

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



Gestión de la Experiencia del Cliente y su aporte estratégico en la comunicación de marketing: Estudio en jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PUBLICIDAD

AUTORA

YESHARI NELLY YOLANDA HERRERA GARCIA

ASESOR

Mag. NICOLAS MARTIN ORTIZ ESAINE

Lima, noviembre, 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1. ESTADO DE LA CUESTIÓN	1
1.1 Gestión de la Experiencia del Cliente	1
1.1.1 Definición de CEM.....	1
1.1.2 Proceso CEM.....	7
1.1.3 Mapa de la experiencia	11
1.1.4 Puntos de contacto y momentos de verdad.....	13
1.1.5 Medición de CEM	14
1.1.6 Estrategia <i>Customer centric</i>	16
1.2 Proceso de comunicación.....	18
1.2.1 Definición de proceso de comunicación.....	18
1.2.2 Comunicación comercial	20
1.2.3 Comunicación de marketing integrada	21
1.2.4 Comunicación a través de la experiencia del cliente	24
1.2.5 Objetivos de comunicación externa.....	25
1.2.6 El plan de comunicación.....	26
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34
2.1 Planteamiento del problema.....	34
2.2 Pregunta de investigación	34
2.3 Objetivos de investigación.....	34
2.3.1 Objetivo general:	35
2.3.2 Objetivos específicos:.....	35
2.4 Hipótesis	36
2.5 Tipo de investigación.....	37
2.6 Método de investigación.....	37
2.7 Herramientas de investigación.....	38
2.8 Público objetivo	40
2.8.1 Población	41
2.8.2 Muestra	42
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
3.1 Factores relevantes de la experiencia del cliente en las tiendas virtuales de belleza	43
3.2 Evaluación del proceso de comunicación de las tiendas virtuales de belleza.....	56
3.3 Impacto de la experiencia del cliente en el proceso de comunicación.....	67
3.4 Conclusiones	70

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN ACADÉMICA	76
4.1 Aporte de la Experiencia del Cliente en la efectividad de los procesos de comunicación de marketing.....	76
4.2 Implicancia profesional: Modelo de proceso comunicacional basado en la experiencia del cliente	83
4.3 Futuras investigaciones.....	90
ANEXOS	93
I. GUÍA DE ENTREVISTA.....	93
II. GUÍA DE DISCUSIÓN FOCUS GROUP.....	95
III. FICHA DE CONSENTIMIENTO.....	97
IV. ENCUESTA.....	98
V. LISTA DE EXPERTOS ENTREVISTADOS.....	101
BIBLIOGRAFÍA	102



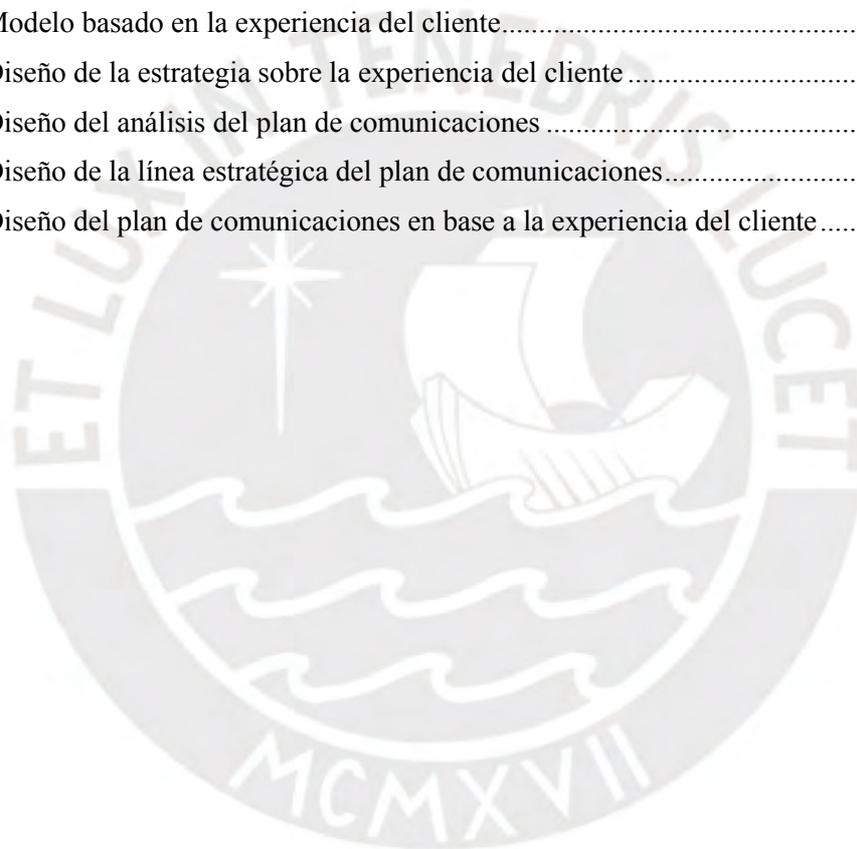
LISTA DE TABLAS

Tabla N°1 Factores de compra en tiendas virtuales de belleza.....	45
Tabla N°2 Variables de identificación en una marca de belleza.....	48
Tabla N°3 Contenido en web y redes sociales de una marca de belleza.....	51
Tabla N°4 Identificación con las estrategias de comunicación de las marcas de belleza.....	53
Tabla N°5 Medios que utilizan para informarse de una marca de belleza.....	58
Tabla N°6 Factores que influyen para recordar una marca de belleza.....	61
Tabla N°7 Factores que influyen para comprar una marca de belleza.....	63
Tabla N°8 Criterios para recomendar una marca de belleza.....	65
Tabla N°9 Factores de recordación vs factores de compra.....	67
Tabla N°10 Efecto de una buena experiencia en la compra y recomendación del cliente.....	68
Tabla N°11 Nivel de importancia entre el conocimiento del cliente y estrategias basadas en la experiencia del cliente.....	69



LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estado de la cuestión	6
Figura N° 2 Proceso CEM.....	7
Figura N° 3 Proceso de comunicación	19
Figura N° 4 Interrogantes del plan de comunicaciones.....	27
Figura N° 5 Plan integral de comunicaciones	28
Figura N° 6 Proceso de planificación.....	30
Figura N° 7 Modelo de planificación de comunicación de marketing integradas.....	31
Figura N° 8 Estrategia de comunicaciones.....	32
Figura N° 9 Frases sobre las tiendas digitales	44
Figura N°10 Modelo basado en la experiencia del cliente.....	82
Figura N°11 Diseño de la estrategia sobre la experiencia del cliente	84
Figura N°12 Diseño del análisis del plan de comunicaciones	85
Figura N°13 Diseño de la línea estratégica del plan de comunicaciones.....	88
Figura N°14 Diseño del plan de comunicaciones en base a la experiencia del cliente.....	89



RESUMEN

El presente trabajo busca identificar los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación, en el caso de las jóvenes de 18 a 25 años consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana. Para lograrlo, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario.

La tesis consta de 4 capítulos: el primero ayuda a conocer la teoría del tema sobre la Gestión de la Experiencia del Cliente y el proceso de comunicación donde se explica sobre el modelo CEM, los puntos de contacto, el plan de comunicaciones y la estrategia de comunicación; el segundo detalla la metodología de la investigación cualitativa para explorar la conducta (entrevistas, *focus group*) y la cuantitativa (encuestas) para validar los hallazgos; en el tercero se exponen los resultados obtenidos, donde se desarrolla la manera de implementar la experiencia del cliente en los procesos de comunicación de las marcas; finalmente, en el cuarto capítulo, se plantea cómo gestionar la experiencia del cliente y se propone un nuevo diseño del plan de comunicaciones.

Palabras claves: experiencia del cliente, servicio, plan de comunicación, consumo-centrismo, proceso de comunicación

INTRODUCCIÓN

Frente a tanta competencia que existe hoy en día, la estrategia ya no recae en ofrecer el mejor producto sino en saber engañar al consumidor, el cual ha ido ganando poder de decisión y determinación a la hora de hacer valer sus derechos. Su acceso ilimitado a las tecnologías digitales lo ha vuelto mucho más informado, crítico y exigente respecto a su experiencia con la marca, pues según la calidad de servicio que este perciba se definirá su permanencia o abandono.

Es por esto que con un mayor interés en él aparecen nuevas herramientas diseñadas a gestionar su experiencia, con el fin de entenderlo mejor. La información que se obtiene de conocerlo en cuanto a sus gustos, tendencias, hábitos de compra, entre otros, es sumamente valiosa ya que permite desarrollar una mejor relación con el mismo; por lo que resulta importante el constantemente estar investigando su comportamiento.

Sin embargo, en el diseño del plan de comunicaciones no se menciona la posibilidad de incluir constantemente información adicional del cliente cada vez que este interactúa con la marca. Esto último me hace cuestionar que quizás los procesos de comunicación serían más efectivos si esta incorporara información de mayor valor como lo es la experiencia del cliente. Asimismo, no se hacen explícitas las formas por las cuales se podría incorporar dicha experiencia en los procesos de comunicación. Por esta razón, a través de la presente investigación se busca identificar los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación, aplicado al caso de jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de belleza.

Para desarrollar el tema y cumplir con este objetivo, se han planteado tres objetivos específicos: el primero, busca conocer los factores relevantes de la experiencia del cliente; el segundo describir el proceso de comunicación y por último, identificar el impacto de gestionar e incorporar dicha experiencia en el proceso de comunicación aplicado al caso antes mencionado.

A través del desarrollo de estos objetivos se busca comprobar la siguiente hipótesis tentativa: incorporar de manera constante la experiencia del cliente en el proceso de comunicación es sumamente efectivo pues permite retroalimentarse constantemente de información cualitativa y cuantitativa del cliente, la cual hace posible construir acertadas estrategias de comunicación.

Para ello se realizaron cuatro entrevistas, tanto a expertos en el área de experiencia del cliente como a comunicadores profesionales, para complementar la teoría investigada. Además, se realizó (02) *focus group* con un total de diez mujeres jóvenes consumidoras de productos de belleza de tiendas virtuales. Adicional a ello, se realizaron encuestas a 100 personas para analizar temas vinculados a la investigación como el proceso de compra, la experiencia de marca, relación con la marca y decisión de compra. De esa forma es como se obtuvieron resultados ante los objetivos planteados.

Finalmente, se presentan las conclusiones y discusión académica generada a partir de lo investigado. A partir del cual se propone un nuevo diseño del plan de comunicaciones.

CAPÍTULO 1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.1 Gestión de la Experiencia del Cliente

1.1.1 Definición de CEM

La experiencia del cliente es una disciplina que ha sido desarrollada por diversos autores. Uno de los pioneros en presentar el tema fue Bernd Schmitt (2004), quien es considerado el padre del Marketing Experiencial y reconocido mundialmente por sus grandes aportes al Marketing Relacional. Este autor se enfoca exclusivamente en la Gestión de la Experiencia del Cliente o también llamado CEM (en inglés *Customer Experience Management*).

Para Schmitt (2004), CEM es “el proceso de administración estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía” (p.18). En él se registran y miden todos los puntos de contacto para identificar los diferentes elementos que componen la experiencia del cliente, con el fin de gestionar el servicio con interacciones que generen experiencias convincentes de compra (p.18).

Como lo define el autor, gestionar la experiencia del cliente significa enfocarse exclusivamente en él y en su relación con la empresa del producto o servicio. El CEM, en otras palabras, analiza todos aquellos momentos en el que el sujeto interactúa con la marca; ya sea desde que visita la tienda, interactúa con los vendedores, navega por la página web, visita las redes sociales, entre otros. En cada uno de estos momentos vive una experiencia única con la marca, la cual puede fortalecer o debilitar la relación futura y el deseo de regresar, gastar más y recomendar la marca.

Otros expertos en el tema son Leonard Berry (2005) y Elena Alfaro (2011), quienes desarrollan el tema de la experiencia del cliente desde un enfoque más orientado al componente emocional del mismo. Desde sus perspectivas, la experiencia es un factor que influye directamente en las emociones y decisiones del cliente, por lo que también es importante considerar el componente subjetivo al medir la parte racional de la relación del usuario con la marca (Alfaro, 2012, p.30). Es por ello, que “para utilizar totalmente la experiencia como una propuesta de valor para el cliente, las empresas deben gestionar el componente emocional de las experiencias con el mismo rigor con el que gestionan la funcionalidad de sus productos y servicios” (Berry, 2005, p.26).

Según Haeckel y otros (2004), “los clientes desean algo más que funcionalidad. Son seres emocionales que esperan también valores intangibles, como un cierto sentido de control, diversión, placer estético y la revalorización de su autoestima” (p.15). Entonces, se puede inferir que las empresas son más competitivas cuando combinan beneficios funcionales y emocionales en su oferta.

Pero no es sólo la experiencia del cliente lo que nos lleva a ubicar a este en primer plano de la estrategia, pues existen otros factores como los cambios tecnológicos que han obligado a las empresas a modificar sus modelos de negocio. Por esta razón, ahora las empresas se están alejando de centrarse solo en el producto para enfocarse exclusivamente en el cliente (De La-Hoz et al., 2015, p.49).

Asimismo, las tecnologías digitales han modificado el comportamiento del cliente, por lo que ahora la interacción entre este y la marca se produce principalmente en entornos online. Si bien, hace unos años podíamos hablar de consumidores poco experimentados, gracias a estas

nuevas herramientas se han convertido en profesionales de la compra, pues están en capacidad de encontrar las mejores ofertas e identificar las fuentes de información que más se ajusten a sus necesidades. De este modo, “los clientes se han convertido en digitales en la forma de aprender sobre las empresas y las marcas; sobre los productos y los servicios de compra, y sobre su acceso al servicio al cliente y al soporte técnico” (Gasull, 2015, p.48).

Por otro lado, “el consumidor digital también ha dejado de creer en la publicidad convencional; sin embargo, está dispuesto a compartir experiencias con aquellas marcas que le proporcionen valor en sus nuevos entornos de comunicación” (Gardiner, 2010, p.78). Esto genera que la experiencia del cliente sea también gestionada desde el punto de vista online. Es así, que autores como Enrique Burgos (2012), Elena Alfaro (2012) y Esther Gasull (2015) comparten la importancia de analizar la experiencia del cliente en las plataformas digitales y las fases a ejecutar para que estas sean memorables. Como señala la autora:

...estos nuevos clientes quieren soluciones más rápidas y menos molestias, y si las empresas no se mueven a su ritmo están dispuestos a dejarlas atrás: casi dos tercios utilizan canales de venta, marketing y servicio online por su rapidez y comodidad, y algo más de la mitad reconoce haberse vuelto impaciente y querer un proceso de compra más rápido con un esfuerzo mínimo. (Gasull, 2015, p.50)

Este nuevo cliente digital es sumamente crítico y exigente respecto a la experiencia en medios digitales, el cual tiende a compartirlo todo a través de las comunidades online y redes sociales, por lo que una mala experiencia dentro o fuera de la red podría hacer que abandone la marca o se vaya directamente a la competencia. Es por esto, que la experiencia online debe

ser lo más acorde posible a lo que el usuario espera encontrar en las plataformas de la marca (Burgos, 2012, p.42).

Además, es a partir de la interactividad que las empresas pueden desarrollar una relación más cercana con sus usuarios, pues la disrupción digital hace posible entablar diálogos más personalizados. Esta comunicación más cercana con el cliente permite a las empresas desarrollar vínculos más sólidos y duraderos con sus consumidores. Por ende, sólo las empresas que sepan aprovechar las tecnologías digitales podrán saber proporcionar un servicio de gran valor para sus clientes (Godin, 2013, p.14).

Pero ¿cómo es que se gestiona la experiencia del cliente? Para ser más explicativos, el CEM realiza las siguientes acciones: primero, captura toda interacción existente entre cliente y empresa; segundo, evalúa la calidad percibida; tercero, analiza resultados y, por último, homogeniza evaluaciones e implementa acciones concretas de mejora (Fouz, 2002, p.18). Entonces se entiende que el CEM gestiona la experiencia total sobre las interacciones que se producen y se relacionan directamente con el cliente.

Para empezar a gestionar la experiencia del cliente se debe obtener la mayor cantidad de datos sobre la trayectoria de este: desde las expectativas que tiene antes de que se produzca la experiencia hasta sus valoraciones percibidas una vez finalizada. Es por esto, que es importante reconocer todas las señales que los clientes envían (Berry, 2005, p.25).¹

¹ “Cualquier cosa que pueda ser percibida o sentida –o reconocida por su ausencia– es señal de una experiencia. Por tanto, el producto o servicio a la venta envía un conjunto de señales, el entorno físico ofrece más indicios y los empleados, a través de sus gestos, comentarios, indumentarias y tonos de voz, todavía más. Cada señal envía un mensaje que sugiere algo al cliente. El conjunto de todas las señales constituye la experiencia total del cliente” (Berry, 2005, p.25).

Una vez identificadas estas señales se aplicará un modelo de medición, el cual permitirá tener controlados todos los indicadores necesarios con el fin de poder generar experiencias inolvidables en el cliente (Molina, 2013, p.74). De ahí que, autores como Ángel San Segundo (2005), Carlos Molina (2013) y, una vez más, Elena Alfaro (2012); se enfoquen en dicha medición y en la importancia del uso de métricas para predecir futuros comportamientos y decisiones de los mismos.

Pero, así como el CEM se enfoca en la experiencia del cliente, también se enfoca en la del personal, pues sus acciones influyen directamente sobre la percepción de los primeros hacia la compañía. La participación de estos en la generación de experiencias es sumamente valiosa, ya que solo empleados motivados y, sobretodo, comprometidos con su labor podrán crear momentos que sean memorables (Schmitt, 2004, p.22). Es por ello, que el personal de la empresa debe ser también capacitado con la información que se obtiene de los clientes, pues solo así la atención brindada será mucho más profesional y personalizada (Fouz, 2002, p.18).

CEM, es entonces un proceso estratégico que analiza la experiencia del cliente para identificar todos aquellos momentos importantes en el que el usuario interactúa con la compañía con la finalidad de asegurar que todos los involucrados: la empresa, el personal, productos, procesos, tecnologías y cultura; logren satisfacer de la mejor manera posible al consumidor. En conclusión, el CEM lo que busca es desarrollar la lealtad del cliente pues su gran reto es convertir un usuario en cliente fiel.

Figura N° 1 Estado de la cuestión

ESTADO DE LA CUESTIÓN	
AUTORES	EXPERIENCIA DEL CLIENTE
Fouz, 2002	La experiencia del cliente es un proceso integrado en donde la marca debe considerarse como última ventaja competitiva, pues la ventaja está en priorizar la calidad del servicio.
Schmitt, 2004	La experiencia del cliente se gestiona en un marco de trabajo de 5 pasos integrados; los cuales analizan la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía.
Berry, 2005	La experiencia del cliente es gestionar el componente emocional de toda señal detectada en el proceso de compra.
San Segundo, 2005	La experiencia del cliente es gestionar al cliente en cuánto al servicio y la percepción del mismo; los cuales deben ser constantemente evaluados.
Tschohl, 2008	La experiencia del cliente se traduce en brindar un servicio excepcional a través de un plan de acción muy bien estructurado y definido en objetivos.
Alfaro, 2011	La experiencia del cliente está determinada por el factor emocional como principal determinante de las decisiones de compra.
Manning, 2012	La experiencia del cliente es la clave para el éxito del negocio, pues una correcta gestión de la experiencia significa una alta rentabilidad para la empresa.
Burgos, 2012	La experiencia del cliente debe ser también gestionada desde el punto de vista online pues este nuevo consumidor es cada vez más digital.
Molina, 2013	La experiencia del cliente para poder ser gestionada debe ser medida a través del uso de métricas con el fin de predecir futuras decisiones y comportamientos del cliente.
Forrester, 2013	En esta era del cliente, la única ventaja competitiva sostenible está en el conocimiento y el compromiso de la experiencia del cliente.

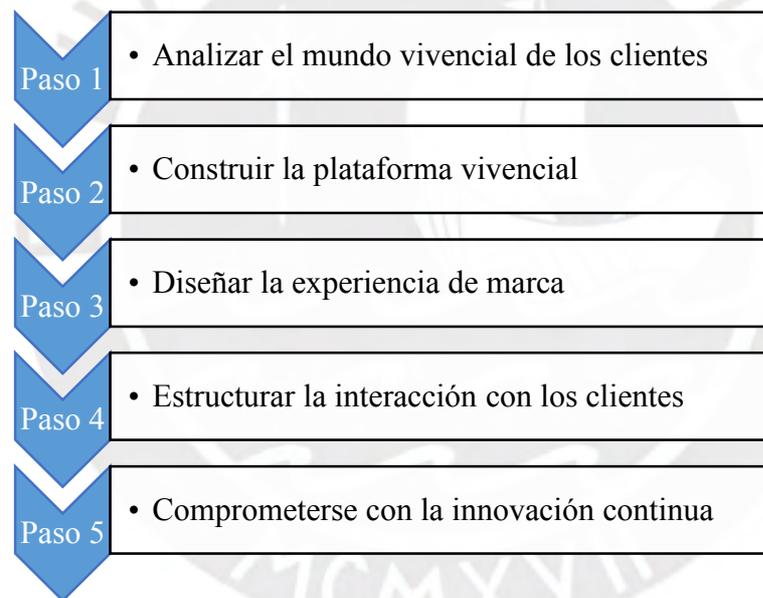
Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Proceso CEM

El CEM, como proceso de gestión, sigue una serie de procedimientos para analizar la experiencia total del cliente. Cada parte del proceso analiza diferentes etapas de su relación con la marca, por lo que cada etapa aporta información muy ventajosa sobre el cliente.

Para la presente investigación, emplearemos el modelo del autor Schmitt quién define el proceso CEM en una estructura de cinco pasos, la cual desde una nueva perspectiva permite analizar aspectos claves de la propuesta del producto o servicio (2004, p.25).

Figura N° 2 Proceso CEM



Fuente: Schmitt (2004)

Estos cinco pasos definidos por Schmitt no son necesariamente ejecutados en el orden antes explicado, ya que estos pueden manejarse de acuerdo al nivel de prioridad que tenga uno sobre otro. Asimismo, este proceso se rige por objetivos previamente definidos, los cuales siguen un estricto seguimiento durante el tiempo de desarrollo del proyecto.

