



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas

Carrera de Comunicación Social y Publicidad

**MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN
OMNICANAL DEL *JOURNEY MAP* DEL
CONSUMIDOR**

AUTORA:

María Joaquina Pesántez Carrión

DIRECTORA:

PhD. Cecilia Esperanza Ugalde Sánchez

Cuenca- Ecuador

2022

DEDICATORIA:

Dedicado a mi familia: Papú, Mamú, Marti, Pablo y Bela
Como dijo alguien una vez: *“Este triunfo no es mío, es nuestro”*.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios, por la bendición de haber podido vivir esta experiencia y la gente que puso en mi camino.

A mi papi, principalmente, por todas las oportunidades, por la confianza y por siempre haber creído en mí...

A mi familia por el apoyo incondicional, la motivación y el amor brindado a lo largo de estos años.

A mis hermanos de la vida Gaby, Camila, María, Rafa, Antonella, Mateo, Javier, Daniel, Ana Paula, Paz, José Antonio, Rodrigo, por su amistad y apoyo en todo momento, son mi familia.

A mi otra familia, Miel, Guafle, Juan Ber, Juliana, AOP, Isabel y Elisa por haber hecho de esta etapa, la más linda, divertida e inolvidable de mi vida...

A la Ceci Ugalde por el entusiasmo y la pasión que contagia: le prometo que desde hoy voy a ser valiente, feliz y tratar de dejar el mundo (real y el del marketing) mejor de lo que lo encontré.

GRACIAS ETERNAS.

Les quiero con el alma.

Un agradecimiento especial a todos los que colaboraron en la realización de este proyecto.

Resumen

El presente trabajo tiene como fin proponer un manual que guíe la correcta administración omnicanal del *journey map* del consumidor. Esta herramienta tiene la finalidad de ayudar a analizar, comprender y canalizar las decisiones de los consumidores en su *journey* de compra a medida que pasan de la ignorancia sobre una marca a abogar por ella. Se tomó como punto de partida la recolección de información bibliográfica sobre el modelo de *journey map: funnel* de las 5As que Kotler, Kartajaya y Setiawan presentaron en 2018. Adicional a esto, se realizaron entrevistas a expertos en el área de marketing digital que conocen y trabajan con la herramienta. El resultado de esta investigación es la creación del manual para la correcta administración del *journey map* del consumidor omnicanal.

Palabras clave: *journey map*, marketing digital, omnicanalidad, consumidores, administración, manual.

Abstract

The purpose of this paper is to propose a manual that guides the proper omnichannel administration of the customer's journey map. This tool is intended to help analyze, understand and channel customer decisions in their purchase journey as they move from ignorance about a brand to advocating for it. As a starting point was taken the collection of bibliographic information about the journey map model: a funnel of the 5As that Kotler, Kartajaya, and Setiawan presented in 2016. In addition to this, we also interviewed some experts in the area of digital marketing who know and work with the tool. This research results in creating a manual for the correct management of the omnichannel customer journey map.

Keywords: journey map, digital marketing, omnichannel, consumers, administration, manual.



Índice

DEDICATORIA:	II
AGRADECIMIENTOS:	III
Resumen	IV
Introducción	VIII
1.1 Fundamentos del Marketing	2
Figura 1	3
1.2 <i>The Big Picture</i>	6
Figura 2	8
1.3 PROCESO DE STP: propuesta de valor y definición de públicos objetivos	8
1.3.1 Proceso de STP	8
1.3.2 Propuesta de valor	9
1.3.3 Definición de públicos objetivos	10
1.4 Combinación entre medios tradicionales de marketing y ecosistemas digitales	11
1.5. La omnicanalidad	13
Capítulo 2: Ejecución de la estrategia de marketing omnicanal	14
2.1. Marketing Omnicanal	14
2.2. <i>The Customer Journey Map</i>	16
2.2.1 5 “As” funnel o 5 As del Marketing	18
Figura 3	18
2.2.2 <i>Aware</i>	19
2.2.3 <i>Appeal</i>	20
2.2.4 <i>Ask</i>	21
2.2.5 <i>Act</i>	21
2.2.5 <i>Advocate</i>	22
Capítulo 3. Estructura de un equipo de marketing digital para administrar el <i>journey</i> del consumidor	23
3.1 Herramientas y perfiles requeridos para administrar el <i>Journey Map</i>	24
3.1.1. Redes sociales	25
3.1.2. Creación de contenidos	27
3.1.3. Diseño gráfico	28
3.1.4. Motores de búsqueda	29
	VI

3.1.5. Automatización de respuestas	31
3.1.6. Logística	32
3.1.7. Programación	33
3.1.8. Seguimiento a ventas y transacciones	33
3.1.9. Soporte a quejas y requerimientos	34
Capítulo 4. Elaboración y evaluación del manual	35
4.1. Elaboración del manual	35
4.2. Evaluación	35
Conclusiones y recomendaciones	37
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	48

Introducción

Hoy en día, a más de incrementar el volumen de sus ventas, todos los negocios deben enfocarse en generar vínculos relacionales con el consumidor (Peñalver, 2020), con el fin de mejorar la experiencia con el producto o servicio que ofrece una marca (Maldonado *et al.*, 2020). Para ello, muchas agencias de marketing utilizan una herramienta conocida como *Consumer's Journey Mapping (CJM)*, que sirve para representar la experiencia del usuario con un servicio (Moon *et al.*, 2016), enfocándose en las cinco etapas, en este caso las 5 as, por las que pasa un consumidor durante el proceso de decisión de compra: *aware, appeal, ask, act, advocate* (Kotler *et al.*, 2018).

Sin embargo, tan importante como la herramienta, es la correcta administración de la misma, pues la idea es que toda agencia de marketing digital pueda lograr que la marca ofrezca una experiencia integrada sin importar cómo y dónde interactúen los clientes (Samsing, 2021). Es decir, es fundamental tener una visión omnicanal del *journey* del consumidor (Zenvia, 2021), con el fin de ir moldeando este vínculo entre el cliente y la marca de forma óptima en todos los puntos de contacto. Por ello, el producto final de esta investigación será un manual que sirva de guía para la correcta administración omnicanal del *journey map* del consumidor.

Un manual es un importante instrumento de comunicación que contiene información ordenada y sistemática y/o instrucciones para saber cómo llevar a cabo cierto procedimiento (Vela y Mera, 2019). Este instrumento sirve como una guía operativa y nace de la necesidad de controlar cada parte de un proceso, para que este se desarrolle de una manera eficiente y óptima (Vivanco, 2017). Funciona como un documento estructurado por temas, parecido a una guía básica con lenguaje sencillo, que indica paso a paso del accionar de una institución, o el uso de una herramienta de forma adecuada

(Andrade, 2016). Además, cumple la función de guiar y controlar las actividades que los colaboradores realizan en un área específica para mejorar el flujo de trabajo, volverlo más eficiente y ordenado (Molina, 2016), y permite apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas, lo cual ha significado un reto para los negocios actuales (López Hernández y López, 2019) que, debido a la transformación digital, hoy en día deben afrontar las exigencias de los consumidores omnicanal de interactuar con las marcas en todo momento y brindarles, no solo una experiencia buena, sino perfecta (Montes, 2019), a través de estrategias de marketing digital que integren todos, o muchos, de los canales disponibles para generar una buena experiencia de consumo que aumente el compromiso del cliente durante el proceso de decisión de compra (Mosquera *et al.*, 2017).

Hoy en día es necesario que los negocios mejoren los servicios que ofrecen y desarrollen propuestas de valor completamente nuevas, basándose en las nuevas herramientas tecnológicas y los nuevos mercados en desarrollo (Stickdorn *et al.*, 2018), deben combinar lo mejor de ambos mundos, el marketing tradicional y el marketing digital (Kotler *et al.* 2018), para que la experiencia durante todo el recorrido de compra o *journey* del consumidor sea excelente y supere las altas expectativas del mismo, teniendo en cuenta que la transformación digital ha alterado las interacciones entre clientes y empresas, entre clientes y clientes, y entre empresas y empresas (Oliva y Dadalt, 2016).

