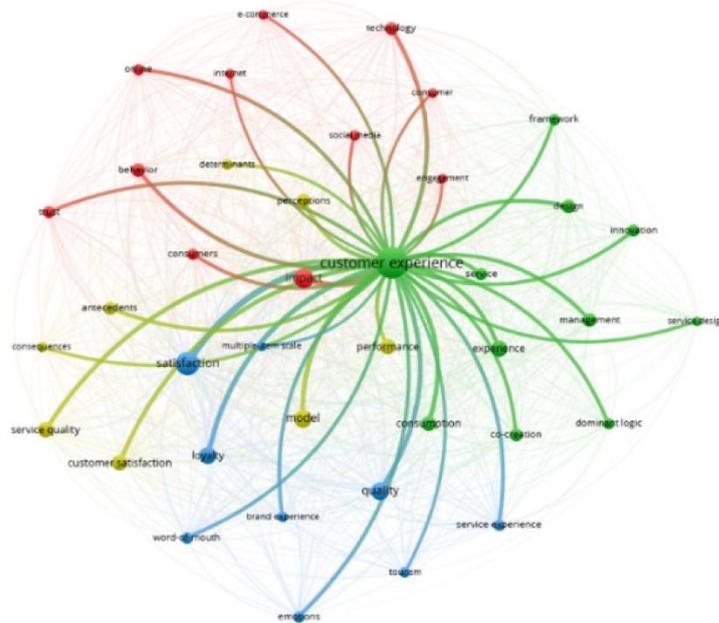


Figura 5: Conceptos clave en CX.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: Conceptos clave en CX



Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

En los últimos años, se ha evidenciado un aumento de la atención sobre la CX, tanto desde el mundo científico, como desde el profesional. Especialmente en los 3 últimos años y medio en los que se concentra el 57% de los artículos científicos relacionados con este concepto.

Este creciente interés guarda relación con el aumento de las interacciones de los clientes a partir de innumerables puntos de contacto, dispuestos por parte de las organizaciones a partir de múltiples canales (incluyendo los digitales) y medios, así como en la aparición de nuevos actores, partners y colaboradores, que no están bajo la responsabilidad jerárquica directa de las organizaciones, pero que cuentan con una gran repercusión en la entrega de las experiencias a percibir por parte de los clientes. Esto conlleva a Customer journeys más complejos y por ende más difíciles de diseñar y controlar por parte de las organizaciones. Las empresas se enfrentan a la aceleración de la fragmentación de canales y medios, y hace que la gestión omnicanal se convierta en un objetivo fundamental a conseguir para lograr una proposición de valor coherente y acorde a un conocimiento profundo y vigente de las necesidades y expectativas de los clientes (Brynjolfsson, et al., 2013; Verhoef, et al., 2015). El diseño y control de dichas interacciones requiere que las organizaciones adopten un enfoque holístico. En él se integran todas sus funciones (marketing, comerciales, operaciones, servicio...) incluyendo las políticas de recursos humanos, la tecnología de la información, la relación con socios externos, etc; en la elaboración y la entrega de experiencias consistentes, predecibles y coherentes con la proposición de marca propuesta.

Esto nos lleva al desarrollo y puesta en marcha de Customers journeys para dar forma a la relación, cada vez más complejos, entre empresa y cliente. Mediante este proceso logramos experiencias sólidas y positivas, que redunden en una mayor satisfacción de los clientes, y como consecuencia, una mejora de los indicadores básicos de resultado, tales como la recomendación, mayores tasas de conversión, la fidelización y el Customer life time value.

Con relación a la temática central de los 10 artículos que disponen de una mayor citación (tabla 1), y amparando los resultados obtenidos con el framework de la CXPA, destaca que, un gran porcentaje de los artículos (el 30%) se ubican en las disciplinas de diseño, mejora e innovación, así como con la medición y monitorización de la métrica de la experiencia de clientes (30%). No existen, al contrario, artículos científicos en este ranking relacionados con las áreas de creación de cultura y de comunicación y governance. Este hecho supone un potencial para el desarrollo de futuras investigaciones en ambas disciplinas, dentro del convencimiento de la importancia del alineamiento de todas las personas que conforman una organización con la entrega de CX, y, por otro lado, de la necesidad de disponer desde el punto de vista del modelo de la gestión de la experiencia del cliente

CEM, de un marco a partir del cual, revisar las diferentes iniciativas puestas en marcha para conseguir los objetivos en materia de CX. A este respecto la comunidad académica no ha proporcionado una guía completa que permita a las empresas operativizar el concepto de la CX teniendo en cuenta todas sus disciplinas.

Respecto a los artículos más influyentes en CX, el artículo “Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?” realizado por Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. en 2009 es el más citado con 1333 citas. En esta lista también destaca el artículo “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”, elaborado por Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. en el año 2016 respecto a su número de citaciones anuales con una media de 136,5. Este hecho implica que existe un interés creciente desde las organizaciones en conocer el concepto y uso de herramientas como el Customer Persona y Customer Journey, que ayudan a las organizaciones a contemplar las necesidades y expectativas de sus clientes en el diseño de sus interacciones para poder así operativizar el concepto de la CX.

Resalta, que sus autores no se encuentran entre aquellos que cuentan con un mayor número de publicaciones. El autor con mayor número de artículos respecto a CX es Phil Klaus, que dispone de 23 publicaciones relacionadas sobre el tema y cuyas 3 publicaciones más citadas guardan relación con la medición y monitorización de la CX. El único autor presente en ambas listas, el más prolijo y el más citado, es Dhruv Grewal, que se encuentra en el séptimo lugar del ranking de autores con más artículos sobre el tema (7) y que ha participado como co-autor en los artículos dispuestos en el octavo y noveno lugar de aquellos con un mayor número de citaciones. Ambos artículos guardan relación con el desarrollo del concepto de la CX y su gestión CXM.

Respecto a las afiliaciones universitarias destacan las universidades americanas, entre las que se encuentran 5 de las 10 más productivas sobre CX. Destaca sobre todas la State University System of Florida con 41 publicaciones, siendo su artículo más citado “Customer experience management in hospitality A literature synthesis, new understanding and research agenda” con 76 citaciones. Tras el análisis se vislumbra que tanto Estados Unidos, como Inglaterra son países pioneros en CX, los cuáles han introducido y están influyendo en otros países tales como la India y China en el desarrollo del concepto.

Respecto a las palabras clave asociadas al concepto de CX (figuras 4 y 5) destaca la existencia de dos clústeres que configuran el concepto. Por un lado, un grupo de palabras relacionadas con la operativización de la CX. Por otro, palabras relacionadas con los efectos de su implantación, y con términos relacionados con el diseño y la entrega de experiencias a partir de nuevos canales y en el marco de nuevos modelos de negocio, A este respecto se refieren palabras como tecnología, online, social media e internet.

En cuanto a la tecnología, se ha producido un crecimiento de la cantidad de datos en el mercado de soluciones de apoyo a las estrategias de CX. Según las predicciones de Gartner para 2021, esta tendencia se refleja en el concepto de "experiencia total", que se refiere a la coexistencia coherente, interactiva y fluida de los clientes, los empleados y la experiencia del usuario. La digitalización, las redes sociales y la revisión de las preferencias de los clientes tras el COVID-19 son temas actuales de CX. La vigencia del término debe estar en constante revisión dados los constantes cambios en las necesidades y expectativas de los clientes, así como las condiciones del entorno empresarial y las posibilidades creadas por las nuevas tecnologías. Estos temas presentan posibilidades para futuras líneas de investigación sobre CX. En este sentido, dado el auge del concepto de "experiencia de digitalización", la Tabla 7 muestra los aspectos clave que las organizaciones deberían considerar en relación con cada una de las competencias clave del marco CXPA.

Tabla 7. Implicaciones digitales en la CX

<b>Competencias clave de la CXPA</b>	<b>Implicaciones Digitales CX</b>
<b>Estrategia de CX</b>	En este nuevo marco, existe una mayor complejidad, junto con más actores y posibilidades más amplias en relación con los canales del cliente. Así pues, la gestión de la experiencia del cliente (CXM) es crucial para las organizaciones porque les proporciona un marco lógico, actualizado y flexible para dar forma a su estrategia integrando la voz del cliente con las operaciones y la innovación. El objetivo es lograr un alto rendimiento en términos de recomendaciones y fidelidad de los clientes (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017).
<b>Comprensión del cliente</b>	Hay una mayor participación de los clientes en la co-creación de productos y servicios a través de un mayor enfoque en la generación de perspectivas de los clientes utilizando diferentes herramientas como Google analytics y datos de consumo (Payne, Storbacka, Frow, & Jnox, 2009; Verleye, 2015). Hay una explosión de empresas cuyo producto o servicio principal se basa en los datos de los clientes (por ejemplo, las redes sociales) y nuevas ciencias que utilizan enormes volúmenes de big data, así como nuevos empleos que se ocupan de convertir los big data en información útil (es decir, la ciencia de los datos). En cuanto a la voz del cliente, la popularización de los dispositivos digitales hace que los clientes reciban una enorme cantidad de información tanto de otros usuarios como de las propias organizaciones. Este acceso a la información condiciona enormemente los procesos de toma de decisiones. Es especialmente relevante en relación con la evaluación y adquisición de productos y servicios por parte de futuros clientes. Este escenario atrae a los clientes y crea un proceso más informado que implica mayores esfuerzos por parte de las empresas (McKean, 2014).

<b>Diseño e implementación de la CX</b>	El viaje del cliente ofrece mayores posibilidades en relación con los puntos de contacto con el cliente gracias a la adopción por parte de las organizaciones de la omnicanalidad (principalmente canales digitales). Se pueden diseñar y aplicar recorridos más flexibles basados en los datos, el historial y el comportamiento de los clientes. Están surgiendo nuevas segmentaciones basadas en la adopción de tecnología por parte de los clientes. Existen nuevas posibilidades en relación con la implementación y el seguimiento del recorrido del cliente propuesto gracias a tecnologías específicas para diseñar e implementar interacciones con los clientes.
<b>Medición y ROI de la CX</b>	Los sistemas pueden pasar de sistemas de medición directa basados en encuestas realizadas por las organizaciones a sistemas indirectos que recopilan datos sobre el uso, el comportamiento y la satisfacción del cliente. Estos sistemas permiten modificar las propuestas ad hoc, así como predecir el comportamiento futuro de los clientes (McKean, 2014). Se pasa de sistemas de medición puntuales a una medición constante y planificada que se diseña e implementa como una interacción más dentro del recorrido del cliente propuesto por las empresas.
<b>Cultura y responsabilidad</b>	Han aparecido nuevos perfiles asociados a la CX. Estos nuevos perfiles se basan en la necesidad de adaptar las funciones clásicas de CX al mundo digital. Algunos ejemplos son la transformación digital de CX, el éxito del cliente, la arquitectura de CX, el diseño digital de CX y el diseño de UX. Basadas en nuevas soluciones tecnológicas para diseñar e implementar interacciones con los clientes, estas funciones conducen a relaciones multicanal, permitiendo la mejora continua a través de la retroalimentación constante sobre el uso por parte de los clientes. Dentro de las organizaciones han surgido generadores de contenidos digitales. Estandarizan los contenidos para dar credibilidad a la narración que las organizaciones desean transmitir y que los clientes esperan recibir.

Fuente: Elaboración propia

Aunque se ha evidenciado las oportunidades de investigación sobre la medición del impacto de la experiencia de clientes (Lemon & Verhoef, 2016), existe preocupación en la literatura sobre el término de CX, al objeto de validar y refrendar los efectos de la mejora de la experiencia percibida por parte de los clientes en los resultados organizativos (los economics de la CX). A este respecto, el término se vincula con palabras tales como word of mouth y brand experience, es decir, con la recomendación entre clientes y con la promesa de que una marca provee buenas experiencias, Ambos indicadores se relacionan con el propósito empresarial de la captación. Además, aparecen otros términos, tales como, la satisfacción y lealtad, vinculados con el concepto de retención desde el punto de vista empresarial.

En resumen, la CX es un concepto multidisciplinar que ha despertado un gran interés en la comunidad científica y en el ámbito profesional. La CX debe adaptarse constantemente a los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes, así como al entorno y a las posibilidades creadas por

las nuevas tecnologías. La tendencia es hacia la especialización de la investigación en las distintas disciplinas de este campo. Las oportunidades para la investigación futura se encuentran en las siguientes áreas: el estudio de programas de voz del cliente que ayuden a conceptualizar tanto la importancia del cliente como el diseño de experiencias; la investigación de herramientas relacionadas con la experiencia del cliente como el customer journey, el blueprint y el customer persona; el análisis del impacto de la digitalización en la entrega de experiencias; la investigación de la inclusión de partes interesadas clave en la entrega de experiencias; el análisis de modelos de gobernanza óptimos que permitan la gestión de la experiencia del cliente en las organizaciones; la identificación de las cualificaciones, la ubicación y las responsabilidades de los profesionales de la experiencia del cliente; y la medición del impacto de la experiencia del cliente en las organizaciones y sus vínculos con el rendimiento organizativo (es decir, la economía de la experiencia).



**CAPÍTULO III. Creación de un modelo de madurez para medir la gestión de la experiencia de clientes por parte de las organizaciones.**



# CREACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES.

## RESUMEN

El propósito central de este capítulo es la creación de un modelo integral de madurez de la Gestión de la Experiencia del Cliente (CXM), diseñado para identificar los factores críticos que inciden en la mejora de la rentabilidad empresarial mediante la optimización de la experiencia del cliente. El trabajo, lleva asociado además el desarrollo de una herramienta para medir la madurez en la CXM, y pone el foco en los elementos esenciales para una implementación exitosa, con especial énfasis en la medición del retorno asociado.

El modelo parte del análisis exhaustivo de los modelos de madurez más destacados a nivel profesional y científico, como CXPA, Forrester y Qualtrics. Se complementa con un análisis cualitativo mediante el método Delphi, en el que han formado parte expertos en la materia. Tras la realización de varias rondas, se llegó al diseño de un modelo integral que abarca seis categorías fundamentales: estrategia, cultura, entendimiento del cliente, diseño, implementación e innovación, medición y retorno. Para cada una de estas categorías, se identificaron una serie de ítems para evaluar la madurez de las organizaciones en el ámbito de la CXM.

En consecuencia, este estudio proporciona la herramienta que permitirá a las organizaciones, mediante su modelo explicativo, por un lado, evaluar su nivel de madurez, priorizar acciones según su retorno, identificar una ruta óptima para la implementación de prácticas relacionadas con la CX. Y por otro, permitirá de forma colectiva focalizar la discusión y difusión de aquellas prácticas, o metodologías de mayor interés para las organizaciones que busquen mejorar su rentabilidad a través de la mejora de la experiencia percibida por parte de sus clientes.