El primer punto de partida es el análisis del mundo vivencial del cliente, en este paso lo que se busca es conocerlo profundamente. Según Schmitt (2004), estas dimensiones vivenciales hacen referencia a lo que el consumidor pueda sentir o experimentar respecto a un producto o servicio y cómo en función a ello poder relacionarse con otras personas (p.13). En este paso, lo que se busca es identificar con precisión al cliente objetivo de la experiencia a diseñar, pues lo que se quiere es comprender su experiencia desde su perspectiva como consumidor. Para ello se le investiga en cada uno de los puntos de contacto en el que interactúa con la marca, ya sea desde que este identifica una necesidad, lo compra, usa y finalmente lo desecha (p.57).

Este primer paso del proceso CEM lo que nos permite es tener una gran mirada en el mundo de los clientes con el fin de comprender mejor sus necesidades, deseos y estilos de vida. Esta información que se obtiene sirve de gran ayuda para el diseño de la experiencia de marca y para una mejor gestión de las interacciones con ellos.

En base al diagnóstico de la primera parte se inicia la construcción de la plataforma vivencial. En ella se estructura el posicionamiento de una empresa, una marca o un producto, en base al conocimiento recabado en el mundo vivencial. A diferencia del posicionamiento tradicional, esta plataforma comunica con efectividad de forma interna y externa lo que representan la empresa, la marca y sus productos, además del valor que ofrecen a los clientes (Schmitt, 2004, p.87).

Asimismo, la plataforma vivencial está integrada por los siguientes tres componentes estratégicos: el posicionamiento vivencial, la promesa de valor vivencial y el tema de la implementación global. El primero se refiere a describir lo que representa la marca, el segundo

especifica lo que percibe el cliente, mientras que el tercer componente enlaza el posicionamiento y la promesa con la implementación real (Schmitt, 2004, p.287).

En base a lo explicado, la construcción de esta plataforma es un paso sumamente estratégico en la ejecución de un proyecto orientado a gestionar la experiencia del cliente, pues en esta etapa se logra formular el posicionamiento vivencial de la estrategia a desarrollar. Además, por ser concebida a partir del conocimiento del cliente permite comunicar el posicionamiento de una manera más integrada ya sea a nivel interno de la empresa o a nivel del cliente.

Ahora bien, el siguiente paso para continuar con el proceso CEM es el diseño de la experiencia de marca. Esta etapa se define en tres aspectos importantes: el primero es la experiencia con el producto, el segundo es la apariencia y la sensación y el último aspecto es la comunicación vivencial (Schmitt, 2004, p.125). Estos tres aspectos que se derivan de dicha experiencia se enfocan principalmente en cómo es el producto y qué comunica a través de su forma, empaque y mensaje.

Durante la experiencia de marca, el consumidor se encuentra frente a una variedad de elementos estáticos como lo son el producto mismo, los logotipos, los empaques, los folletos, la publicidad, el diseño arquitectónico de la tienda, la decoración, entre otros. Estos impactan sobre su comportamiento e influyen directamente sobre su percepción hacia la marca. Pero a su vez, este también experimenta elementos dinámicos, como cuando interactúa con los vendedores y el personal de servicio (Schmitt, 2004, p.117). Por esta razón, se ahondará en la importancia del diseño de los elementos que conforman la experiencia de marca.

En el caso de la experiencia digital podemos decir que la experiencia es mixta pues el diseño de la página web es estático y a la vez dinámico por sus elementos interactivos insertados tales como búsquedas, comercio electrónico y chat virtual (Schmitt, 2004, p.118). Entonces, podría decirse que el conjunto de estos elementos genera la experiencia de marca.

La interacción con los clientes es el siguiente paso a seguir. En esta fase se incluye toda clase de intercambios dinámicos que se genera entre estos y la empresa, a través de los diferentes puntos de contacto (Schmitt, 2004, p.141).

Según Schmitt “al ser dinámico el contacto entre los clientes y la compañía, la interacción con los clientes plantea problemas relacionados con la combinación correcta de esencia y flexibilidad, estilo y contenido, así como el uso de tiempo de los clientes” (Schmitt, 2004, p.165). En otras palabras, el diseño de la interacción se ve afectado por diversos elementos intangibles como la voz, actitud, estilo de comportamiento, entre otros.

Resulta importante estructurar el contenido y el estilo de la interacción dinámica pues permite dar al cliente la información y el servicio deseado. Asimismo, podemos decir que solo el personal indicado y la tecnología correcta permitirán crear interacciones extraordinariamente positivas con el cliente.

Finalmente, todo este proceso se cierra en un compromiso de innovación continua, la cual hace referencia a todos los cambios necesarios a realizar con el fin de mejorar la experiencia.²

² “Proceso de innovación continua está en verdad orientado al cliente y busca incorporar la experiencia de éste en las actividades tanto de investigación y desarrollo como de marketing, y lo hace para generar mejoras en todos los puntos de contacto que tenga con él” (Schmitt, 2004, p.188).

En conclusión, la estructuración de cada uno de estos pasos del proceso CEM de Schmitt, permitirá gestionar la experiencia del cliente. Además, a través de este análisis y seguimiento también se podrá descubrir información importante del consumidor que permitirá construir una comunicación mucho más efectiva; pues según el autor, el poder que implica conocer profundamente a los clientes permite a las empresas diseñar posicionamientos acertados, comunicaciones e interacciones positivas con los clientes (2004: 54). Sin embargo, en casos particulares y a nivel práctico, esta lógica puede resultar ser ambigua por la falta de especificación del contexto y herramientas a utilizar.

1.1.3 Mapa de la Experiencia

En base a lo explicado en la primera parte de esta investigación, se comprende que el CEM busca conocer todo acerca de la experiencia de sus clientes. Cada etapa del proceso busca saber qué piensa, qué siente y cómo interactúa cada cliente con el producto o la empresa con la finalidad de interpretar su comportamiento para poder gestionar mejor su experiencia de marca. Pero entonces ¿cómo se puede conocer todas estas interacciones? Para ello, se emplean herramientas que faciliten su identificación.

El Mapa de la Experiencia o también llamado *Customer Journey Map* permite “analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando la expectativa del cliente con la experiencia percibida” (Molina, 2013, p.75).

Esta, al ser una herramienta orientada exclusivamente en él, se orienta a “seguir una lógica secuencial de interacciones, desde que el cliente descubre su necesidad, hasta que logra alcanzar su objetivo [...]. La secuencia de interacciones permite entender el punto de arranque y el punto final del *Customer Journey Map*” (Toro, 2017).

En otras palabras, es una herramienta visual que identifica cada etapa de interacción por los que pasa el usuario en relación a un nuevo producto o servicio; con el fin de identificar puntos de contacto críticos para diseñar soluciones que permitan mejorar la experiencia y aumentar la satisfacción del cliente durante el “viaje” que éste realiza de principio a fin.

Para comprender mejor cómo se diseña el mapa de la experiencia, primero se analiza todo el ciclo de vida del cliente con la finalidad de mapear todos los momentos en donde este interactúa con el producto o servicio. A todos estos momentos se les denomina “puntos de contacto”.

Como segundo paso, se diseña una encuesta para saber cómo es la experiencia del usuario en cada uno de los puntos de contacto identificados. Esta encuesta se basa en dos criterios fundamentales: uno es el nivel de importancia que considera el usuario respecto a un momento determinado y el otro es la experiencia real del cliente (Molina, 2013, p.75).

Si bien esta herramienta permite comprender minuciosamente cada momento de la experiencia del cliente, su utilidad va más allá de identificar y conocer cómo es la experiencia en cada punto de contacto. Pues lo importante está en identificar la relación existente entre las expectativas del cliente y el grado de insatisfacción respecto al producto y servicio (Wise, 1999, p.56). A partir de dicha información las empresas podrán saber cómo cubrir los puntos básicos de la experiencia, ya que esta podrá ser mejorada con el fin de entregar una experiencia acorde a lo que el cliente espera recibir (Molina, 2013, p.75).

Se entiende así, que el mapa de la experiencia es una herramienta de gran ayuda para analizar la experiencia del cliente, ya que permite identificar cada punto de contacto con el fin

de optimizar los puntos de dolor que más afectan la experiencia y así poder ofrecer mejores experiencias.

1.1.4 Puntos de contacto y momentos de verdad

Según lo explicado líneas arriba, los puntos de contacto son todos aquellos momentos en el que el cliente interactúa con una marca, producto o servicio. Se puede decir así, que entra en contacto con la marca a través de diferentes canales como lo son el internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, entre otros. En todos estos momentos, este tiene una experiencia única con la marca, por lo que cada uno de estos puntos deben ser correctamente gestionados.

Sin embargo, no todos los puntos de contacto en los que el cliente interactúa con la marca tienen la misma importancia, pues unos pueden ser más significativos que otros. Es por esto, que se debe trabajar sobre aquellos donde la expectativa sea más alta. Es decir, con ello nos referimos a los “momentos de la verdad”, los cuales son esos donde realmente se puede impactar en la percepción y experiencia del cliente (Molina, 2013, p.75).

Por esta razón, las empresas como parte de su estrategia deben centrar sus esfuerzos en potenciar todos los momentos de la verdad y en minimizar todos aquellos momentos críticos, pues sólo así se podrán crear experiencias inolvidables.

Por otro lado, una consideración importante a tener en cuenta es que “la experiencia que se ofrece tiene que ser diferente según el canal y, sobre todo, según el punto de contacto de los clientes con nosotros” (Segundo, 2005, p.44), pues no en todos los momentos ni en todos los canales de comunicación se busca la misma experiencia.

...un cliente VIP de una cadena hotelera no busca lo mismo en el momento de la facturación (rapidez, agilidad, “mostrador rápido”, etc.) que al gestionar una reclamación (información, diferenciación, compensación, etc.) o al realizar una reserva (alternativas, opciones adaptadas a su perfil, etc.). (Segundo, 2005, p.44)

Este, además tendrá una expectativa diferente según el canal que utilice para realizar cada uno de esas acciones.

Si bien, los puntos de contacto definen la experiencia que tiene un cliente con la marca, existen otros atributos a considerar para gestionar la experiencia. Según Molina (2013), estos son los denominados atributos físicos y emocionales que componen la experiencia, solo así se podrá entender mejor la percepción del cliente frente a cada interacción con la marca y, por ende, diseñar mejores experiencias a ofrecer. El primero de estos atributos se refiere a los elementos tangibles de la experiencia y el segundo a las características de la persona y a su forma de percibir la experiencia (p.75). Esto quiere decir que un atributo físico como la temperatura del ambiente puede ser interpretado de muchas formas en función del tipo de experiencia y de la persona quién lo interpreta.

1.1.5 Medición de CEM

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la experiencia del cliente para ser completamente gestionada necesita de un modelo de medición. Es mediante el uso de métricas que podremos medir lo que este piensa y siente. Sin embargo, no siempre las empresas lo realizan por preferir evaluar el desempeño de sus productos o la eficiencia de la gestión de su negocio. En nuestro país, solo un 50% de las empresas mide la experiencia del cliente, de las cuales muy pocas logran reflejar los resultados de esta medición en beneficios o en ventas.

Solo un 45% desarrolla acciones para mejorar la experiencia y medir el impacto y, por otra parte, un 4% de las empresas no desarrollan ningún tipo de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente (Código.pe, 2018).

Si bien existen institutos de investigación tradicionales que ofrecen un sinfín de datos sobre el cliente, estos no permiten saber exactamente en donde implementar las mejoras de la experiencia del cliente pues a veces la información brindada es muy generalizada. Es por esto, que surge la necesidad de obtener un conocimiento más preciso a través de métricas que permitan suponer variaciones reales en los comportamientos de los grupos de interés (Alfaro, 2012, p.30).

Es así que, en la búsqueda de métricas para dar seguimiento a las experiencias, surgió el famoso *Net Promoter Score* (NPS), el cual es una forma sencilla de obtener cierta información acerca del grado de recomendación del cliente. Este indicador lo que refleja básicamente es la lealtad emocional del usuario y a su vez ofrece una gran capacidad de *benchmark* para las empresas (Molina, 2013, p.75).

Pero el NPS por ser un indicador muy general y por no ofrecer información sobre cómo y dónde actuar para mejorar, hizo que surgieran otros indicadores con mejores aproximaciones. Uno de ellos es el llamado *Customer Effort Score* (CES), el cual busca medir y minimizar el esfuerzo que realiza el cliente para ver satisfecha su petición con la empresa. Este indicador presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción y que el NPS, pues este indicador resulta ser más preciso con respecto a las decisiones y comportamiento de compra del cliente (Molina, 2013, p.75).

Sin embargo, la clave del uso de métricas está en saber “adoptar una metodología que facilite una evaluación de la situación y al mismo tiempo, permita realizar ejercicios de causa-efecto para poder hacer simulaciones a la hora de ver qué aspectos podría mejorar” (Alfaro, 2012, p.122). Es decir, la elección de una u otra métrica dependerá de la estrategia de la empresa y de los objetivos a lograr.

Según lo investigado, la experiencia del cliente, para ser completamente gestionada, necesita de un modelo de medición, pues solo podrá mejorarse aquello que pueda ser medido. Si bien existen distintas aproximaciones, la ventaja según Martínez-Ribes está en saber utilizar la métrica que explique en mayor medida las decisiones y comportamientos futuros de los clientes (Alfaro, 2012, p.49).

1.1.6 Estrategia *Customer centric*

Pero realmente, ¿por qué hoy en día es importante gestionar la experiencia del cliente? Por la sencilla razón de que uno satisfecho siempre será la mejor publicidad para una empresa y, por el contrario, uno descontento será el peor detractor para la reputación de la marca. Si antes el cliente siempre tenía la razón, ahora tiene todo el poder sobre las marcas para decidir si un producto/servicio es realmente bueno o no y para difundir su opinión a través de las distintas plataformas digitales. Por esta razón, hoy en día las empresas tienen la obligación de tratarlos mejor, pues finalmente el éxito o fracaso de la marca dependerá de ellos.

Una manera de entender mejor cómo llegar al cliente, es desarrollando una estrategia centrada y enfocada exclusivamente en él. En una estrategia *Customer centric* el cliente debe ser colocado en el centro de la organización con el fin de que todas las estrategias a desarrollar partan de su idea. De esta forma, “toda iniciativa o proceso (tanto internos como externos) se

concibe desde una óptica centrada en los clientes y con miras a alcanzar la satisfacción de sus necesidades y deseos (tanto presente como futuros)” (Navarro, 2018).

Al partir de una estrategia orientada en el cliente, las empresas podrán saber cómo ofrecerles experiencias únicas que no solo los ayuden a satisfacer sus necesidades, sino que también los sorprendan. La gran ventaja de generarles experiencias memorables es que estos ayudan a fortalecer la relación y con ello, impulsar la fidelización con la marca (Schmitt, 2004, p.24).

Para empezar a desarrollar una estrategia *Customer centric* se debe dividir y clasificar a los clientes en función de determinados parámetros para saber sobre quiénes realizar mayores esfuerzos comerciales. Pero esto no significa dejar de lado al resto pues simplemente es invertir más sobre aquellos que se pueda obtener mayor rentabilidad a largo plazo. Una vez clasificados los clientes es importante disponer de un CRM lo más ajustado a las necesidades de la empresa para que la información recabada del cliente sea la más precisa (Fernández, 2017).

Si bien, la mayoría de las empresas desarrollan esta primera parte sin ningún problema; la gran dificultad de implementar una verdadera estrategia *Customer centric* está en la exigencia de difundirla a todos los niveles de la misma. Hoy en día, el gran desafío está en dejar de pensar solamente en vender productos o servicios para centrarse en cómo poder satisfacer a cada tipo de cliente. Según este tipo de estrategia “el fin último es que la empresa deje de preocuparse en producir, y se centre en crear una experiencia completa y única del cliente” (Hernández, 2017).

Para diseñar una buena estrategia centrada en el cliente, la organización debe cumplir con las siguientes características. Para empezar, ser comprometidas con sus clientes a través de una comunicación constante, fluida y personalizada. Seguido a ello, velar por brindar siempre la mejor experiencia. Para esto, los procesos en la empresa deben orientarse a maximizar la satisfacción del cliente a lo largo de toda su relación con la empresa. Una vez realizado esto, recompensar la lealtad de la marca. La empresa debe siempre reconocer la lealtad de sus clientes a través de premios o incentivos que ayuden a conservar la relación. Y, por último, alentar su *feedback* para obtener información que permita mejorar la experiencia (Navarro, 2018).

Si bien implementar una estrategia centrada en el cliente puede suponer todo un reto para muchas empresas, los beneficios que se obtienen a mediano y largo plazo hacen que su esfuerzo lo valga. Además, hoy en día, en un mundo tan competitivo y digitalizado es casi una obligación colocar a este en el centro de la estrategia, pues el no hacerlo implicaría un coste incalculable.

1.2 Proceso de comunicación

1.2.1 Definición de proceso de comunicación

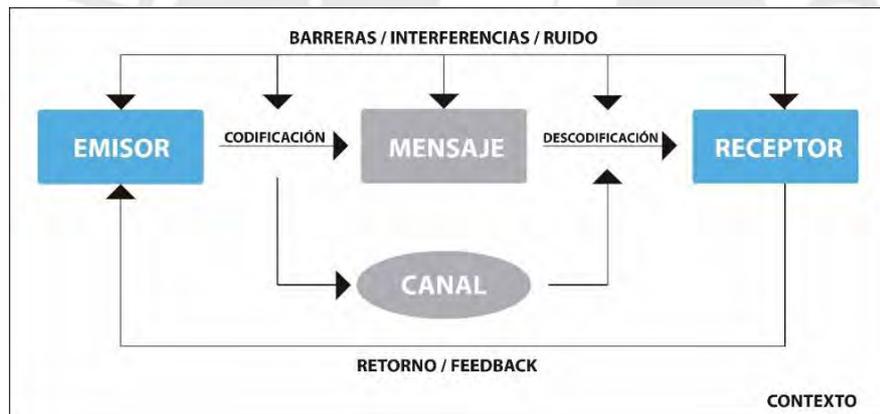
“La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, en base a un objetivo prefijado, a través de un determinado medio” (García, 2011, p.25). Este proceso se hace posible por la interacción de los elementos que la conforman.

El primero es el emisor, quien es la parte que genera el mensaje, este puede ser una persona, empresa u organización. El segundo es el objetivo del mensaje, el cual es la intención

que se pretende lograr mediante el mensaje. El tercero es el mensaje en sí; es decir, las ideas que se quieren transmitir al receptor. El cuarto elemento es el medio, el cual es instrumento por el cual se envía el mensaje. El quinto elemento es el receptor, quien es la persona o grupo de personas que recibe el mensaje. El sexto y séptimo elemento, se refieren a la interpretación y efecto del mensaje. Y el último elemento es la retroalimentación, en el cual el receptor tiene la capacidad de interactuar frente al mensaje recibido, lo que a su vez puede generar que el emisor emita un nuevo mensaje (Shannon y Weaver, 1981).

De acuerdo a lo anterior explicado, la siguiente imagen representa el modelo tradicional de comunicación basada en un modo lineal o secuencial.

Figura N° 3 Proceso de comunicación



Fuente: Shannon y Weaver (1981)

Por otro lado, el tipo de comunicación puede variar dependiendo de la agrupación de las personas. Por esta razón, se distinguen tres niveles principales en el que la comunicación puede darse. Estos son representados por el individuo, el grupo organizado y el gran colectivo no organizado, los cuales a su vez pueden generar nuevas relaciones de comunicación ya que cada nivel puede comunicarse con los otros niveles (Ortega, 2004, p.13).

Por lo tanto, el proceso hace referencia a dos tipos de comunicación: personal y de masas. La gran diferencia entre una y otra es que en la personal sí existe capacidad de interactuar mientras que en la de masas no lo hay. Por otro lado, la comunicación de masas se divide en social y en comercial. La social está relacionada a la transmisión de conceptos ideológicos, mientras que la comercial busca producir una reacción de compra en la persona (García, 2011, p.27).

1.2.2 Comunicación comercial

Para el desarrollo de la presente investigación, nos enfocaremos en la comunicación comercial, la cual emplea diferentes formas de comunicación externa. Una de ellas es la publicidad, la cual se define como un: "...proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución con objeto de informar o de influir en su compra o aceptación". (Ortega, 2004, p.22)

La comunicación publicitaria lo que busca es informar y persuadir, pues transmite información de interés para el consumidor. Por lo general, la información que precisa es la disponibilidad del producto, la calidad, su marca, el precio de venta y los canales en donde se puede adquirir (García, 2011, p.34). Por tanto, podemos concluir que la publicidad convierte la información en un argumento de persuasión, la cual induce al público a adquirir el producto para satisfacer sus necesidades.

Si bien, la publicidad es un proceso de comunicación el cual a través del mensaje de la marca busca llegar a diversas audiencias, existe otro aspecto de esta que debe ser comprendido. Es decir, es a su vez un proceso de negocios, pues su rol en el esfuerzo de marketing y en la

comunicación integral de la marca es fundamental para determinar el éxito de la misma. Por esta razón, podemos decir que sirve de herramienta de negocios pues ayuda a comunicarse con clientes actuales y potenciales (O'Guinn et al., 2007, p.19).

Por consiguiente “el marketing ha de coexistir con la comunicación en perfecta armonía, sirviendo de puente entre la empresa y el mercado a fin de, por un lado, difundir la oferta (...) y, por otro lado, obtener información sobre las necesidades, gustos, actitudes, opiniones y creencias de los consumidores” (García, 2011, p.39). Es decir, el marketing debe ser un sistema interactivo de comunicación ya que la empresa constantemente está interactuando con el consumidor a través de un intercambio de información.

1.2.3 Comunicación de marketing integrada

Pero el enfoque hoy en día, es trabajar un marketing más dirigido frente a un marketing masivo pues el objetivo es desarrollar una relación más cercana con el cliente. Además, con los diversos cambios en la tecnología de la información surgen nuevas formas de comunicación que hacen posible llegar al usuario de una manera mucho más segmentada y con mensajes más personalizados.

Dentro de estas herramientas, se puede decir que los medios digitales han adquirido un mayor protagonismo frente a los tradicionales por su grado de interactividad. Estas nuevas plataformas se caracterizan por permitir al usuario adquirir un rol más participativo no sólo para dar su opinión en tiempo real sino también para crear su propio contenido (Somalo, 2011, p.20).

De igual modo, las marcas no podían ser ajenas a estos nuevos cambios digitales, pues saben que para comunicar sus mensajes con efectividad necesitan estar donde sus clientes lo están. De ahí, que las marcas se preocupen por generar espacios propios en redes sociales, por contratar *influencers*, así como desarrollar su propia página web u otro tipo de plataforma que lo permita estar conectado con sus usuarios (*El cronista*, 2018).