Los hábitos de consumo del cliente han ido modificándose, hasta el punto de usar diferentes canales al mismo tiempo, no solamente para comprar, sino buscar información y acceder a opiniones, recomendaciones y críticas de otros usuarios (Viejo-Fernández *et al.*, 2017), a este tipo de cliente la literatura lo define como consumidor omnicanal (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2017). Este contexto exige que sea necesario reorientar

nuestras prácticas de marketing con el fin de ganarnos al cliente, hasta que confíe y nos apoye. De esta manera, si la marca consigue superar sus expectativas, no solo nos comprará, sino que nos recomendará y defenderá (Kotler *et al.*, 2018). Es por ello que se deben conocer los canales y momentos ideales de contacto con nuestros clientes y en función de eso poder planificar acciones estratégicas de marketing que se enfoquen en canalizar la experiencia del consumidor de forma adecuada (Ponce, 2020) para conseguir con ello identificarlos, atraerlos y retenerlos (Zapata, 2006). En este sentido, la técnica conocida como *Customer Journey Mapping*, es utilizada para entender y administrar la experiencia del consumidor (Følstad, 2016) en las 5 etapas por las que pasa durante el proceso de compra. Estas son, según el modelo de Kotler *et al.* (2018): *aware, appeal, ask, act y advocate*.

El mapeo del *journey* del consumidor -o el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto con las marcas (Colombo, 2019)- surgió de la necesidad de los negocios de entender el comportamiento, motivaciones y respuestas emocionales de los consumidores en cada una de las etapas por las que pasan durante el proceso de compra (Crosier y Handford, 2012) para que pasen de la ignorancia sobre un producto a la adquisición, retención y recomendación del mismo (Laverei *et al.*, 2018). Y en este sentido, la omnicanalidad ha sido clave, pues genera una armonía y coherencia en todos los puntos de contacto que componen cada etapa del proceso, por medio de la integración de varios canales digitales, que incrementan positivamente la aceptación del cliente hacia el producto o servicio ofertado por la marca (Addis, 2016).

Teniendo en cuenta que, hoy en día, los clientes interactúan con las empresas a través de innumerables puntos de contacto en múltiples canales y medios, y las experiencias del

cliente son de naturaleza más social, es necesario que empresas integren múltiples funciones comerciales, e incluso socios externos, para crear y brindar experiencias positivas a los clientes (Lemon, 2016), por lo que, los esfuerzos de los equipos de marketing digital, deberían estar enfocados en la correcta administración omnicanal de los *journey maps* del consumidor, para competir de forma eficaz (Grewal *et al.*, 2009).

Capítulo 1: PLAN GENERAL DE MARKETING

“El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se enfoca en el cliente. Crear valor y satisfacción para los clientes es la misión fundamental de la práctica de marketing moderno”. (Kotler *et al.*, 2003, pág. 21)

El proyecto general de marketing es una herramienta fundamental de administración estructurada y organizada (Méndez, 2018), puesto que este orienta las tácticas y actividades del área para que cumpla de forma eficiente sus fines y contribuya al incremento de la compañía (Cárdenas, 2021). Según Kotler (2000), la planeación se basa en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, o sea, comprende la decisión de un futuro anhelado y los periodos correctos para hacerlo.

Nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera; nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. (Monferrer, 2019).

Si bien en la actualidad, el marketing ha evolucionado y nuestra forma de concebirlo también ha cambiado. Es necesario aún, volver a las reglas básicas antes de realizar cualquier acción en concreto.

Para lograr llevar a cabo un plan de marketing actualmente, debemos integrar a todos los procesos al marketing digital, sin olvidarnos de los tradicionales, teniendo claros los objetivos esperados de las ocupaciones digitales para cada mercado, segmento o conjunto de clientes y su comportamiento y motivaciones importantes a los medios que usaremos

considerando que el consumidor presente busca velocidad, facilidad y simplicidad frente a todo (Ponce, 2018).

1.1 Fundamentos del Marketing

A lo largo de la historia, el marketing ha ido evolucionando y nuestra forma de concebirlo también ha cambiado. Son evidentes cinco etapas concretas de dicha evolución, empezando por las tres primeras cuya orientación estaba dirigida a la producción, al producto y a las ventas (marketing pasivo o transaccional) y las actuales focalizadas en el marketing y marketing social (activo y o relacional) (Monferrer, 2017).

Sin embargo, la gestión de marketing tanto antes como ahora parte de cuatro etapas fundamentales, que dan sentido a todo lo que hacemos. La primera es la fase de análisis o de introspección, en la cual analizamos nuestro negocio a profundidad, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades, así como nuestras oportunidades y amenazas, para posteriormente poder pasar a la etapa de planificación, en la cual planteamos nuestros objetivos a alcanzar y cómo alcanzarlos de forma estratégica (Pérez-Taberner, 2019).

La tercera parte es la ejecución, misma que implica poner a funcionar todas las estrategias con el fin de establecer acciones concretas que nos ayuden a alcanzar los objetivos planeados. Luego, una vez que las cartas están jugadas, realizamos el control, que conlleva realizar el seguimiento respectivo a través de la medición de los resultados y el análisis de la causa de los mismos (Pavón, 2017). Al final solo nos queda respondernos a las preguntas: ¿cumplimos o no con los objetivos? ¿los superamos?

Vale la pena destacar, de igual manera, que el concepto más básico, pero fundamental en el entendimiento del marketing, es que este existe debido a las necesidades humanas, que se traducen al estado de carencia percibida. Esta disciplina existe para satisfacer y crear las necesidades de las personas (Kotler *et al.*, 2003). Estas necesidades básicas del hombre, se explican en cinco niveles diferentes en la conocida “Pirámide de Maslow” (Figura 1).

Maslow (1943) defendía que nuestras acciones como seres humanos, nacen de la motivación de cubrir ciertas necesidades físicas, emocionales, sociales e individuales, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro estilo de vida y bienestar en general. Asimismo, mencionó que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados y con ello, de igual manera incrementa nuestra motivación para satisfacerlos.

Figura 1

Pirámide de Maslow



Nota: esta figura muestra la Pirámide de Maslow de la teoría de las motivaciones del ser humano

Fuente: "A Theory of Human Motivation" (1943)

1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
3. **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
4. **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.
(Sevilla, 2015)

El marketing es el puente que une a las personas con las empresas y cada día nacen nuevas maneras de realizar y mantener ventas, dirigiendo a los consumidores mental y emocionalmente hacia una compra (Wilde, 2020), pues, como menciona Kotler *et al.* (2013), las organizaciones exitosas en la actualidad poseen algo en común: se concentran en el comprador, permanecen bastante involucradas con el marketing y, asimismo, ha surgido la necesidad de que empiecen a enfocarse realmente por consumir las necesidades y anhelos de los clientes, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y realizarlo con más valor agregado que la competencia.

A partir del área de marketing, las organizaciones dedican sus esfuerzos por comprender las necesidades, anhelos y requerimientos de los clientes, puesto que hoy la demanda es

alta, pero la oferta también lo es, es decir el consumidor tiene opciones y lo sabe, por ello hay que brindarle una experiencia inolvidable u olvidarnos del cliente Pazel, 2020, como se citó en Loidi, 2020. Y para comprenderlos, es que las empresas recurren a la investigación de mercados, la investigación de las quejas y recomendaciones e inclusive animan a su fuerza de ventas a contribuir en este aspecto debido a su contacto directo con el comprador, y es que, son ellos, quienes conforman esta área, los que mejor conocen qué es lo que quiere el consumidor y qué no (Monferrer, 2017).

Por otra parte, el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación ha cambiado por completo el funcionamiento de los negocios, el comportamiento del consumidor y también el concepto de marketing con relación a cómo se lo interpretaba en la antigüedad, pues en ese entonces las empresas sólo se enfocan en el desarrollo del producto. Sin embargo, hoy todos los esfuerzos están focalizados en el consumidor con el fin de detectar las necesidades de los clientes, incluso antes de que ellos las conozcan (Suárez, 2018). Los consumidores empoderados y conectados han evolucionado para aprovechar la tecnología para administrar casi todas sus decisiones de estilo de vida (Angus y Westbrook, 2020).

Ahora bien, es importante recordar los fundamentos del marketing para llevar a cabo cualquier tipo de acción. Es por ello que, para facilitar el trabajo de quienes somos gestores en el área de marketing, se creó un instrumento conocido como *The Big Picture Framework*, mismo que describe, organiza y elabora por etapas las 4 fases mencionadas anteriormente.