### **Key words:**

Customer Experience (CX), Customer Experience Management (CXM), Modelo de madurez de la CX, Rentabilidad de la CX

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Experiencia del Cliente (CX) abarca todas las interacciones, expectativas y emociones que un cliente experimenta durante su relación con una empresa. La gestión de esta experiencia conlleva la implementación de procesos claramente definidos, la colaboración de profesionales competentes, la integración de tecnología eficiente y la adopción de las mejores prácticas para comprender, supervisar, tomar decisiones y mejorar continuamente las experiencias del cliente (Tavşan & Erdem, 2018). En este contexto, los resultados de la empresa están intrínsecamente vinculados al nivel de madurez alcanzado en la gestión de la experiencia del cliente. Para lograr este objetivo, existen diversos modelos que permiten a las organizaciones evaluar la madurez de sus programas de CX, considerando distintas categorías (Uhl y Gollenia, 2012; Burns, et al., 2016; Tempkin, 2012).

Si bien la literatura académica desarrolla el concepto de Customer Experience Management (CXM) (Schmitt, 2010) y su implementación, se echa en falta un análisis holístico que aglutine cómo las empresas están abordando la implementación de las diferentes disciplinas en la que se configura el concepto de la CX, así como su relación con el retorno de las propias organizaciones (Grønholdt et al., 2015).

Por tanto, surge la necesidad de desarrollar un modelo único de madurez de la CX que facilite validar su desempeño, y que permita por un lado identificar aquellas variables que impactan en el retorno, aspecto no considerado en los modelos analizados. Por otro lado, existe la necesidad de revisar tanto los ítems a considerar como la formulación de estos para mejorar la comprensión por los profesionales y organizaciones que deseen medir el grado de madurez de la CX en sus organizaciones y su contribución a la mejora del retorno organizativo. Y por otro, definir a nivel global una estrategia de actuación focalizada en factores clave a priorizar.

Para la elaboración de la herramienta se partió de los siguientes modelos de madurez de CX: i) modelo CXPA (De Keyser et al, 2015) ii) modelo de Forrester (Kozina y Dusper, 2019) y iii) modelo de Qualtrics (Tempkin, 2012). Aunque los tres modelos presentan diferencias, comparten similitudes fundamentales en su enfoque para mejorar la gestión de la CX, utilizando una estructura de varios niveles desde la inmadurez hasta el liderazgo avanzado. Se centran en aspectos críticos como estrategia, cultura, medición y diseño de experiencias, promoviendo la mejora continua a través de prácticas sólidas en estas áreas, así como en la realización de evaluaciones periódicas.

Una vez analizados los modelos de madurez en CXM, se siguió la metodología Delphi basada en paneles de expertos. En este caso se agrupó a 15 profesionales pertenecientes a la Asociación Española para la Calidad (AEC) especializados en CX y Calidad. Estos expertos participaron en tres rondas, con el fin de desarrollar y validar un modelo de madurez de CXM.

En la primera fase, se validaron las categorías principales del modelo, derivadas de las referencias de CXPA, Forrester y Qualtrics. La segunda fase concluyó con la selección de los ítems de cada categoría. Y en la tercera fase se ajustó la última versión del cuestionario.

El resultado final es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar y mejorar de forma precisa la gestión de la CX y su impacto en el retorno de las organizaciones, basada en un nuevo modelo holístico de madurez y centrada en el retorno en las organizaciones.

El presente trabajo se distribuye en tres partes. Una primera en la que se reflexiona acerca de la literatura existente sobre del concepto de medición de madurez de la experiencia de clientes, y el análisis de los modelos principales existentes. En la segunda fase, se abordará la metodología Delphi empleada, para la elaboración de un cuestionario destinado a evaluar la madurez de la CX por parte de las organizaciones. En este apartado se presentará el panel de expertos, así como la descripción de las rondas de trabajo. Y una tercera parte, en la que se presentan los principales resultados obtenidos, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación relacionadas con los hallazgos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Customer Experience (CX), un concepto multidisciplinar**

El concepto de CX se ha posicionado como un campo multidisciplinario de creciente relevancia tanto en el entorno empresarial como académico (Molinillo et al., 2022).

La CX se define como todos los pensamientos, emociones y valoraciones que ocurren durante o como resultado de un encuentro (Goode et al., 2010), es decir, una experiencia ocurre cuando un cliente dispone de alguna sensación o adquisición de conocimiento como resultado de una interacción con los diferentes elementos propuestos por una organización (Gupta y Vajic, 2000).

La gestión efectiva de las emociones y el conocimiento del cliente en los puntos de contacto relevantes se ha consolidado como una prioridad estratégica para las organizaciones. La creación y entrega de experiencias memorables en estas interacciones emergen como elementos cruciales para competir en el actual panorama empresarial, caracterizado por una multiplicidad de puntos de contacto y canales de interacción con el cliente, que en muchos casos no son propiedad de las organizaciones (Gallardo et al., 2023; Verhoef et al., 2009).

La CX se ha erigido como una herramienta fundamental para identificar los momentos críticos en la relación con los clientes y los puntos de contacto de singular relevancia (Rawson et al., 2013). La entrega de experiencias sólidas y positivas en estos momentos críticos (kmots) se traduce en un impacto directo en los resultados organizativos (McKinsey & Company, 2023), incluyendo tasas de conversión superiores, una mayor lealtad y la generación de recomendaciones por parte de los clientes (Ieva y Ziliani, 2018; Payne y Frow, 2005).

A pesar de la creciente adopción de la CX en los negocios, existen oportunidades académicas para investigar sus fundamentos y su influencia en el comportamiento del cliente y el desempeño organizacional, explorando la interrelación de disciplinas para optimizar resultados.

## **2.2. Gestión de la experiencia de clientes (CXM)**

La gestión de la CX se desarrolla e implementa en las organizaciones a través del CXM, que constituye un enfoque estratégico esencial en la gestión empresarial actual. El CXM se fundamenta en la idea de crear, administrar y optimizar experiencias positivas y significativas para los clientes a lo largo de su interacción con una organización. Esto implica un proceso integral que abarca diversas etapas y dimensiones clave (Holmlund et., al, 2020).

En primer lugar, la integración estratégica de la CX en la estructura organizativa, reconociendo su importancia como un objetivo estratégico central (Schmitt, 2010). Entendiendo que la CX es parte esencial de la misión y visión de una organización, y no simplemente un resultado a conseguir.

En segundo lugar, la comprensión profunda del cliente es un componente esencial (Jaworski y Kohli, 2014). Esto requiere la implementación de programas de voz del cliente que permitan la recopilación y análisis de sus comentarios y retroalimentación, al objeto de orientar las decisiones de una organización a todos los niveles.

En tercer lugar, el diseño, implementación y ejecución de las experiencias deseadas por los clientes mediante la aplicación de herramientas como el customer persona y el customer journey (Lemon y Verhoef, 2016; Canedo et al., 2023), que permiten una comprensión detallada de las necesidades y expectativas en cada uno de los puntos de contacto del cliente con la empresa. Supone, además, la capacitación del personal, la optimización de los procesos internos, así como la adopción de tecnologías que faciliten la entrega de experiencias consistentes y personalizadas.

En cuarto lugar, el seguimiento y la mejora continua, como elementos clave para la adaptación ante las preferencias cambiantes del cliente y las dinámicas del mercado. La medición constante de la CX (Maklan y Klaus, 2011; Gahler et al., 2023), así como del desempeño de los procesos internos clave son esenciales para identificar áreas de mejora y optimización. Aparecen en este sentido diferentes tipos de métricas, tales como las mediciones operativas, de la percepción y de resultado (Giovanis y Melanthiou, 2017).

Por último, la implementación de una cultura organizativa orientada al cliente como elemento crucial para garantizar que la CX se alinee con los valores y los objetivos organizativos (Hwang & Seo, 2016). Esto implica fomentar una mentalidad centrada en el cliente en todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea.

En este sentido la CXM, entre otros aspectos debe incluir procesos bien definidos, personas competentes y la tecnología apropiada para comprender, monitorear, tomar decisiones y mejorar continuamente las experiencias entregadas a los clientes (Tavşan & Erdem, 2018).

Dada la variedad de temáticas y materias relacionadas con la CXM, en el ámbito académico, se aborda desde diversas disciplinas, tales como el marketing, la gestión de servicios, la psicología del consumidor y la gestión de relaciones con el cliente (Bolton et., 2018).

### **2.3. Retorno de la gestión de la CX**

El retorno de la CX ha despertado un creciente interés tanto en el ámbito empresarial como en el académico. La literatura académica proporciona diversas teorías económicas que relacionan el concepto de CX con los resultados organizativos, como son: i) la teoría de la fidelidad del cliente (Oliver, 2014), ii) la teoría del comportamiento del consumidor (Cai et al., 2018), y iii) la teoría de la relación calidad-precio (McConnell, 1968). En todas ellas resaltan la existencia de una relación positiva entre la percepción de una experiencia positiva por parte del cliente y los resultados de la organización.

Sin embargo, en la práctica, muchas organizaciones que aún no han adoptado la medición del retorno de la CX por varias razones. Estas incluyen un enfoque a corto plazo, la falta de herramientas y métricas adecuadas para evaluar la CX, la ausencia de un liderazgo comprometido con la mejora de la experiencia del cliente y la persistencia de un enfoque tradicional de retorno centrado exclusivamente en los aspectos financieros.

La brecha entre la comprensión teórica de la importancia de la CX y su implementación efectiva en la gestión empresarial es un desafío en la actualidad. La falta de un enfoque uniforme para cuantificar y evaluar el retorno de la CX por parte de las organizaciones ha llevado a diversas interpretaciones y enfoques fragmentados en la medición. En consecuencia, muchas empresas no aprovechan todo el potencial de la CX como un impulsor estratégico de su crecimiento y retorno (Chauhan et al., 2022).

### **2.4. Medición de la madurez de la CX**

Para ayudar a las organizaciones a dar forma y comprender la importancia relativa de los diferentes elementos que configuran la CX existen diferentes modelos de madurez de la CX (Uhl y Gollenia, 2012). Estos modelos proporcionan un marco de referencia que posibilita a las

organizaciones evaluar, medir y mejorar su enfoque relativo a la CX.

Estos modelos permiten una evaluación integral de la gestión de la CX, desglosando en componentes específicos como la comprensión de las necesidades del cliente, el diseño de experiencias y la medición de resultados. Además, facilitan el establecimiento de objetivos al definir varios niveles de madurez, desde un estado inicial hasta uno altamente sofisticado, lo que ayuda a las empresas a fijar metas claras y alcanzables para mejorar su enfoque en CX. Asimismo, identifican brechas y deficiencias al comparar el rendimiento de una organización con los niveles de madurez propuestos, permitiendo centrarse en áreas específicas de mejora. Los modelos también posibilitan el benchmarking al permitir comparar el desempeño de una empresa con otras en la misma industria, proporcionando información valiosa sobre su posición relativa. Finalmente, ofrecen orientación estratégica al describir las características y prácticas asociadas con cada nivel de madurez, lo que ayuda a las organizaciones a determinar las acciones necesarias para avanzar en la gestión de la CX.

Estos modelos proporcionan un marco de referencia que ayuda a las empresas a comprender en qué etapa se encuentran en términos de CX y qué áreas deben mejorar. Algunos de los modelos de madurez de la CX más destacados son i) Modelo de madurez de CX de la Customer Experience Professionals Association (CXPA), ii) Forrester y iii) Qualtrics:

#### **2.4.1. Modelo de madurez de CX de la CXPA (Customer Experience Professionals Association)**

La CXPA (Customer Experience Professionals Association) es una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover y desarrollar la profesión de la CX. La CXPA trabaja para establecer estándares y mejores prácticas en CX y colabora estrechamente con expertos en la industria para impulsar la excelencia en la gestión de la CX en diversas organizaciones y sectores. Esta asociación dispone de un framework de trabajo que descompone los esfuerzos de materia de CX en cinco dimensiones. Estas dimensiones permiten comprender la CX, priorizando aquellas actividades que la pueden mejorar.

El modelo de competencias de la CXPA (De Keyser et al., 2015) se compone de cinco competencias centrales para mejorar la experiencia que perciben sus clientes necesitan conocer y considerar (ver tabla 8).

**Tabla 8.** Descripción de las competencias / dimensiones centrales del modelo de madurez de la CXPA.

<b>Competencia central CXPA</b>	<b>Descripción</b>
Estrategia de CX	Define y comunica la estrategia de CX y alinea los objetivos de la organización.
Conocimiento y comprensión del cliente	Comprende las necesidades, expectativas y deseos de los clientes a través de investigación y análisis.
Diseño, Implementación e Innovación de Experiencias	Diseña experiencias centradas en el cliente, implementar mejoras y soluciones innovadoras que mejoren la CX.
Métricas, Medición y ROI	Mide la satisfacción del cliente y los resultados de la CX, analiza datos y retroalimenta la estrategia.
Cultura y responsabilidad	Fomenta una cultura empresarial centrada en el cliente, promoviendo valores y comportamientos que priorizan la CX.

Fuente: Elaboración propia basado en De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015).

#### **2.4.2. Modelo de Madurez de CX de Forrester.**

Forrester Research es una firma global de investigación y consultoría que se enfoca en tecnología, marketing y CX, brindando análisis y asesoramiento empresarial para impulsar el éxito. Forrester Research en el año 2016 desarrolló y lanzó al mercado un modelo de madurez de la CX con el objetivo de evaluar el progreso de una empresa en la mejora de la CX (Burns et al., 2016).

El modelo de madurez de la experiencia de clientes de Forrester es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar y mejorar su gestión de la CX. Funciona identificando seis áreas clave de proceso (ver Tabla 9), como la estrategia, cultura y métricas, y definiendo cinco niveles de madurez, desde “Inmaduro” hasta “Líder de CX”. En cada área se detallan prácticas específicas relacionadas con la CX que las organizaciones evalúan en función de su implementación y eficacia (ver Tabla 10). A través de la puntuación acumulada en estas prácticas, se determina el nivel de madurez global de la organización en cuanto a la gestión de la CX. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a desarrollar estrategias para avanzar hacia niveles de madurez superiores, lo que impulsa la excelencia en la experiencia del cliente (Kozina y Dusper, 2019).

**Tabla 9.** Competencias centrales del modelo de madurez de Forrester (2016).

<b>Competencia central Forrester</b>	<b>Descripción</b>
Comprensión del cliente	Garantizar que los empleados tengan un conocimiento completo, y preciso de los clientes y de la experiencia que desean vivir.
Priorización	El objetivo es centrar recursos limitados en aquellas interacciones que son más relevantes para los clientes.
Diseño	Traducir la visión de la CX en planes detallados que describan lo que los empleados deben hacer.