Cabe resaltar que en este nuevo entorno de comunicación es importante que todas las herramientas de comunicación estén correctamente integradas para que se pueda brindar un mensaje claro, congruente y convincente de la empresa y sus productos. Para ello, la clave está en saber “vincular el estilo e impactos emocionales del marketing tradicional de marca, con la interacción y servicio real que se ofrece *online*” (Kotler, 2007, p.434). De este modo, es como se genera una comunicación de marketing integrada.

En una estrategia de comunicación integrada, los mensajes y el posicionamiento de marca deben estar muy bien coordinados en todas las actividades y medios de comunicación con el fin de poder transmitir un solo mensaje de marca. Esto es sumamente clave, pues cuando la comunicación de la empresa es coherente en todos los medios se “construye identidad de marca y fuertes relaciones con el cliente al vincular todos los mensajes e imágenes de la empresa” (Kotler, 2007, p.434).

Entonces, podemos decir que la comunicación comercial está evolucionando con los medios digitales pues cada vez se presentan nuevos retos de interacción. Frente a ello, las empresas deben saber adaptar sus estrategias para lograr desarrollar una mejor relación con el cliente. Según la encuesta APEBIT Interacción con Clientes 2017, el 43.2% de las empresas en el Perú utilizan las redes sociales como herramienta para interactuar con el usuario; mientras

que un 21.6% estima implementar este canal de comunicación para el próximo año (*Capital*, 2017). Si bien, aún falta desarrollar la interacción digital en nuestro país, cada vez más empresas son conscientes en centrar decisiones alrededor del cliente y en desarrollar herramientas que permitan lograr una comunicación más interactiva. Asimismo, cada vez más empresas “buscan unificar sus canales de contacto con sus clientes, para poder ofrecer el mismo mensaje en todos ellos” (*Capital*, 2017).

Pero la mayor consecuencia de esta disrupción tecnológica es el nuevo poder del cliente. Hoy en día se ha vuelto mucho más complejo con un poder de información nunca antes visto. Su acceso ilimitado a la internet lo hace un consumidor informado acerca de las tendencias, demandas y precios del mercado; lo cual le otorga un mayor poder de negociación. Asimismo, este nuevo consumidor se caracteriza por querer las cosas con mayor rapidez, mejor calidad, buen precio y con un buen nivel de servicio. Ellos saben que la tecnología les hace posible obtenerlo. En otras palabras, estos nuevos consumidores dirigen el cambio exigiendo mayor convergencia, unificando contenidos multimedia, las redes y la tecnología (Cooperstein, 2013, p.12).

Frente a esta realidad, las empresas tienen el gran desafío de cambiar la relación con sus clientes a través de una comunicación más recíproca y con una retroalimentación activa. La única manera de lograrlo es obsesionándose por el cliente, ya que solo a partir de un mejor conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas; se podrá entablar una mejor comunicación con este.

1.2.4 Comunicación a través de la experiencia del cliente

Para hacer frente a estas nuevas formas de comunicación en un entorno cada vez más digital, las empresas deben transformarse y adoptar nuevas prácticas centradas exclusivamente en el cliente que les permitan establecer una mejor relación con sus consumidores. Para ello, la experiencia del cliente es una buena opción a considerar ya que esto permite a la empresa constantemente mejorar la interacción con sus clientes, potenciar las experiencias digitales, así como trabajar en la combinación adecuada de los canales tradicionales y digitales que mejor encajen con el perfil del usuario (Gasull, 2015, p.54).

Hoy en día, las empresas deben saber aprovechar estas capacidades digitales no solo para crear una buena estrategia omnicanal sino también para diseñar una experiencia del cliente total. Para ello, se debe “primar el valor generado por la experiencia del consumidor: es decir; apoyar las iniciativas que son verdaderamente relevantes y deseadas por él frente a los programas orientados a mejorar las cifras internas” (Gasull, 2015, p.54). Además, con la movilidad digital las organizaciones también tienen una gran oportunidad para crear valor de inmediatez en sus clientes, por lo que solo a través de un buen servicio e información relevante, se podrá impactar positivamente en estos (Gardiner, 2010, p.77).

De este modo, podemos decir que los avances tecnológicos ayudan a comprender mejor al cliente en base a su comportamiento y a su vez poder dirigírsele en tiempo real, logrando así una comunicación más individualizada. Pero interactuar con él de forma personalizada no solo significa responderle de forma singular; sino también de conocerlo como ser humano en su totalidad. Hoy en día, conocer al consumidor es muy importante ya que “este conocimiento puede mejorar radicalmente la forma en que las organizaciones responden a los clientes, pero también a crear productos y servicios totalmente nuevos” (Anónimo).

Finalmente podemos decir, que a partir del conocimiento del cliente se podrá establecer relaciones más sólidas con este, las mismas que conducirán a realizar transacciones comerciales totalmente satisfactorias.

1.2.5 Objetivos de comunicación externa

Como bien sabemos, el gran objetivo de una comunicación externa es “dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa, su cultura, su identidad y/o dar a conocer los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como lograr que sus clientes intermedios y consumidores finales prefieran adquirir dichos productos y servicios, frente a la competencia” (García, 2011, p.44). Es decir, la empresa busca transmitir una imagen positiva de ellos como organización y, asimismo, de sus productos o servicios con el gran objetivo de atraer la mayor cantidad de clientes.

Recordemos que para que se realice con efectividad la comunicación externa, esta debe cumplir las tres siguientes funciones:

1. Función de comunicar e informar
2. Función de inducir y persuadir hacia la compra
3. Función de fidelizar y recordar al cliente

La primera función es la de comunicar e informar, para ello la empresa debe transmitir toda la información necesaria sobre la empresa misma, así como de sus productos o servicios. Asimismo, esta función permite crear la imagen global de la empresa como la de marca de los productos. La segunda es la inducir y persuadir hacia la compra. Esta tiene como gran objetivo

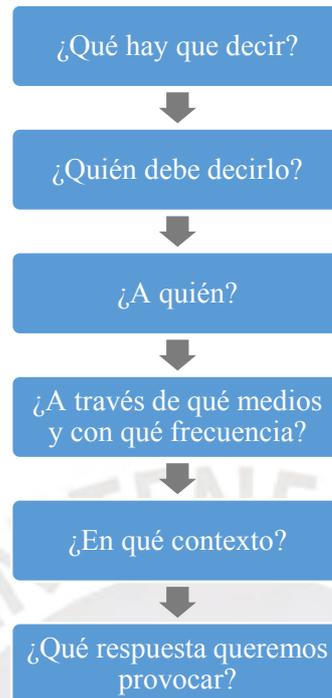
conseguir que el cliente compre. Para ello, busca convencer al cliente de que las ofertas ofrecidas son superiores al de la competencia y con ello poder cambiar su percepción del producto. La tercera función es la de fidelizar y recordar al cliente, en esta se busca crear una imagen de marca perdurable en la mente de los consumidores con el fin de generar un vínculo de fidelidad entre el usuario y la marca (García, 2011, p.45)

Se entiende así, que la comunicación es de vital importancia para que los objetivos comerciales puedan ser alcanzados; ya que sólo así la empresa puede lograr acercarse a sus consumidores. De no ser así, ¿cómo podríamos comunicar las necesidades empresariales para que estas sean logradas? Afortunadamente, para ello existe el plan de comunicación, el cual detallaremos en la siguiente parte.

1.2.6 El plan de comunicación

El plan de comunicación es un documento que se diseña previamente para estipular las estrategias de comunicación a realizar. En este se especifican las políticas de la empresa, las estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación. Este documento sirve de guía para organizar el trabajo comunicativo y los procesos a desarrollar, el cual facilita el seguimiento y evaluación de dichos procesos. Asimismo, este documento debe ser flexible y adaptable frente a cualquier propuesta de cambio (Plataforma de Voluntariado de España, s.f.).

Figura N° 4 Interrogantes del plan de comunicaciones



Fuente: Kotler (2007)

Teniendo en cuenta los elementos del esquema clásico de comunicación, podemos entender que el diseño de la estrategia de comunicación no es más que las respuestas a lo anterior planteado. Cabe resaltar, no existe un único modelo pues las fases a priorizar pueden diferir entre una empresa y otra. Por otro lado, muchas veces el diseño del plan de comunicaciones es realizado por el área de marketing, por lo que no resulta sorprendente que termine orientándose más a los objetivos de marketing que a los objetivos comunicacionales de la empresa. Por ello, revisaremos el diseño de un plan de comunicación de marketing.

Según Kotler (2007), los pasos básicos para desarrollar un plan integral de comunicaciones son los siguientes: identificar el público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar el mensaje, seleccionar los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación (p.436).

Figura N° 5 Plan integral de comunicaciones



Fuente: Kotler (2007)

El primer paso es la identificación del público meta, en esta primera parte del plan se define al público al cual se quiere dirigir la comunicación. Estos pueden ser los usuarios actuales o potenciales. Asimismo, este primer paso implica conocerlo en cuanto a sus preferencias y medios que utiliza, así como el estilo comunicativo que emplea. El segundo paso es la determinación de los objetivos de comunicación, en este paso el comunicador busca saber en qué etapa se encuentra el público meta y en base a ello direccionarlos a la etapa deseada. Cabe resaltar, que el consumidor pasa por varias etapas de preparación al realizar una compra. Esas etapas son conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra. El tercer paso es el diseño del mensaje, el cual es lo que se quiere comunicar. El propósito de este es captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y finalmente originar una acción de compra. El cuarto paso es la selección de los medios de difusión, en esta parte se eligen los canales de comunicación que se utilizará para difundir el mensaje. El quinto paso es la fuente del mensaje, en donde el comunicador selecciona la fuente de mayor credibilidad. Y el último

paso del plan es la retroalimentación, en donde se busca conocer el efecto del mensaje sobre el público meta (Kotler, 2007, p.436).

Por otro lado, según Tellis y Redondo (2002) el proceso de planificación puede diseñarse como una jerarquía de etapas según su nivel de importancia en las decisiones y no necesariamente como una secuencia temporal. Este proceso de planificación comercial inicia con un análisis de la situación en la que se investigan las necesidades del consumidor. Seguido a ello se desarrollan los objetivos y la estrategia de marketing, la cual se concreta en cuatro tareas principales. Una de ellas, es el plan de comunicaciones, cuyo diseño parte de los objetivos estratégicos y tácticos para el posterior desarrollo de un programa publicitario y de promoción de ventas (p.27).

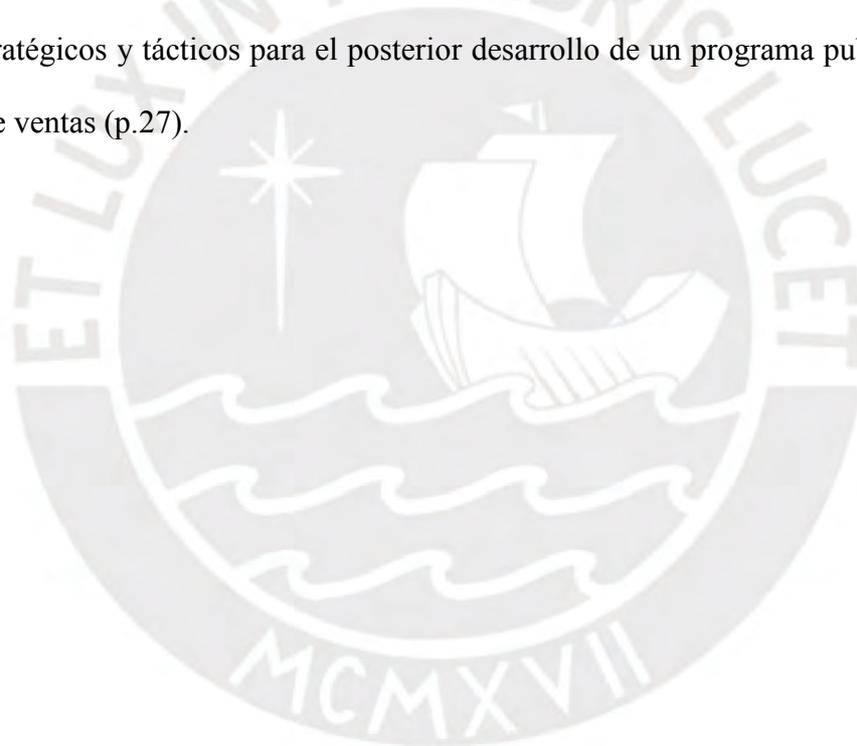
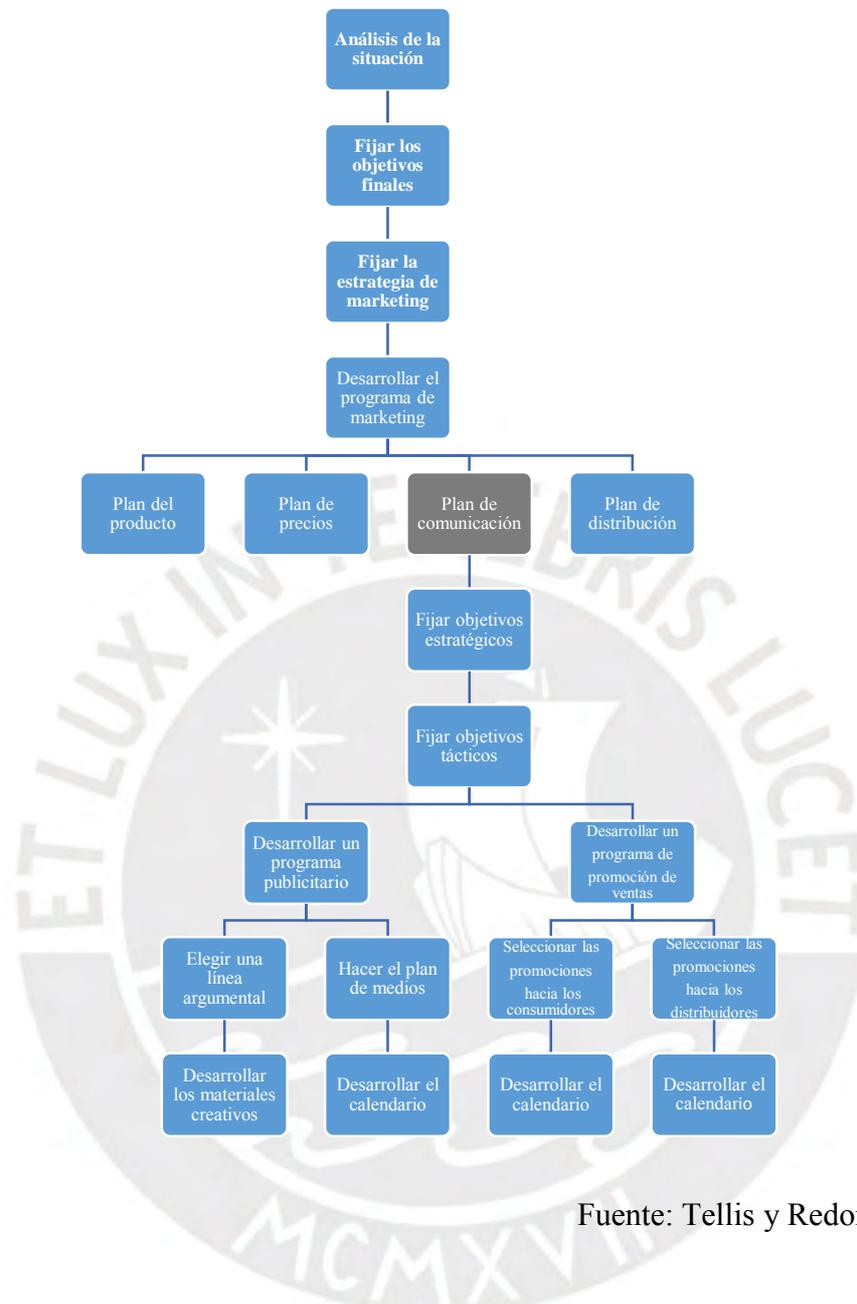


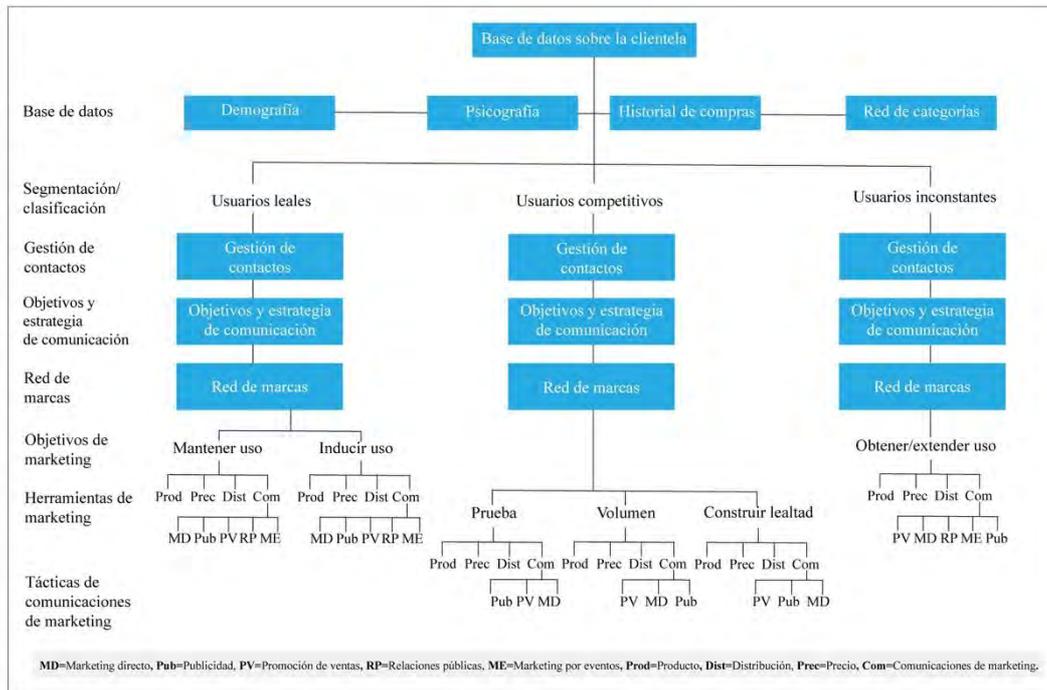
Figura N° 6 Proceso de planificación



Fuente: Tellis y Redondo (2002)

Otro modelo de planificación de comunicaciones es el de Schultz, Stannembaum y Lauterborn (1993). Según estos autores, su propuesta es un modelo idealizado pues parte de la información que se obtiene del cliente. Para ellos, este conocimiento recabado es sumamente vital pues la información que ellos revelan respecto a sus características, actitudes, historial de compras o inclusive cómo asocian los productos que compran, resulta indispensable para lograr un enfoque sólido de comunicaciones de marketing integradas (p.94).

Figura N° 7 Modelo de planificación de comunicación de marketing integradas



Fuente: Schultz y otros (1993)

Este nuevo enfoque de comunicaciones de marketing, difiere de los modelos tradicionales por su mayor énfasis en el cliente. Para ellos, el verdadero éxito de una organización se logra cuando el cliente es considerado la base del negocio. Por lo que este proceso de planificación considera su conducta como primer criterio de segmentación; la cual es seguida por la gestión de contactos, los objetivos de comunicación, objetivos de marketing, herramientas de marketing y tácticas de comunicaciones de marketing (Schultz et al., 1993, p.95).

Este modelo de planificación a su vez requiere de una estrategia disciplinada, pues depende de ella para que el mensaje sea preciso, persuasivo e integrado. Por lo que un programa de comunicaciones funciona con efectividad cuando este surge de una estrategia bien elaborada

y motivada por el cliente. El cual debe ser compartido por todos los departamentos de la organización y así poder llegar al consumidor de manera unificada (Schultz et al., 1993, p.109).

Figura N° 8 Estrategia de comunicaciones

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES
1. Identifica los segmentos de clientes a partir de la conducta de los consumidores o la necesidad del producto.
2. Ofrece un beneficio competitivo, a partir del incentivo de compra.
3. Determina el posicionamiento actual de la marca entre los consumidores.
4. Establece una personalidad de marca, inequívoca y unificada, que ayuda al consumidor a definir y distinguir la marca de la competencia.
5. Define motivos reales y percibidos por los cuales el cliente debe creer en la promesa de la marca.
6. Revela “puntos de contacto” donde sea posible trazar una relación efectiva con el consumidor.
7. Fija pautas de responsabilidad para dar cuenta del éxito o fracaso de la estrategia.
8. Determina la necesidad de futuras investigaciones que refinen aún más la estrategia.

Fuente: Schultz y otros (1993)

Si bien no existe un único modelo de plan de comunicaciones, lo que sí podemos afirmar en base a lo antes expuesto, es que ambos comparten elementos comunes en su estructura. Una característica resaltante a mencionar es que arrancan con la información recabada del cliente; lo cual refleja que el cliente es considerado como la base del negocio. Si bien comparten la necesidad de conocerlo, no mencionan la posibilidad de incluir

constantemente información adicional del cliente cada vez que este interactúa con la marca. Asimismo, no se hacen explícitas las formas por las cuales se podría incorporar la experiencia del cliente en los procesos de comunicación.



CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

De acuerdo a lo investigado, se puede observar que cada vez existe un mayor interés en el cliente por lo que aparecen nuevas herramientas diseñadas a gestionar su experiencia con el fin de conocer mejor al consumidor. La información que se obtiene de conocerlo en cuanto a sus gustos, tendencias, hábitos de compra, entre otros, es sumamente valiosa ya que permite desarrollar una mejor relación con él. Sin embargo, en el diseño del plan de comunicaciones no está considerado la posibilidad de incluir constantemente información adicional del cliente cada vez que este interactúe con la marca. Quizás resultaría más efectiva la comunicación si esta incorporara información de mayor valor como lo es la experiencia del cliente. Asimismo, no se hacen explícito las formas por las cuales se podría incorporar dicha experiencia en los procesos de comunicación. Por lo anteriormente explicado, a través de la presente investigación se busca identificar los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación?

2.3 Objetivos de investigación

2.3.1 Objetivo General:

Identificar los mecanismos para incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación; en el caso de las jóvenes de 18 a 25 años consumidoras de tiendas virtuales de productos de belleza de Lima Metropolitana.

2.3.2 Objetivos Específicos:

Para cumplir con este objetivo, se han planteado tres objetivos específicos para profundizar y tener una mejor visión del tema.

a. Temática: Experiencia del cliente

El primer objetivo específico es conocer los factores relevantes de la experiencia del cliente, con incidencia en las tiendas virtuales de belleza.

b. Comportamiento: Proceso de comunicación

El segundo objetivo específico es describir el proceso de comunicación aplicado al caso de jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de belleza.

c. Correlación

El tercer objetivo es identificar el impacto de incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación aplicado al caso de jóvenes consumidoras de tiendas virtuales de belleza.