1.2 *The Big Picture*

El panorama general de marketing o *Big Picture*, nos ayuda determinar la hoja de ruta a seguir en nuestra planificación de marca, a pensar en el futuro o en detalles generales que nos llevarán a alcanzar nuestros objetivos (Chukwuemeka, 2019).

The Big Picture organiza la teoría y la práctica de la gestión de marketing de una manera conceptualmente atractiva (Wiley, 2014), de esta forma es un conjunto de herramientas diseñado para mejorar el desempeño comercial aumentando la competencia de marketing de la empresa (Dapena-Barón, 2019). El propósito de este enfoque es proporcionar un conjunto de materiales para que quienes ejercen la gestión, aborden los problemas de marketing mediante el uso de un marco integrado y herramientas diseñadas para ayudarlos a analizar, priorizar y resolver problemas y encontrar soluciones estratégicas (Nordhielm, 2014).

The Big Picture Framework (Figura 2), o panorama general, ofrece una descripción completa de un proceso integrado de estrategia a través de la ejecución, diseñadas para ayudarnos a analizar, priorizar y luego resolver problemas de marketing, que proporciona a los expertos del marketing una guía para que elaboren la historia de su marca (Crooper, 2020). En este, los especialistas utilizan hechos, lógica y supuestos para identificar las variables clave de marketing, tanto estratégicas como de ejecución. Esta etapa del proceso implica pasar todo el marco para desarrollar una descripción básica de la estrategia del negocio (Nordhielm, 2004).

El modelo del *Big Picture* se divide en varias etapas, las cuales son, según Nordhielm y Dapena (2004): en primer lugar, la definición del objetivo del negocio. En esta primera

etapa entendemos a mayor profundidad las debilidades, fortalezas y objetivos que tiene la empresa. Surgen además una serie de preguntas que permiten comprender mejor nuestras habilidades (¿en qué somos buenos?) y proyectarnos un norte como negocio (¿hacia dónde vamos?).

Una vez identificadas las habilidades y objetivos del negocio, pasamos a enfocarnos en el cliente en sí. En esta etapa, es importante definir lo que se pretende lograr en cuanto a los clientes basándonos en dos posibles alternativas: retención de clientes actuales o la adquisición de nuevos clientes. De esta forma, tendremos una mejor perspectiva de las estrategias a llevar a cabo más adelante.

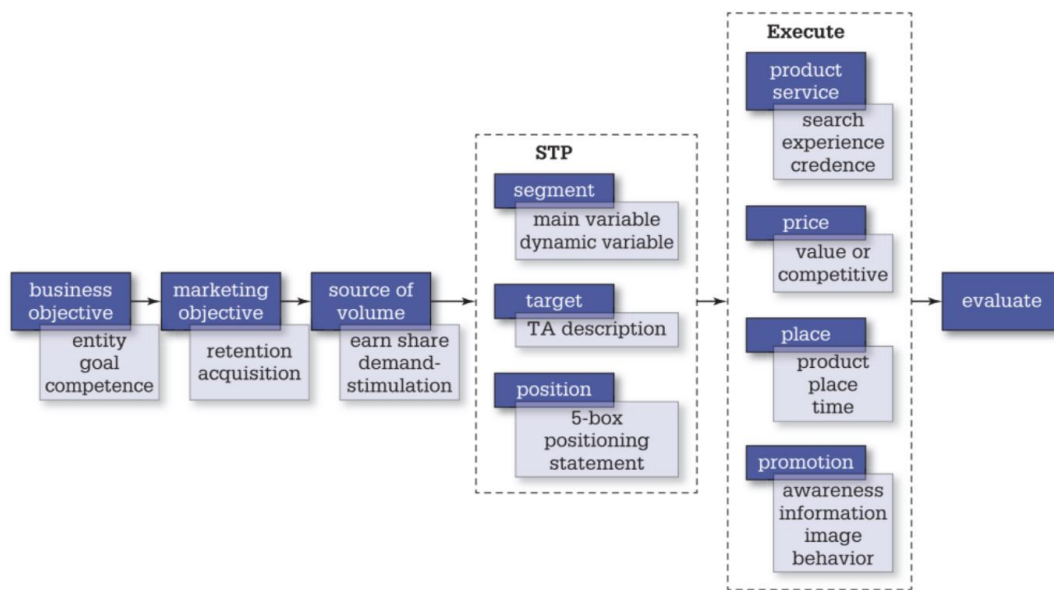
En la tercera etapa, identificamos nuestra oportunidad competitiva. En este punto, basándonos en nuestro entendimiento de la compañía podremos definir de dónde vendrá el crecimiento a partir de dos opciones: estimular la demanda o robar participación del mercado.

Posteriormente en la etapa cuatro o STP: segmentación, targeting y posicionamiento formamos el enlace entre la estrategia y la ejecución, definimos dónde vamos a enfocar nuestros esfuerzos, construimos nuestro *buyer* persona y establecemos de qué forma vamos a salir a vendernos para diferenciarnos de los competidores.

La penúltima etapa del *Big Picture* nos permite identificar nuestro marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. En esta parte, a raíz de lo establecido en la definida en la parte estratégica, iniciamos con la ejecución. Si seguimos el plan según lo planificado, en la parte final de evaluación veremos los resultados esperados.

Figura 2

The Big Picture Framework



Fuente: *The Big Picture Framework*, Nordhielm y Dapena (2004)

1.3 PROCESO DE STP: propuesta de valor y definición de públicos objetivos

1.3.1 Proceso de STP

“STP es el paso inicial más importante para identificar el valor del cliente” (Mutiará, 2015). Se usa el proceso STP (segmentación, *targeting*, posicionamiento) cuando se desea modificar la táctica de marketing de su organización. Este consta de 3 etapas, las cuales son detalladas por Salcedo (2015) a continuación:

1. Segmentación: En un mercado hay diferentes variables que hacen que uno tenga que necesariamente separar la población en distintos segmentos.
2. Focalización: Una vez separados los segmentos, se evalúa el atractivo de cada segmento y se elige un segmento en particular.

3. Posicionamiento: Una vez que se escoja el segmento, uno tiene que posicionar la marca y producto de manera de coincidir con las necesidades de aquel segmento.
(p 1)

Durante el proceso, se escoge un segmento de mercado objetivo distinto con un posicionamiento conveniente para aprovechar las oportunidades y el público objetivo (Almora, 2021), ya que el mercado general es a menudo demasiado grande o está formado por grupos muy heterogéneos de consumidores a los que no se puede llegar con una oferta unidimensional. Por esta razón, una división del mercado en segmentos, la selección de los grupos objetivo importantes y su procesamiento a medida es una orientación estratégica que es inevitable para las empresas orientadas al marketing (Oldenbourg, 2019).

El STP permite jerarquizar propuestas, desarrollar y entregar mensajes personalizados que les permitan interactuar con diferentes públicos (Ferrari, 2018). Esta es una estrategia de marketing que se utiliza actualmente, pero que cambia el concepto antiguo ya que se enfoca en la comercialización de tal modo que en lugar de orientarse al producto se oriente al cliente (Bojorque, 2019).

1.3.2 Propuesta de valor

La necesidad de las empresas de relacionarse con su público objetivo, en materia de intercambios comerciales, les ha obligado a elaborar cuidadosamente su propuesta de valor (Masip, 2018). Dicha propuesta cumple con la finalidad de proporcionar al target una idea clara, concisa y transparente de cómo una marca en particular puede ser relevante para él y cumplir con sus expectativas. Desarrollar esta idea es la clave de cualquier estrategia de planificación de marketing (Higuerey, 2021).

Establecer la propuesta de valor es una herramienta fundamental, que nunca pasa de moda, para poder hacerle frente, de forma estratégica, a los mercados ampliamente

cambiantes, asegurar una posición competitiva en ellos y mejorar el rendimiento empresarial (Sancho, 2019). Es importante, sin embargo, reconocer la diferencia entre la propuesta de valor y la propuesta única de venta, ya que la segunda se suele usar como herramienta interna para definir cómo la marca se diferencia de la competencia. En cambio, la propuesta de valor es una narrativa creada para que el cliente potencial entienda por qué tu oferta es única y los beneficios que le ofrece (Pieró, 2021).