Entrega	Gestionar las operaciones diarias para que las experiencias coincidan con lo previamente diseñado.
Medición	Cuantificar el nivel general de la calidad de la CX tal y como es percibida por los clientes, tanto el grado de coincidencia entre lo diseñado y la experiencia real, como el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos.
Cultura	Disponer de empleados que valoren los modelos y prácticas maduras de CX porque es lo correcto, no solo porque se les dice que lo hagan.

Fuente: Elaboración propia basado en Burns et al. (2016).

**Tabla 10.** Niveles de madurez de la CX. Modelo de Forrester (2016).

<b>Nivel de madurez (Forrester)</b>	<b>Descripción</b>
Nivel 1: Inmaduro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque ad hoc en la CX.</li> <li>- Pocas prácticas establecidas.</li> <li>- Ausencia de una estrategia de CX sólida.</li> </ul>
Nivel 2: Desarrollando	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconoce la importancia de la CX.</li> <li>- Implementación de algunas prácticas.</li> <li>- Estrategia de CX en desarrollo.</li> </ul>
Nivel 3: Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso y prácticas establecidas.</li> <li>- Estrategia de CX más sólida.</li> <li>- Medición y seguimiento de la CX.</li> </ul>
Nivel 4: Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque centrado en el cliente.</li> <li>- Prácticas de CX bien establecidas.</li> <li>- Estrategia de CX integral.</li> </ul>
Nivel 5: Líder de CX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelencia en la CX.</li> <li>- Prácticas de vanguardia.</li> <li>- Estrategia de CX avanzada y orientada al cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en Burns et al., (2016).

### **2.4.3. Modelo de madurez de la CX de Qualtrics (2015)**

Qualtrics es una plataforma líder en gestión de la CX y empleado (EX) que ofrece herramientas avanzadas de recopilación y análisis de datos que ayudan a las empresas a tomar decisiones basadas en datos para impulsar su éxito.

El modelo de madurez de la CX de Qualtrics (Tempkin, 2012) es un marco que ayuda a las organizaciones a evaluar su estado actual de CX y a identificar las áreas de mejora. El modelo se basa en cinco niveles de madurez (ver Tabla 11), que son medidos para los cuatro pilares fundamentales en la gestión de la CX que contempla este modelo (ver Tabla 12).

**Tabla 11.** Pilares de la CX, Modelo de madurez de Qualtrics (2015).

<b>Pilares del modelo de madurez Qualtrics</b>	<b>Descripción</b>
Enfoque	Grado en que la organización está comprometida con la mejora de la CX.
Integración	Grado en que la CX está integrada en todas las áreas de la empresa.
Datos y análisis	Grado en que la organización recopila y analiza datos sobre la CX.
Medición y acción	Grado en que la organización mide el impacto de sus esfuerzos de CX y toma medidas para mejorar.

Fuente: Elaboración propia basado en Tempkin, (2012).

**Tabla 12.** Niveles de madurez de la CX, Modelo Qualtrics (2015) basado en Tempkin, (2012).

<b>Nivel de madurez modelo Qualtrics</b>	<b>Características</b>
1: Reactivo	Las organizaciones se centran en resolver problemas puntuales y no tienen un enfoque sistemático para la gestión de la CX.
2: Predictivo	Las organizaciones comienzan a recopilar datos sobre la CX y a utilizarlos para identificar tendencias y patrones.
3: Proactivo	Las organizaciones utilizan los datos de la CX para tomar decisiones estratégicas y mejorar de forma proactiva.
4: Integrado	Las organizaciones han integrado la CX en todas las áreas de la empresa.
5: Transformador	Las organizaciones utilizan la CX para transformar su negocio y crear una ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia basado en Tempkin, (2012).

Los tres modelos de madurez de la CX son herramientas útiles para las organizaciones que buscan mejorar. Los modelos proporcionan una visión general de los diferentes niveles de madurez y ayudan a las organizaciones a identificar las áreas de mejora.

Los modelos de madurez de CXPA, Forrester y Qualtrics comparten similitudes esenciales en su enfoque para mejorar la gestión de la CX. Todos emplean una estructura de varios niveles, desde un estado inicial de inmadurez hasta un nivel avanzado de liderazgo en la gestión de la CX. Estos modelos se centran en áreas críticas como la estrategia, la cultura, la medición y el diseño de experiencias. Promueven la idea de que las organizaciones pueden mejorar a medida que implementan prácticas más sólidas en estas áreas y realizan evaluaciones periódicas.

Las diferencias radican en la estructura, la metodología de evaluación y el número de niveles de madurez. CXPA y Forrester cuentan con cinco niveles, mientras que Qualtrics tiene cuatro. Forrester utiliza evaluaciones independientes para medir el progreso de las organizaciones en CX,

mientras que CXPA y Qualtrics se basan en la autodeclaración. Además, las áreas clave evaluadas difieren entre los modelos, lo que refleja las perspectivas y prioridades específicas de cada uno de ellos.

### **3. METODOLOGÍA**

Entre los métodos cualitativos empleados en el método científico destaca el método Delphi como uno de los más utilizados en la investigación científica en situaciones problemáticas que incluyen desde la identificación de tópicos hasta la elaboración de instrumentos de análisis y recogida de información, destacando su utilidad en el ámbito de las ciencias sociales en general (Hasson et al., 2000; El-Gazzar et al, 2016). El método Delphi es un proceso de investigación iterativo que implica la participación de un grupo de expertos que proporcionan sus opiniones sobre un tema específico de manera anónima (Helmer, 1967). Este método se basa en la premisa de que la sabiduría colectiva de un grupo de expertos es más precisa y poderosa que la opinión de un solo individuo (Linstone y Turoff, 1975). Se trata de un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones y, si es posible el consenso, de un grupo de expertos; considerando a estos como personas que tienen una estrecha relación sobre la cuestión, sector, tecnología u objeto de la investigación. Los expertos responden a una serie de cuestionarios en múltiples rondas, y entre cada ronda, reciben retroalimentación controlada sobre las respuestas anteriores (Landeta, 2006). Esto les permite revisar y justificar sus opiniones en rondas posteriores. El proceso continúa hasta que se alcanza un consenso o se completa un número predeterminado de rondas (Khodyakov y Chen, 2020). El consenso de expertos obtenido se considera como una valiosa “evidencia” que puede respaldar predicciones futuras y procesos de toma de decisiones, especialmente en temas complejos donde se requiere la opinión de expertos.

#### **Cuestiones de estudio**

El objetivo de este estudio es identificar y validar un modelo de madurez de la CX, obteniendo como resultado un cuestionario para su medición en entornos organizacionales.

En el proceso de validación se identifican tres etapas. En primera instancia, se buscó validar los pilares fundamentales que conforman las diferentes categorías de madurez a tener en cuenta en la CX. Para la identificación de las categorías se utilizaron los modelos de madurez más relevantes. En segunda instancia, se validaron los ítems específicos del cuestionario y en una tercera instancia, se incidió en la claridad y comprensión de las cuestiones por parte del público objetivo del modelo (ver Tabla 13).

**Tabla 13.** Pasos en la aplicación del método Delphi.

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>
Descripción del asunto a estudiar.	Una vez realizada revisión de los modelos de madurez existentes, se propone la creación de un modelo único de madurez de la CX que incluya el retorno como categoría relevante a contemplar. De hecho, el principal objetivo es que los profesionales de esta disciplina puedan validar su desempeño, así como detectar insights que permitan priorizar las acciones de para optimizar los procesos de gestión en CX de las empresas.
Selección de panelistas expertos.	Profesionales dentro del ámbito de la Calidad y CX que participan de forma activa en las comunidades relacionadas con estas disciplinas de la AEC. Cuentan con más de cinco años de experiencia en puestos relacionados con estas áreas. Se seleccionan a un total de 15 profesionales.
Ronda 1: Validación de categorías principales del modelo.	Los expertos validaron las categorías identificadas en los tres modelos de referencia analizados, resultando las siguientes categorías: i) estrategia, ii) cultura, iii) entender al cliente, iv) diseño, implementación e innovación, v) medición y vi) retorno. Confirmándose la relevancia del retorno como variable fundamental y diferenciadora a considerar.
Ronda 2: Selección de cuestiones pertinentes de cada categoría modelo.	Los expertos validaron cada uno de los ítems propuestos para medir el grado de madurez en las diferentes categorías. Resultan un total de 41 ítems.
Ronda 3: Clarificación y sencillez cuestiones modelo.	Para cada uno de los ítems planteados en la anterior fase se valora el grado de facilidad de comprensión, teniendo en cuenta al colectivo al que se destina el cuestionario. Se realizan diferentes ajustes para su óptimo entendimiento. Se utiliza escala Likert de 1 a 5, donde 1 es “poco comprensible” y 5 “muy comprensible”.

Fuente: Elaboración propia.

### **Grupo de expertos**

La Asociación Española para la Calidad (AEC) es una organización sin ánimo de lucro que reúne a profesionales, empresas y expertos en calidad y gestión en España. Su objetivo principal desde su creación en 1961 es promover la excelencia, la calidad y la mejora continua en todas las áreas de la sociedad y la economía. Su trabajo se centra en el intercambio de conocimientos, la formación, la investigación y la promoción de buenas prácticas en gestión y calidad. Busca elevar los estándares de calidad en España y fomentar la competitividad y la innovación en las organizaciones. En la actualidad más de 800 empresas y de 3.500 profesionales participan activamente en la asociación, constituyéndose como una de las comunidades empresariales de referencia en la economía española. La selección de expertos se llevó a cabo siguiendo un enfoque estratégico. Se eligieron profesionales pertenecientes a la Comisión de CX y Comisión de Calidad de la AEC, en concreto a 15 profesionales

de dichas comunidades. Estos expertos representan una muestra diversa y representativa, ya que provienen de diversas organizaciones y sectores. Su experiencia en las áreas de CX y calidad es destacable, con un mínimo de cinco años en dichos campos. Su recorrido profesional y visión holística de la CX y la calidad los convierten en candidatos ideales para participar en la validación del cuestionario de madurez de la CX, lo que aporta una sólida validación del modelo y del cuestionario, asegurando la medición efectiva de la CXM.

## 4. RESULTADOS

### Ronda 1

En la primera ronda del análisis Delphi, se presentaron a los expertos las diferentes categorías que conforman las disciplinas o pilares de los modelos de madurez previamente analizados (ver Tabla 14), añadiéndose a las mismas la categoría retorno. El objetivo principal fue cuestionar la pertinencia de las dimensiones a considerar en un modelo holístico de madurez de la CX y proponer la necesidad de incluir nuevas dimensiones al modelo propuesto.

**Tabla 14.** Categorías del concepto de CX contempladas en los diferentes modelos de madurez analizados.

<b>CXPA (2011) (2020)</b>	<b>Forrester (2016)</b>	<b>Qualtrics (2015)</b>
Estrategia de CX	Priorización.	Enfoque
Conocimiento y comprensión del cliente	Comprensión del cliente.	Datos y análisis
Diseño, Implementación e Innovación de Experiencias	Diseño / Entrega	Integración
Métricas, Medición y ROI	Medición	Medición y acción
Cultura y responsabilidad	Cultura	

Fuente: Elaboración propia.

A los panelistas se les pidió que evaluaran la relevancia de estas categorías y si consideraban que eran dimensiones fundamentales en la evaluación de la madurez de la CX en las organizaciones. Previamente las categorías presentes en los diferentes modelos fueron agrupadas por similitud.

Para cada categoría se analizó de forma individual su grado de adecuación (utilizando para ello una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es “poco adecuada” y 5 “muy adecuada”). Al final del cuestionario se añadió pregunta abierta para que los expertos pudieran incluir sus observaciones.

Durante esta fase, se llegó a la conclusión de que las categorías propuestas eran en su mayoría

similares en los modelos existentes, como los de la CXPA, Forrester y Qualtrics. En esta fase, se confirmó la relevancia de la dimensión retorno en el modelo de madurez. Principalmente por la importancia manifiesta en la toma de decisiones y priorización de acciones de gestión en el ámbito de la CX. Esta dimensión se consideró esencial para evaluar la madurez en la gestión de la experiencia del cliente, ya que refleja cómo las organizaciones obtienen beneficios tangibles de sus esfuerzos en CX.

La primera ronda del análisis Delphi permitió establecer una base sólida para el desarrollo del nuevo modelo de madurez de la CX, incorporándose las siguientes categorías acordadas por los expertos en el campo (ver Tabla 15).

**Tabla 15.** Categorías centrales del modelo CXM.

<b>Modelo</b>
Estrategia
Cultura
Entender al cliente
Diseño, implementación e innovación
Medición
Retorno

Fuente: Elaboración propia.

### **Segunda ronda**

En la segunda ronda del análisis Delphi, se presentaron los ítems de cada una de las categorías incluidas en los tres modelos de madurez analizados: la CXPA, el de Forrester y el de Qualtrics. El objetivo central de esta ronda fue identificar aquellos ítems relevantes, basados en los modelos de referencia, al objeto de que los panelistas pudieran determinar la relevancia de estos ítems para medir la madurez en las diferentes categorías propuestas.

Tomando como referencia las categorías que estructuran el concepto de madurez en la CX previamente validadas, se solicitó a los expertos que valoraran el grado de adecuación de cada uno de los ítems propuestos para cada una de las categorías. Para este propósito se utilizó una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es “poco de acuerdo” y 5 “muy de acuerdo”.

Además, se instó a los expertos a proponer nuevos ítems que, a su juicio, debían incluirse para enriquecer la evaluación de las categorías de madurez, al objeto de poder aprovechar su conocimiento y experiencia en el campo de CX.

Como resultado de la segunda ronda se obtuvo una primera versión del cuestionario de madurez de la CX.

### Tercera ronda

En la tercera ronda, se llevó a cabo una revisión exhaustiva los ítems identificados para cada una de las categorías para garantizar su claridad y comprensión. Esta ronda fue fundamental para asegurar la adecuación del lenguaje al público objeto del cuestionario y asegurar la adecuada utilización de este con respuestas precisas y coherentes.

Para llevar a cabo la evaluación de los ítems se creó un cuestionario tomando como resultado la información de las rondas anteriores y se solicitó a los expertos que calificaran el nivel de claridad de cada ítem incluido en la primera versión del cuestionario. Se utilizó una escala de tipo Likert de 1 a 5, donde 1 es “poco comprensible” y 5 “muy comprensible”. Este enfoque permitió recopilar los ajustes necesarios propuestos por los expertos para mejorar su comprensión y claridad.

Cabe destacar que en esta ronda se hicieron cuatro revisiones de los ítems incluidos en el cuestionario.