2.4 Hipótesis

Según lo investigado en la presente investigación, el diseño del plan de comunicaciones de una empresa u otra puede variar en función a los objetivos y necesidades de cada una de ellas. Si bien no existe un único modelo, todos en general comparten elementos comunes en su estructura. En cierto modo, la mayoría de estos parten del cliente, por lo importante que significa para la empresa; sin embargo, no se menciona la posibilidad de incorporar constantemente información adicional de este cada vez que interactúe con la marca; por lo que quizás resultaría más efectiva la comunicación si esta incorporara información de mayor valor como lo es la experiencia del cliente.

Según la teoría de Schmitt (2004), a partir de la experiencia del cliente se puede comprender y obtener información muy valiosa del mismo, el cual permite diseñar posicionamientos acertados, comunicaciones e interacciones positivas.

Por otro lado, Berry (2005) menciona que también es importante gestionar el componente emocional de las experiencias con el mismo rigor con el que se gestionan la funcionalidad de los productos y servicios, pues conocer la experiencia de cada usuario implica una gran propuesta de valor para el cliente. Además, solo a partir de un mejor conocimiento de este último se podrá fortalecer la relación futura y el deseo de regresar, gastar más y recomendar la marca (Schmitt, 2004).

Es a partir de estas y otras investigaciones que se plantea la siguiente hipótesis: incorporar de manera constante la experiencia del cliente en el proceso de comunicación es sumamente efectivo pues permite retroalimentarse constantemente de información cualitativa y cuantitativa del cliente, la cual hace posible construir acertadas estrategias de comunicación.

2.5 Tipo de investigación

La metodología a utilizar será la investigación descriptiva-correlacional, dado que, valga la redundancia, se quiere describir la experiencia del cliente y el proceso de comunicación de las usuarias jóvenes en las tiendas virtuales de belleza de Lima metropolitana. Y, por otro lado, correlacional, debido a que se busca identificar el impacto de incorporar la experiencia del cliente en el proceso de comunicación aplicado en las tiendas virtuales de belleza. Con ello, se pretende saber cómo la experiencia del cliente afecta en el proceso de comunicación, ya sea de manera positiva o negativa.

2.6 Método de investigación

La primera parte de esta investigación es de carácter cualitativo, la cual según Taylor y Bodgan (1986) es aquella que mediante las opiniones y forma de actuar de las personas nos ayudan a corroborar la hipótesis inicialmente planteada, la cual posteriormente se validará con una investigación cuantitativa. Como se sabe, los métodos cualitativos se caracterizan por realizar entrevistas, grabaciones, notas de campo, entre otros; con el fin de evaluar la actitud de un grupo de personas respecto a un campo de investigación.

Por ello, para el desarrollo de la presente investigación se considera importante analizar a los siguientes participantes. Por una parte, a expertos en el área de experiencia del cliente, comunicaciones y campañas digitales, para conocer su perspectiva respecto al tema. Por otra parte, a usuarias jóvenes que compran en tiendas virtuales de belleza con la finalidad de poder conversar con ellas y así conocer su experiencia de marca.

La segunda parte de la investigación es de carácter cuantitativo, la cual buscará validar los datos de la primera parte y así poder corroborar la hipótesis planteada. Para ello, se

realizarán encuestas en lugares asiduos a las usuarias jóvenes para tener una mejor cercanía con estas consumidoras de belleza.

2.7 Herramientas de investigación

Como técnica de investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

- *Entrevista a profundidad*

Se realizarán entrevistas a profundidad a los expertos del tema, los cuales nos darán su punto de vista profesional respecto a la problemática de la presente investigación. Por un lado, se entrevistarán a entendidos en el área de experiencia del cliente para conocer su perspectiva respecto al tema y de cómo a partir de esta se puede crear mejores estrategias de comunicación. Por otro lado, se entrevistará a comunicadores profesionales en campañas digitales para que nos expliquen el diseño de cada estrategia respecto a los distintos objetivos de comunicación y cómo la experiencia del cliente podría vincularse con los procesos de comunicación.

Los expertos a entrevistar son: Jorge Yáñez, gerente de Experiencia y Atención de clientes en Claro Perú y; Christian Aste, subgerente de marketing en la Escuela de Postgrado de Esan. Por otro lado, los comunicadores profesionales en campañas digitales a entrevistar son: Félix Vera, gerente de la agencia Visto Digital y; Kenny Gonzáles, gerente de la consultora Branding (1868).

- *Entrevista en grupo (Focus group)*

Se utilizará la técnica de *focus group* para que a través de una conversación grupal, las participantes puedan familiarizarse con los términos que puedan desconocer y así puedan expresar lo que opinan, piensan y sienten respecto a su experiencia en tiendas virtuales de belleza, con el fin de validar los elementos que ellas consideran más importantes en cuanto a su experiencia y a su vez entender el impacto de las estrategias de comunicación que utiliza la marca con este público femenino juvenil.

Para ello se realizarán dos *focus group*, el primero al inicio de la investigación y el segundo al final de la misma, para corroborar los datos obtenidos en la primera entrevista grupal. Cada uno estará compuesto por un mínimo de cinco participantes; las cuales serán mujeres *millennials* de 18 a 25 años del NSE B de Lima Metropolitana, que usen con frecuencia las redes sociales o plataformas digitales, que sean amantes de la belleza y que sobre todo les guste comprar productos de belleza en tiendas virtuales.

- *Encuesta*

Como parte de las herramientas cuantitativas, se aplicará un modelo de encuesta a una muestra de nuestra población de estudio. Para ello, se realizará un total de 100 encuestas para validar los datos obtenidos en la investigación cualitativa.

Entrevista a expertos	4 expertos
Focus group (2)	10 mujeres
Encuesta	100

2.8 Público Objetivo

El público al cual se dirige la investigación son mujeres jóvenes de 18 a 25 años de NSE B que residen en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) de Lima Metropolitana. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, las jóvenes de estas edades conforman el 13.7% de este nivel (APEIM, 2017).

Según estudios realizados, este público designa sus gastos a diversión, entretenimiento y otros; y aproximadamente gasta en ese tipo de consumo 814.00 soles mucho más que el resto de los segmentos (APEIM, 2017).

Por otro lado, según el INEI este público juvenil donde más hace uso del servicio de internet es a través de sus ordenadores en casa y en sus teléfonos móviles. Su consumo del servicio es básicamente para comunicarse (e-mail, chat, etc.), obtener información y para realizar actividades de entretenimiento (APEIM, 2017).

Esta nueva generación de jóvenes se caracteriza por ser sumamente digitales pues son usuarios asiduos al teléfono móvil y a las nuevas tecnologías. Es a través de la internet, aplicaciones y redes sociales que ellas compran y comparten productos y servicios. Debido a ello, podemos decir que su estilo de consumo se caracteriza por ser más interactivo y virtual. Este público valora mucho las experiencias de consumo y el poder sentirse escuchado por la marca, pues les gusta que tomen en cuenta siempre su opinión (IPSOS, 2017).

Los productos que más compran por este medio son: accesorios para celulares, tecnología, belleza, vestimenta y calzado (IPSOS, 2017). En el caso de la presente investigación, nos enfocaremos en las jóvenes consumidoras de productos de belleza en tiendas virtuales.

Para la realización del *focus group* se reclutó a un grupo de aproximadamente 50 mujeres jóvenes consumidoras de productos de belleza en tiendas online. De las cuales el 50% respondió la encuesta y sólo 10 de ellas encajaban con el perfil solicitado, por lo que a esas jóvenes se les invito a participar de la dinámica grupal. Como bien se mencionó líneas arriba, se realizaron dos *focus group*: el primero fue realizado al inicio de la investigación el día 10 de octubre a las 12:00 pm y el segundo, al término de la misma; el cual fue realizado el día 10 de diciembre para corroborar los datos obtenidos en la primera entrevista grupal.

2.8.1 Población

Las características que se están tomando en cuenta para delimitar el público objetivo son mujeres de 18 a 25 años, que vivan en Lima Metropolitana, específicamente en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y que pertenezcan al NSE B.

Para poder determinar el tamaño de la muestra representativa de nuestro público en estudio, se utilizó los datos de APEIM. En este se indica que en Lima Metropolitana existen 10'190,922 de habitantes, de los cuales el 24.5% pertenecen al nivel socioeconómico B, es decir 2'496,775.89 personas y de ellos el 13.7% tienen entre 18 y 25 años. Entonces la muestra es de 342,058.29693 personas (APEIM, 2017).

2.8.2 Muestra

Para poder hallar una muestra representativa del público objetivo se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- N: tamaño de la población
- Z: valor estandarizado
- P: probabilidad de la ocurrencia
- Q: probabilidad de no ocurrencia
- e: error muestral
- n: tamaño de la muestra

Aplicación:

$$n = \frac{342,058.29693 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{((0,05)^2 (342,058.29693 - 1)) + (1,96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 383.73$$

Entonces según la aplicación de la fórmula, la muestra representativa del universo es de 383.73, pero como se tratan de personas la cifra se redondeará a 384. De los cuales, por ser una muestra total de hombres y mujeres, la encuesta será aplicada a un total de 100 mujeres que cumplan exactamente con las características solicitadas en la investigación.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Factores relevantes de la experiencia del cliente en las tiendas virtuales de belleza

Experiencia del cliente

Para los expertos entrevistados, la experiencia del cliente es el resultado de la percepción de este último luego de haber interactuado muchas veces con una organización. Este resultado de lo que el usuario piensa después de estas interacciones de ida y vuelta, es lo que define la experiencia del cliente.

En el caso del rubro de belleza, las usuarias están constantemente interactuando con la marca pues están expuestas a distintos estímulos como lo puede ser una acción de comunicación, un afiche, un post, una maquilladora, etc. Sin embargo, no toda interacción o punto de contacto es relevante. Por lo que se considera importante priorizar aquellos momentos importantes para estas (Aste, 2017).

Estas usuarias *millenials*, buscan marcas que se relacionen con ellas de la manera más fácil y rápida. Es decir, esperan que las marcas tengan diferentes canales de atención, así como propuestas de respuestas inmediatas frente a sus inquietudes (Yáñez, 2017). Lo que quiere decir que las empresas deben buscar ser lo más afines posible a sus clientes y no solo desde el punto de vista del producto, sino que también deben estar preparadas para identificarse con cada uno de sus consumidores. Para ello, según Jorge Yáñez, la estrategia debe estar alineada en todos los canales para así entregar la misma interacción.

Lo anterior expuesto coincide con las respuestas que nos brindaron las jóvenes en el *focus*, pues ellas comentaron ser sumamente digitales por lo que prefieren las marcas que estén presentes en la mayoría de plataformas de mayor contacto para ellas. Dentro de estas, mencionaron como favoritas a las redes sociales, pues consideran que en estas plataformas uno se puede enterar de todo y a su vez el contacto es directo.

Por otro lado, las participantes comentaron comprar todo por internet: moda, belleza, tecnología, calzado, fotografía e inclusive baratijas. Su inclinación a comprar en tiendas digitales se debe principalmente por precio y por la comodidad de comprarlo a un sólo “click” desde la comodidad de casa. Ellas consideran que comprar por internet es mucho más fácil y cómodo, pues cada vez la experiencia de compra se adapta mejor al usuario.

Figura N° 9 Frases sobre las tiendas digitales

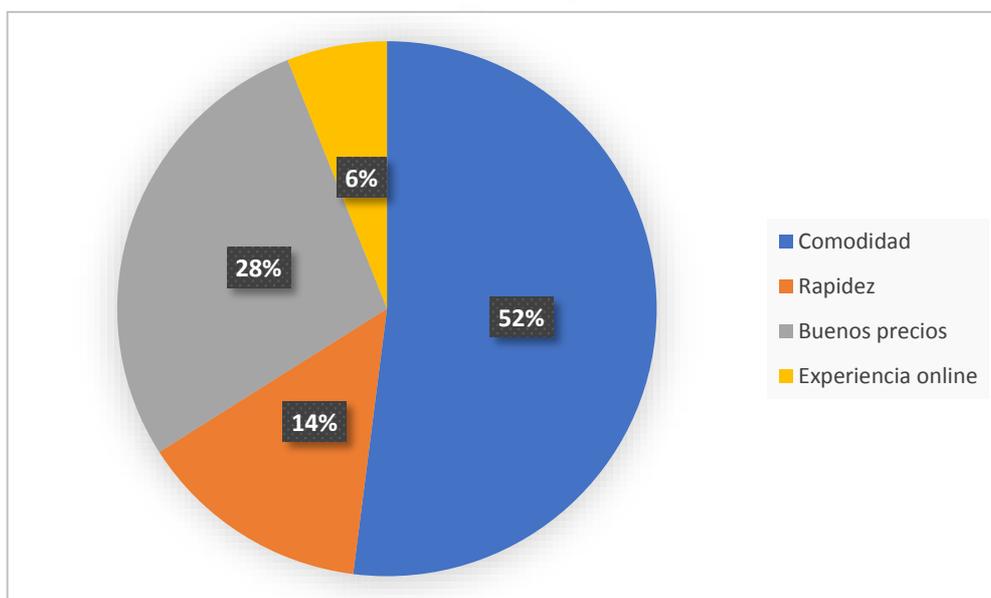
PERSONAS	FRASES SOBRE LAS TIENDAS DIGITALES
PARTICIPANTE 1	“Me gusta comprar en tiendas pequeñas por internet porque el contacto es mucho más directo”.
PARTICIPANTE 2	“Compro de todo en internet porque encuentro todo lo que necesito y a buen precio”.
PARTICIPANTE 3	“Siento seguridad al comprar en tiendas virtuales pues si no estoy satisfecha con la compra me devuelven mi dinero sin ningún problema”.
PARTICIPANTE 4	“Lo que me gusta de comprar en tiendas digitales es la facilidad de entrega del producto...un “click” y te lo entregan en la puerta de tu casa”.
PARTICIPANTE 5	“Es más ordenado para comprar, desde que escojo un producto, pago y recibo el producto”.

Fuente: elaboración propia

Si bien, ellas comentan sentirse seguras al comprar por internet pues saben que si no están satisfechas con la compra la tienda se responsabiliza por la devolución del producto o del

dinero; saben que aún falta mucho por mejorar la experiencia de compra. Pese a que más del 50% de las participantes afirmaron haber tenido buenas experiencias por precio, variedad de productos y entrega rápida, un 20% de ellas comentaron haber pasado malas experiencias por problemas de entrega, producto y devolución de dinero. Por lo que este grupo de chicas mencionaron preferir comprar ciertos productos en las tiendas físicas de belleza.

Tabla N°1 Factores de compra en tiendas virtuales de belleza



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de las encuestas, podemos comprobar lo dicho por las usuarias en el *focus group*, pues el 52% de las encuestadas mencionaron comprar en tiendas virtuales por un tema principalmente de comodidad. Dentro de los otros factores mencionados, el segundo más votado fue la de buenos precios (28%) seguido de rapidez (14%) y experiencia online (6%). De este modo se puede observar que las usuarias prefieren comprar en tiendas virtuales por un tema de practicidad pues consideran que comprar por internet es mucho más sencillo, barato y rápido.

Por otro lado, las jóvenes comentaron que para ellas es muy importante verse identificada con la marca de belleza muy independientemente de lo cómodo y práctico que pueda ser comprar en tiendas virtuales. Ellas mencionaron que se ven identificadas con una u otra marca cuando sienten que esta se preocupa por ellas. Es decir, que no solo ofrezca el producto soñado, sino que también brinde buen servicio y, sobretodo, respuestas inmediatas frente a cualquier inquietud que ellas pueden tener. Solo así ellas sienten que la experiencia de compra es completa.

Por esta razón, los expertos coinciden que para diseñar la experiencia del cliente se debe partir del posicionamiento y la promesa. De ahí que todas las herramientas de marketing se convierten en marketing de experiencia cuando se alinean a esa gran promesa y hacen vivir al consumidor parte de la promesa. Otro factor importante a tener en cuenta, es entender bien al cliente en términos de forma de ser de las personas, pero a su vez identificar todos los grupos de estos. “No se puede apuntar o no deberíamos apuntar al mercado con propuestas de valor iguales para todos. Cuando hablo de propuestas de valor no me refiero al producto, me refiero a cómo te voy a entender, qué te voy a decir, qué tanto te voy a decir” (Yáñez, 2017).

Hoy en día las usuarias están buscando que les hablen en términos familiares a ellas para sentirse mejor conectadas con la marca. Es por esto que la comunicación entre el usuario y la marca debe ser la mejor. Para ello, se debería contratar una persona con el perfil idóneo para atender a cada consumidora en línea. Una vez que se tiene bien identificado y segmentado los perfiles, no solo en términos de profundidad sino en términos de calidad, se diseña toda la estrategia de comunicación (Aste, 2017).

Posicionamiento de marca

Según los especialistas, las marcas en general deben sí o sí trabajar correctamente su posicionamiento de marca, pues de este modo será finalmente como la recuerden, no en términos de nombre sino en términos de atributos. Para ellos, este necesariamente debe estar anclado al conocimiento profundo del cliente pues solo así se podrá ofrecer y prometer lo más apropiado. Por esta razón, resulta sumamente importante conocer lo que el usuario busca para ofrecerle y prometerle lo correcto.

Adicional a lo anterior expuesto, frente a tanta competencia que existe hoy en día, la gran estrategia según Kenny Gonzáles es engrerir bien al consumidor para que este responda y te elija a ti. “Entonces, a medida que la empresa invierta en comunicación y por todo lado en donde la clientela esté, ella se va acordar de ti, se va acordar de tu marca y eso es posicionamiento” (Gonzáles, 2017).

Según los resultados del *focus group*, la mayoría de las jóvenes participantes comentaron verse identificadas con una marca de belleza cuando sienten que conectan con todos los elementos de la misma. Muchas veces el diseño del logo, empaque o línea gráfica, las impulsa a querer comprarlo todo. Por esta razón, ellas resaltaron que prefieren aquellas que mantienen una personalidad constante en todos sus elementos desde el producto en sí hasta el servicio.

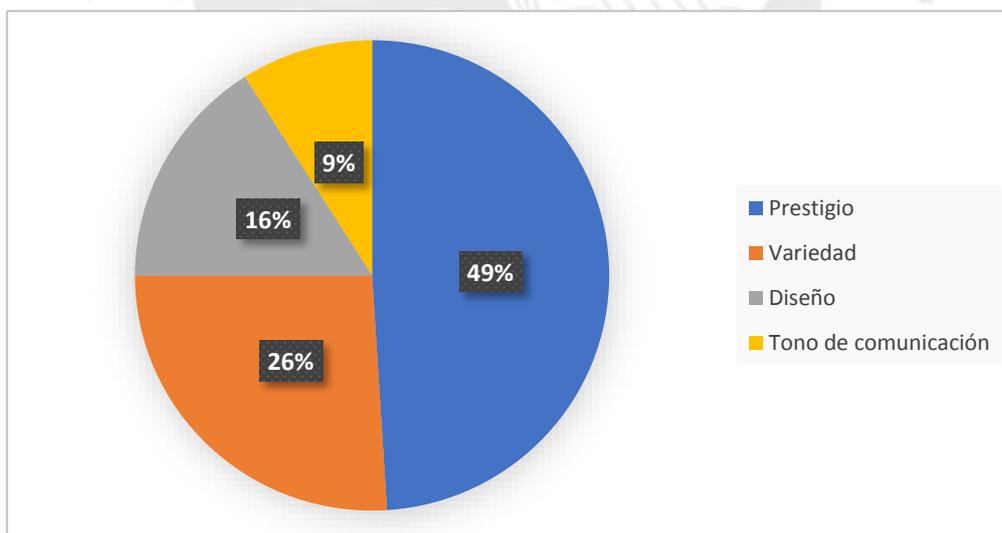
Cuando se les preguntó por una marca de belleza que mejor recuerden, la mayoría de ellas mencionaron la marca *Colour Pop*, pues dicen sentirse muy identificadas con su slogan “comprar es divertido”. Ellas comentaron sentir una experiencia única cada vez que visitaban

la tienda virtual de *Colour Pop*, ya que sentían que ingresaban a un mundo de belleza lleno de productos de última tendencia con colores atrevidos y vibrantes nunca antes visto.

Asimismo, comentaron sentirse tan identificadas con sus marcas preferidas que inclusive confesaron tener grupos de *Whatsapp* con el resto de usuarias de la marca. Sin embargo, hubo un grupo de chicas que comentaron no sentirse identificadas del todo con una sola marca, pues consideran que muchas de las tiendas virtuales solo se preocupan por ofrecer la mejor oferta y no por posicionar una marca sólida.

Ahí nos pasamos la voz de los productos, de las fechas que llegan para que no se olviden de pedirlo. En este grupo nos conocemos, hay una amistad y todo...es por eso que siento que me identifico bastante (Participante 1).

Tabla N°2 Variables de identificación en una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los resultados de las encuestas, se observa que la variable con la que más se identifican las usuarias en una marca de belleza, es el prestigio con un 49% seguido de variedad con un 26% y en tercer lugar se encuentra la variable diseño con un 16% del total de

las encuestadas. Estos resultados difieren de la investigación cualitativa, pues en el *focus group* la mayoría de las usuarias mencionaron el diseño como la variable con la que mejor se identificaban en una marca de belleza. Si bien, ellas mencionaron que el diseño del producto es importante para identificarse con una marca de belleza, al mencionar *Colour Pop* como una de las marcas que más recordaban, inconscientemente están demostrando el poder del prestigio de la marca.

Estructurar la interacción

Para los cinco expertos entrevistados, la experiencia del cliente tiene que ser diseñada y correctamente estructurada. Para ello, según Jorge Yáñez (2017), debe existir un área o comité de experiencia del cliente liderado por el gerente general, el cual de alguna forma tiene que validar todo lo que sale al mercado: comunicación, productos, condiciones, parámetros de los productos, los canales atención, etc. Asimismo, este debería trabajar transversalmente con el resto de áreas de la empresa con la finalidad de velar por la coherencia del servicio.

Por otro lado, Félix Vera (2017) añade que la interacción en plataformas digitales es sumamente clave, pues estos definen la captura de clientes. Estas interacciones pueden darse por redes sociales, chat en línea, formularios de contacto en páginas web, entre otros. Por ende, la interacción debe ser previamente estructurada, pues se trata de crear toda una experiencia o una historia alrededor del consumidor.