Durante el proceso de decisión de compra de un producto o servicio, el cliente observa sus opciones, los beneficios que obtendrá y el costo que ello implica. Por ello es de suma importancia que la propuesta de valor cumpla con algunos parámetros, que según Prim (2021) son:

- Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente.
- Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.
- Cuál es tu valor diferencial y por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia.

Empresas como Apple y Amazon lo tienen bastante claro y han llegado a convencer a sus clientes de que son la mejor opción, con una propuesta de valor muy bien estructurada y planificada estratégicamente, señala Castellanos (2013).

1.3.3 Definición de públicos objetivos

Partiendo de la premisa “es necesario segmentar para satisfacer las necesidades de cada grupo” (Santos, 2018, p. 1), vemos que en la fase de planificación de marketing, existe un punto fundamental a tener en consideración y este es la definición de nuestros públicos objetivos, ya que el éxito de las estrategias de comunicación depende completamente de cuánto conocemos a las personas a quienes nos queremos dirigir, con el fin de evitar

enviar mensajes equivocados a un grupo o segmento no adecuado para nuestro producto o servicio (Schüler, 2020). Es importante, por ello, que construyamos a nuestro cliente ideal o *buyer persona*, basándonos en algunos aspectos como: género, edad, localización, clase social, poder adquisitivo, formación, los principales hábitos de consumo, entre otros (Muelle, 2018).

Antes, se creía que el mercado estaba compuesto por una gran masa heterogénea, por lo que las compañías no se enfocaban en un segmento específico, sino en tratar de satisfacer las necesidades de todo el mundo (Santos, 2018). Sin embargo, como menciona Facchin (2020) “el que mucho abarca, poco aprieta” y dado que la competencia es amplia, ha surgido la necesidad de establecer pequeños grupos de mercado a quienes debemos dirigirnos correctamente para lograr la conversión.

La era digital ha facilitado la definición de nuestro público objetivo, con las herramientas que nos proporcionan las distintas redes sociales y aunque, en teoría, el público objetivo sigue siendo el mismo que siempre ha sido, la manera cómo una marca se acerca a él ha cambiado, puesto que ahora tenemos mayor conocimiento de nuestros clientes: sus gustos, deseos, intereses, su personalidad, y esto ha permitido que podamos generar una comunicación con mensajes adecuados y asegurarnos de que lleguen a un público ideal (Carabaño, 2021). Sin embargo, los resultados serán positivos en la fase de evaluación, si conocemos a profundidad a nuestro cliente ideal (Cavero, 2019).

1.4 Combinación entre medios tradicionales de marketing y ecosistemas digitales

“Los medios digitales y tradicionales llevan muchos años viviendo bajo el mismo techo” (Burgos, 2021). Burgos (2021) explica que los medios tradicionales transmiten

información unidireccional a los receptores, mientras que los digitales han abierto campo a la interactividad de usuarios brindando como valor agregado la interacción.

La convergencia tecnológica en los inicios de los años 90 del pasado siglo, marcó el comienzo de la era de las comunicaciones globales e instantáneas. Desde entonces el desarrollo de las tecnologías digitales ha venido abarcando todos los ámbitos de la vida humana y hoy es casi un imposible vivir en sociedad sin el concurso de las plataformas informáticas, los softwares y todo tipo de programas y aparatos personales que han transformado de manera dramática la forma de comportarnos y de comunicarnos. (Trillos, 2018, p 65).

La convergencia de medios tradicionales y ecosistemas digitales es un proceso facilitado por el avance tecnológico de la telecomunicación, que engloba diversos factores y propicia una adhesión de herramientas, espacios, metodologías de trabajo y lenguajes previamente disgregados (García, 2008). De esta forma, Internet ha transformado los medios de comunicación, adaptando nuevos espacios en la red para sus clientes. Las novedosas tecnologías han revolucionado el área de los medios de comunicación clásicos, siendo internet una herramienta para alcanzar a nuevos clientes ideales, en cualquier sitio y momento (Franco de Prado, 2016).

En este sentido, Liebanas (2020) señala que al vivir en un mundo en el cual la audiencia está conectada por medio de diferentes canales, aislar la comunicación de las organizaciones a solo un medio es un error. Se necesita que las marcas se encuentren presentes donde permanece su público objetivo, para que, de esta forma, una vez que los usuarios quieran averiguar o ponerse en contacto con las organizaciones, lo tengan lo más simple viable. Asimismo, Lieb (2018) como se citó en Neuroclick (2020), menciona que el contenido se ha convertido en una parte esencial del marketing y con ello la diversificación de ese contenido en medios tanto tradicionales como digitales.

Es así como la necesaria convergencia de medios digitales y tradicionales dan sentido a lo que conocemos como omnicanalidad, hoy en día, y con esto a lo que llamamos los consumidores omnicanal.

1.5. La omnicanalidad

El hecho de estar presente en múltiples canales ya no es suficiente para las organizaciones. En la actualidad, no obstante, resulta rigurosa la homogeneización y sincronización de los diferentes canales, favoreciendo de esta forma, una relación todavía más efectiva con el cliente con el fin de alcanzar así la omnicanalidad (Keslassy y Perla, 2020).

El concepto de omnicanal se basa en valorar la experiencia del cliente, no el producto y es una estrategia utilizada por los expertos de marketing que usa todos los canales de comunicación de una organización de manera incorporada y sincrónica, que tiene como fin robustecer la interacción cliente-empresa y, para eso, busca dar una vivencia consistente en todos los canales tanto *off* como *online*, de ser necesario (Da Silva, 2021).

Un ejemplo básico para definir lo que es la omnicanalidad es cuando un usuario mantiene comunicación con una empresa a través de sus redes sociales, pero al mismo tiempo ha escuchado sobre ella en la radio, tiene la disponibilidad de enviar un correo electrónico y también visitar su sucursal física. (Samsing, 2021, p. 1).

Es importante, de la misma manera, saber que lo que los clientes buscan es inmediatez en la información y la transformación digital no sólo ha multiplicado las herramientas disponibles, sino que también ha modificado los hábitos y demandas de los usuarios, quienes cada vez buscan respuestas más rápidas y efectivas, pudiendo comenzar sus interacciones en un canal y buscando completarlas en otro (Biré, 2020) y es por ello, que

esta estrategia ha surgido con la finalidad de que el cliente experimente una interacción con la marca de forma homogénea e independiente del canal (Peralta, 2020).

Capítulo 2: Ejecución de la estrategia de marketing omnicanal

2.1. Marketing omnicanal

La integración de los diferentes canales y su coordinación supone la evolución de la distribución multicanal a la distribución omnicanal, lo que facilita el proceso de venta, pero también el proceso de compra. Le permite al cliente realizar diferentes operaciones indistintamente entre los canales físicos u online (Alonso *et al.*, 2019). El marketing omnicanal consiste en unir las fortalezas de cada uno de los medios en los que una marca está presente para incrementar la interacción, mejorar la atención al cliente y con esto su experiencia de compra (del Médico, 2021); este se ha convertido en uno de los puntos más cruciales de la administración multicanal para las organizaciones en los últimos años (Hossain *et al.*, 2020).

De esta manera, el rápido crecimiento de las compras omnicanal (p. Ej., Web, centro de llamadas, agente de ventas, tienda) y la necesidad de asignar recursos de manera eficaz a través de los canales están impulsando a los directivos de las empresas a entender los efectos entre canales, es decir, los efectos de los esfuerzos de marketing en un canal de distribución de los resultados de compra en otros canales off y online (Shankar y Kushwaha, 2020). En palabras de Yoho *et al.* (2019), la omnicanalidad en marketing utiliza una estrategia de canales cruzados para integrar la experiencia del usuario con una mejor comunicación orquestada y diseñada para cooperar, con el fin de incrementar el valor al cliente, sin fronteras entre canales, creando así una experiencia integral de la marca (Viñarás, 2020).

Se han identificado cuatro factores que influyen en una experiencia omnicanal: familiaridad con la marca, personalización, valor percibido y disponibilidad tecnológica (Hickman *et al.*, 2019).