### Resultado Final

El resultado de esta tercera ronda contribuyó significativamente a la calidad del cuestionario final, asegurando que las cuestiones fueran claras y precisas, aspecto fundamental para medir con precisión la madurez en la gestión de la experiencia del cliente en las organizaciones. Obteniéndose el cuestionario final, que se muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16** . Cuestionario de madurez del modelo.

<b>Modelo de medición de la madurez y retorno de la CX</b>	
<b>1. Sobre la estrategia de CX de mi organización</b>	<b>2. Sobre la cultura de CX de mi organización</b>
El cliente está en el centro de la estrategia y el negocio.	Todos los departamentos y empleados conocen su papel en la CX.
La dirección apoya la CX.	Se definen roles y responsabilidades en CX por departamento.
La gestión de la CX cuenta con iniciativas y planes operativos concretos puestos en marcha.	La orientación a CX se considera en los procesos de selección de personas.
Existe un presupuesto adecuado para la gestión de CX.	Los empleados tienen autonomía para atender las necesidades de los clientes.
Los procesos se enfocan en los clientes.	La CX es considerada en la evaluación del desempeño.
La CX es omnicanal (todos los canales están integrados).	Existe reconocimiento y se incentiva la contribución individual a la CX.
Las empresas colaboradoras están alineadas con la CX.	¿Existe un responsable de CX en tu compañía?
Periódicamente comparo los resultados en CX con los de mis competidores.	
<b>3. Entender al cliente (programa de voz)</b>	<b>4. Diseño de CX, implementación e innovación</b>
La empresa tiene implementado un programa de voz del cliente.	Se utiliza la herramienta <i>Customer Journey</i> para entender y diseñar la CX.

Los métodos de recolección (encuestas, entrevistas...) son adecuados y suficientes.	Se realiza un seguimiento continuo de las interacciones <i>Customer Journey</i> y del plan de acción definido.
La información del cliente es analizada para extraer patrones y tendencias para mejorar su experiencia.	Se analiza cómo podrían afectar los proyectos y decisiones a las experiencias clave de los clientes.
Se identifican y gestionan los puntos de dolor del cliente.	Otras partes interesadas (partners, proveedores, clientes...) participan en el diseño de la CX.
Todos los empleados conocen la información esencial sobre la experiencia de los clientes.	El software de la organización ayuda a implementar la CX.
Se utiliza tecnología para gestionar el programa de voz del cliente.	¿Cuánto tiempo lleva su organización trabajando en CX?
El programa de voz permite la identificación de alertas sobre experiencia de los clientes.	
Se toman acciones personalizadas basadas en la información del cliente (close the loop).	
<b>5. Medición de la experiencia</b>	<b>6. Retorno</b>
La organización dispone de un modelo y herramienta de medición de la CX integrado con la operativa.	La mejora de la CX ha supuesto un incremento de la captación de nuevos clientes.
Se mide la experiencia en interacciones clave para el cliente (medida transaccional).	La mejora de la CX ha supuesto un incremento de la fidelización de los clientes.
Se mide la experiencia general de los clientes (medida relacional).	La mejora de la CX ha supuesto un incremento de la eficiencia en la organización.
Se integran indicadores de desempeño de los procesos (tiempo de espera, resolución...).	El crecimiento medio anual en facturación de mi organización en los tres últimos años ha sido aprox.:
Se obtiene el ROI de las acciones/proyectos relacionados con la mejora de la CX.	
Se mide el impacto de CX sobre los indicadores económicos (ingresos, retención, captación).	
La frecuencia en la recogida y análisis de datos es la apropiada.	
Los empleados conocen los resultados de los indicadores de la CX.	

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

La CX se ha consolidado como una prioridad estratégica para las organizaciones; no obstante, existe una brecha entre los enfoques teóricos existentes y su aplicación práctica por parte de las organizaciones.

Este trabajo ha abordado esta problemática desarrollando un modelo integral que sustente la CXM, enmarque el concepto de CX, y además contribuya en la gestión óptima y rentable en los entornos organizacionales, entendiendo por CXM el marco integral que ayuda y guía a las organizaciones a ofrecer experiencias focalizadas en sus clientes que sean consistentes, eficaces y

rentables

Para desarrollar este modelo holístico, se partió del análisis de tres modelos de madurez de la CXM del ámbito profesional y académico. En concreto se tuvieron en consideración los modelos de análisis y medición CXPA, Forrester y Qualtrics. Desde una visión integral del concepto de CX, se identificaron categorías e ítems que fueron evaluados siguiendo el método Delphi, contando con la participación de 15 panelistas expertos en CX y Calidad, para finalmente llegar a la creación de un cuestionario que engloba los elementos esenciales y los aspectos críticos necesarios para lograr una implementación práctica exitosa del concepto.

El modelo desarrollado comprende la CX desde una perspectiva holística, integrando disciplinas cruciales para optimizar su gestión y los resultados organizativos. Consta de seis dimensiones esenciales que comprenden la integración estratégica de la CX, la comprensión y conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los clientes, el diseño e implementación de acciones e innovación para dar forma a la propuesta de valor y la relación con los clientes, la medición y análisis de la percepción de los clientes y del rendimiento de los procesos asociados a la entrega de experiencias, la promoción de una cultura centrada en el cliente donde todos los empleados sean conscientes de su importancia, así como la medición del retorno e impacto de la CX en los resultados organizativos.

El propósito central de este modelo de madurez es proporcionar a las organizaciones una herramienta práctica y efectiva que les ayude a gestionar sus esfuerzos en materia de CX, permitiéndoles tomar decisiones más informadas a la hora de priorizar sus esfuerzos e inversiones. Además, busca ser una guía para que las organizaciones identifiquen sus áreas de mejora y fortalezas en su enfoque respecto a la CX.

En conclusión, este trabajo representa un avance significativo hacia la comprensión y aplicación práctica de la CX. El modelo desarrollado no solo busca cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, sino que también proporciona un marco sólido y adaptable que contribuirá a la optimización y eficacia continua de la inversión en CX por parte de las organizaciones.



## **CAPÍTULO IV. Micro Customer Journey, la ampliación del concepto de Experiencia de Clientes.**



# MICRO CUSTOMER JOURNEY, LA AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES.

## RESUMEN

En un contexto en el que los consumidores son cada vez más exigentes y buscan la exclusividad, y en el que las organizaciones disponen de un menor control en la entrega de las experiencias y compiten a partir de la gestión de la experiencia de clientes, se hace necesario ahondar en el mundo de las micro experiencias (mCX).

Supone comprender cada una de las interacciones particulares donde clientes y empresas se encuentran, como un conjunto de micro experiencias, en las que se aplican los conceptos relativos a la gestión de la experiencia de clientes (CEM) a cada una de las mismas. Con el propósito de lograr un mayor foco, conocimiento, operatividad, control y repercusión de cada una de las experiencias percibidas por los clientes. Con el análisis de las micro experiencias se pretende obtener mayor eficacia en la entrega y cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, al poner el foco en las interacciones que los clientes consideran relevantes.

Esta investigación se centra en las interacciones realizadas por los clientes del servicio técnico de una compañía tecnológica. Mediante el análisis de 109.702 encuestas de clientes. Se ahonda en esta interacción particular, identificando y detallando cada una de las mCX que la configuran, monitorizando aquellos indicadores relacionados con el desempeño de esta. Además, se describe como cada una de las mCX del servicio técnico se relacionan con los indicadores globales de percepción del cliente. Los resultados muestran que las mCX influyen significativamente en la satisfacción y recomendación, negativamente con el tiempo de espera, y positivamente con el tiempo de conversación y resolución de consultas.

Con los resultados obtenidos se espera poder ampliar el actual planteamiento existente en la gestión de la experiencia de clientes. Teniendo en cuenta que la investigación hasta el momento se ha centrado en la experiencia de clientes, como un concepto macro y global, se aporta un nuevo enfoque en la gestión centrado en las mCX.

Keywords: Micro experiences (mCX), Micro Customer Journey, Transactional Customer Journey, Key moments of truth, transactional measurements.

## 1. INTRODUCCIÓN

Muchas empresas de todo el mundo poseen un reto común: luchan por crecer de manera sostenible en un mercado cada vez más competitivo y saturado. Además de competir entre sí, se enfrentan a la disrupción de empresas digitales ágiles que ofrecen soluciones innovadoras y personalizadas a los clientes.

En este nuevo entorno la experiencia de clientes es considerada como uno de los nuevos campos de batalla en la competencia entre las organizaciones (Pine & Gilmore, 1998; Shaw & Ivens, 2002, Verhoef, 2003; Gentil et al., 2007; Molinillo et al., 2022; Gallardo et al., 2023). Se ha evidenciado, por ejemplo, que la implementación de una estrategia centrada en mejorar la experiencia de los clientes puede duplicar el crecimiento (McKinsey & Company, 2023).

La gestión de la experiencia del cliente (CEM) se apoya en disciplinas como la promesa de marca, la escucha activa del cliente y su aplicación para mejorar las interacciones, productos y servicios de la organización. También involucra evaluar el rendimiento de estas mejoras y cómo los clientes perciben los cambios implementados.

Si bien abunda literatura acerca de la gestión de la experiencia de clientes y las diferentes disciplinas que dan forma al concepto, se echa en falta considerar el hecho de que, si bien son muchas las interacciones entre clientes y organizaciones, sólo algunas son controladas por la organización (Leva & Ziliani, 2018; Payne et al., 2017).

Este hecho ha dado lugar a un nuevo enfoque denominado micro experiencia de clientes (mCX). Se basa en la idea de que las organizaciones tienen un control limitado sobre las interacciones con sus clientes (Verhoef et al., 2009) y reconoce la importancia de la experiencia del cliente en la diferenciación competitiva. Este enfoque desafía a examinar las interacciones que las empresas disponen con sus clientes desde una perspectiva más detallada y precisa, considerando los elementos y disciplinas que conforman el concepto de la mCX de manera diferente.

Así, el presente trabajo introduce conceptos tales como el micro customer journey (mCJ), las micro experiencias (mCX) y su forma de medición a partir de indicadores de tipo transaccional, tales como el NPS transaccional (tNPS) (Reichheld & Markey, 2011; Whitlark & Roads, 2011; Temkin, 2014), el CSAT (Customer Satisfaction) (Szymanski & Henard, 2001), FCR (First Call Resolution), AWT (Average Waiting Time) y AHT (Average Handling Time). Desde esta perspectiva, busca mostrar si las distintas

mCX vividas por un cliente de una empresa tecnológica cuando interactúa con su servicio técnico, influyen de manera diferente en su satisfacción y experiencia percibida. Para ello, se considera esta interacción como un customer journey completo, identificando mCX antes, durante y después de la interacción con el servicio técnico.

El presente trabajo se distribuye en tres partes. Una primera en la que se reflexiona acerca de la literatura existente sobre del concepto de la experiencia de clientes, su operativización en las organizaciones, así como, su medición a partir de indicadores de tipo relacional y transaccional. Una segunda parte, en la que, se describe la metodología de análisis empleada para analizar los principales factores influyentes de la experiencia y como se relacionan entre los mismos. Y una tercera parte, en la que se presentan los principales resultados obtenidos, conclusiones, limitaciones y futuras vías de investigación relacionadas con los hallazgos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La operativización de la experiencia de cliente a través del Customer Journey (CJ).**

En la actualidad, existe un gran el interés por parte tanto de empresas, como investigadores y académicos, por la experiencia de clientes (CX), entendida como "todos los pensamientos, emociones y valoraciones que ocurren durante o como resultado de un encuentro" (Goode et al., 2010, p. 276). La importancia de la CX y su consideración estratégica por parte de las organizaciones se debe al impacto que tiene la mejora de la experiencia percibida de los clientes tanto sobre su crecimiento (Bolton et al., 2004; Wetzels & Wetzels, 2023), como sobre la satisfacción de los clientes, entendida como la diferencia existente entre las expectativas de los clientes y el desempeño real percibido. De modo que una experiencia positiva del cliente puede conducir a una mayor retención y a que continúen haciendo negocios con la empresa, convirtiéndose y en un factor clave para el crecimiento de los ingresos (Vijayakumar, 2023).

En este sentido, la literatura ha evidenciado que tanto la mejora de la satisfacción de los clientes (Anderson et al., 2004; Bolton & Drew, 1991; Gupta & Zeithaml, 2006), como la mejora de la experiencia de los clientes (Bloemer & De Ruyter, 1999; Bolton, 1998; Bolton et al., 2004; Verhoef, 2003; Baehre et al., 2022) influyen de manera positiva sobre el comportamiento y la lealtad de los clientes hacia una organización.

Esto plantea la necesidad, por parte de las organizaciones, de gestionar las emociones y el conocimiento del cliente cuando interactúan en los diferentes puntos de contacto que conforman la oferta de una empresa (Gallardo et al., 2023). Por lo que el diseño y entrega de experiencias memorables en aquellas interacciones que los clientes consideran relevantes se ha convertido en uno

de los aspectos cruciales de la competencia entre empresas.

Ante la cantidad y complejidad de puntos de contacto, canales y medios que las organizaciones ponen a disposición de sus clientes (Verhoef et al., 2009), el CJ se ha convertido en una herramienta fundamental. Principalmente para identificar los momentos críticos de la relación y los puntos de contacto que son significativos para la formación de la experiencia del cliente (Rawson et al., 2013); dentro de la creencia de que el diseño de experiencias sólidas y positivas redundará en una mejora del resultado de las organizaciones (p.e., a través de mejores tasas de conversión o mayor lealtad y recomendación de los clientes).

## **2.2. Las interacciones cliente-empresa.**

Se ha evidenciado que la suma de todas las experiencias vividas por los clientes en los diferentes puntos de contacto (touchpoint o encuentros entre cliente - organización), influyen en su opinión sobre la organización y por ende en su comportamiento (Clatworthy, 2011). Además, los clientes ajustan continuamente sus percepciones sobre una marca en cada punto de contacto que viven (Meyer & Schwager, 2007).

Para analizar las diferentes interacciones que viven los clientes con una organización y diseñar el tipo de experiencia que los clientes desean recibir, se considera el CJ como una secuencia de tres etapas generales: antes, durante y después de la compra (Howard & Sheth 1969; Neslin et al. 2006; Pucinelli et al. 2009). Estas tres etapas hacen que la definición y gestión del customer journey sea más manejable, mejorando su aplicación práctica (Schmitt, 2019).