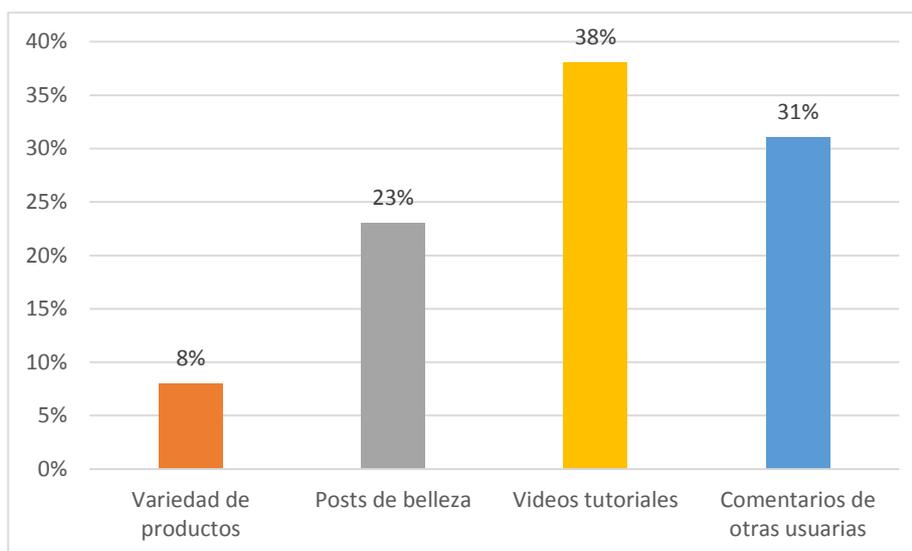
En el rubro de belleza, las jóvenes nos comentaron que ellas podrían pasar horas revisando las redes sociales de una marca de su preferencia, pues consideran que el contenido que estas publican es atractivo e interesante. Esto se debe a que ahora las marcas de belleza se

preocupan más por ofrecer contenido de interés para las usuarias como: consejos de belleza, videos tutoriales, testimonios, entre otros. De este modo, ellas sienten que la marca no solo busca venderle un producto cosmético, sino que también se interesa por el cuidado y la belleza de la mujer.

A través de estas publicaciones las usuarias interactúan constantemente con la marca, pues ellas comentaron que suelen compartir sus publicaciones por lo identificadas que podían sentirse con las frases o videos que estas publican. Esto a su vez, las anima a etiquetar a otras amigas para que ellas también lo vean y lo compartan.

Asimismo, varias comentaron revisar los comentarios de otras usuarias para poder conocer otras opiniones y experiencias respecto a los productos de la marca. A través de estos, ellas prefieren encontrar respuestas a sus dudas en lugar de realizar la consulta en la misma página de la marca. Esto debido a que muchas veces la respuesta nunca llega o demoran mucho en responder. En resumidas cuentas, las jóvenes comentan tener diferentes momentos de interacción con la marca de belleza en las plataformas digitales.

Tabla N°3 Contenido en web y redes sociales de una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, el tipo de contenido que las usuarias prefieren revisar se debate entre los videos tutoriales con un 38% seguido de los comentarios de otras usuarias con un 31%. Esto coincide con la información que se obtuvo del *focus*, pues las jóvenes comentaron que podrían pasar horas y horas revisando todo tipo de contenido relacionado al mundo de la belleza. Si bien, mencionaron que también les gusta mucho interactuar con los post de belleza por lo identificadas que pueden sentirse con las imágenes o frases de estas publicaciones; podemos observar en el gráfico que sólo un 23% prefiere revisar este tipo de contenido. Por ende, podemos inferir que las jóvenes prefieren un tipo de contenido mucho más audiovisual como lo son los videos tutoriales. Tal como lo comentaron en el *focus*, gracias a este tipo de videos ellas pueden aprender a maquillarse y saber dónde conseguir cada producto utilizado en el video.

Por otro lado, se observa que a las jóvenes les gusta mucho también revisar los comentarios de otras usuarias. Según el *focus*, ellas mencionaron hacerlo debido a que las opiniones y experiencia de compra de otras compradoras les sirven de gran referencia. Esto

explica por qué los especialistas mencionaron que las marcas deben preocuparse en diseñar y estructurar correctamente la experiencia del cliente, ya que finalmente la calidad del servicio se verá reflejado en los comentarios de las consumidoras, siendo esta la mejor referencia para las futuras usuarias.

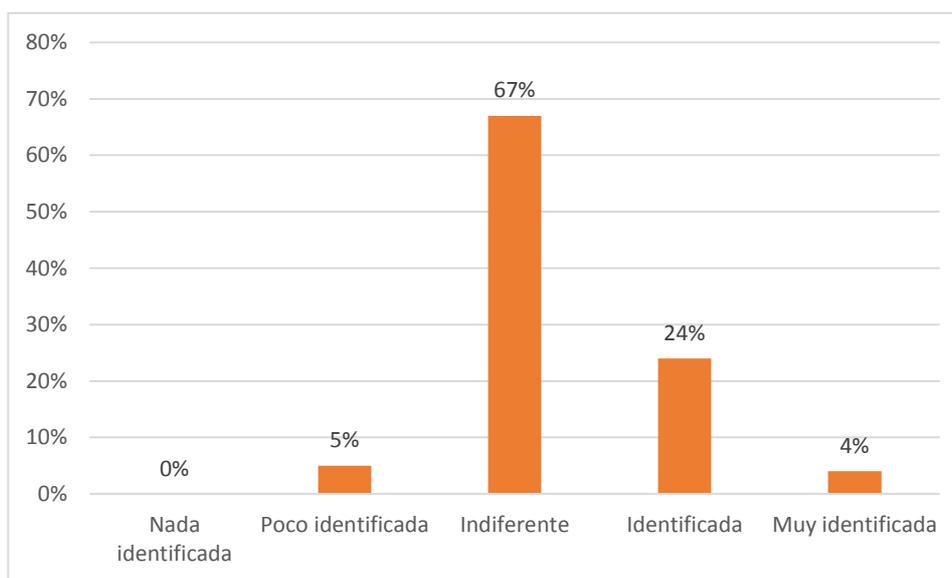
Estrategia de comunicación a partir de la experiencia del cliente

Según los especialistas, es lo que las empresas deberían de hacer por su gran valor diferencial. En la actualidad, existe tanta competencia que ya no es suficiente apelar solo al sentimiento, por lo que se debe buscar otras maneras de conquistar mejor al cliente. Una manera sería incorporando la experiencia del cliente en las estrategias de comunicación. Para ello, se debe tener lo siguiente: primero, tener bien identificado a los clientes; segundo, tener una propuesta de valor completa relacionada a los intereses, necesidades, costumbres y sentimientos de cada uno de estos grupos. Solo así se podrá lograr que todo esté alineado con el posicionamiento que se quiere entregar. En el caso del rubro de belleza, la usuaria va entender mejor los mensajes de la marca si ella siente que esta última le ha cumplido y que la sorprende de vez en cuando. Tal como argumenta Jorge Yáñez (2017): “la dejas en estado fértil de conquistar y solo le vamos a sacar el jugo a esta estrategia de comunicación siempre que tenga contenido de experiencia del cliente”.

Desde la perspectiva de las participantes, ellas consideran que aún faltan muchos detalles por trabajar para que las marcas de belleza puedan lograr una mayor identificación con las usuarias. Entre ellas, mencionaron que la marca debería preocuparse en comprender mejor su experiencia como clientas de dicha marca. A partir de este acercamiento al cliente, ellas podrían evitar encontrarse con páginas webs confusas, poco amigables, difíciles de navegar y

de comprar. Asimismo, ellas enfatizaron que les gustaría que las marcas mejoren el tema de atención al cliente para que así ellas puedan recibir una información mucho más rápida e instantánea. En resumidas cuentas, las participantes esperan que la marca les brinde la mejor experiencia en cada uno de los momentos en el que ellas interactúan con la marca.

Tabla N°4 Identificación con las estrategias de comunicación de las marcas de belleza



Fuente: elaboración propia

Lo anterior expuesto se complementa con la respuesta que nos brindaron las encuestadas, pues el 67% de ellas respondió sentirse indiferente hacia las estrategias de comunicación utilizadas por las marcas de belleza en sus plataformas digitales. Esto puede ser el resultado de una falta de identificación por parte de las usuarias hacia la marca, pues ellas sienten que la marca no siempre se preocupa por conocerlas bien. Lo que origina que ellas se vean decepcionadas al recibir un producto o servicio no acorde a sus gustos y preferencias.

Por otro lado, podemos observar que es muy bajo el porcentaje de personas que sí se ven muy identificadas con las estrategias de comunicación. Esto quiere decir que la

comunicación con este público juvenil no está siendo efectiva del todo. Una solución a ello, sería reformular el diseño de las estrategias de comunicación a partir de la experiencia del cliente para lograr una mejor identificación. Asimismo, este bajo porcentaje podría ser también el resultado de una mala atención, pues ellas comentaron que no siempre son bien atendidas y que inclusive a veces sus consultas ni siquiera son respondidas. Por ello se considera que las marcas deberían urgentemente mejorar el servicio de atención.

Según Félix Vera (2017), la estrategia de comunicación debe comunicar los momentos en que mejor se desempeña la empresa en términos de experiencia del cliente. Es decir, la empresa tiene que comunicar en lo que es bueno y fortalecer ahí la comunicación. Para esto, se debe generar y entregar contenido de interés para que los usuarios hablen positivamente de la marca, y no solo por el producto sino por otros temas.

Además, la estrategia de comunicación es la que mejor se presta para diseñar marketing de experiencia porque existe contenido, pues para generar experiencias se necesita crear historias que logren una identificación con el consumidor. Para ello, primero debe encontrarse los drivers del consumidor, los cuales son los elementos o acciones característicos del comportamiento del consumidor que permitirán definir qué acciones ejecutar. A partir de estos elementos encontrados es que debe construirse el plan de comunicación o el plan de acción (González, 2017).

De igual modo, Christian Aste (2017) considera que la comunicación tiene el poder de generar historias extraordinarias, el cual “viralizado” y bien comunicado resulta ser un éxito. Para ello, resulta indispensable conocer el recorrido del cliente en relación a la marca. En el

caso del sector de belleza, se debe mapear cada punto de contacto en el que la usuaria interactúa con la marca para poder diseñar la experiencia en el momento adecuado.

Por otro lado, Félix Vera (2017) nos cuenta que en el Perú las empresas que están empezando a incluir áreas de innovación o de experiencia del cliente aún son muy pocas, las cuales principalmente son empresas de servicios. Lo cual no significa que empresas de otros sectores no puedan gestionar la experiencia del cliente, pues por su gran valor diferencial este puede aplicarse a empresas de cualquier tamaño o sector.

Ventajas

Según Jorge Yáñez (2017), gestionar la experiencia del cliente ya no es visto como una ventaja pues ahora las empresas deben verse obligadas a invertir o trabajar en esta. Este proceso debe gestionarse sí o sí porque si no se degenera valor. Asimismo, comenta que la experiencia del cliente no debe ser solo responsabilidad del área de marketing o de atención al cliente, pues considera que todos en la empresa deberían hablar un mismo idioma y con esto se refiere al idioma del cliente.

En el sector de belleza, no basta con conocer a cada una de las clientas, pues esa es la parte más fácil y que de hecho la mayoría de marcas de belleza lo hacen. Lo difícil está en implementar acciones y propuestas de valor que hagan que el consumidor te empiece a ver con otros ojos. “Esa es la parte difícil, ahí es donde la brecha entre lo que implementaste y lo que diseñaste es enorme. Pero, si no hay realmente un equipo detrás de esas brechas y de esas implementaciones pues no se va lograr nada” (Yáñez, 2017).

Todo ello se complementa con lo que nos mencionó Christian Aste (2017), ya que la clientela tiene que percibir una coherencia entre lo que la marca promete y lo que da, pues solo así se satisfacen mejor sus necesidades.

La gran ventaja de gestionar la experiencia del cliente es lograr que las usuarias se vuelvan hinchas y embajadoras de la marca, pues finalmente ellas serán las encargadas de recomendarla. Una vez que se haya generado ese vínculo emocional, el consumidor se volverá leal a la marca. Para ello, la única manera de lograrlo es tratándolo y haciéndolo parte de la marca en todo momento (González, 2017).

3.2 Evaluación del proceso de comunicación de las tiendas virtuales de belleza

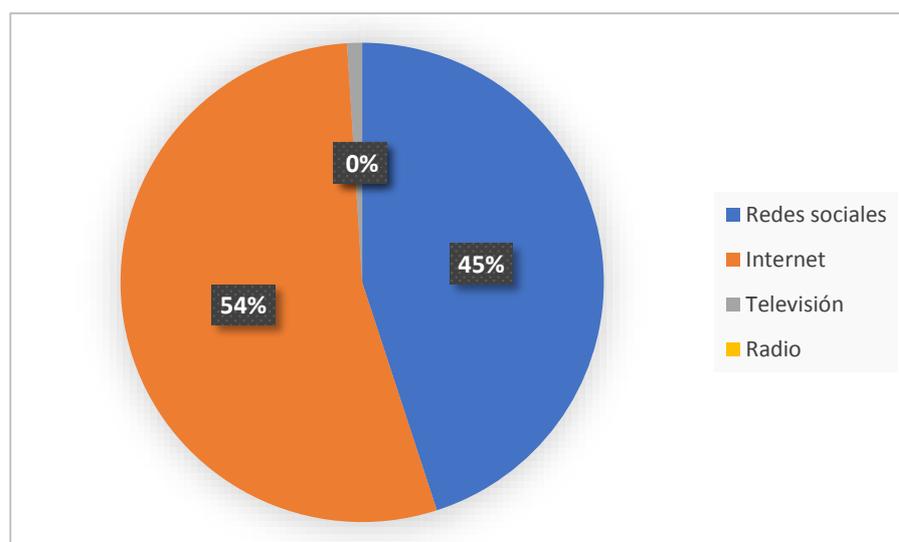
Informa

Según Jorge Yáñez (2017), pese a que existen tantos medios, la forma más potente de comunicar sigue siendo el “boca a boca” pues este desencadena el nivel de recomendación del usuario. Por otro lado, él considera que la comunicación no tiene que ser unidireccional, pues el cliente cada vez tiene mayores ganas de participar de una conversación y no solo a ser limitado a recibir información. Por ende, las marcas tienen que entregar contenidos que generen conversación e interacción entre los usuarios. Si a través de la comunicación se logra generar estos vínculos, pues entonces se está generando experiencia del cliente. A través de lo que la marca diga o cómo lo diga, está generando experiencias y con ello, sentimientos, preocupaciones, un *mix* de sensaciones que van a motivar a que el usuario realice acciones.

En adición a lo anterior, Félix Vera (2017) menciona que mediante la información se genera el interés en el usuario. De ahí la importancia de brindarle un contenido apropiado, acertado y conciso que despierte su interés. Es así, que se empiezan a generar los mensajes internos, los comentarios y con ello, todo tipo de interacción entre el usuario y la marca. De eso se trata, de primero informar y de ahí lanzar la oferta o promoción para con ello inducirlos al acercamiento de la compra.

Según lo mencionado por las jóvenes en el *focus*, ellas prefieren informarse y buscar todo por internet. Por esta razón, ellas mencionaron que pueden pasar horas navegando para enterarse de nuevas marcas o nuevas tendencias de belleza. Por otro lado, un grupo de ellas menciona que es difícil poder enterarse de una nueva marca si es que no es por una “youtuber”; pues consideran que a través de los *reviews* de maquillaje que estas señoritas hacen, ellas pueden enterarse de nuevas marcas de belleza según los productos utilizados en el video. La misma “youtuber” es quién al final del vídeo indica donde conseguir cada producto, el tiempo de llegada del producto u otra información adicional de interés para las consumidoras. Si bien, ellas tienen conocimiento que las marcas de belleza las contratan para promocionar sus productos, el hecho de que estas “influencers” muestren un vídeo usando el producto en tiempo real genera una mayor confianza en ellas para comprar los productos usados en el video.

Tabla N°5 Medios que utilizan para informarse de una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de las encuestas, internet es el medio preferido por el 54% de las encuestadas seguido de las redes sociales con un 45% de preferencia y los medios menos utilizados son la radio y televisión.

Esta preferencia por el uso de medios digitales frente a los medios tradicionales, se debe a que este público juvenil está más orientado a consumir mayor información por la red, pues consideran que la internet es una fuente de gran credibilidad y de fácil acceso. Esto se relaciona con lo dicho en el *focus group*, ya que las participantes afirmaron que prefieren informarse y buscar de todo por internet por ser la fuente donde mayor acceso tienen por sus teléfonos móviles.

Según la opinión de los expertos, esta preferencia hacia las plataformas digitales y principalmente hacia las redes sociales es sencillamente por un tema de practicidad. Para las jóvenes es más fácil seguir a la marca de belleza en estas plataformas, pues mientras que revisan sus redes sociales se informan de las nuevas actualizaciones de la marca. Es por esto que cada

vez las usuarias buscan marcas que se relacionen con ellas de la manera más sencilla, directa e instantánea. Siendo las plataformas digitales la mejor opción de contacto para ellas.

Pero para Christian Aste (2017), los medios masivos siguen siendo lo más efectivo para lograr una mayor notoriedad de la marca frente a los medios digitales. Es por esto que para comunicar algo nuevo, lo ideal es usar el medio con mayor alcance. En cambio, si la marca se encuentra en una etapa de consideración, compra o recompra y los públicos son más acotados; pues se deben aplicar otras herramientas más directas de comunicación. Si bien para el autor, la notoriedad se genera a través del uso de medios masivos, esto no implica que estos no puedan innovarse en términos del medio, mensaje y formato.

En resumidas cuentas, los especialistas coinciden que para lograr que un usuario se informe de una marca, su comunicación tiene que estar presente en el día a día del usuario. En un mercado sumamente competitivo, la marca tiene que buscar la manera de llegar acertadamente a sus usuarios. Para ello, según Kenny Gonzáles (2017), la única manera de lograrlo es entendiendo el día a día del cliente. De ahí la importancia de conocer los lugares que frecuenta, los medios que usa, su comportamiento de fin de semana, lo que le gusta y lo que no, etc. De este modo, la comunicación se va generando a partir de la información recabada del cliente, a partir del cual se podrá definir mejor la oferta, mensaje y medio.

Recuerda

El poder recordar una marca está relacionado con el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. Pero no basta con solo recordarla sino tener la mejor apreciación hacia ella. Para ello, se debe realizar acciones consistentes de largo plazo que permitan recordarla

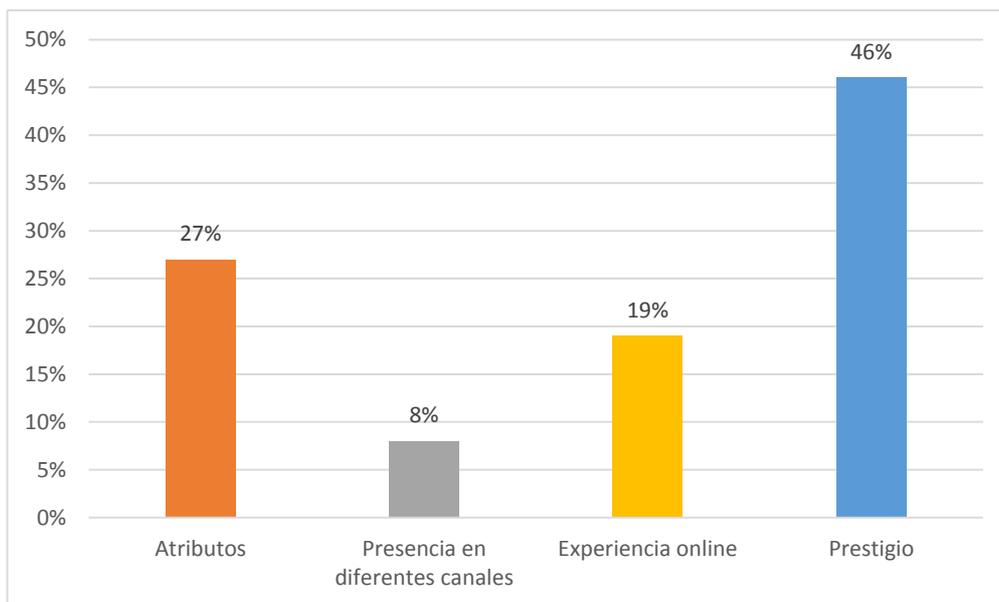
positivamente. Pero no solo debe trabajarse sobre los atributos higiénicos o funcionales, sino también sobre los adicionales como los experienciales. Solo así los clientes podrán recordar la marca y diferenciarla del resto (Yáñez, 2017).

La clave hoy en día es crear una estrategia que junte lo mejor de lo digital y no digital. Si bien la marca puede ser netamente digital, el usuario no necesariamente está buscando contactarse con la marca de manera virtual. Por ello, independientemente del medio tradicional que con mayor frecuencia use el usuario, debe crearse una estrategia de comunicación que lo redireccione hacia la marca en las plataformas digitales. Una vez en línea debe diseñarse toda la experiencia digital desde la navegabilidad, facilidad de compra, seguridad de pago, etc. Asimismo, debe crearse el marketing de contenido alineado a los valores de la marca con el fin de poder brindar una experiencia única y memorable en el usuario (Aste, 2017).

Si bien los expertos comentan que cada vez las marcas de belleza se preocupan por tener una mayor presencia digital, esto no es suficiente para que las usuarias puedan recordar positivamente a la marca. Es necesario trabajar toda una estrategia de comunicación vinculada a los valores de la marca con la finalidad de establecer una mejor relación con las usuarias y a partir de ello, crear un mejor posicionamiento de marca.

Según lo comentado en el *focus*, las usuarias, para recordar positivamente una marca, consideran toda una variedad de factores. Entre ellos resaltaron importante sentir que la marca sea seria, comprometida y atenta siempre con sus clientes. Ellas consideran que una marca se interesa por sus usuarias cuando establece el mayor contacto con ellas. Dentro de los otros factores mencionados están el precio, trayectoria, diseño de marca y en general la experiencia que ellas perciben de la marca.

Tabla N°6 Factores que influyen para recordar una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, según el resultado de las encuestas, para las jóvenes el factor más influyente para recordar una marca de belleza es el prestigio con 46%, seguido de los atributos del producto con 27%. Este resultado se debe a que el prestigio para ellas es un indicador de calidad. Esto a su vez explica por qué el factor atributos ocupa un segundo lugar, pues el prestigio de una marca está también relacionado con la calidad del producto.

Si bien, los expertos mencionaron que a través del factor experiencial se puede lograr una mejor recordación de marca. Se observa que los resultados de las encuestas difieren de esta postura, pues solo el 19% considera la experiencia online como factor importante para recordar una marca de belleza. Esto podría deberse a la falta de desarrollo de los atributos experienciales de la marca, por lo que la usuaria aún no lo percibe como un factor importante para recordar a la marca. Por esta razón, los especialistas hacen hincapié en gestionar la experiencia del cliente como estrategia de diferenciación y recordación de marca.