Hoy en día se ha determinado que los consumidores omnicanal son más proactivos, participan en viajes de compra más largos y comparten sus experiencias con otros potenciales compradores y usuarios de las marcas (Rodríguez-Torrico *et al.*, 2021). Por ello, es importante que los negocios planifiquen el uso integrado de múltiples puntos de contacto simultáneamente para mejorar la experiencia general del cliente (Hickman, 2019).

Akter *et al.* (2021) señalan que hacer pedidos en línea, pero recoger en la tienda, buscar un mejor precio en línea a través de teléfonos móviles mientras está en la tienda, cambiar de un canal a otro en busca de un mejor valor, etc., son prácticas comunes entre los consumidores hoy en día. Por lo tanto, en lugar de administrar sitios web, aplicaciones móviles y tiendas físicas por separado, las empresas deben repensar su estrategia de marketing y migrar hacia un enfoque omnicanal.

En este sentido, ha surgido la necesidad de abordar la omnicanalidad para brindar a los consumidores minoristas una experiencia integral y participativa desde cualquiera de los puntos de contacto con la marca. Pero, como mencionan Yrjölä *et al.* (2018), sin un propósito estratégico claro, las iniciativas omnicanal pueden fácilmente resultar en inversiones no beneficiosas, o peor aún, contraproducentes. Pero, por otro lado, si la estrategia está bien ejecutada y planificada, llevará a la marca a proporcionar una mejor experiencia de usuario, a tener mayores oportunidades competitivas en el mercado e incrementar la generación de leads (Paycomet, 2020).

Actualmente, lo que toda empresa busca es generar valor a los clientes, y al proporcionarles una experiencia integral de compra a través de múltiples canales

coordinados entre sí, es casi seguro que lograremos la conversión y la posterior recomendación de nuestra marca. Pero en este sentido, ha surgido la necesidad, antes de tomar cualquier decisión o acción, de poder comprender y analizar el ciclo de compra o *journey* del consumidor (Vera, 2020).

2.2. *The Customer Journey Map*

Un mapa de viaje del cliente es una representación visual del viaje del cliente durante el proceso de decisión de compra, que permite contar la historia de las experiencias de sus clientes con su marca en todos los puntos de contacto (Salesforce UK, 2020). De esta manera, el viaje o *journey* del consumidor es el proceso mediante el cual un cliente potencial interactúa con una empresa para lograr un objetivo, pero el problema es, sin embargo, que estos interactúan con las marcas de formas muy difíciles de precisar y es por ello que surge la necesidad de mapearlo (Agius, 2021).

Vera (2020) describe al *Customer Journey Map* como una herramienta de *Design Thinking* que permite mostrar a través de un mapa cada etapa, interacción, canal y los distintos elementos por los que pasa un cliente, desde un punto A a un punto B, durante todo el proceso de decisión de compra. En este sentido, Prim (2021) menciona que es posible realizar diferentes mapas de experiencia del cliente, teniendo en cuenta que no todos los consumidores son iguales; y poner foco en ciertas partes del proceso para reconocer de mejor manera cómo está viviendo el cliente su experiencia con nuestra empresa.

En este sentido, Hammond (2021) asegura que un paso de suma importancia para elaborar correctamente el *journey mapping* es enfocarse en los *buyer* persona que más representen a nuestros clientes objetivo, ya que, si agrupamos demasiadas personas en un mismo *journey*, el mapa no reflejará con precisión la experiencia de los clientes. Asimismo, Colombo (2019) señala algunos factores que hay que considerar para realizar el mapeo

del *journey* del consumidor y estos son: identificar al cliente, identificar las etapas del vínculo, identificar la motivación de compra del cliente, conocer los distintos puntos de contacto, analizar los momentos clave respondiendo estas preguntas: ¿cuándo el cliente necesita más ayuda?, ¿qué es lo que le enfada?, ¿qué le agrada?; pues de estos momentos especiales dependerá la continuidad del cliente en su viaje. y finalmente es importante atender a cada oportunidad, puesto que cada uno de los puntos de contacto representan la oportunidad de entender al cliente, conocerlo y poder ofrecerle un mejor servicio.

De igual manera, es importante tener en cuenta que, hoy en día, “el 70% de las decisiones de compra se basan en la experiencia de cliente” (Insider, 2016, p. 1) y es por esto que las expectativas deben siempre satisfacerse, porque no alcanzarlas supone no brindarle una buena experiencia del cliente (Colombo, 2019). De la misma forma, Peñalver (2020) sugiere que la relación que los consumidores mantienen con una marca es directamente proporcional a cómo ésta los hace sentir y es por ello que sin lugar a duda centrarse en el *customer journey* es el principal factor diferencial de las marcas con respecto a la competencia.

Para elaborar correctamente el *journey map* del consumidor, es necesario empezar a replantearse las suposiciones de cómo interactúa el cliente con la marca en cada fase y basarse en la investigación de datos (Verniers, 2021), por lo tanto la mejor manera de entender el recorrido que hacen los clientes es preguntándoles (Hammond, 2021).

En el modelo *funnel* de las 5As o 5As del Marketing, como también las llama la bibliografía, en el cual se basa este proyecto, Kotler *et al.* (2018) establece un modelo de *Digital Customer Journey Map* que consta de cinco etapas, por las cuales atraviesa el consumidor digital durante el ciclo de compra, estas son: *Aware*, *Appeal*, *Ask*, *Act* y *Advocate*, mismas que serán descritas más adelante con mayor detenimiento. Sin

embargo, es importante enfatizar que no todos los consumidores pasarán por las 5 etapas durante su viaje (Carranza, 2021).

2.2.1 5 “As” funnel o 5 As del Marketing

Kotler *et al.* (2018) presenta una reestructuración del conocido modelo AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*) y lo presenta como las 5 A’s (*Figura 3*): *Awareness, Appeal, Ask, Act, Advocacy*, que se traducen de otra manera en el acceso a la compra (o conocimiento), atracción, asesoramiento (o consulta), acción y apoyo (o recomendación), según Durán (2021).

Figura 3
5A´s funnel



Nota: En la figura se muestra el nuevo marco de marketing en la economía digital: el camino del cliente (las 5 A's).

Fuente: basado en el modelo de Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0.: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital: LID Editorial

Este modelo se centra en convertir a los consumidores en embajadores de la marca. “No es un proceso lineal, pues el cliente puede saltarse fases o empezar desde una consulta, por ejemplo. Cada sector y empresa puede tener procesos diferentes adaptándose a sus necesidades concretas” (Encinas, 2017).

Es importante destacar que, el *journey* del consumidor se puede ver afectado por 3 grupos, esto Kotler (2018) lo define como el “*O Zone*” o la Zona O, que a su vez se divide en:

1. *Own influence* – propia influencia (opinión propia, experiencias pasadas, etc.)
2. *Others influence*– influencia de «los otros»: mi círculo cercano de amigos, familiares, redes sociales, fans, influencers, etc
3. *Outer influence* – influencia externa: comunicación realizada por las empresas, publicidad, etc.

(Gutiérrez, 2020, p. 1)

2.2.2 *Aware*

Se define al *brand awareness* como un recurso que tiene como finalidad el reconocimiento y la recordación de una marca, en el usuario (Herranz, 2017). Por su parte, Valkenburg y Buijzen (2005), como se citó en Sürücüa *et al.* (2019), señala que este no significa precisamente el recuerdo del nombre de la marca, pues este se puede dar, también, por las asociaciones mentales que tienen los consumidores con respecto a ella.

En la primera etapa de su viaje o *aware*, según Kotler *et al.* (2016), los consumidores son conscientes de que existen múltiples marcas posicionadas para satisfacer una necesidad en particular. Esta fase es crucial para la consistencia del viaje del consumidor. Como menciona Gutiérrez (2018), esta es la fase de “acceso a la marca”, donde el cliente se ve expuesto a ella a través de publicidad ATL, redes sociales, familiares y sus propias experiencias pasadas. En otras palabras, esta es la primera interacción de un cliente

potencial con la marca. En este caso, tu objetivo principal es presentar o reintroducir (en el caso de compradores inactivos) los productos o servicios a tu target (Carranza, 2021).

Durante este primer encuentro o reencuentro, el usuario se vuelve consciente de que existe una solución a su problema o necesidad (Pearce, 2021).