La complejidad de la oferta recibida por los clientes, la externalización, la proliferación de puntos de contacto a partir de la digitalización de la oferta (Pantano & Viassone, 2015) o la mayor participación de los clientes en los modelos de relación, han provocado una pérdida de control que las organizaciones disponen con sus clientes y suscitado un mayor interés e inversión en aquellos puntos de contacto que marcan la diferencia tanto desde el punto de vista competitivo, como desde la percepción de los clientes. Son los denominados KMOTS (key moments of truth) (Leva & Ziliani, 2018; Payne et al., 2017), que se definen como aquellos momentos críticos en los que los clientes interactúan con una marca. La resolución y percepción de los KMOTS por parte del cliente condicionan en gran medida su comportamiento futuro con la empresa.

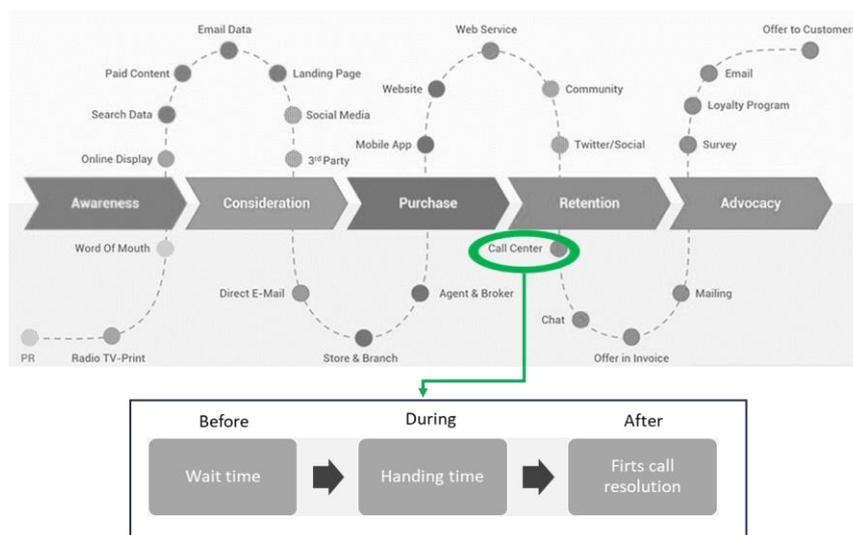
## **2.3. Micro customer journey (mCJ) del KMOT relacionado con el servicio técnico.**

Este estudio se centra en el KMOT correspondiente a la interacción de servicio técnico, es decir, aquel momento en el que el cliente dispone de una duda, inquietud o incidencia con su aplicación de software y necesita asistencia técnica para proseguir. Se ha seleccionado esta interacción debido a que el servicio al cliente es un elemento crítico en la estrategia de los negocios y una palanca muy importante para la diferenciación de la oferta de las organizaciones (González &

Gidumal, 2017; Drift et al., 2018), pudiendo afectar sobre la satisfacción y el comportamiento de los clientes.

En concreto para este estudio, se han identificado tres mCX que conforman el micro customer journey (mCJ) de la interacción correspondiente al servicio técnico de una empresa de tecnología. Estas son: i) accesibilidad del servicio, ii) el tiempo de conversación y iii) la resolución de la consulta al primer contacto. A cada una de ellas se le ha asignado un indicador de desempeño, siendo respectivamente: i) Average Wait Time (AWT), ii) Average Handle Time (AHT) y iii) First Call Resolutions (FCR). Con el objetivo de corroborar que las diferentes etapas identificadas en el micro Customer Journey inciden en la evaluación de la satisfacción del cliente (CSAT) y su posterior recomendación (tNPS).

**Figura 7:** Micro experiencias (mCX) que conforman el micro customer Journey (mCJ) correspondiente a la interacción “Llamo al servicio técnico”.



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4. La micro experiencia tiempo de espera.

Se ha identificado el tiempo de espera al servicio, medido a partir del indicador AWT, como una de las micro experiencias a analizar. Entendemos por AWT “el tiempo desde que un cliente está listo para recibir el servicio hasta que este comienza el servicio” (Taylor, 1994). Cuando un cliente llama a un servicio técnico, espera recibir una respuesta rápida y efectiva a su consulta. En caso de que el tiempo de espera para hablar con un agente del servicio técnico sea demasiado largo, el cliente puede sentirse frustrado e insatisfecho (Zhang & Shao, 2019) y percibir el servicio como de menor calidad (Chebat & Filiatrault, 1993; Gopalakrishna & Mummalaneni, 1993; García, et al., 2012). En este

caso, el cliente puede percibir que su problema no es importante, lo que puede influir en su decisión respecto a hacer negocios con dicha organización en un futuro. En caso contrario, si el cliente percibe que el tiempo de espera es breve y puede hablar rápidamente con un agente técnico, es decir, entiende que existe predisposición por parte de la empresa, este aspecto puede aumentar su satisfacción y confianza, incidiendo en su comportamiento (Graham, 1981; Jones & Dent, 1994; Taylor, 1994; De Vries, et. al, 2018; Ilk & Shang, 2022).

La gestión óptima de los tiempos de espera en la prestación servicios es objeto de interés global con el objeto de evitar los efectos negativos de los retrasos y otros factores psicológicos sobre la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente (Sridhar, 1998). Esto se explica a partir de la teoría de gestión de colas (Erlang, 1909; Sztrik, 2010; Ferreira et al., 2011). Determina que las colas de espera se forman siempre que la demanda de un servicio supera la capacidad para prestarlo. Esto se debe entre otros factores a la dificultad para predecir con precisión el patrón de llegada de los clientes y el tiempo requerido para la prestación del servicio. De forma que, un exceso de capacidad de servicio implica costes añadidos e infrautilización de la propuesta ofrecida. Por contra, un defecto en la capacidad de servicio provoca colas de espera largas para recibir el servicio, que puedan provocar además su abandono. La teoría de colas plantea por tanto que se debe buscar un equilibrio económico entre el coste del servicio y los costes asociados con la espera del servicio.

Por otro lado, la Teoría Económica de la Congestión explica la accesibilidad en las mCX. Es decir, la congestión puede ocurrir cuando las líneas están ocupadas, llegan más llamadas y se supera la capacidad de los agentes disponibles. Por lo que los clientes cuando llaman han de esperar más tiempo, provocando tasas de abandono de llamadas más altas y una disminución de la calidad del servicio. En la práctica, una política de enrutamiento de llamadas efectiva y una asignación óptima de recursos se configuran como estrategias clave para mitigar la congestión y garantizar una mejor calidad de las interacciones con el cliente.

Todas estas consideraciones hacen que se plantee la siguiente hipótesis de trabajo:

H1a: La micro experiencia de accesibilidad de servicio (AWT), influye de forma negativa sobre la satisfacción (CSAT).

## **2.5. La micro experiencia duración de la llamada.**

La relación entre el tiempo de conversación, medido a partir del indicador AHT y la satisfacción en un servicio técnico (CSAT) es compleja y puede variar según la situación específica del cliente y el problema que se esté tratando. Por un lado, un tiempo de conversación prolongado puede ser indicativo de que el agente de servicio técnico no está manejando el problema de manera efectiva y está teniendo dificultades para proporcionar una solución adecuada (FCR). Si el cliente percibe que el agente de servicio técnico no está brindando una atención eficaz al problema, el tiempo de

conversación prolongado puede aumentar la frustración del cliente y disminuir la satisfacción general con el servicio (Chicu et al., 2019).

Por otro lado, un tiempo de conversación prolongado puede ser indicativo de que el agente de servicio está ofreciendo una atención detallada y exhaustiva al problema del cliente. Es decir, si el problema es complejo, puede requerir un tiempo significativo para explicar y solucionar el problema de manera efectiva. En este caso, el cliente puede sentirse satisfecho con la atención que está recibiendo y la resolución del problema, incluso si el tiempo de conversación es más largo de lo normal. Los agentes de servicio al cliente no tienen motivos para continuar hablando con las personas que llaman a menos que estén tratando de resolver sus problemas (Feinberg et al. 2002).

Respecto al tiempo medio de conversación o duración de la llamada en un servicio técnico, la teoría económica de costos de la transacción entiende que el objetivo de un call center es el minimizar los costes de transacción al poder atenderse más clientes en menos tiempo y con una menor cantidad de recursos. A este respecto, y desde el punto de vista de la organización, podría destacarse también, la teoría de la agencia, que propone que el tiempo medio de conversación puede ser influenciado por la fijación de incentivos y controles de gestión que buscan alinear los intereses de los agentes técnicos con la eficiencia en la operación.

Todo lo anterior hace que se plantee la siguiente hipótesis de trabajo:

H1b: La micro experiencia tiempo de conversación (AHT) influye de forma positiva sobre la satisfacción de los clientes (CSAT).

## **2.6. La micro experiencia resolución al primer contacto.**

Una de las métricas utilizadas en los centros de contacto técnicos para medir su eficacia es la resolución en primer contacto (FCR), es decir, si el cliente percibe que la respuesta aportada por el agente técnico ha sido la correcta para dar solución a la consulta planteada. Un FCR alto representa que una gran cantidad de clientes que llamaron pudieron ahorrar tiempo, y sintieron menos frustración e insatisfacción, al no tener que hacer llamadas adicionales. El FCR está positivamente relacionada con la satisfacción de los clientes (CSAT), constituyéndose como uno de los indicadores que más influyen sobre la satisfacción (Cheng et. al, 2008). En este sentido, se espera que los clientes que experimenten una resolución exitosa de su problema en el primer contacto muestren una mayor satisfacción, en comparación con aquellos, que requieren múltiples interacciones para resolver su problema (Dogan, 2023).

Este planteamiento se encuentra respaldado por la Teoría de la calidad del servicio, que se centra en la prestación de un servicio de alta calidad como un elemento crítico para el éxito de una organización. Esta teoría se basa en la premisa de que la calidad del servicio influye en la satisfacción y la lealtad del cliente y, en última instancia, en el rendimiento de la empresa (Brantevica, 2018)

Ante este planteamiento, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H1c: La micro experiencia resolución de la consulta (FCR) influye de forma positiva sobre la satisfacción del cliente (CSAT).

## **2.7. La satisfacción (CSAT) y la recomendación (tNPS) como medidas transaccionales de percepción y comportamiento.**

La medición de la satisfacción del cliente se ha convertido en una práctica bastante estándar dentro de las organizaciones. Aunque la mayoría de las empresas dispone de una gran cantidad de datos sobre sus clientes y su comportamiento, existe una carencia respecto al uso esos datos para entender mejor los customer journey vividos por los clientes. Muchas empresas utilizan un enfoque top down, utilizando para ello indicadores como el Net Promoter Score (NPS) (Reicheld, 2003), el Customer Effort Score (CES) (Dixon et al., 2010) o el propio Customer Satisfaction (CSAT) (Szymanski & Henard, 2001). No obstante, este enfoque relacional no se considera suficiente, dado que ha de complementarse con otras medidas que reflejen tanto la percepción, como el desempeño de aquellas interacciones relevantes para los clientes. Surge aquí, el enfoque bottom up de medición que da origen a las medidas transaccionales (Reicheld, 2011).

La literatura corrobora una relación positiva entre la satisfacción de los clientes medida a través del CSAT y la recomendación de los clientes medida a través del tNPS, lo que sugiere que mejorar la satisfacción de los clientes también puede mejorar la recomendación y el word of mouth asociado a una marca (Baquero, 2011; Schneider et al., 2008). Por lo tanto, se espera que los clientes que se sienten altamente satisfechos con la experiencia vivida en el servicio sean más propensos a recomendar la marca a sus amigos, familiares y colegas. En este hecho, es decir para asegurar la mejora de la calidad asociada a una consulta, hemos visto a partir de las hipótesis anteriores, que tanto el tiempo de espera, el tiempo de conversación y la resolución al primer contacto, son factores determinantes que influyen en la consecución de la satisfacción del cliente.

A este respecto, podemos destacar la teoría del valor del cliente a largo plazo, basada en la idea de que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en crear u mantener relaciones sólidas con sus clientes. Esta teoría se centra en principios como la importancia del cliente, sus necesidades y expectativas. Considera las interacciones con el cliente como accionadores de esta relación. Sugiere que las empresas han de invertir en aquellas interacciones relevantes para sus clientes, así como la valía de los datos, necesarios para poder comprenderles mejor y poder adaptar y personalizar aquellas experiencias que éste desea recibir (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Así mismo, se puede destacar también la teoría de la satisfacción del cliente. Se basa en la idea de que cuando las expectativas de los clientes se cumplen o superan, están más dispuestos a seguir siendo clientes y promotores de la empresa. Mejorar la satisfacción del cliente es un objetivo

clave para las empresas, ya que conduce a relaciones más sólidas y una mejor reputación en el mercado (Oliver, 1999).

Ante esto, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

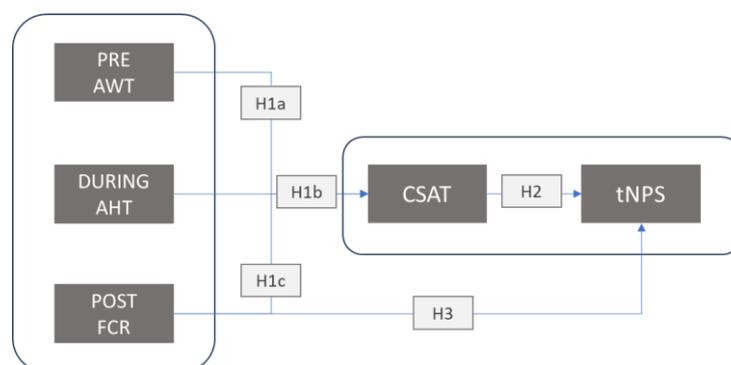
H2: La satisfacción percibida por el cliente como resultado del desempeño de las micro experiencias vividas antes, durante y después del contacto, influye de forma positiva sobre la disposición a la recomendación del cliente (tNPS).

El FCR es una métrica muy relevante en la medición del desempeño y percepción del cliente de un servicio técnico. Cuando los clientes disponen de una solución en primera instancia a sus consultas planteadas, es más probable que se conviertan en promotores de la empresa y que, por tanto, la recomienden a otros clientes (Leva & Ziliani, 2018). Este hecho se debe a que la resolución en primera instancia evita que el cliente deba de ponerse en contacto de nuevo con la organización, aspecto que puede propiciar frustración en los clientes.

La mejora del FCR se relaciona positivamente con un aumento del tNPS, ya que los clientes han visto solventados sus cuestiones de una manera eficiente lo que implica un aumento en la probabilidad de recomendación de la empresa. Ante esto, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

H3: La resolución de la consulta (FCR) influye de forma positiva sobre la recomendación del servicio (TNPS).