Actitud favorable de compra

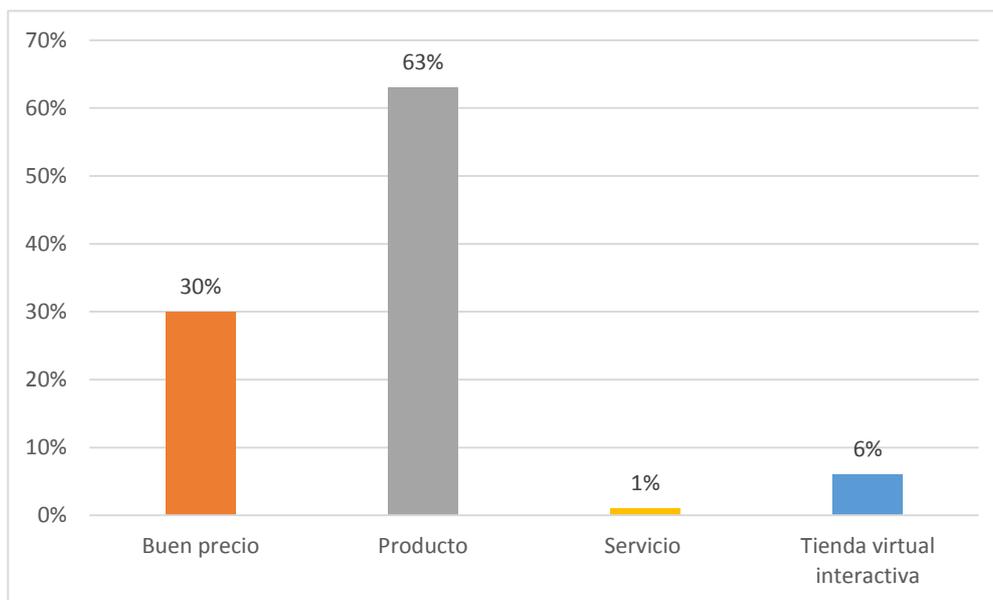
La única manera de lograrlo es haciendo que el usuario se encuentre lo más satisfecho posible en reiteradas oportunidades al punto de volverse fiel a la marca. Como cliente, uno busca que lo atiendan bien y a su vez que le hablen en términos que se vea identificado. De modo que, si el usuario percibe constantemente una buena experiencia de compra, la probabilidad de que vuelva a comprar es alta (Yáñez, 2017).

Para Christian Aste (2017), la clave está en el marketing de experiencias y, sobretodo, en el contenido que se le ofrece al usuario. Por ello, todo lo que se comunica debe estar muy bien diseñado y alineado a los valores de la marca. Cabe resaltar que este contenido debe ser de interés del cliente y no solo estar relacionado a los productos de la marca.

Las jóvenes en el *focus* mencionaron que un punto inicial para tener una actitud favorable de compra es la relación que se crea con la marca de belleza a partir de la experiencia percibida de cada momento en el que interactúan con la marca. Según lo mencionado por la mayoría de las usuarias, el diseño de la página es un factor clave para definir una experiencia positiva, pues para ellas es importante que la página sea amigable, atractiva, sencilla en cuanto al diseño de la diagramación, fácil de navegar y seguro para comprar. Otro factor importante es la información que brinda la página, pues hoy en día las usuarias buscan marcas que les brinden un contenido adicional de belleza que no sólo se limite al producto. Por otro lado, respecto a la información que la marca brinda de cada producto, ellas hacen hincapié que es necesario que está sea la más descriptiva y detallada de modo que no exista necesidad de buscar mayor información del producto fuera de la página. Varias de ellas comentaron que a veces por buscar información adicional se retiran de la web y por querer buscar en otras páginas se

distraen y no culminan la compra. Finalmente comentaron que la marca debe ser lo más transparente en cuanto a la información que brinda, así como las imágenes que emplean de referencia.

Tabla N°7 Factores que influyen para comprar una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, según los resultados, el factor más influyente para comprar una marca de belleza es el producto con un 63%, seguido de buen precio con un 30%. Esto quiere decir que para las usuarias el producto y sus atributos físicos son un factor altamente decisivo para comprar un producto de belleza. Esto a su vez se relaciona con los resultados de la tabla N°6; en el que el prestigio y atributos de la marca fueron los factores más relevantes para recordar una marca.

Como podemos observar, estos resultados difieren de la investigación cualitativa ya que tanto en las entrevistas a los especialistas como en el *focus group*, la experiencia con la marca fue mencionada como la variable más influyente en la decisión de compra. Los especialistas

mencionaron que es sumamente importante que el cliente perciba siempre una buena experiencia de compra pues así la probabilidad de que vuelva a comprar es alta. Lo cual se sustenta con lo mencionado en el *focus group*, pues las jóvenes mencionaron tener una actitud favorable de compra cuando constantemente perciben una buena experiencia con la marca.

Entonces, según los resultados cualitativos, la experiencia es un factor decisivo de compra para las usuarias, mientras que para los resultados cuantitativos lo es el producto y sus características. Esto quiere decir que las usuarias al momento de comprar un producto de belleza priorizan inconscientemente la parte tangible (producto) pese a que son conscientes que prefieren lo intangible (experiencia). Pero que los atributos físicos tengan una mayor influencia a la hora de comprar, no significa que los atributos experienciales sean menos importantes. Pues en competidores de igual oferta, la experiencia del cliente puede tener una gran relevancia diferencial.

Recomiende una marca

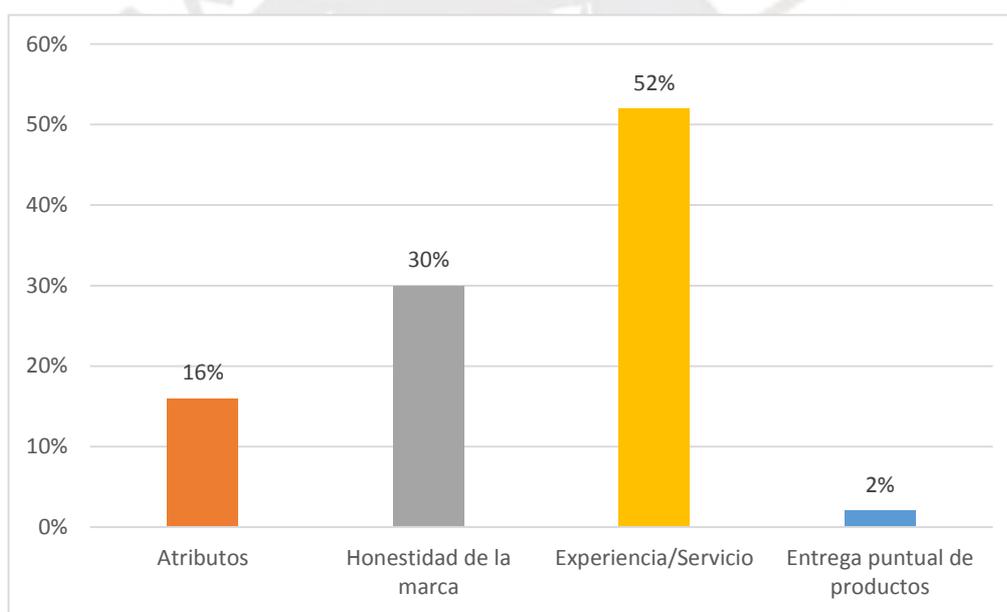
Los cuatro expertos mencionaron que para que un usuario recomiende una marca, este debe tener la mejor ponderación de lo que está recomendando. Por ello, el usuario antes de recomendar una marca evalúa la mayor cantidad de atributos para que la probabilidad de falla sea la menor posible. En resumidas cuentas, en base a la experiencia que el usuario haya tenido se respalda su recomendación o no.

Entre los criterios que las jóvenes mencionaron evaluar, se destaca la coherencia y transparencia de la marca. Para ellas es importante sentir la honestidad de la marca, pues esto les brinda la confianza de adquirir sus productos sin ningún problema. Por otro lado, el

producto adquirido debe ser tal cual lo prometido y cumplir con la fecha de entrega, pues esto demuestra la seriedad y honestidad de la marca. Asimismo, el servicio es otro criterio muy valorado por ellas pues gustan de marcas que las traten bien y que interactúen constantemente con ellas.

Como bien dijo una de las participantes: “Si veo que la marca es así, entonces pido más de una vez e inclusive cuando algunas chicas preguntan o dejan su comentario en el *Facebook* de la marca, yo misma les recomiendo brindándoles mi opinión sincera”.

Tabla N°8 Criterios para recomendar una marca de belleza



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de las encuestas, el criterio más influyente para recomendar una marca de belleza es la experiencia/servicio con un 52% seguido de la honestidad de la marca con un 30% y en tercer lugar los atributos del producto con un 16% del total de las encuestadas.

Si bien las participantes en el *focus group* mencionaron una serie de criterios importantes para recomendar una marca, podemos observar que finalmente el criterio más influyente para ellas es el servicio. Este a su vez engloba los otros criterios mencionados por ellas; ya que la honestidad de la marca, coherencia entre lo que la marca promete y ofrece, así como la entrega puntual del producto; son parte del servicio que ofrece la marca y, por ende, de la experiencia del usuario.

Según los especialistas, cada vez las marcas de belleza tratan de acercarse más a sus usuarias. Es por esto que ahora la marcas constantemente están innovando sus estrategias de comunicación con el fin de lograr un mejor acercamiento con sus seguidoras. Es así, que muchas de estas han empezado a promocionar sus campañas a través de estos nuevos personajes de moda conocidos como “influencers”, pues saben que estos tienen un poder sumamente efectivo para recomendar y captar clientes. Ellos nos comentan que, en el rubro de belleza han trabajado en varias oportunidades con Pitchie, quien es una bloguera de belleza muy influyente en el público juvenil femenino. La estrategia de emplear “influencers” se debe a que estos cuentan con una base grande de seguidores por lo que su recomendación es de mayor alcance. Asimismo, su opinión es tan influyente que sus videos generan un gran rebote en los diversos canales digitales.

Cabe resaltar que este contacto tiene que ser súper asertivo y empático; el cual debe generar temas de conversación y a su vez ser asertivo en responder todas las preguntas o dudas de las clientas. (Yáñez, 2017)

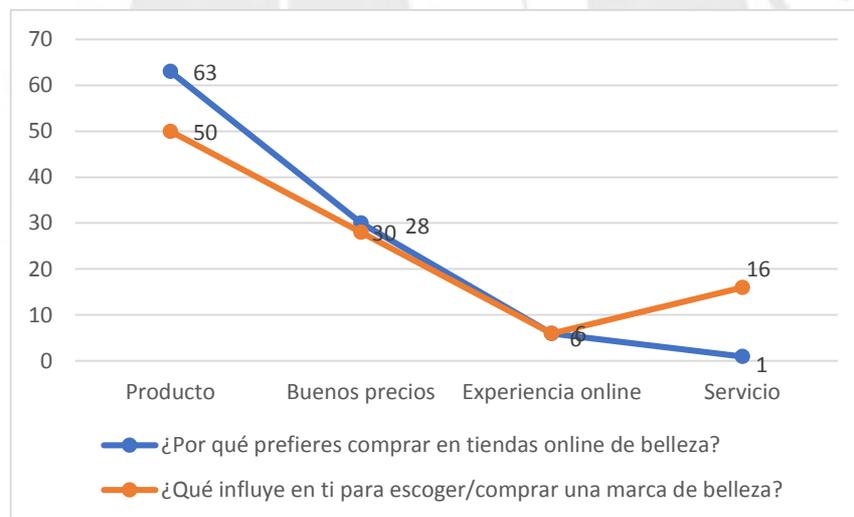
Asimismo, Kenny Gonzáles (2017) considera que los “influencers” son voceros muy influyentes y como acción de marketing resulta sumamente efectivo. Sin embargo, para él es

mucho más importante la acción de comunicación o el relato de la historia a contar pues este es fundamental para lograr su efectividad.

3.3 Impacto de la experiencia del cliente en el proceso de comunicación

Según lo analizado, para el cliente es muy importante la experiencia que se genera en cada uno de los momentos que establece contacto con la marca, pues en base a la calidad de su experiencia se definirá su actitud a favor o en contra de la misma. Sin embargo, no en todas las etapas en el que usuario establece contacto con la marca, la experiencia resulta ser lo más importante para el cliente.

Tabla N°9 Factores de recordación vs factores de compra

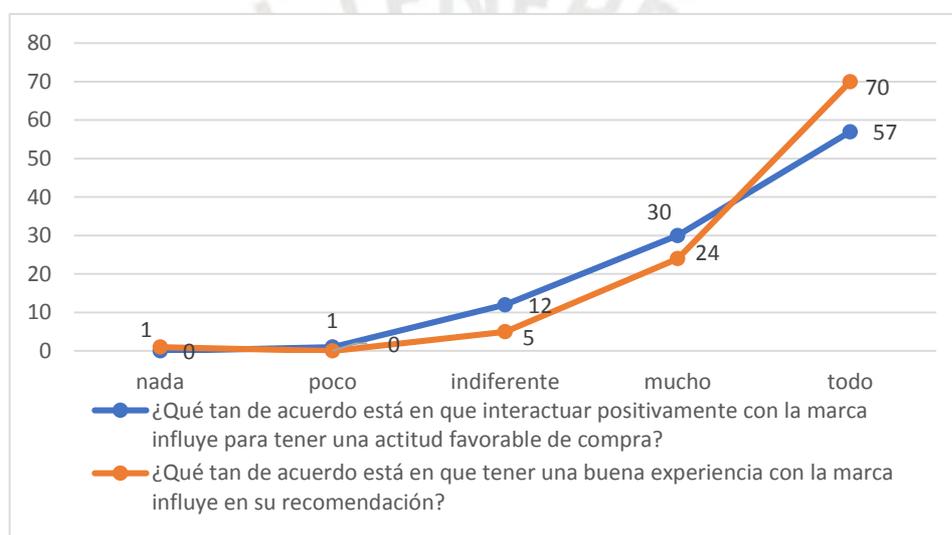


Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en el siguiente gráfico, en las etapas de recordación y compra los factores más importantes para el cliente son el producto, seguido del precio y no la experiencia online como podría suponerse, puesto que las participantes en el *focus group* afirmaron evaluar una variedad de factores en lo que respecta a su experiencia con la marca

para poder tener una actitud favorable de compra. Por otro lado, se observa que en la etapa de recordación el servicio es un factor importante a considerar mientras que en la etapa de compra no lo es. Esto quiere decir que las mujeres al momento de comprar priorizan inconscientemente la parte tangible (producto) pese a que son conscientes que prefieren lo intangible (experiencia). Esto podría ser porque la percepción del cliente aún no es la mejor con respecto a su experiencia con la marca, por lo que no lo considera como un factor determinante.

Tabla N°10 Efecto de una buena experiencia en la compra y recomendación del cliente



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, según el siguiente gráfico podemos observar que interactuar positivamente con la marca no solo influye para tener una actitud favorable de compra, pues el vivir una buena experiencia con la marca también influye para recomendarla. De manera que, según el tipo de relación que esta cultive con el cliente se definirá la compra y recomendación del mismo. De ahí la importancia de brindar la mejor experiencia al cliente en cada punto de contacto en donde la marca esté presente.

Tabla N°11 Nivel de importancia entre el conocimiento del cliente y estrategias basadas en la experiencia del cliente



Fuente: elaboración propia

Por último, se identificó una correlación positiva de (0.961) entre las personas que consideran que la marca debe conocer lo suficientemente bien a sus consumidores y las que están de acuerdo que se incluya la experiencia del cliente en las estrategias de la marca.

Esto quiere decir, que para las participantes es muy importante que la marca conozca lo suficientemente bien a sus clientes ya que a partir de ello la marca podrá adaptar o mejorar la experiencia. Asimismo, están de acuerdo que las marcas incluyan en sus estrategias la experiencia del cliente ya que esto les permitirá acercarse mejor a este.

A partir de ello podemos validar la hipótesis que incorporar de manera constante la experiencia del cliente en el proceso de comunicación es sumamente efectivo, pues permite retroalimentarse constantemente de información cualitativa y cuantitativa del cliente, la cual permitirá construir acertadas estrategias de comunicación.

3.4 Conclusiones

Según los resultados de la investigación podemos concluir lo siguiente:

Este público juvenil vive constantemente interactuando en las plataformas digitales. Su acceso ilimitado a las nuevas tecnologías les permite estar conectados todo el día a la red. Es por ello que prefieren informarse y buscar todo por internet, ya que también es la fuente donde mayor acceso tienen por la conexión de sus dispositivos móviles.

Hoy en día, las usuarias buscan marcas que se relacionen con ellas de la manera más sencilla, directa e instantánea. Por ello, las plataformas digitales son la mejor opción de contacto para ellas, ya que estas permiten establecer una comunicación mucho más directa con la marca. Por esta razón consideran importante que la marca también participe de estas nuevas plataformas.

Pero no basta con sólo estar presentes en la mayoría de redes sociales para asegurar tener una buena relación con los seguidores, pues estas finalmente son solo una estrategia de medios. Para los especialistas, la base del éxito de toda estrategia de una marca está en el conocimiento profundo del cliente, pues a través de este análisis la marca podrá comprender mejor las necesidades, deseos y estilos de vida de cada uno de ellos.

A partir de la información recabada del cliente, la marca podrá desarrollar una estrategia de comunicación mucho más acertada, pues en base a la data obtenida se podrá definir mejor la oferta, el mensaje y el medio. Además, con esta información la marca podrá diseñar y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto en donde el usuario interactúe con la marca. En resumidas cuentas, el conocimiento que se obtiene del cliente

resulta ser de gran utilidad pues permite diseñar posicionamientos acertados, comunicaciones e interacciones positivas con los clientes.

Pero para que el cliente pueda recordar positivamente una marca, este debe sentirse lo más identificado con los elementos de la marca. Para ello estos deben estar muy bien diseñados ya que estos influyen directamente sobre la percepción del usuario. Es por esto que para los especialistas es sumamente importante que las marcas trabajen correctamente su posicionamiento de marca, pues finalmente así será como sus clientes la recuerden. De este modo, el posicionamiento debe ser necesariamente desarrollado en base al conocimiento profundo del cliente pues solo así la marca podrá ofrecerle y prometerle lo correcto.

Este público juvenil es de interactuar mucho con las marcas que siguen en sus redes sociales, pues constantemente están revisando el *fan page*, el *Instagram* de la marca y la página web de compra. Este comportamiento se debe a que siempre están buscando contenido de interés que les parezca atractivo e interesante. En el caso de las redes sociales de las marcas de belleza, estas cada vez se preocupan más por ofrecer contenido de interés para las usuarias como: consejos de belleza, videos tutoriales, testimonios, entre otros. Esto les atrae mucho pues ellas no solo están buscando marcas que les ofrezcan producto tras producto, sino que también se preocupe por lo que a ellas les interesa aprender. En este caso, están buscando marcas que les brinden contenido de interés sobre el cuidado y belleza de la mujer.

Cada vez el cliente exige tener una mayor participación con la marca; por ello, hoy en día la comunicación no puede ser unidireccional. El cliente lo que está buscando es tener una conversación con la marca a través de contenidos que generen su participación. Es por esto

que, según los especialistas, las marcas deben enfocarse en entregar contenidos de interés que generen conversación e interacción entre los usuarios.

Si bien mencionaron interactuar mucho con las publicaciones de la página por lo identificadas que podían sentirse con las imágenes o frases utilizadas; su contenido preferido son los videos tutoriales ya que a través de estos pueden aprender a maquillarse de manera divertida. De este modo, podemos inferir que las jóvenes prefieren un tipo de contenido mucho más audiovisual y didáctico. Por otro lado, su inclinación por revisar los comentarios de otras usuarias se debe a que este público juvenil se deja guiar mucho por la opinión de terceros. Por ello, consideran importante conocer la opinión y experiencia de otras consumidoras de la marca.

Las interacciones que suceden en las plataformas digitales son sumamente clave para la captura de clientes, pues una mala experiencia dentro o fuera de la red podría hacer que estos abandonen la marca o se vayan directamente a la competencia. Es por esto que hoy en día, la comunicación de la marca juega un rol muy importante durante los encuentros con el cliente, pues a través de lo que la marca diga o cómo lo diga, está generando experiencias y con ello un *mix* de sensaciones que van a repercutir directamente sobre el comportamiento del cliente. Por ello, las marcas deben preocuparse en diseñar y estructurar correctamente la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto en el que la marca interactúe con el cliente.

Desde la perspectiva del cliente también es importante percibir que la marca considera su experiencia en todo momento. Por ello, valoran mucho cuando la marca incluye en sus plataformas los comentarios y experiencias de otras usuarias. De este modo, el usuario percibe un verdadero interés de la marca por conocer y compartir las opiniones de otras usuarias. Pero

esto a su vez exige a la marca brindar el mejor servicio, pues finalmente la calidad de este se verá reflejado en los comentarios de los otros consumidores, quienes finalmente terminarán siendo los mejores embajadores o detractores de la marca.

Para las jóvenes es muy importante sentir que la marca se preocupa por ellas, no solo al ofrecerles un buen producto, sino también al ofrecerle el mejor servicio siempre. Es por esto que ellas valoran mucho la experiencia que se genera en las distintas interacciones con la marca, pues esto finalmente definirá una actitud a favor o en contra de la marca.

Para tener una actitud favorable de compra, el cliente evalúa una variedad de factores en lo que respecta a su experiencia con la marca. En el caso de las plataformas digitales, las jóvenes consideran que la experiencia tiene que estar muy bien diseñada para que su navegación sea la más adecuada. Es por esto que para ellas es muy importante que la página sea amigable, atractiva, sencilla en cuanto al diseño de la diagramación, fácil de navegar y seguro para comprar. Otro factor importante es la información que brinda la página, la cual debe ser la más descriptiva y detallada de modo que no exista necesidad de buscar mayor información del producto fuera de la web. Esto quiere decir que para las jóvenes, la experiencia que les brinde la marca será lo que finalmente definirá su decisión de compra. Sin embargo, según los resultados de las encuestas, los factores más influyentes a la hora de comprar fueron el producto, seguido de un buen precio. Esto quiere decir que las usuarias al momento de comprar un producto de belleza priorizan inconscientemente la parte tangible (producto) pese a que son conscientes que prefieren lo intangible (experiencia). Esta disyunción entre lo que el cliente considera y lo que finalmente hace, podría ser por la falta de optimización de los atributos experienciales de la marca, por lo cual el cliente aún no lo percibe como un factor determinante para realizar una compra.