Kotler *et al.* (2018) señalan que todos los días, los consumidores están expuestos a alrededor de 3.000 impactos publicitarios y de esta forma, si la estrategia de marketing aplicada es capaz de generar interés, podemos ganarnos su atención de inmediato. Santos (2019) menciona que, en esta fase, al iniciar el viaje, los consumidores están expuestos a miles de marcas, ya sea por experiencias previas, por las acciones de marketing de la empresa o por la recomendación de otros usuarios y como mencionan Kotler *et al.* (2018) en este punto es crucial que la empresa pueda intrigar, invitar e inspirar al cliente potencial.

2.2.3 Appeal

Ya que tenemos la atención del usuario, debemos crear curiosidad en torno a los productos y servicios que ofrecemos (Vilar, 2021). En esta segunda etapa del *journey*, lo que se busca es atraer la atención del cliente potencial, comunicándose los beneficios y virtudes que tiene la marca (Álvarez, 2021).

A medida que avanza en su *journey*, el cliente potencial se siente atraído por algunas marcas específicamente en medio de la masa, a esto lo denomina Kotler *et al.* (2018) como *appeal* (Santos, 2019). Es fundamental que en este momento la marca demuestre lo que puede aportar en beneficio del cliente potencial, debe despertar su curiosidad y/o el interés. Uno de los principales retos, en esta fase, es hacer que el usuario continúe en el viaje y pase a la siguiente etapa.

En este sentido, Kotler y Stigliano (2020), mencionan que en esta fase el usuario ya está al tanto de las propuestas, ha recibido el mensaje y ha creado recuerdos (a largo y corto

plazo), pero para destacar frente a la competencia, la marca tiene que tener un atractivo mayor a las otras alternativas. “En la etapa de *appeal* solo deben permanecer las marcas más memorables y atractivas en la mente del consumidor, la lista larga de marcas se reduce” (Bazán y Ruiz, 2021, p 39).

2.2.4 Ask

A medida que seleccionan en su mente las marcas que más les impactaron, los clientes potenciales, en su mayoría, suelen buscar información extra, asesoramiento, recomendaciones de otras personas. A esta tercera etapa, la literatura la llama *ask*. Los clientes realizan una búsqueda consciente, conversando con familiares o amigos que pudieron tener anteriormente experiencias con la marca (Encinas, 2021).

Esta etapa es complicada desde el punto de vista de que aquí se genera una integración entre el mundo digital y el mundo físico y se multiplican los puntos de contacto en los que se puede encontrar información (Kotler y Stigliano, 2020).

Es importante destacar que, por lo general, la información procedente del círculo más cercano al consumidor, tendrá más relevancia que lo que la marca dice sobre sí misma en la información de su página web o redes sociales (Durán, 2021). Bazán y Ruiz (2021) señalan que en esta etapa es común que los consumidores pueden buscar *reviews* o comentarios de los productos en interés en distintos medios digitales o de la misma manera, Kotler *et al.* (2016) mencionan que, es en este punto donde los potenciales clientes visitan en punto de venta para testear el producto o también se comunican directamente con el *call center* de servicio al cliente para obtener mayor información o asesoría sobre un producto o servicio.

2.2.5 Act

Cuando el cliente esté satisfecho con toda la información obtenida, decidirá actuar (Kumer, 2020). Sin embargo, es importante tener en cuenta que la acción deseada no se

limita solamente a la transacción, pues en este punto, cuando el *journey* está por finalizar, los clientes interactúan con la marca a un nivel más profundo, a través del consumo, el uso y el servicio post-venta (Kotler y Stigliano, 2020).

Aun cuando las marcas no hayan tenido su mejor *performance* durante las etapas anteriores del *journey*, Kotler *et al.* (2016) sugiere que, si las marcas ofrecen una mejor experiencia al cliente durante el consumo y uso, estas serán bien recibidas y preferidas por el consumidor. La presencia de la marca en esta etapa está vinculada a una amplia experiencia, que debe ser satisfactoria y memorable para que se repita y genere una posible recomendación positiva por parte del cliente (Kotler y Stigliano, 2020).

Galiana (2021) considera que en esta etapa el proceso tiene que ser fácil y fluido, para no convertir a la compra en una tarea complicada o con muchos pasos, ya que se podría correr el riesgo de que el cliente desista a último minuto. En este sentido, Gutiérrez (2020) sugiere que se debe trabajar en la mejora del canal, con el fin de hacer más fácil la compra y tener disponibilidad del producto en cualquier punto de contacto. De esta manera se mejorará la experiencia de compra –ya sea *online* u *offline*- y se generará un marketing omnicanal.

2.2.5 Advocate

Después de la compra los clientes pueden desarrollar un sentido de fidelidad hacia la marca, que se refleja en la retención, readquisición y la posible recomendación de ella a su círculo cercano o por medio de los distintos medios digitales (Kotler y Stigliano, 2020).

Es por eso, que, en esta etapa final, *advocate*, inician las acciones para mantener al consumidor satisfecho, luego de haberse convertido en cliente de la marca. Esto se logra a través de un seguimiento de atención efectivo, como indica Sordo (2020).

Kotler *et al.* (2016) señalan que la etapa de *advocate* busca los comentarios positivos hacia marca de manera espontánea por parte de los consumidores o “evangelistas de la

marca”, de esta manera, si el consumidor ha quedado feliz, será capaz de recomendarla, aunque deje de usar el producto o servicio. Asimismo, Rommel (2021) sugiere que el cliente “podrá ayudarnos a impulsar nuestra imagen de marca”, puesto que, al quedar satisfecho con ella, llegará a valorar mucho más el producto y la experiencia de compra, lo que lo llevará a comentar sobre ella en sus redes sociales y con sus conocidos, generando así un efecto multiplicador e influyendo en el *journey* de muchos clientes potenciales.

Capítulo 3. Estructura de un equipo de marketing digital para administrar el *journey* del consumidor

“Actualmente las empresas más integradas en el panorama digital buscan establecer una relación más cercana y duradera con el cliente” (Eroles *et al.*, 2018, pág. 8), y para lograrlo, Cudriz y Corrales (2020) sugieren que el marketing digital y apoyo estratégico de los distintos departamentos van de la mano en busca de los mismos objetivos a alcanzar. Es decir, una compañía está constituida por fuerzas y actores externos al marketing que están afectando la capacidad y dirección de la misma para producir y conservar buenas relaciones con sus clientes potenciales, y es por esto que cuantas más herramientas de marketing tenga a su disposición la compañía, en cuanto estas estén administradas correctamente, van a lograr mejores resultados en este mundo tan incierto y cambiante, y es aquí donde surge el valor del marketing digital como componente determinante de triunfo en las tareas sustantivas del marketing y el apoyo estratégico de la organización (Kotler y Armstrong, 2008) .

En este sentido, Blanchard (2018) sugiere que frente a las tantas y tan diversas necesidades empresariales, es imperativo que los líderes tomen decisiones de manera

metodológica y con ayuda de las herramientas adecuadas para adaptarse al entorno variable, dando espacio a una visión innovadora en aspectos como el marketing, por medio de la implementación de herramientas y procesos digitales con el fin de conseguir una dimensión estratégica más integral. Y en este sentido, Díaz *et al.* (2011) piensa que en la actualidad los líderes de marketing se enfrentan a nuevos retos cada día y necesitan de profesionales idóneos para llevar a cabo estrategias digitales de manera correcta.

Como hemos visto anteriormente, administrar el *journey* del consumidor de manera adecuada requiere del conocimiento completo no solo de lo que concierne a la planificación de marketing, sino también es necesario estar a la vanguardia de lo que se refiere los múltiples canales digitales, estrategias y cómo converger los medios de manera adecuada para brindarle al consumidor omnicanal la mejor experiencia con la marca en cada uno de los puntos de contacto en cada una de las etapas de su *journey*.

3.1 Herramientas y perfiles requeridos para administrar el *Journey Map*

En primer lugar, hay que ser conscientes de que administrar correctamente el *journey map* del consumidor omnicanal en cada una de las etapas, requiere de conocimientos y disciplinas variadas, pero que a la vez se interrelacionan entre sí.