**Figura 8:** Modelo propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

### 3. METODOLOGIA

Para la realización de este trabajo se han analizado 109.702 encuestas de valoración de los clientes de un servicio técnico en una empresa líder en el sector tecnológico, dentro del entorno B2B. Para garantizar el anonimato de la empresa (por deseo expreso) y la confidencialidad de los datos personales de los clientes, se utilizaron identificadores únicos en lugar de los nombres de las empresas clientes. Los datos corresponden a todas las encuestas recibidas durante el último trimestre (octubre, noviembre y diciembre) del año 2021, así como de los datos relacionados con el desempeño de estas mismas llamadas. Hay que destacar de la muestra que el 32% de los clientes son empresas relacionadas con servicios comerciales, y un 10% están relacionadas con servicios legales.

El método empleado para recoger los datos relacionados con la percepción del cliente sobre el servicio prestado consistió en la administración de una encuesta a la finalización del servicio, sin establecer corte de la llamada realizada. Al inicio del establecimiento de la conexión con el cliente, el sistema de interactive voice response (IVR) indicaba al cliente la existencia de dicha encuesta para proceder, una vez finalizada la comunicación, a la valoración de la llamada.

**Tabla 17.** Preguntas para valorar el servicio.

1	Basado en su reciente experiencia con nuestro servicio técnico, ¿Recomendaría nuestra compañía a un familiar, amigo o conocido?
2	¿Qué tan satisfecho estás con el servicio técnico que acabas de recibir?
3	¿Han sido necesarios más de 1 contacto a nuestro servicio técnico para resolver su consulta?

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Por otro lado, todos aquellos datos relacionados con el desempeño de la llamada, tales como el AWT o el AHT, han sido capturados a partir de la información disponible en el CRM de la empresa.

Las variables recogidas se describen en la tabla 18.

**Tabla 18:** Descripción de las variables recogidas en el estudio.

<b>Indicador</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Citaciones relevantes</b>
NPS	NPS (Net Promoter Score) Introducido por Frederick F. Reichheld en 2003, mide la lealtad y las recomendaciones de los clientes en función de sus experiencias con una empresa. Es un indicador que ayuda a predecir el crecimiento futuro de una empresa gracias a la mejora de la experiencia del cliente.	NPS utiliza una escala de 0 a 10, basada en la probabilidad de que un cliente recomiende. Los clientes se clasifican en detractores (0-6), pasivos (7-8) y promotores (9-10). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.	(Reichheld, 2003; Keininghan et al., 2007, 2008; Temkin, 2014; Bueno et al., 2019; Baehre et al., 2022)
CSAT	CSAT (Satisfacción del cliente) La CSAT mide la satisfacción del cliente con una empresa o sus productos y servicios a través de una puntuación media.	Valores de 0 a 10, donde 0 es muy insatisfecho y 10 muy satisfecho. Media aritmética.	(Churchill & Surprenant, 1982; Szymanski & Henard, 2001; Otto et al., 2020)
FCR	FCR (Resolución en el primer contacto) Número total de casos resueltos completamente durante el primer contacto del cliente.	Indagación incluida en el cuestionario administrado, en la que se pregunta directamente al cliente sobre la resolución de su caso (P3). Escala sí/no.	(Cheng et. al, 2008; Leva & Ziliani, 2018; Dogan, 2023)
AWT	AWT (Tiempo medio de espera) Tiempo medio que una llamada permanece en la cola hasta que un agente la atiende.	Es el total acumulado de todos los tiempos de espera dividido por el número de llamadas en espera durante el periodo medido.	(Taylor, 1994; Zhang & Shao, 2019)
AHT	AHT (Average Handle Time) El AHT mide el tiempo medio que pasa un agente de atención al cliente en una interacción con un cliente, desde el inicio hasta el final de la llamada.	Segundos. AHT incluye el tiempo que el agente dedica a la llamada con el cliente, así como cualquier tiempo adicional dedicado a tareas administrativas o de seguimiento una vez finalizada la llamada.	(Feinberg et al. 2002; Chicu et. al, 2019)

Fuente: Elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

El modelo propuesto se analizó con el modelo de ecuaciones estructurales, que generalmente permite probar simultáneamente las relaciones causales entre las variables dependientes e independientes. Se utilizó el programa estadístico EQS 6.4 y el método de máxima verosimilitud robusta (MLR), ya que había que tener en cuenta los valores perdidos en algunas variables.

A través de las siguientes ecuaciones se muestran los análisis que se realizarán en este apartado, con el objeto de contrastar las hipótesis planteadas en el apartado teórico.

$$(1) CSAT_i = \beta_0 + \beta_1 AWT_i + \beta_2 AHT_i + \beta_3 FCR_i + \varepsilon_i$$

$$(2) TNPS_i = \beta_0 + \beta_1 CSAT_i + \beta_2 FCR_i + \varepsilon_i$$

**Tabla 19:** Resultados del análisis de regresión lineal jerárquica.

Resultados del análisis de regresión lineal jerárquica: Coeficientes de regresión (valor t)			
Independent variables <sup>2</sup>	(1) Dependent variable: CSAT	(2) Dependent variable: TNPS	Mean (SD) or % independent var.
Constant	8.499 (471.863)***	3.865 (116.780)***	
<i>AWT</i>	-0.011 (- 3.029)**		161.74 (260.78)
<i>AHT</i>	0.020 (5.607)***		619.52 (590.257)
<i>FCR</i>	0.205 (56.157)***	0.178 (55.114)***	86% (solved)
<i>CSAT</i>		0.440 (136.018)***	9.24 (1.69)
VIF(≤)	1.035	1.043	
$R^2$	0.042	0.257	
<i>F</i>	1076.323	12814.954	
Sig. <i>F</i>	0.000	0.000	

Notas. VIF: Factor de inflación de la varianza (un VIF superior a 4 indica que podría existir multicolinealidad).  $R^2$ : R-cuadrado es una medida estadística que representa la proporción de la varianza explicada. *F*: Valor *F*. Si la significación asociada al valor *F* es inferior a 0,05, las variables independientes predicen de forma fiable la variable dependiente. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ . TNPS Mean (SD): 9.02 (1.75)

Fuente: Elaboración propia.

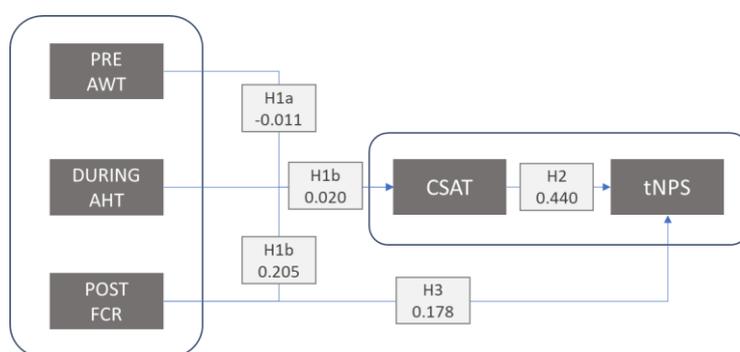
Los resultados del estudio (tabla 19) determinan que la satisfacción con el servicio viene determinada de manera negativa por la micro experiencia de accesibilidad (-0.011) y de manera positiva por la micro experiencia tiempo de conversación (0.020) y por la micro experiencia resolución

de la consulta (0.205). Por lo que se soportan las hipótesis H1a, H1b y H1c.

En relación con los antecedentes de la disposición a la recomendación del cliente, esta viene determinada por la satisfacción percibida por el cliente como resultado del desempeño de las micro experiencias vividas antes, durante y después de la comunicación (0.440) y por la resolución de la consulta (0.178), demostrándose las hipótesis H2 y H3.

En el gráfico 3, se representan los resultados obtenidos.

**Figura 9:** Resultados sobre el modelo propuesto.



Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

Los datos muestran la confirmación del modelo planteado en el presente trabajo. Uno de los principales retos de las organizaciones de servicios es garantizar la satisfacción del cliente, en la que pueden influir diversos factores como la calidad del servicio, el precio y el tiempo de espera (Zeithaml et al., 2022). El resultado obtenido en este estudio indica que existe una relación negativa entre el tiempo medio de espera (AWT) y la satisfacción del cliente (CSAT), lo que significa que los tiempos de espera más largos conducen a niveles de satisfacción más bajos y viceversa. Este hallazgo respalda investigaciones anteriores que han demostrado que el tiempo de espera es un factor determinante de la satisfacción y la fidelidad de los clientes en diversos contextos de servicios, como la banca, la sanidad y los centros de atención telefónica (Davis & Heineke, 2022; Maister, 2022; Tarasi et al., 2022).

El impacto negativo del tiempo de espera en la satisfacción del cliente puede explicarse mediante varias teorías y modelos. Por ejemplo, la teoría de la expectativa-confirmación sugiere que los clientes comparan sus expectativas de rendimiento del servicio con sus percepciones reales y, si existe una diferencia entre ellas, experimentan insatisfacción (Oliver, 2022). Por lo tanto, si los clientes esperan un tiempo de espera corto y se encuentran con uno largo, pueden percibir el servicio como deficiente y sentirse insatisfechos. Otro modelo que puede explicar el efecto del tiempo de espera en

la satisfacción del cliente es la teoría de las colas, que propone que los clientes evalúen su experiencia de espera en función de varios factores, como la longitud de la cola, la variabilidad del tiempo de servicio, la equidad en la prestación del servicio y la disponibilidad de información y retroalimentación (Larson, 2022). Según esta teoría, los clientes pueden tolerar tiempos de espera más largos si los perciben como justos, predecibles y justificados por la calidad del servicio. Una limitación que dispone la teoría de colas en relación con el propósito de este estudio es que los modelos derivados de la teoría de colas tratan a los clientes como entidades independientes que ingresan y esperan su turno en el servicio, sin tener en cuenta la importancia o prioridad en la resolución de la consulta. En este caso, los niveles de priorización, expectativas e importancia para los clientes no son contemplados, este aspecto es crucial para la entrega de una buena experiencia de clientes.

Sobre la base de este debate, se puede concluir que la reducción del tiempo de espera es una cuestión operativa importante que tiene implicaciones estratégicas para las organizaciones de servicios. Al minimizar el tiempo de espera, las organizaciones de servicios pueden aumentar la satisfacción, fidelidad y retención de clientes, así como mejorar su reputación y competitividad. Por lo tanto, los gestores de servicios deben aplicar estrategias eficaces para gestionar el tiempo de espera, como optimizar la capacidad y la demanda del servicio, proporcionar información precisa y oportuna a los clientes y ofrecerles opciones de servicio alternativas o compensaciones por las largas esperas.

Por lo que se confirmaría la H1a: La micro experiencia de accesibilidad de servicio (AWT), influye de forma negativa sobre la satisfacción (CSAT).

El resultado obtenido en esta investigación muestra una relación positiva entre la mCX duración de la llamada y la satisfacción del cliente, lo que implica que tiempos de duración de la llamada más largos conllevan un mayor nivel de satisfacción de los usuarios de este servicio técnico.

Respecto a la relación entre el tiempo de conversación (AHT) y la satisfacción en un servicio técnico (CSAT) es compleja y depende de muchos factores, como la complejidad del problema del cliente, la eficacia del agente de servicio técnico o los factores externos que pueden afectar la comunicación. En primer lugar, en lo referente a la eficiencia, en la literatura se cuestiona si la reducción del AHT perjudica el CSAT. Hay enfoques que proponen que un menor AHT puede aumentar la satisfacción del cliente al proporcionar respuestas rápidas, concisas y eficientes a las consultas planteadas (Jaiswal, 2008). Sin embargo, otros estudios muestran la relación contraria, dado que un interés excesivo por parte de las organizaciones en la reducción del tiempo de sus llamadas con clientes puede acarrear un efecto negativo, al percibirse falta de empatía y personalización por parte de los clientes, disminuyendo consecuentemente el CSAT. En segundo lugar, la relación entre el AHT y la CSAT puede variar según la complejidad de las consultas planteadas por los clientes. Algunos estudios sugieren que un menor AHT puede ser más beneficioso para consultas simples, donde los

clientes valoran una respuesta rápida (De Castro, et al., 2019). Sin embargo, para consultas más complejas que requieren tiempo adicional para su solución, un enfoque en la reducción del AHT puede llevar a respuestas no completas y, por lo tanto, a un menor CSAT. Es el caso del ejemplo estudiado, relativo al servicio técnico de una empresa tecnológica, donde las consultas planteadas por los clientes a menudo pueden categorizarse como complejas. Por último, un mayor AHT puede ser provocado por incidencias tecnológicas asociadas a la calidad de la comunicación, en cuyo caso un aumento del AHT provocará una disminución del CSAT (Chicu et al., 2016).

La aplicación de la teoría de la agencia en el servicio que estamos estudiando presenta desafíos singulares. La rápida evolución tecnológica, las constantes actualizaciones de las aplicaciones soportadas, la diversidad de canales disponibles, así como la amplia gama de posibles problemas técnicos, demandan técnicos altamente capacitados y actualizados. En este contexto, la formación continua se convierte en una pieza fundamental para abordar estos desafíos, asegurando que el agente cuente con las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de calidad.

Tomando en consideración la literatura existente, podemos concluir que la relación entre el AHT y el CSAT puede variar atendiendo al sector y tipo de servicio ofrecido, así como por otras variables relacionados con la calidad de la comunicación. A este respecto, en la literatura se identifican planteamientos clásicos como la teoría de la equidad (Adams, 1963) y la teoría de costes de transacción (Coase, 1995), que explican la relación entre ambos conceptos. En concreto la teoría de la equidad se relaciona con las percepciones de justicia en las relaciones, mientras que la teoría de los costes de transacción se refiere a los gastos asociados con la realización de transacciones. La percepción de equidad puede influir en los costes de transacción al afectar la satisfacción y la cooperación en las relaciones laborales y organizacionales.

A la vista de los resultados obtenidos en este estudio, podemos concluir que la micro experiencia tiempo de conversación (AHT) influye de forma positiva sobre la satisfacción del cliente (CSAT). Por lo que se confirma la H1b.

Respecto a la relación entre el indicador FCR y la satisfacción del cliente, la literatura académica es más concluyente, considerando la existencia de una relación positiva en la mayoría de los casos. Sin embargo, pueden ser considerados algunos matices, como por ejemplo la complejidad de la consulta. En este caso, la resolución de la consulta en primera instancia puede ser considerado un indicador de tipo secundario por parte de los clientes. El cliente puede valorar más la resolución adecuada de la cuestión planteada, incluso si para ello, es necesario realizar múltiples interacciones (en este caso llamadas) (Langley, et al., 2006). Esto se corresponde al planteamiento de la teoría de los dos factores propuesta por el psicólogo Herzberg (1987), que señala que existen diversos factores que influyen en relación con la satisfacción de los clientes. Atendiendo a esta teoría, éstos se agrupan

en dos categorías: factores higiénicos, es decir aquellos referidos a los elementos básicos que todo cliente espera recibir de un producto o servicio para evitar su insatisfacción. Se trata de factores fundamentales y necesarios para cumplir las expectativas mínimas de los clientes. En concreto, en el presente estudio un factor clasificado como higiénico, en la relación de un cliente con un servicio técnico, es la propia resolución de sus consultas. Es decir, los clientes que contactan con un servicio técnico esperan que sus consultas sean atendidas y solucionadas de una forma eficiente.