Si bien, el producto termina siendo el último factor decisivo para culminar una compra, esto no significa que la marca deba descuidar el servicio y mucho menos dejar de gestionar la experiencia en todos sus puntos de contacto, pues el cliente siempre va a buscar la marca que mejor lo atienda. Es por esto que esta debe lograr que el usuario se encuentre lo más satisfecho posible en todas las oportunidades en donde este establece contacto, pues es cuando el cliente percibe constantemente una buena experiencia que sus probabilidades de compra aumentan al punto de volverse fiel. Además, según el tipo de relación que la marca haya logrado cultivar con el cliente, se definirá su grado de recomendación.

Este público juvenil antes de poder recomendar una marca evalúa la mayor cantidad de atributos para asegurarse de realizar una buena recomendación. Entre estos atributos, el servicio de la marca resulta ser el más importante pues sobre este finalmente se define su recomendación o no. Por esta razón, el servicio tiene que ser el mejor posible pues indiscutiblemente van a preferir recomendar la marca que mejor relación haya tenido con ellas.

Según los especialistas, cada vez las marcas son conscientes de lo importante que significa el servicio para el cliente, por lo que constantemente están innovando sus estrategias con el fin de lograr una mejor relación con sus consumidores. Sin embargo, pese a que existe una gran variedad de acciones de marketing efectivas; la empresa tiene que entender que la clave y el sustento de toda estrategia de comunicación está en el conocimiento que se obtiene de la experiencia del cliente.

Asimismo, se pudo comprobar que para las participantes es muy importante que la marca conozca lo suficientemente bien a sus clientes, ya que a partir de ello la marca podrá adaptar o mejorar la experiencia del cliente. Por esta razón, están de acuerdo en que las marcas incluyan

en sus estrategias la experiencia del cliente, ya que esto les permitirá establecer una mejor relación con el cliente.



CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN ACADÉMICA

4.1 Aporte de la experiencia del cliente en la efectividad de los procesos de comunicación de marketing

Las marcas constantemente están buscando innovar sus estrategias con el fin de lograr que un consumidor prefiera un producto sobre otro. Sin embargo, frente a tanta competencia que existe hoy en día, la estrategia ya no recae en ofrecer el mejor producto sino en saber engañar al consumidor. Es por esto que las empresas están empezando a tener un mayor interés en el cliente y específicamente en su experiencia con la marca; pues como bien sabemos, a partir de la experiencia del cliente se podrán generar experiencias convincentes de compra (Schmitt, 2004).

Es así que surge un interés por gestionar la experiencia del cliente el cual, como proceso estratégico, busca analizar la experiencia total de este con el fin de mejorar sus interacciones en cada uno de los puntos de contacto (Schmitt, 2004). Asimismo, busca entender las necesidades emocionales del cliente ya que estas también influyen directamente sobre su comportamiento de compra. Por esta razón, el componente emocional de las experiencias debería ser también gestionado con el mismo rigor con el que las empresas gestionan la funcionalidad de sus productos y servicios (Berry, 2005).

Siguiendo el modelo de Schmitt, las marcas deben empezar por tratar de conocer mejor a sus clientes ya que a través de este análisis se podrá comprender mejor las necesidades, deseos y estilos de vida de cada uno de ellos. Pero querer conocerlo mejor no significa tener que disponer de mayor información. Al contrario, se trata de saber observar y escucharlo para poder ofrecerle exactamente lo que necesita.

Hoy en día existen nuevas herramientas de marketing que a través de la personalización y caracterización permiten conocer mejor al cliente. Una de ellas es el mapa de empatía, el cual permite diseñar el perfil del cliente en base a sus sentimientos. Pero también pueden utilizarse otras fuentes que permitan escuchar directamente al cliente, como lo propios comentarios que estos dejan en las plataformas online o de lo que ven y escuchan los empleados de sus interacciones con los clientes. Finalmente, toda fuente que permita conocer mejor al cliente servirá de gran utilidad. En conclusión, a partir de un mejor conocimiento del cliente se podrá desarrollar una estrategia de comunicación mucho más acertada, ya que en base a la data obtenida se podrá definir mejor la oferta, el mensaje y el medio.

Sin embargo, no todas las marcas se esfuerzan por conocer lo suficientemente bien a sus clientes; por ello, no es sorprendente encontrar propuestas mal diseñadas con páginas webs confusas, canales con mala calidad de atención, redes sociales con contenido incoherente a la marca, entre otros. Esto genera que el cliente no se logre identificar del todo con la marca, pues es quien finalmente percibe este mal servicio. Es por esto que desde la perspectiva del cliente también es importante que la marca conozca lo suficientemente bien a sus clientes, ya que un 70% de las participantes mencionó que las marcas deberían esforzarse más por tratar de conocerlas para así poder ofrecerles el producto y servicio esperado por ellas.

De este modo, resulta importante conocer profundamente al cliente pues a partir de ello se podrá estructurar un posicionamiento mucho más acertado y coherente en todas las plataformas utilizadas por la marca. A diferencia del posicionamiento tradicional, este permite comunicar de manera mucho más efectiva e integrada el valor de la marca (Schmitt 2004). Este nuevo posicionamiento permite a la marca tener una mejor identificación con sus

consumidores, quienes para poder recordar positivamente una marca necesitan sentirse identificados con toda la marca en sí.

Por otro lado, a partir del conocimiento del cliente, las empresas podrán diseñar una mejor experiencia de marca pues se podrá definir mejor en qué plataformas estar presentes, qué contenido ofrecer y cómo responder. Schmitt (2004) menciona que, durante la experiencia de marca, el cliente se ve impactado a una variedad de elementos como el producto mismo, el empaque, la publicidad, el trato del vendedor, el diseño de la web, chat virtual, entre otros. Por ello, todos los elementos de la marca deben estar muy bien diseñados y ser coherentes entre sí, pues estos finalmente influirán sobre la percepción del cliente.

En el caso de la experiencia digital, el diseño es más imprescindible aún pues no solo entra en juego el diseño estético de la web sino también la experiencia del usuario. Por ello, lo mínimo que las marcas pueden ofrecer en sus plataformas digitales es una experiencia fácil y satisfactoria. Para ello, debe considerarse siempre lo que el cliente quiere, pues sólo considerando sus preferencias y comportamiento se podrá diseñar una mejor experiencia de marca.

El cliente de ahora, al ser principalmente digital, es sumamente crítico y exigente respecto a la experiencia en medios digitales, por lo que una mala experiencia dentro o fuera de la red podría hacer que un cliente abandone la marca o se vaya directamente a la competencia. Por esta razón, hoy en día las empresas deben ser capaces de crear una experiencia online acorde a lo que el usuario espera encontrar en su página o web de compra, pues solo así se podrá alcanzar un elevado nivel de satisfacción en el usuario que lo mantendrá conectado a la marca (Burgos, 2012).

Este nuevo consumidor lo que está buscando son soluciones inmediatas y lo mínimo que puede esperar es un servicio online rápido y cómodo. Por esta razón, si las empresas no se mueven a su ritmo están dispuestos a abandonarlos por otra mejor opción de la competencia, pues lo que ellos están buscando es un proceso de compra rápido con un esfuerzo mínimo (Gasull, 2015).

Cabe resaltar, que la experiencia digital no solo es tener una página web bien diseñada con un interfaz rápido y un proceso de compra sencillo. La experiencia digital también abarca todos aquellos momentos en el que el cliente interactúa con la marca a través de sus plataformas digitales. Estos momentos pueden ser desde que el cliente lo busca por un navegador web, lo sigue en sus redes sociales, realiza una compra en su página web o inclusive hasta cuando solicita un servicio post venta. Por ello, cada punto de contacto debe estar muy bien diseñado, ya que estos afectarán directamente sobre la experiencia del cliente y en su percepción hacia la marca.

Otro factor importante a considerar en la experiencia virtual del cliente es el tipo de contenido publicado por la marca. Esto es tan importante como tener una página web bien diseñada pues esto también impactará sobre el comportamiento del cliente, quienes desean cada vez tener una mayor participación con la marca. Según lo comentado por los especialistas, lo que este nuevo consumidor está buscando es tener una conversación con la marca a través de contenidos que generen su participación. Por esta razón, las marcas deberían preocuparse en entregar contenidos de interés que generen conversación e interacción entre los usuarios en lugar de solo publicar productos y promociones que lo único que logran es saturar al cliente.

Si bien, ya existen marcas que comparten contenido de interés para sus seguidores, algunas de ellas cometen el error de brindar información muy reciclada o que ha sido anteriormente publicada; lo que es detectado y rechazado por el cliente. Por ello, es importante que el contenido sea actualizado y de importancia para el consumidor para poder incrementar su participación con la marca. A través de esta interactividad las empresas podrán establecer diálogos más personalizados y desarrollar una relación más cercana con sus clientes. Siendo así, las empresas deberían saber aprovechar las tecnologías digitales como un medio para cultivar relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes (Godin, 2013).

Estas interacciones que se viven con el usuario son sumamente claves para la marca ya que estos determinarán la captura o el abandono de clientes. Claro está que, la marca que ofrezca constantemente una buena experiencia en todas sus plataformas es la que mantendrá y atraerá nuevos clientes. Por el contrario, una experiencia mal diseñada solo generará rechazo hacia la marca. Durante estos encuentros con el usuario la comunicación de la marca juega un rol muy importante, pues a través de lo que la marca diga o cómo lo diga determinará una percepción positiva o negativa en el cliente. Por ello, todo debe estar muy bien planificado para que se transmita correctamente el valor de la marca.

Considero importante diseñar y estructurar correctamente la experiencia del cliente, pues según el tipo de experiencia que el cliente haya percibido en cada uno de los puntos de contacto con la marca, se definirá finalmente su intención de compra. Según lo investigado, hemos podido comprobar que el usuario antes de tener una actitud favorable de compra evalúa toda una variedad de factores en lo que respecta a su experiencia con la marca. Estos se resumen en dos aspectos principales: la navegación y el servicio en las plataformas digitales. La experiencia online es un aspecto fundamental en la vida del consumidor joven pues su vida

gira en torno a las tecnologías digitales. Asimismo, lo es el servicio de la marca pues según la calidad de asistencia que el cliente haya recibido en cada momento que estableció contacto con la marca se respaldará su decisión de compra.

Sin embargo, los factores más influyentes para el cliente al momento de comprar terminan siendo el producto y el precio. Esto quiere decir que al momento de comprar se deja llevar más por los atributos físicos pese a que considera más importante el factor experiencial. Esta disyunción entre lo que considera y lo que finalmente hace, podría ser por la falta de interés que existe sobre el diseño de los atributos experienciales de la marca, por lo que el cliente aún no lo percibe como un factor determinante para realizar una compra.

Pero esto no significa que la marca deba descuidar el servicio y mucho menos dejar de gestionar la experiencia en todos sus puntos de contacto, pues el cliente siempre va a buscar la marca que mejor lo atienda. Cuando este constantemente percibe una buena experiencia con la marca, sus probabilidades de compra aumentan al punto de volverse fiel a la marca. Además, en base a la experiencia en general que el usuario haya tenido con la marca se respaldará su recomendación o no. Por esta razón, el servicio de la marca es un aspecto muy importante y valorado por el consumidor joven, ya que indiscutiblemente va a preferir recomendar la que mejor lo haya tratado.

Finalmente, para terminar de gestionar correctamente la experiencia del cliente la empresa debe continuamente realizar todos los cambios que sean necesarios con el fin de mejorar la calidad del servicio. Al ser un proceso orientado en el cliente y para el cliente, el fin es buscar mejorar su experiencia en todos los puntos de contacto que lo requieran (Schmitt, 2004).

En conclusión, la estructuración de cada uno de estos pasos permitirá gestionar correctamente la experiencia del cliente en cada punto de contacto de la marca con la finalidad de mejorar la calidad del servicio a través de experiencias correctamente diseñadas. Asimismo, a través de este análisis y seguimiento se podrá descubrir información valiosa del comportamiento del consumidor lo que permitirá construir acertadas estrategias de comunicación.

Figura N°10 Modelo basado en la experiencia del cliente



Fuente: elaboración propia

4.2 Implicancia profesional: Modelo de proceso comunicacional basado en la experiencia del cliente

De acuerdo a lo mencionado anteriormente considero importante gestionar la experiencia del cliente pues a partir de esta herramienta no solo podrá mejorarse , sino que a través de este análisis también se podrá descubrir información valiosa del cliente y de su comportamiento con la marca. Esto a su vez, será de gran utilidad para la empresa, ya que a partir de un mejor conocimiento del cliente se podrán construir estrategias de comunicación mucho más acertadas.

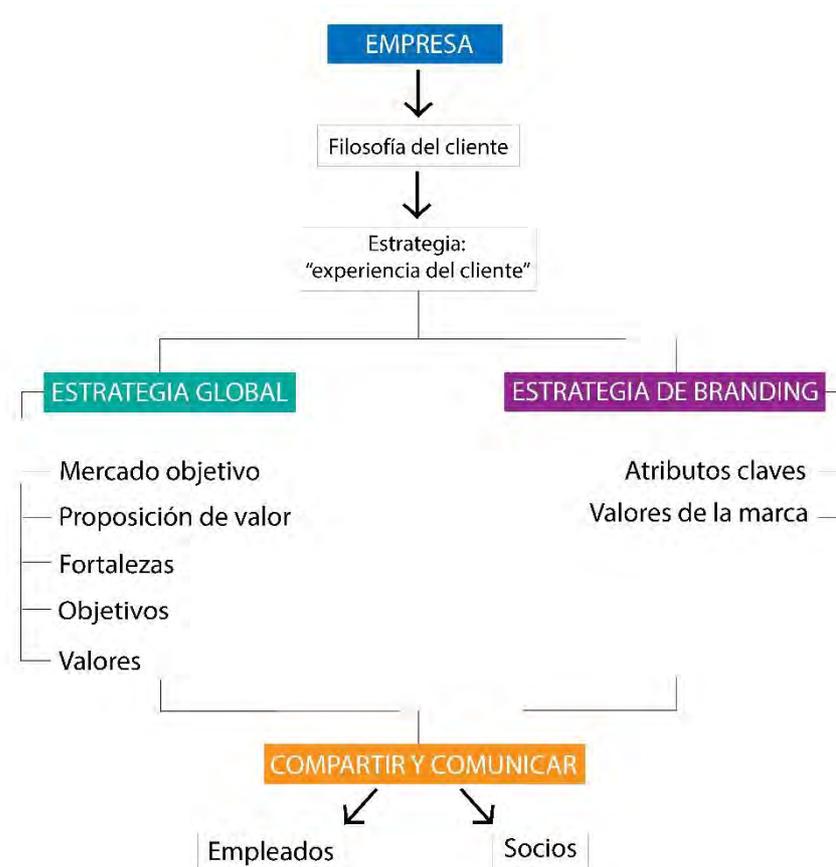
Es por esto que considero importante incluir de manera constante la experiencia del cliente en el proceso de comunicación debido a que su aporte es sumamente efectivo, ya que permite retroalimentarse constantemente de información cualitativa y cuantitativa del cliente. A diferencia del modelo tradicional de comunicación, este permitirá desarrollar una mejor comunicación y relación con este.

Para ello, se propone rediseñar el plan de comunicación a través de mecanismos sistemáticos que permitan incorporar constantemente la experiencia del cliente, ya que a partir de las interacciones generadas con él se podrá brindar y levantar información de manera constante. Esto además permitirá desarrollar procesos de comunicación bidireccionales entre la marca y el cliente.

Para empezar con la siguiente propuesta, la empresa primero debe adoptar una filosofía orientada en el cliente para que todos los empleados y socios estén alineados en las mismas decisiones. Para ello, se necesitará tener una visión compartida de la estrategia a desarrollar, la cual estará definida en la experiencia del cliente. Tener una estrategia definida permitirá tomar

decisiones acertadas sobre cómo atender o interactuar con los consumidores. Cabe resaltar, que esta estrategia debe estar correctamente alineada con la estrategia global de la empresa y con la estrategia de *branding* para que pueda ser compartida y comunicada con todos los involucrados de la empresa.

Figura N°11 Diseño de la estrategia sobre la experiencia del cliente



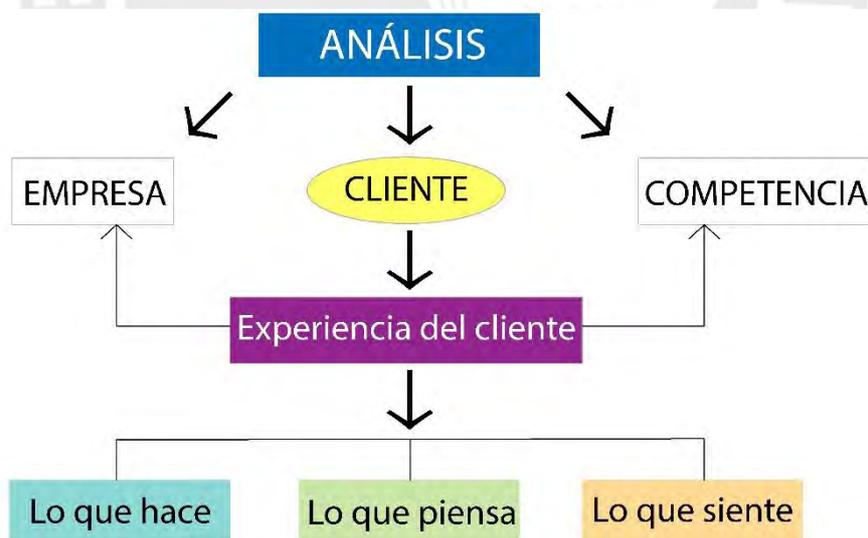
Fuente: elaboración propia

Para ello, se debe definir la experiencia del cliente que mejor se alinee con la visión corporativa definida por el equipo ejecutivo de la empresa. Esta debe estar alineada con el mercado objetivo, proposición de valor, fortalezas únicas, objetivos financieros/estratégicos y valores. Solo considerando todas las variables anteriores se podrá construir una estrategia sólida orientada exclusivamente en el cliente. De igual modo, debe estar alineada con la estrategia de *branding*, por lo que también se debe considerar los atributos y valores de la

marca, ya que esto permitirá guiar las actividades y la toma de decisiones de los empleados a todo nivel en base a la promesa de la marca. Es a partir de una estrategia basada en la experiencia del cliente que se podrá otorgar a los empleados y socios de la empresa un entendimiento compartido de lo que está adentro y de lo que está afuera, lo que les permitirá trabajar mejor y bajo un mismo foco: el cliente.

Una vez diseñada la estrategia se podrá elaborar el siguiente modelo de plan de comunicaciones basado en la experiencia del cliente, cuyo aporte en el modelo permitirá lograr una mayor efectividad de las acciones que se vayan a realizar. Este modelo al igual que el modelo tradicional se divide en cuatro grandes partes: análisis, objetivos, línea estratégica y evaluación. Para la primera parte se propone el siguiente esquema.

Figura N°12 Diseño del análisis del plan de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

En esta primera parte, como en el plan tradicional, el objetivo es realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa. Para ello, se deberá analizar la empresa, el cliente y la competencia. Pero según esta propuesta, para un mejor análisis se deberá considerar también

la experiencia que el cliente tiene, tanto con la empresa como con la competencia; con el fin de poder entender mejor el porqué de cada una de sus acciones como consumidor. Para analizar la experiencia del cliente se podrá utilizar la herramienta del mapa de la experiencia. Esta permitirá ilustrar el recorrido que el cliente hace y a su vez obtener una visión cualitativa y cuantitativa de cada etapa del recorrido del cliente. Con ayuda de esta herramienta se podrá saber lo que el usuario hace, piensa y siente en cada etapa de su experiencia con la marca, así como su nivel de experiencia en cada una de estas. Esto a su vez, permitirá identificar nuevas oportunidades en las etapas que lo requieran para mejorar la experiencia del cliente.

Por otro lado, para completar con el análisis del cliente deberán aplicarse otras herramientas que permitan conocer mejor las necesidades, deseos y estilos de vida de cada uno. Para ello, se podrán utilizar herramientas que a través de la personalización y caracterización permitan conocerlos mejor. Una buena opción podría ser el mapa de empatía ya que permite entender al cliente desde su propia perspectiva.

Pero, ¿por qué es tan importante el cliente en esta primera parte? Porque a partir de un mejor conocimiento del cliente se podrá desarrollar una estrategia de comunicación mucho más acertada, ya que en base a la data obtenida se podrá definir mejor la oferta, el mensaje y el medio. En resumidas cuentas, este análisis profundo permitirá estructurar y desarrollar el plan de comunicaciones en base a las necesidades y expectativas reales del cliente. Esto a su vez, permitirá definir mejor los objetivos para poder direccionar al cliente a la etapa deseada. Como bien sabemos, el consumidor pasa por varias etapas de preparación al realizar una compra. Esas etapas son conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra (Kotler, 2007).

La siguiente parte del plan a desarrollar es el diseño de la línea estratégica. En esta parte se deberán incluir los datos que se obtuvieron del análisis de la experiencia del cliente, pues a través de este conocimiento se podrá definir mejor el mensaje, los medios y las fuentes a utilizar. El saber lo que el cliente hace y espera de la marca en cada momento en el que ambos interactúan, permitirá saber exactamente qué, por dónde y en qué contexto comunicar acertadamente el mensaje de la marca. Sin embargo, para poder asegurar la efectividad de la estrategia de comunicación se propone incluir un modelo de medición que permita calcular constantemente el impacto generado en el cliente por parte del mensaje, medios y fuentes seleccionados por la empresa. Esto permitirá saber qué tan disfrutable, relevante y útil es la estrategia de comunicación para el cliente. Para ello, podrían realizarse encuestas con preguntas en una escala de 5 puntos para conocer mejor el nivel de experiencia del cliente. A partir de este análisis cualitativo y cuantitativo se podrán identificar nuevas oportunidades de mejora que permitirán potenciar el planeamiento estratégico del plan de comunicaciones.