En este sentido, es importante saber que se requiere, primordialmente, de un líder que mucho más allá de conocer de herramientas digitales, conozca de marketing Marketing y basándose en el plan general de marketing de la empresa (Torregrosa, 2020) sea capaz de analizar, planear, implementar y controlar las estrategias adecuadas para construir y mantener relaciones beneficiosas entre la empresa y su público objetivo y de la misma manera saber aprovechar las oportunidades que proporciona el Internet (Vargas, 2018).

Este tipo de perfil tiene funciones muy variadas y multidisciplinarias, pues debe ser capaz de diseñar, desarrollar y gestionar la comunicación y marketing de una empresa de manera eficaz y eficiente (Massimini, 2019).

Ahora bien, habiendo dicho esto, hay varias habilidades específicas requeridas para administrar el *journey map* del consumidor omnicanal de manera adecuada. A continuación, analizaremos a mayor profundidad cada una de ellas.

3.1.1. Redes sociales

Las redes sociales son esenciales para optimizar el *journey* del consumidor y están presentes en cada etapa del mismo. El 72 % de usuarios de internet tiene un perfil en al menos una red social y solo Facebook (hasta el 2021) contaba con más de 2 mil millones de usuarios, según señala Sicilia *et al.* (2021). Es así que, Monteverde (2018) afirma que el 56% de los consumidores que siguen marcas en redes sociales, lo hacen para ver productos y el 31% de las utiliza para buscar nuevos artículos para comprar. Además, sugiere que “las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram han pasado de ser canales de comunicación a plataformas para que los consumidores descubran productos durante su fase de investigación”.

Sin embargo, cabe aclarar que, a diferencia de lo que muchas marcas piensan, no es necesario abarcar todas las redes sociales existentes, sino buscar las más adecuadas en base al plan empresarial de marketing. Como menciona Watanabe (2021) el consumidor omnicanal evoluciona a la par de las redes y plataformas sociales, por lo que toda decisión debe ser tomada en base a la estrategia definida, que dependerá de la naturaleza de la organización, sus objetivos y los resultados a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. En otras palabras, él sugiere que es preferible no estar presente en determinado canal que tener una presencia mediocre.

En este sentido, es importante considerar que las redes sociales tienen propósitos específicos en cuanto a la gestión de marketing. Sin embargo, lo que tienen en común todas es, según Eroles *et al.* (2018), que buscan ayudar a las empresas a generar campañas en las que los consumidores se involucren (*customer engagement*) y para ello, Cisneros (2021) menciona que el contenido en redes sociales tiene que conectar con la audiencia y cumplir con las 3 “E”: entretener, emocionar y educar, términos de los que hablaremos más adelante con mayor detenimiento.

Es importante destacar que, a diferencia de lo que muchas personas y empresas piensan, el correcto manejo de las redes sociales depende de un perfil profesional conocido como *community manager*, el cual debe tener habilidades para diseño de estrategias, gestión de comunidades, evaluación y gestión de procesos y proyectos, gestión de crisis, atención al cliente, herramientas digitales, *copywriting*, analítica web, entre otras (Fuente, 2019). Giraldo (2019), en este sentido menciona que los CMs tienen que ser personas que estén atentas al panorama de la organización, que puedan comunicar adecuadamente las virtudes de la empresa y además sepan identificar las necesidades de las comunidades digitales y establecer estrategias para solventarlas correctamente y convertir a los usuarios en embajadores de la marca.

En otras palabras, el manejo de redes sociales depende de un profesional con visión estratégica que conozca a profundidad a la empresa o marca y pueda promocionarla adecuadamente a través de las distintas plataformas digitales. En este sentido, también juega un papel fundamental la creación de contenidos para redes sociales, que en los últimos años ha cobrado mayor relevancia debido a que es un factor que marca la diferencia en el *journey* del consumidor.

3.1.2. Creación de contenidos

A la vez que mapeamos el *journey* del consumidor, nos encontramos con distintas interrogantes en cada uno de los puntos de contacto como: cuáles son las necesidades del *buyer* persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar. Estas, nos invitan a pensar de manera estratégica y en este sentido, Bel (2019) señala que a partir de estas preguntas, podemos definir los ejes temáticos de los contenidos que vamos a crear, los formatos que vamos a utilizar y por medio de qué canales los vamos a distribuir para obtener los resultados esperados.

En el último tiempo, se ha escuchado mucho acerca del marketing de contenidos, el cual según Kotler (2016) es un enfoque de marketing que implica crear, seleccionar, distribuir y ampliar contenido que sea relevante, útil, y valioso para un grupo de consumidores con el fin de crear conversaciones sobre el mismo. Y es así que, Enríquez y Miranda (2016) mencionan que el contenido juega un papel diferencial en cuanto a la fidelización e incremento de las comunidades en redes sociales, pues si está bien elaborado despertará el interés de los usuarios y los llevará a volverse seguidores de la marca y recordarla con mayor facilidad; y lo que es seguro, es que el emplear adecuada y estratégicamente la creación de contenido, permitirá atraer y guiar a los consumidores durante su *viaje* y mejorar la experiencia con la marca (Inbuze, 2019).

Sin embargo, un aspecto importante a tomar en cuenta, es que el éxito del contenido digital reside en que, en primer lugar, no sea intrusivo, pues de esta manera se volverá más atractivo, valioso y relevante para el cliente (Montes de Oca y Peña, 2020). Y de la misma manera, es importante que cumpla con al menos una de las 3 “E” que mencionamos anteriormente, las cuales según Cisneros (2020) son:

Emocionar: el contenido digital debe hacer sentir algo a quien lo recibe.

Educar: el contenido digital debe enseñarle/ informarle acerca de algo a quien lo recibe.

Entretener: a través del contenido digital buscamos dinamizar y mejorar la experiencia del cliente.

En este aspecto, hay que tener presente que la creación de contenido requiere de un perfil con múltiples habilidades, que van más allá de la redacción de un *copy*. Según Tufiño (2021) los creadores de contenido deben adaptarse a distintos formatos como: estático o audiovisual, ser excelentes redactores y hacerlo con criterio; y de la misma manera, deben estar a la vanguardia de las tendencias digitales. Por su parte, Muent (2021) agrega que es necesario que el *content creator* tenga habilidades para adaptarse a distintos estilos de escritura, teniendo en cuenta que se dirige a un *buyer* persona y debe llevarle el mensaje de la manera adecuada y además es necesario que este perfil tenga conocimiento del SEO, una estrategia de redacción digital que persuade a los motores de búsqueda para que prioricen el contenido de tu marca, frente a otras.

Es importante resaltar que, para la creación de contenido digital y toda acción de comunicación, en realidad, juega un papel fundamental el diseño. Pues, como menciona Alba (2020) el diseño en la creación de contenidos es esencial para difundir información de manera atractiva e interesante y es por ello que una habilidad requerida en un equipo de marketing digital que administre el *journey* del consumidor adecuadamente, es indispensablemente un perfil de diseño gráfico.

3.1.3. Diseño gráfico

El poder que tienen las imágenes es innegable, por lo que se ha vuelto de suma importancia realizar un buen trabajo visual para crear imágenes con la capacidad de comunicar visualmente los objetivos de una marca (Copaja y Alberto, 2018). Como menciona García (2020), el diseño es el *partner* del marketing de contenido y es utilizado de manera estratégica con el fin de que guíe adecuadamente el propósito del mensaje dentro del ecosistema digital de la marca y de esta manera consiga que un consumidor la

elija sobre otra. Es así que el diseño es una estrategia digital que parte de la generación de una identidad visual hasta la personalización de campañas (Invokkers, 2019).

El diseño gráfico tiene como fin el proyectar, planear y ejecutar algo que pueda ser percibido con los sentidos (Chagas, 2021) y dado que vivimos en la era de la imagen, el diseño gráfico colabora en mediar entre la percepción del producto y el consumidor (Brea, 2007), pues, como bien menciona gráficos son esenciales para que los usuarios se interesen por nuestro contenido y que lo consuman de forma rápida y amena. El diseño gráfico puede emplearse en distintos canales digitales con el fin de dinamizar y facilitar su comprensión (Multiplicalia, 2021).