En este sentido, podemos considerar el micro momento FCR (la resolución en la primera consulta) como un factor higiénico, por lo que el cliente espera recibir un resultado positivo en su interacción con el servicio técnico. De ahí la relación positiva entre FCR con la satisfacción y la confirmación de la hipótesis H1c.

En lo que respecta a la relación entre la satisfacción y la recomendación, medidas a través de los indicadores de percepción CSAT y tNPS, podemos considerar que en la recomendación entran en juego otros factores aparte de los considerados como higiénicos. Es el caso de aquellos que la teoría de los dos factores denomina como motivacionales (Herzberg, 1987). Estos factores hacen referencia a los aspectos que generan satisfacción adicional a lo previamente esperado; son los encargados de generar una experiencia de cliente superior. Este hecho lleva aparejado una mayor lealtad y en general, un comportamiento positivo del cliente para con la organización. En esta categoría, se incluyen factores tales como la personalización de las interacciones, el valor agregado y por tanto superior a lo esperado de manera inicial por parte del cliente, la propia mejora de la experiencia de clientes a partir de la cual el cliente se siente escuchado, valorado y especial, y aquellos factores que inciden en la comprensión de la relación del cliente como una relación sólida y de confianza.

El planteamiento de la Teoría de los dos factores refuerza y confirma la relación entre la satisfacción y la recomendación propuesta en la H2; ya que relaciona los comportamientos vinculados a una mayor lealtad y recomendación, con los factores motivacionales, relacionados con la mejora de la experiencia de clientes.

Por tanto, aunque en un principio pudiera considerarse una relación perfecta entre los indicadores de satisfacción y de la recomendación medida a partir del NPS, se plantea una relación positiva pero moderada. Es decir, mientras que la satisfacción está mayoritariamente conformada por la percepción de los clientes acerca del desempeño sobre los factores higiénicos propuestos por una organización, el concepto de mejora de la experiencia de clientes añade a esta valoración los factores motivacionales, que personalizan, sorprenden y añaden un valor agregado a la interacción.

Con este estudio se abordan lagunas de investigación detectadas relativas a la gestión del cliente mediante la evaluación y diseño de micro experiencias que impacten sobre la satisfacción de

los clientes y con ella el aumento de la recomendación del servicio.

En concreto con la evaluación de tres micro experiencias, demuestra la importancia que tiene la valoración transaccional del Customer Journey a través del NPS. Pasando de la evaluación de un Customer Journey general a un Customer Journey de tipo transaccional.

Garantizar la satisfacción del cliente es un desafío clave para las organizaciones de servicios. Nuestro estudio revela una relación negativa entre el tiempo de espera promedio (AWT) y la satisfacción del cliente (CSAT), lo que significa que esperas más largas se traducen en niveles de satisfacción más bajos. Esto respalda investigaciones previas que destacan el impacto crítico del tiempo de espera en la satisfacción y lealtad del cliente en diversos contextos de servicio.

El impacto negativo del tiempo de espera en la satisfacción del cliente se explica a través de teorías como la de confirmación de expectativas, que sugiere que, si los clientes esperan un tiempo corto y experimentan uno largo, pueden percibir el servicio como deficiente. Además, la teoría de colas evalúa la experiencia de espera basada en factores como la longitud de la cola, la variabilidad del tiempo de servicio y la justicia en la entrega del servicio. Sin embargo, la limitación de la teoría de colas es que no considera la importancia y prioridad individuales de los clientes.

A efectos prácticos, este hecho justifica la necesidad de que se reduzcan los tiempos de espera, entendiendo este micro momento como un factor operativo determinante por su importancia estratégica para las organizaciones. En este caso, y tal y cómo se muestra en la literatura, es importante que el cliente perciba que la empresa muestra predisposición, se preocupa por él y que puede hablar con un interlocutor; ya que puede condicionar su satisfacción y por tanto la actitud y el comportamiento que muestre hacia la organización (Ilk & Shang, 2022).

La relación entre el tiempo de conversación (AHT) y la satisfacción del cliente en un servicio técnico (CSAT) es compleja y depende de varios factores. La literatura sugiere que la reducción del AHT puede aumentar la satisfacción del cliente al proporcionar respuestas rápidas y eficientes a las consultas, pero también puede tener un efecto negativo al percibirse falta de empatía y personalización. La relación varía según la complejidad de las consultas; un menor AHT puede ser beneficioso para consultas simples, pero perjudicial para consultas complejas.

Además, la relación entre el AHT y el CSAT varía según el sector y el tipo de servicio, y se relaciona con teorías clásicas como la teoría de la equidad y la teoría de costos de transacción. La percepción de equidad influye en la satisfacción y cooperación en las relaciones laborales, mientras que los costos de transacción se relacionan con los gastos asociados a las transacciones.

En muchos contact centers, un objetivo básico perseguido es la disminución del tiempo de llamadas, entendiendo que cuanto menor sea el tiempo de conversación, mayor cantidad de clientes pudieran atenderse. Lo que se traduce en mayor productividad y menores costos. En este sentido, y

para garantizar la satisfacción del cliente, es importante que los agentes de servicio técnico se centren en brindar una atención eficaz y efectiva al problema del cliente, independientemente del tiempo que lleve resolver el problema, siempre teniendo en cuenta el contexto y la complejidad del tipo de llamadas recibidas.

Con relación al indicador FCR y la satisfacción del cliente, la literatura apunta a una relación positiva en la mayoría de los casos. Sin embargo, la complejidad de la consulta puede ser un matiz importante. Algunos clientes valoran más la resolución adecuada de la consulta, incluso si requiere múltiples interacciones, siguiendo la teoría de los dos factores de Herzberg. En este estudio, la resolución de consultas se considera un factor "higiénico" esencial para cumplir las expectativas mínimas de los clientes en un servicio técnico.

En el estudio se obtiene que el FCR es el factor más relacionado con la satisfacción de los clientes CSAT, por lo que se anima a potenciar aquellos aspectos que se relacionan con un FCR exitoso dentro de las organizaciones, tales como la gestión el conocimiento de los agentes de servicio y su capacidad para hacer un uso eficiente de la información disponible del cliente (Abdullateef et al., 2011).

La relación entre la satisfacción (CSAT) y la recomendación (tNPS) involucra factores más allá de los elementos "higiénicos". La teoría de los dos factores (Herzberg, 1987) señala que los factores motivacionales generan una mayor satisfacción, lealtad y recomendación al mejorar la experiencia del cliente. Estos factores incluyen personalización, valor agregado, escucha activa y construcción de relaciones sólidas. Esto sugiere una relación positiva pero moderada entre la satisfacción y la recomendación, ya que los factores motivacionales van más allá de la satisfacción basada en elementos básicos.

Como conclusión podemos citar que la satisfacción del cliente está altamente relacionada con la recomendación medida a partir de tNPS. Por lo que, desde este punto de vista habría que comprender que el tNPS, es decir la probabilidad de recomendación de un cliente no ha de tratarse como un indicador final, sino que es consecuencia de la suma de las micro experiencias vividas a lo largo del servicio solicitado.



# **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.**



## 5.1. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La Experiencia del Cliente (CX) se ha constituido como un aspecto competitivo crítico para las organizaciones en el actual entorno competitivo.

Los tres capítulos que dan forma a esta tesis presentan un análisis inédito de este campo, abarcando desde un análisis bibliométrico, hasta la propuesta de un modelo de madurez y retorno de la CX, así como la introducción y ampliación del concepto del micro Customer Journey (mCX). Estos trabajos vienen a dar respuesta a la multidisciplinariedad del concepto de CX, su importancia estratégica, y la necesidad de un enfoque integrado para su gestión.

El análisis bibliométrico revela un interés creciente en la investigación de CX, especialmente en los últimos años, evidenciando la expansión y diversificación del campo. Este crecimiento refleja el reconocimiento de CX como un diferenciador clave en mercados altamente competitivos. La multidisciplinariedad identificada sugiere que la CX no se limita a una sola área de estudio; en cambio, abarca desde el marketing hasta la psicología, destacando su complejidad y la necesidad de un enfoque holístico en su gestión.

La propuesta de un modelo integral de madurez para la gestión de CX destaca por su enfoque sistemático en la evaluación y mejora continua de la CX. Este modelo, que abarca la estrategia, la cultura, la comprensión del cliente, el diseño, la implementación, la innovación, la medición, y el retorno, ofrece un marco práctico para las organizaciones que buscan optimizar su CX. Recalca la importancia de una cultura centrada en el cliente y la necesidad de una estrategia cohesiva que integre la voz del cliente en todas las fases del proceso empresarial.

El estudio sobre mCX introduce un enfoque novedoso en la gestión de CX, centrando la atención en las interacciones específicas que los clientes tienen con la marca. Este enfoque permite una mayor operatividad y control sobre los momentos que realmente importan para los clientes, lo que puede conducir a mejoras significativas en la satisfacción y la lealtad del cliente. La investigación sobre mCX demuestra la necesidad de pasar de una visión macro de CX a un análisis más granular y transaccional del Customer Journey.

### **Aplicaciones Prácticas**

La integración de estos hallazgos proporciona varias aplicaciones prácticas:

- Implementación de un modelo de madurez de CX: Permite a las organizaciones evaluar su estado actual y planificar estratégicamente mejoras en la experiencia del cliente.
- Enfoque en mCX: Ayuda a las empresas a identificar y optimizar las micro experiencias críticas, mejorando la satisfacción general y fomentando una mayor lealtad y recomendación.
- Estrategias basadas en datos: La adopción de un enfoque analítico para comprender y mejorar la CX, utilizando herramientas como el análisis de big data y la inteligencia artificial.

### **Limitaciones y Futuras Direcciones**

El presente trabajo presenta limitaciones que abren caminos para futuras investigaciones:

- Validación y generalización del modelo de madurez de CX: Es necesario aplicar y validar el modelo en una variedad de contextos organizacionales y sectores.
- Exploración más profunda de mCX: Investigar cómo diferentes tipos de mCX impactan en diversos segmentos de clientes y cómo se pueden integrar eficazmente en la estrategia global de CX.
- Impacto de la tecnología en CX: Dada la evolución rápida de la tecnología, es crucial investigar cómo las innovaciones digitales, incluyendo la aplicación de la inteligencia artificial, pueden ser utilizadas para enriquecer la CX.

### **Conclusión**

El presente trabajo proporciona una visión valiosa y amplia sobre el estado actual de la investigación en CX, destacando la importancia de un enfoque integrado y basado en datos para su gestión. Al abordar las limitaciones identificadas y seguir las direcciones sugeridas para futuras investigaciones, podemos esperar avances significativos en la comprensión y mejora de la CX, lo cual es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno competitivo actual.



## **REFERENCIAS**



- Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S. M., & Yusoff, R. Z. (2011). The mediating effects of first call resolution on call centers' performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 16-30.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Adekunle, S. A., Aigbavboa, C., Ejohwomu, O., Ikuabe, M., & Ogunbayo, B. (2022). A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era. *Buildings*, 12(6), 858. <https://doi.org/10.3390/buildings12060858>
- Adrodegari, F., Bonetti, D., & Sacconi, N. (2017). A framework to assess the level of customer centricity in manufacturing companies. In 27th RESER Conference Bilbao.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172-185.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-18.
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability*, 14(4), 2011.
- Bascur, C., & Rusu, C. (2020). Customer experience in retail: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). Do emotions improve or hinder the decision making process? A

Hedgefoxian Perspective. Russell Sage Foundation.

- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446–458. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. <https://doi.org/10.1177/002224299005400206>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: The moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315–330.
- Bloemer, J., & De Ruyter, K. (1999). Customer loyalty in high and low involvement service settings: The moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*,

15(4), 315–330.

<https://doi.org/10.1362/026725799784870388>

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45–65. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.45>

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375–384. <https://doi.org/10.1086/208564>

Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, D. K. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0034>

Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292. <https://doi.org/10.1177/0092070304263341>

Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292

- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of service management*, 29(5), 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H., & Schiff, R. (2023). Experience-led growth: A new way to create value. McKinsey & Company, März.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brantevica, I. (2018). Investigating the relation between First Call Resolution and Average Handling Time in a call center. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Brea, J. A. F., González, M. E. A., & Vila, T. D. (2008). La accesibilidad como oportunidad de mercado en el management de destinos turísticos. *Revistas de Análisis Turísticas*, 5(1), 30-45.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing (pp. 1–7). MIT.
- Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 39(11-12), 779-798.
- Burns, M., Gozala, M. E., Zoia, G., & Hartig, K. (2016). The Customer Experience Management Maturity Model. US: Forrester

Research.

- Cai, R. R., Lu, L., & Gursoy, D. (2018). Effect of disruptive customer behaviors on others' overall service experience: An appraisal theory perspective. *Tourism Management*, 69, 330-344.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.013>
- Canedo, E. D., Calazans, A. T. S., Silva, G. R. S., Costa, P. H. T., & Masson, E. T. S. (2023). Use of Journey Maps and Personas in Software Requirements Elicitation. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 33(03), 313-342.  
<https://doi.org/10.1142/S0218194023300014>
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22.  
<https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
- Chebat, J. C., & Filiatrault, P. (1993). The impact of waiting in line on consumers. *International Journal of Bank Marketing*, 11(2), 35-40.
- Cheong, K., Kim, J., & So, S. (2008). A study of strategic call center management: relationship between key performance indicators and customer satisfaction. *European Journal of Social Sciences*, 6(2), 268-276.
- Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research*

- Quarterly, 22(2), 83-95.
- Chicu, D., Ryan, G., & Mirela, V. (2016). Determinants of customer satisfaction in call centres. *European Accounting and Management Review*, 2(2), 20-41.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19(4), 491-504.
- Clatworthy, S. (2011). Service innovation through touch-points: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development. *International Journal of Design*, 5(2).
- Coase, Ronald Harry. *The nature of the firm*. Macmillan Education UK, 1995.
- Cornescu, V., & Adam, R. (2015). Consumer's behaviour-an approach from the perspective of behavioural economics. *Challenges of the Knowledge Society*, 652.
- Cuong, P. H., Nguyen, O. D. Y., Ngo, L. V., & Nguyen, N. P. (2020). Not all experiential consumers are created equals: The interplay of customer equity drivers on brand loyalty. *European Journal of Marketing*, 54(9), 2257–2286. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0228>
- Davis, M.M. and Heineke, J. (2022) 'How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction', *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), pp. 47-64.
- De Castro Neto, H., Julia, R. M. S., Paiva, E. R. F., Carvalho, A. P. D. L. F., Junior, A. P. S., Peres, D. R. S., ... & de Assis, J. E. (2019). Improving the AHT in telecommunication companies by automatic modeling of call center service. In *Progress in Artificial Intelligence: 19th EPIA Conference on Artificial Intelligence, EPIA 2019, Vila Real, Portugal, September 3–6, 2019, Proceedings, Part II 19* (pp. 96-107). Springer

International Publishing.