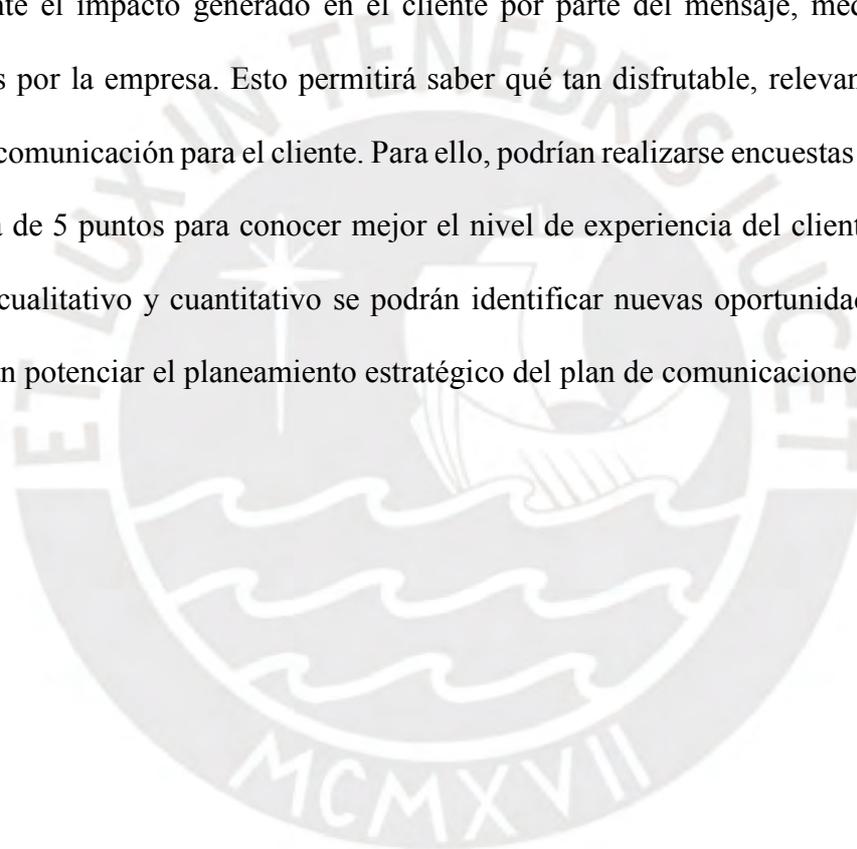
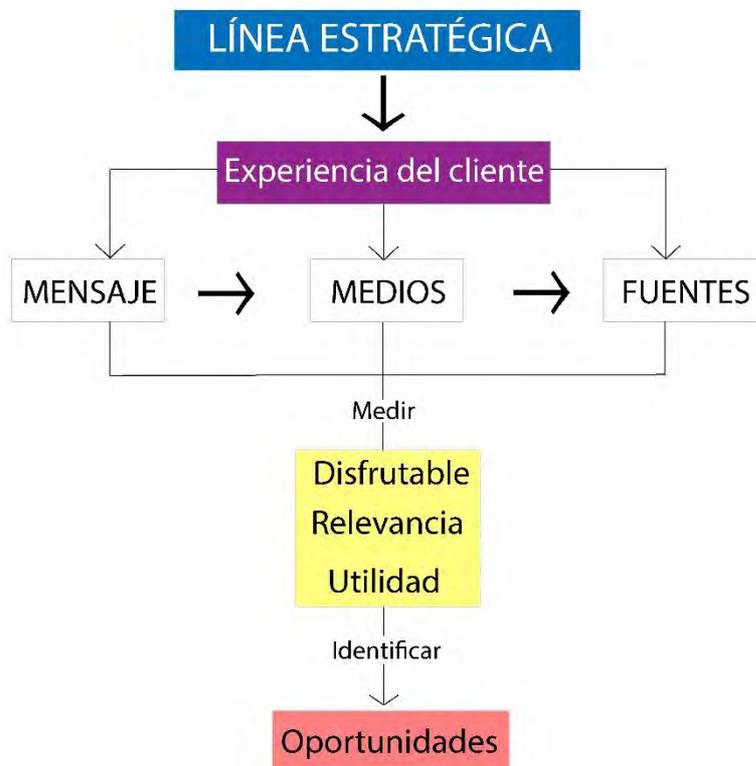


Figura N°13 Diseño de la línea estratégica del plan de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

La última parte del plan a desarrollar es la de evaluación. Según esta propuesta, esta última parte debería ser trabajado en paralelo al análisis de la línea estratégica, ya que ello permitirá incorporar mejoras de manera inmediata en las estrategias y, por ende, alcanzar un mejor impacto de comunicación en el cliente. Por esta razón, lo ideal sería desarrollar esta última parte como un circuito para que constantemente las estrategias se estén retroalimentando de los alcances de la evaluación. Por último, para finalizar, deberán registrarse los resultados y el respectivo *feedback* de todo lo implementado en el plan de comunicaciones.

Finalmente, la integración de estas cuatro partes conforma el diseño de esta nueva propuesta de plan de comunicaciones basada en la experiencia del cliente.

cuentas, lo que este modelo busca es entender el flujo del comportamiento del consumidor con el fin de incorporar estos hallazgos en el proceso de comunicación, para que constantemente exista un proceso de *feedback* entre la marca y el cliente. De este modo, este levantamiento sistemático de la experiencia del consumidor beneficia a los procesos de comunicación.

Además, con esta información la empresa podrá diseñar y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto en donde el usuario interactúe con la marca. Para ello, la empresa deberá asegurarse de que todos los involucrados como el personal, productos, procesos, tecnologías y cultura; logren satisfacer de la mejor manera posible al cliente, ya que solamente a partir de un buen servicio la empresa logrará establecer una mejor relación con sus clientes al punto de volverlos leales a la marca.

En resumidas cuentas, considero importante incluir la experiencia del cliente en el plan de comunicaciones ya que, por su gran utilidad como herramienta, el comunicador o publicista podrían aplicarla para aportar valor estratégico en el área comunicacional que se desempeñen.

4.3 Futuras investigaciones

A raíz de lo investigado, en un futuro se puede analizar a las empresas de diferentes sectores que incluyan la experiencia del cliente en su plan de comunicación, para conocer si la efectividad de este nuevo modelo varía dependiendo del sector o segmento al que se enfoque la empresa. Pueda ser que su gestión no sea rentable para todos los sectores de negocio.

También se puede investigar si la gestión de la experiencia del cliente puede ser aplicable en el diseño del plan de las otras áreas de la empresa. Es posible que, por trabajar

bajo una misma filosofía centrada en el cliente y por buscar una mayor efectividad y coherencia de las acciones a realizar, se requiera incluir esta herramienta en el plan de las otras áreas de la empresa.

Asimismo, investigar sobre nuevas herramientas que se puedan aplicar sobre el análisis del comportamiento del consumidor, ya que al ser un modelo orientado en el cliente y para el cliente, todo lo que permita conocerlo mejor servirá para diseñar una mejor experiencia del cliente.

Por otro lado, la población analizada en la presente investigación es solo una muestra de la ciudad de Lima, por lo que se debe realizar un estudio con una mayor población para poder tener un conocimiento más exacto sobre la importancia de la experiencia del cliente en cada etapa del proceso de comunicación con la marca. Tal vez este resultado puede variar en el caso de provincias y Lima.

Finalmente, se considera importante esta investigación pues vivimos en un contexto de individualización, en el que los consumidores cada vez son más exigentes con la empresa, quienes esperan que los productos, servicios e información respondan a sus necesidades individuales de la mejor manera posible. Por ello, hoy en día para el cliente su experiencia con la marca es un aspecto fundamental, pues según el tipo de servicio que haya recibido se definirá su actitud a favor o en contra. Es por esto que considero importante gestionar la experiencia del cliente, pero no solo para ofrecer una mejor experiencia, sino porque también a través de este análisis y seguimiento se podrá descubrir información valiosa del cliente. A partir de ello, se podrán construir acertadas estrategias de comunicación pues su inclusión en el plan de

comunicaciones permitirá retroalimentarse constantemente de información de gran valor cualitativo y cuantitativo del cliente.



ANEXOS

I. GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista a: Experto en Experiencia del Cliente/ Comunicación

PARTE I: EXPERIENCIA DEL CLIENTE

1. ¿Qué es para usted la experiencia del cliente?
2. ¿Cómo se construye la experiencia del cliente?
3. ¿Cuáles son las ventajas que se obtiene de gestionar la experiencia del cliente?
4. ¿Considera necesario conocer el mundo vivencial de los clientes?
5. ¿Cómo influye un posicionamiento de marca basado en el conocimiento del cliente?
6. ¿Cuál es la importancia de crear una experiencia de marca?
7. ¿Considera necesario estructurar una interacción con los clientes?
8. ¿Cómo se puede crear una estrategia de comunicación basada en la experiencia del cliente?
9. ¿Considera importante la experiencia del cliente para el éxito de una empresa?

PARTE II: OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

10. ¿Cómo logra que un usuario se informa sobre una marca?
11. ¿Cómo logra que el usuario recuerde una marca?
12. ¿Cómo logra que el usuario tenga una actitud favorable de compra?
13. ¿Cómo logra que un usuario recomiende una marca?

Guía de entrevista a experto en campañas digitales

PARTE I: EXPERIENCIA DEL CLIENTE

1. ¿Qué es para usted la experiencia del cliente?
2. ¿Cuáles son las ventajas que se obtiene de gestionar la experiencia del cliente?
3. ¿Considera necesario conocer el mundo vivencial de los clientes?
4. ¿Cómo influye un posicionamiento de marca basado en el conocimiento del cliente?
5. ¿Cuál es la importancia de crear una experiencia de marca?
6. ¿Considera necesario estructurar una interacción con los clientes?
7. ¿Usted tiene en cuenta la experiencia del cliente para el desarrollo de sus campañas digitales? ¿Cómo podría incorporarlo?
8. ¿Cómo se puede crear una estrategia de comunicación basada en la experiencia del cliente?

PARTE II: OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

9. ¿Cómo logra que un usuario se informa sobre una marca?
10. ¿Cómo logra que el usuario recuerde una marca?
11. ¿Cómo logra que el usuario tenga una actitud favorable de compra?
12. ¿Cómo logra que un usuario recomiende una marca?

II. GUÍA DE DISCUSIÓN *FOCUS GROUP*

PARTE I: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación del moderador:

Buenas tardes, el día de hoy vamos a desarrollar una dinámica en la que hablaremos de temas en las que ustedes están familiarizados. Cabe resaltar que el siguiente trabajo es para una investigación de tesis; por lo que todas sus opiniones son de gran importancia y de antemano agradezco su participación y su tiempo brindado. Asimismo, cualquier duda que tengan no duden en preguntar y no se preocupen pues las grabaciones y anotaciones que realicemos son de carácter privado con fines totalmente académicos.

A continuación, invitaré a cada uno de ustedes a presentarse para poder conocernos mejor.

PARTE II: ESTILO DE VIDA

Para conocernos un poco mejor me gustaría que me respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué les gusta hacer en sus tiempos libres?
2. ¿Qué medios suelen utilizar más? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son sus redes sociales favoritas?
4. ¿Por qué les gusta comprar en tiendas digitales?
5. ¿Qué tipo de productos compran más por tiendas digitales?
6. ¿Cuándo fue la última vez que compraron en una tienda digital?

PARTE III: OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se informan (enteran) de una nueva tienda digital?
2. ¿Suelen consultar foros, blogs o comunidades sobre opiniones de otros consumidores?
3. ¿Qué hace que recuerdes una tienda digital?
4. ¿Qué influye en ustedes para escoger y/o comprar en una tienda digital?
5. ¿Qué hace que recomiendes una tienda digital?
6. ¿Son de compartir publicaciones, comentarios o fotos de los productos comprados?
¿Por qué?

PARTE IV: EXPERIENCIA DEL CLIENTE

El mediador realizará las siguientes preguntas en base al modelo CEM del autor Bernd Schmitt.

1. ¿Consideran que la tienda digital de una marca conoce lo suficientemente a sus clientes?
¿Por qué?
2. ¿Se identifican con el posicionamiento de la tienda digital?
3. ¿Cómo describirían su experiencia online con la tienda de belleza?
4. ¿Ustedes cómo interactúan en las plataformas digitales con la marca de belleza?
5. ¿Les gustaría que las marcas de belleza incluyan en sus estrategias la experiencia del usuario? ¿Por qué?

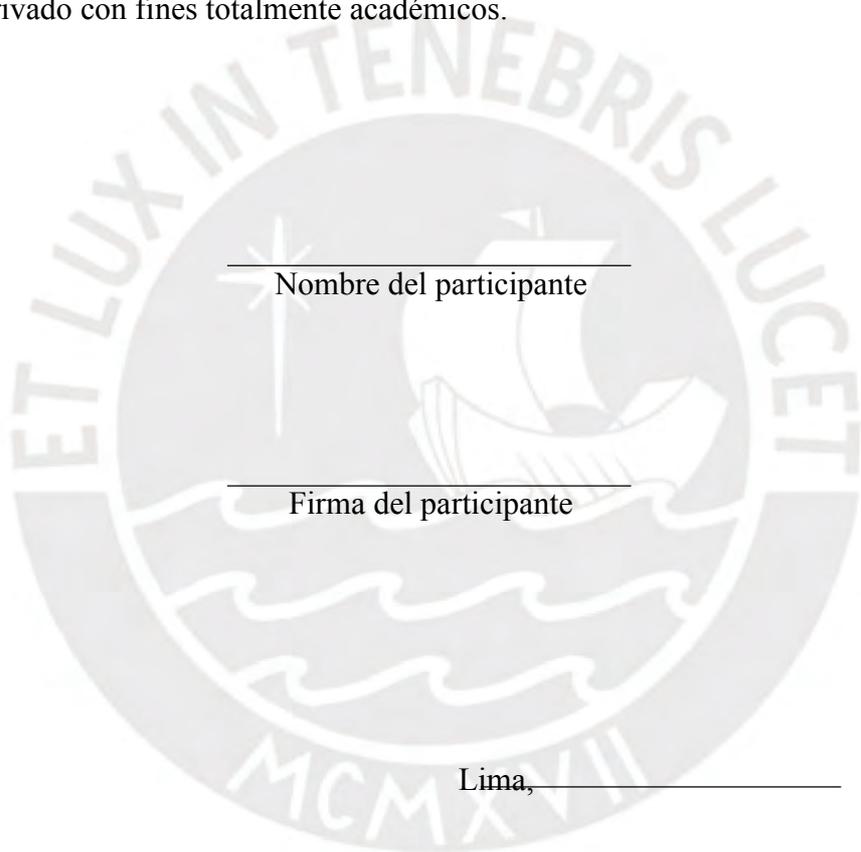
PARTE V: MARCAS DE BELLEZA

1. ¿Con qué tanta frecuencia compra productos de belleza?
2. ¿Cuáles son sus marcas preferidas de belleza (productos cosméticos)?
3. ¿Por qué consideran que se identifican con esa marca?
4. ¿Han tenido una mala experiencia online? Describir si es así
5. Frente a una inquietud, ¿Cómo fue la respuesta a través de las plataformas digitales?
6. ¿Cómo consideran que la marca se comunica con ustedes?
7. ¿Consideran que el diseño de la marca en sus plataformas digitales y página web influye en su decisión de compra?

III. FICHA DE CONSENTIMIENTO

CONSENTIMIENTO

Buenas tardes, el día de hoy vamos a desarrollar una dinámica en la que hablaremos de temas en las que ustedes están familiarizadas. Cabe resaltar que el siguiente trabajo es para una investigación de tesis, por lo que todas sus opiniones son de gran importancia y de antemano agradezco su participación y su tiempo brindado. Asimismo, cualquier duda que tengan no duden en preguntar y no se preocupen pues las grabaciones y anotaciones que realicemos son de carácter privado con fines totalmente académicos.



Nombre del participante

Firma del participante

Lima, _____

de 2017

IV. ENCUESTA

EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN MARCAS DE BELLEZA

Nombre: _____ **Edad:** _____

1. ¿Compras productos de belleza en tiendas virtuales?

- Sí
 No

Las invitamos a responder las siguientes preguntas para conocer mejor su experiencia de usuario en consumo de marcas de belleza.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

2. ¿Qué medios sueles utilizar para informarse de una marca de belleza?

- Internet
 Redes sociales
 Televisión
 Radio

3. ¿Qué influye en ti para recordar una marca de belleza?

- Atributos
 Presencia en diferentes canales
 Experiencia online
 Prestigio

4. ¿Qué influye en ti para escoger/comprar una marca de belleza?

- Buen precio
 Producto
 Servicio
 Tienda virtual interactiva

5. ¿Qué criterio evalúas más para recomendar una marca de belleza?

- Atributos
 Honestidad de la marca
 Experiencia/Servicio
 Entrega puntual de productos

6. Como usuaria, te sientes escuchada cuando la marca te ofrece...

- Respuestas inmediatas
- Contenido de interés
- Servicio personalizado
- La mejor experiencia en todo momento

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

7. ¿Con qué frecuencia compras productos de belleza?

- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Cada 3 meses

8. ¿Por qué prefieres comprar en tiendas online de belleza?

- Comodidad
- Rapidez
- Buenos precios
- Experiencia online

9. ¿Con qué te identificas en una marca de belleza?

- Diseño
- Empaque
- Variedad
- Prestigio

10. ¿Qué sueles revisar en la web y redes sociales de una marca de belleza?

- Variedad de productos
- Posts de belleza
- Videos tutoriales
- Comentarios de otras usuarias

CORRELACIÓN

En función a la última marca de belleza que compró, responder las siguientes preguntas:

11. Del 1 al 5, indicar que tan identificado se siente con las estrategias de comunicación que la marca de belleza utiliza en sus plataformas digitales.

Nada identificado			Muy identificado	
1	2	3	4	5

12. Del 1 al 5, indicar que tan importante es que la marca de belleza conozca lo suficientemente bien a sus clientas.

Nada importante			Completamente importante	
1	2	3	4	5

13. Del 1 al 5, indicar que tan de acuerdo está en que el posicionamiento influye para recordar una marca.

Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5

14. Del 1 al 5, que tan de acuerdo está en que interactuar positivamente con la marca influye para tener una actitud favorable de compra.

Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5

15. Del 1 al 5, indicar que tan de acuerdo está en que tener una buena experiencia con la marca influye en su recomendación.

Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5

16. Del 1 al 5, indicar que tan de acuerdo está en que las marcas de belleza incluyan en sus estrategias la experiencia de la usuaria.

Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5

V. LISTA DE EXPERTOS ENTREVISTADOS

NOMBRE	AÑO
Jorge Yáñez	2017
Christian Aste	2017
Félix Vera	2017
Kenny Gonzáles	2017



BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, E. (2012a). *El ABC del shopping experience: una guía práctica de cómo vender más en el punto de venta a través de experiencias*. Madrid: Wolters Kluwer.
- ALFARO, E. (2012b). La experiencia del cliente y el marketing del futuro. *Management Society*, 35, 28-33.
- ALLEN, C., O'GUINN, T. y SEMENIK R. (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca*. México D.F: Thomson.
- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- BERRY, L. (2005). Gestionar la experiencia total del cliente. *E-deusto*, 39, 24-28.
- BODGAN, R. y TAYLOR, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- BURGOS, E. (2012). Customer experience: la experiencia del cliente desde el punto de vista online. *Management Society*, 35, 40-44.
- CAPITAL (2017). ¿Cuántas empresas en Perú usan redes sociales para atender a sus clientes?. En *Capital*. Recuperado de: <http://www.capital.com.pe/actualidad/cuantas-empresas-en-peru-usan-redes-sociales-para-atender-a-sus-clientes-noticia-1087375>
- COOPERSTEIN, D. (2013). *Competitive strategy in the age of the customer*. Cambridge: Forrester Research.

- FERNÁNDEZ, E. (2017). Qué es una estrategia *customer centric*. Recuperado de: <https://codigo.pe/marcas/solo-un-50-de-las-empresas-mide-el-impacto-de-la-experiencia-de-los-clientes/>
- FOUZ, J. C. (2002). CEM: El complemento perfecto al CRM. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 53, 16-18.
- GARCÍA-UCEDA, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: Esic.
- GARDINER, C. (2010). Marketing en 160 caracteres. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 98, 76-79.
- GASULL, E. (2015). Customer 2020: preparados para el cliente digital. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 132, 48-54.
- GODÍN, S. (2013). *El marketing del permiso: convertir a extraños es amigos y amigos en clientes*. Barcelona: Empresa activa.
- GONZÁLES DE LA HOZ, M., et al. (2015). Cómo incrementar las ventas implementando en la plantilla estrategias de “customer experience”. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 133, 48-54.
- HAECKEL, S., et al. (2004). Cómo liderar la experiencia del consumidor. *Harvard-Deusto Marketing y ventas*, 63, 14-20.
- HERNÁNDEZ, L. (2017). 3 pasos para construir una estrategia customer-centric basada en datos [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing-es/planifica-estrategia/construir-una-estrategia-customer-centric-basada-en-datos/>

IPSOS (2017). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de:
https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf

KOTLER, P. y ARMSTRONG G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México: Pearson.

LAUTERBORN, R., SCHUTLZ, D. y TANNENBAUM, S. (2007). *Comunicaciones de marketing integradas: cómo lograr una ventaja competitiva*. Buenos Aires: Granica.

MANNING, H. y BODINE, K. (2012). Customer experience means billions to business. En J. Bernoff, H. Manning y K. Bodine, *Outside in: the power of putting customers at the center of your business* (pp. 18-35). Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

MARTÍNEZ-RIBES, L. (2012). La experiencia del cliente desde el punto de vista del retail: customer experience. *Management Society*, 35, 46-51.

MOLINA, C. (2013). Cómo medir la experiencia del cliente. *Management Society*, 37, 74-77.

NAVARRO, G. (2018). *¿Qué es la estrategia Customer Centric? La nueva forma de gestión*. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/qué-es-la-estrategia-customer-centric-nueva-forma-de-gestión-navarro>

ORTEGA, E. (2004). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.

PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA (s/f). *Elaboración de un plan de comunicación*.

Recuperado de:
http://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf

- REDONDO, I. y TELLIS, G. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Addison Wesley
- SCHMITT, B. (2004). *CEM: Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. México: Edicusa.
- SHANNON, C. y WEAVER, W. (1981). *Teoría Matemática de la Comunicación*. Madrid: Forja.
- SOMALO, I. (2011). *Todo lo que hay que saber del marketing online y comunicación digital*. Valencia: Wolters Kluwer.
- TORO, D. (2017). El Customer Journey Map como herramienta para adoptar una visión centrada en el cliente. Recuperado de: <https://www.wowcx.com/customer-journey-map-como-herramienta/>
- TSCHOHL, J. (2008). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Minnesota: Best Sellers Publishing.
- VALSECA, G., SAN SEGUNDO, A. (2005). Customer Experience: clave de éxito de una estrategia CRM. *E-Deusto*, 38, 42-46.
- WISE, T. (1999). *Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes: el gurú de la calidad total del servicio relata sus experiencias y anticipa el futuro*. Buenos Aires: Granica.