- De Kerviler, G., & Rodriguez, C. M. (2019). Luxury brand experiences and relationship quality for Millennials: The role of self-expansion. *Journal of Business Research*, 102, 250–262. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.046>
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. Marketing Science Institute working paper series, 85(1), 15-121.
- De Vries, J., Roy, D., & De Koster, R. (2018). Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue. *Journal of operations Management*, 63, 59-78.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116–122.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard business review*, 88(7/8), 116-122.
- Dogan, O. (2023). A process-centric performance management in a call center. *Applied Intelligence*, 53(3), 3304-3317.
- Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (2006). How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 21(1), 236–249.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.

<https://doi.org/10.1177/002224298705100202>

- El-Gazzar, R., Hustad, E., & Olsen, D. H. (2016). Understanding cloud computing adoption issues: A Delphi study approach. *Journal of Systems and Software*, 118, 64-84. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.04.061>
- Enescu, M., & Enescu, M. (2018). Customer Experience Maturity Models—Improving the Business Results. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 6(7), 228.
- Erlang, A. K. (1909). The theory of probabilities and telephone conversations. *Nyt. Tidsskr. Mat. Ser. B*, 20, 33-39.
- Feinberg, R. A., Hokama, L., Kadam, R., & Kim, I. (2002). Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 174-180.
- Ferreira, M. A. M., Andrade, M., Filipe, J. A., & Coelho, M. P. (2011). Statistical queuing theory with some applications.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*, 26(2), 191-211. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>
- Gallardo-Garcia, J., Pagán-Castaño, E., Sánchez-Garcia, J., & Guijarro-García, M. (2023). Bibliometric analysis of the customer experience literature. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 36(2).
- Gallardo-Garcia, J., Pagán-Castaño, E., Sánchez-Garcia, J., & Guijarro-García, M. (2023). Bibliometric analysis of the customer experience literature. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2137822>
- Garcia, D., Archer, T., Moradi, S., & Ghiabi, B. (2012). Waiting in vain:

- managing time and customer satisfaction at call centers. *Psychology*, 3(2), 213-216.
- Gartner for Marketers. (2021). Gartner Marketing Predictions for 2021 and Beyond: Marketing Hits Reset. Retrieved October 24, 2022, from [https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/marketing\\_predicts\\_playbook.pdf](https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/marketing/documents/marketing_predicts_playbook.pdf).
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gildin, S. Z. (2003). Understanding the power of word-of-mouth. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 92–106. <https://doi.org/10.1590/1678-69712003/administracao.v4n1p92-106>
- Giovanis, A. N., & Melanthiou, Y. (2017). Retailer loyalty in the online context: The influence of transactional and relational experiences assessment. *Journal of Customer Behaviour*, 16(1), 35-59. <https://doi.org/10.1362/147539217X14909732699471>
- Goode, M. R., Dahl, D. W., & Moreau, C. P. (2010). The effect of experiential analogies on consumer perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 274–286.
- Goode, M. R., Dahl, D. W., & Moreau, C. P. (2010). The effect of experiential analogies on consumer perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 274–286. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.274>
- Goode, M. R., Dahl, D. W., & Moreau, C. P. (2010). The effect of experiential analogies on consumer perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 274–

286. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.274>
- Gopalakrishna, P., & Mummalaneni, V. (1993). Influencing satisfaction for dental services. *Marketing Health Services*, 13(1), 16.
- Graham, R. J. (1981). The role of perception of time in consumer research. *Journal of consumer research*, 7(4), 335-342.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92–101, 133.
- Gupta, S., & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. *New service development: Creating memorable experiences*, 15, 33–51.
- Gupta, S., & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. *New service development: Creating memorable experiences*, 15, 33–51.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.

<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>

- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Helmer, O. (1967). Systematic use of expert opinions.
- Helmer-Hirschberg, O., & Rescher, N. H. (1960). On the epistemology of the inexact sciences (Rand Corporation Document No. R-353).
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Herzberg, F.I. (1987), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, Sep/Oct. 87, Vol. 65 Issue 5, p109-120
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.

<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). The theory of buyer behavior (No. 658.834 H6).
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). The theory of buyer behavior. New York, 63, 145.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 304-322. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>
- Ilk, N., & Shang, G. (2022). The impact of waiting on customer-instigated service time: Field evidence from a live-chat contact center. *Journal of Operations Management*, 68(5), 487-514.
- IBM. (2022, March 4). Download Software & Request media. Download software/request media. Retrieved October 21, 2022, from [https://www.ibm.com/software/passportadvantage/pa\\_o\\_download\\_software.html4](https://www.ibm.com/software/passportadvantage/pa_o_download_software.html4)
- Jaiswal, A. K. (2008). Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 405-416.
- Jantsch, J. (2011). *Duct tape marketing: The world's most practical small business marketing guide* (1st ed.). Thomas Nelson Inc.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (2014). Co-creating the voice of the customer. In *The service-dominant logic of marketing*

- (pp. 127-135). Routledge.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: A road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>
- Jones, P., & Dent, M. (1994). Improving service: Managing response time in hospitality operations. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *The American Psychologist*, 58(9), 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., & Andreassen, T. W. (2008). Linking customer loyalty to growth. *MIT Sloan management review*, 49(4), 51.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51
- Khodyakov, D., & Chen, C. (2020). Nature and predictors of response changes in Modified-Delphi panels. *Value in Health*, 23(12), 1630-1638. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2020.08.2093>
- Kloter, P. (1967). *Marketing management: Analysis planning, and control*. Prentice-Hall, Incorporated.
- Kozina, M., & Dusper, D. (2019). Assessing the Maturity of the Customer Experience Management: The Case of Financial Institution. In *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 233-240). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- Krämer, T., Momeni, F., & Mayr, P. (2017). Coverage of author identifiers in Web of Science and Scopus. arXiv: 1703.01319.
- Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). Customer relationship

- management: A databased approach. Wiley.
- Kumar, V., & Shah, D. (2009). Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), 119–136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.119>
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2010). Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how. *Journal of Marketing*, 74(5), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.001>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing retailer profitability—One customer at a time! *Journal of Retailing*, 82(4), 277–294. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.002>
- Kwortnik, R. J., Jr., & Ross, W. T. Jr. (2007). The role of positive emotions in experiential decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 324–335. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.09.002>
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological forecasting and social change*, 73(5), 467-482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Langley, S., Fjalestad, E., Fichtner, B., & Hart, M. (2006). Contact centre performance: In pursuit of first call resolution. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(4), 17-28.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles

- of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008>
- Larson, R.C. (2022) 'Perspectives on queues: social justice and the psychology of queueing', *Operations Research*, 35(6), pp. 895-905.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59–62.  
<https://doi.org/10.1177/002224296102500611>
- Lazăr, A. I. (2018). Economic efficiency vs. positive and negative externalities. *Review of General Management*, 27(1), 112-118.
- Lecinski, J. (2011). Winning the zero moment of truth: ZMOT. Zero Moment of Truth.
- Lee, L., Amir, O., & Ariely, D. (2009). In search of homo economicus: Cognitive noise and the role of emotion in preference consistency. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 173–187. <https://doi.org/10.1086/597160>
- Leeflang, P. S., Wittink, D. R., Wedel, M., & Naert, P. A. (2013). *Building models for marketing decisions (Vol. 9)*. Springer Science & Business Media.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer

- experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leva, M., & Ziliani, C. (2018). The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*.
- Lévy-Garboua, L., & Montmarquette, C. (2007, May). A theory of satisfaction and utility with empirical and experimental evidences. In *Conference of the French Economic Association, Behavioral and Experimental Economics*, May (pp. 23-25).
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: Broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267–282.  
<https://doi.org/10.1177/1094670510375600>
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- López-Rubio, P., Roig-Tierno, N. & Mas-Verdú, F. (2022). Assessing the crigins, evolution and prospects of National Innovation Systems. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 161–184 . <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00712-7>
- Maister, D.H. (2022) 'The psychology of waiting lines', in Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (eds.) *The Service Encounter*. Lexington Books, pp. 113-123.
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-772.  
<https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Martensen, A., & Mouritsen, J. (2016). Using the power of Word-Of-Mouth to leverage the effect of marketing activities on

- consumer responses. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(7–8), 927–943.
- McConnell, J. D. (1968). An experimental examination of the price-quality relationship. *The Journal of Business*, 41(4), 439–444.
- McKean, J. S. (2014). *Customer's new voice: Extreme relevancy and experience through volunteered customer information*. John Wiley & Sons.
- Merigó, J. M., Gil-Lafuente, A. M., & Yager, R. R. (2015b). An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. *Applied Soft Computing*, 27, 420–433. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2014.10.035>
- Merigó, J. M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2015a). A bibliometric overview of the Journal of Business Research between 1973 and 2014. *Journal of Business Research*, 68(12), 2645–2653. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.04.006>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126, 157.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 89–99.
- Mishra, R., Singh, R. K., & Koles, B. (2021). Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147–174. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>
- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sanchez, R., & Carvajal-Trujillo, E. (2022). The customer retail app experience: Implications for customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102842.

- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sanchez, R., & Carvajal-Trujillo, E. (2022). The customer retail app experience: Implications for customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102842. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102842>
- Molinillo, S., Aguilar-Illescas, R., Anaya-Sánchez, R., & Carvajal-Trujillo, E. (2022). The customer retail app experience: Implications for customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102842. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102842>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). Behavioral economics (No. w7948). National Bureau of Economic research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147–174.
- Neslin, S. A., Gupta, S., Kamakura, W., Lu, J., & Mason, C. H. (2006). Defection detection: Measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. *Journal of marketing research*, 43(2), 204-211.
- Neslin, S. A., Gupta, S., Kamakura, W., Lu, J., & Mason, C. H. (2006). Defection detection: Measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 204–211. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.2.204>
- Nielsen. (2022). Under the Influence: Consumer Confidence in Advertising, Nielsen. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.nielsen.com/es/insights/2013/under-the-influence-consumer-trust-in-advertising/>.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A

- structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22–42. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.22.15184>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Oliver, R.L. (2022) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing science*, 48, 543-564.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, 3(2).
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4),

- 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467-489.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Pine B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 96–105.
- Pine B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 96–105.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Pyle, M. A., Smith, A. N., & Chevtchouk, Y. (2021). In eWOM we trust: Using naïve theories to understand consumer trust in a complex eWOM marketplace. *Journal of Business Research*, 122, 145–158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.063>
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.

- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98.
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0 (revised and expanded edition): How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54, 124.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54, 124.
- Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150.
- Rust, R. T., & Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560–580.

<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0139>

- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Schmitt, M. C., & Schmitt, M. C. (2019). *Customer Experience und Customer Journey. Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen*, 7-14.
- Schneider, D., Berent, M., Thomas, R., & Krosnick, J. (2008, June). Measuring customer satisfaction and loyalty: Improving the 'Net-Promoter'score. In Poster presented at the Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research, New Orleans, Louisiana.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *The customer experience tsunami. Building great customer Experiences* (pp. 1–14). London: Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *The customer experience tsunami. In Building great customer Experiences* (pp. 1–14). London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230554719\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230554719_1)
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>

- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269. <https://doi.org/10.1002/asi.4630240406>
- Sweeney, J., Payne, A., Frow, P., & Liu, D. (2020). Customer advocacy: A distinctive form of word of mouth. *Journal of Service Research*, 23(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/1094670519900541>
- Sztrik, J. (2010, January). Queueing theory and its Applications, a personal view. In *Proceedings of the 8th international conference on applied informatics (Vol. 1, pp. 9-30)*.
- Szymanski, D. M., & Hise, R. T. (2000). E-satisfaction: An initial examination. *Journal of Retailing*, 76(3), 309–322. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00035-X)
- Tarasi, C.O., Bolton, R.N., Gustafsson, A. and Walker, B.A. (2022) 'Relationship characteristics and cash flow variability: implications for satisfaction, loyalty, and customer portfolio management', *Journal of Service Research*, 15(4), pp. 460-476.
- Tavşan, N., & Erdem, C. (2018). *Customer experience management: How to design, integrate, measure and lead*. Tasora Books.
- Taylor, S. (1994). Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. *Journal of marketing*, 58(2), 56-69.
- Temkin, B. (2014). *The state of CX Metrics, 2014. Report*, Temkin Group, Waban, MA.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3, 20.
- Tempkin, B. (2012). *The four customer experience core competencies*. Tempkin Group.

- Uhl, A., & Gollenia, A. (2012). A Handbook of Business Transformation Methodology.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), 2405–2416. <https://doi.org/10.1002/asi.21421>
- van Raan, A. (1996). Advanced bibliometric methods as quantitative core of peer review based evaluation and foresight exercises. *Scientometrics*, 36(3), 397–420. <https://doi.org/10.1007/BF02129602>
- Van Raan, A. (2003). The use of bibliometric analysis in research performance assessment and monitoring of interdisciplinary scientific developments. *TATuP – Zeitschrift Für Technikfolgenabschätzung in Theorie Und Praxis*, 12(1), 20–29. <https://doi.org/10.14512/tatup.12.1.20>
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management effortson customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45.

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics, and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Vijayakumar, H. (2023, June). Revolutionizing Customer Experience with AI: A Path to Increase Revenue Growth Rate. In 2023 15th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence (ECAI) (pp. 1-6). IEEE.
- Wetzels, R. W., & Wetzels, M. (2023). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103338

- Whitlark, D. B., & Rhoads, G. K. (2011). Scoring success. *Marketing Research*, 23 (1), 8-13.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911. <https://doi.org/10.1002/smj.492>
- Woodside, A. G., Golfetto, F., & Gibbert, M. (2008). Customer value: theory, research, and practice. In *Creating and managing superior customer value* (pp. 3-25). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1069-0964\(08\)14001-7](https://doi.org/10.1016/S1069-0964(08)14001-7)
- Yang, Y. T. C., & Chang, C. H. (2013). Empowering students through digital game authorship: Enhancing concentration, critical thinking, and academic achievement. *Computers & Education*, 68, 334–344. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.05.023>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D. (2022) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.
- Zhang, Y., & Shao, B. J. (2019). Influence of service-entry waiting on customer's first impression and satisfaction: The moderating role of opening remark and perceived in-service waiting. *Journal of Service Theory and Practice*.