Es importante destacar que, con una correcta aplicación y el trabajo adecuado de diseño en una agencia de marketing digital, es posible lograr importantes resultados en la web, como, por ejemplo: aumentar la visibilidad de la marca en el ciberespacio, transmitir información en poco tiempo, dinamizar la experiencia del consumidor. El diseñador gráfico en una agencia de marketing, más allá del diseño debe tener conocimiento sobre temas digitales de marketing, porque en su trabajo no solo basta la creatividad, sino la aplicación gráfica de conceptos y la creación de material adecuado y eficaz para la web (Rodríguez, 2019). Según el portal Multiplicalia (2021) es fundamental que las empresas publicitarias le den más atención y relevancia al equipo de diseño gráfico.

3.1.4. Motores de búsqueda

En definitiva, cuando hablamos de marketing digital y un correcto manejo y administración del *journey* del consumidor digital, tenemos que ser capaces de utilizar correctamente los motores de búsqueda, los cuales son mecanismos que organizan y distribuyen la información producida online a los usuarios que buscan solventar sus dudas y necesidades a partir de palabras clave (Giraldo, 2017).

Es así que, como menciona Rojas *et al.* (2021), hoy en día estos juegan un rol fundamental pues son la principal fuente a la que recurren los usuarios en busca de información. Por ello, cuando hablamos de consolidar un equipo de marketing digital en la actualidad, tenemos que tener en cuenta que es importante un perfil que sepa cómo optimizar los motores de búsqueda (SEO) y garantizar el posicionamiento de una marca en los buscadores.

A lo largo de su viaje, los consumidores pasan por distintas etapas, como hemos venido mencionando a lo largo de este proyecto, y por lo general durante las etapas de *appeal* y *ask* recurren al buscador por excelencia Google como punto de información principal para ahondar sobre una marca. Coppola (2020) señala que los motores de búsqueda más utilizados mundialmente son, en primer lugar y casi con el 90% de participación de usuarios en todo el mundo, Google, seguido por Youtube, Bing, Pinterest, entre otros en menor medida.

Como indicamos inicialmente, los motores de búsqueda funcionan con palabras claves y la definición de estas es clave para la optimización de los mismos. Por ello es indispensable contar con un perfil que conozca de SEO y pueda organizar y seleccionar estratégicamente las *keywords* más adecuadas para lograr el posicionamiento adecuado de una marca en los motores de búsqueda, pues las palabras clave son en definitiva los términos que usan los usuarios para buscar información en la web (Batista, 2019). En la actualidad, existen múltiples herramientas para apoyar a los *planners* de SEO a encontrar las palabras clave adecuadas para sus fines comerciales (Woods, 2020).

De la misma manera, el diseño gráfico es fundamental para la optimización de los motores de búsqueda, por ello la importancia que mencionamos anteriormente de que el diseñador gráfico sea capaz de generar material amigable para la web utilizando *keywords*, el

número adecuado de palabras dentro del material gráfico, conociendo las tendencias de diseño, etc. (Ecdisis Estudio, 2020).

3.1.5. Automatización de respuestas

Otro punto de valor que sin duda les permite a las marcas brindar una mejor experiencia al usuario durante su *journey* es la automatización de respuestas en sus canales digitales; ya que, como hemos mencionado anteriormente, los usuarios hoy en día buscan agilidad y eficiencia por parte de las marcas y esto, a su vez, según Guerrero (2021) está directamente relacionado a la retención de clientes actuales y rentabilidad que aportan a la empresa.

La automatización del servicio al cliente permite, según Machuca (2021) agilizar el funcionamiento de las redes sociales de una marca con el objetivo de interactuar eficientemente con usuarios o clientes potenciales, que en la actualidad buscan una comunicación más dinámica y rápida con marcas de su interés y de hecho según un estudio realizado por *The Social Habit* (2019) (citado en: Baer, 2019), se ha demostrado que el 42 % de los consumidores esperan que las marcas respondan dentro de los primeros 60 minutos después de comunicarse con ellas por medio de redes sociales para calificar como buena la experiencia obtenida de la misma.

Dado que es inminente la necesidad de los consumidores por obtener respuestas al instante en medios digitales, varias marcas se han transformado a la automatización del servicio al cliente, utilizando softwares que permiten generar un banco de preguntas frecuentes con sus respectivas respuestas automáticas para poder brindarle una mejor experiencia de consumo al usuario digital. Sin embargo, como menciona Delgado (2021), en muchos casos los usuarios además de inmediatez requieren de atención personalizada y cercana con la marca, y es en este punto en el que varias marcas fallan en la ejecución y es por eso que muchas veces los *community managers* deben estar alerta 24 horas al día

7 días a la semana de responder mensajes en los distintos canales digitales de las marcas que manejan.

3.1.6. Logística

Si bien en la actualidad se ha incrementado en gran medida la automatización de procesos en las empresas, aún sigue siendo fundamental tener uno o varios encargados detrás del área logística para gestionar de forma adecuada la experiencia del consumidor de manera *on* y *offline*. En este sentido, menciona Martínez (2021) la logística hace posible que los bienes y servicios puedan llegar a los usuarios finales que los adquirieron.

De aquí, la importancia de la estrecha relación entre el gestor de marketing y el departamento de logística de la marca para que, en sincronía, puedan satisfacer los requerimientos de los consumidores (MasContainer, 2021), pues como menciona Valencia (2020), la logística tiene la finalidad de lograr una gestión eficiente y eficaz de los recursos de producción de la empresa a favor de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; y el marketing por su lado tiene el mismo fin pero desde las ramas de su competencia. En otras palabras, el marketing logístico, como se le conoce también a esta relación, sirve de enlace entre las actividades de marketing y la logística de la organización y, como señalan Kotler y Armstrong (2012), “implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades” (p. 385).

En este sentido, Chen y Paulraj (2004) opinan que la integración logística y de marketing ofrece a las empresas oportunidades para incrementar su valor en todas sus gestiones, lo que a su vez logra que sea capaz de alcanzar una diferenciación del producto y del servicio obteniendo una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia.

3.1.7. Programación

Dentro de la gestión de marketing digital ha cobrado mucha importancia la programación web, dado que esta disciplina es considerada el nuevo alfabeto mundial, y se le atribuye a cualquier profesional del marketing digital actual la capacidad de al menos tener bases en esta área, ya que es fundamental para consolidar ecosistemas digitales empresariales (Afoprograms, 2020). Como menciona Pais (2018) la programación les abre un mundo de posibilidades a las agencias de marketing digital: mejor capacidad para solucionar problemas, mejor perspectiva y pronóstico para plantearse objetivos reales, acceso a la publicidad programática, entre otras muchas alternativas.

En este punto, vale la pena destacar también, que la programación y desarrollo web están estrechamente relacionados a la experiencia digital del usuario, puesto que un desarrollador web a través de la programación configura los canales digitales diseñando a partir de la experiencia esperada del usuario (UX) y estructurando los distintos campos en los que se dividirán los contenidos con el fin de facilitar la comprensión y agilizar los procesos en los que se vea inmerso el usuario con la marca en todos los canales digitales (Pazos, 2018). Es así que contar con uno o varios perfiles profesionales de programadores es fundamental para poder consolidar una agencia de marketing digital en la actualidad.

3.1.8. Seguimiento a ventas y transacciones

Dado el contexto actual que vivimos como humanidad gracias a la pandemia, han incrementado sobremanera las ventas online. Muchas marcas hoy ya manejan en sus plataformas digitales catálogos que permiten que el usuario seleccione el producto o servicio que requiere y realice su transacción de manera virtual por medio de botones de pago, transferencias bancarias, entre otras alternativas, y es por ello que surge la necesidad de contar con perfiles que de manera coordinada con la marca puedan darle seguimiento continuo a las ventas y transacciones que se realizan desde los distintos

puntos de contacto que permiten la compra directa del usuario para garantizar que este se lleve una buena impresión de gestión de ventas en línea por parte de la marca (Llopis, 2020).

De la misma manera, vale la pena resaltar que como hemos mencionado en reiteradas ocasiones la buena experiencia del usuario con la marca está directamente relacionada a la facilidad y agilidad que este obtenga por parte de los canales digitales. Es por ello que, según Baquenado (2020), en un proceso de ventas en línea el fin debe ser volver fáciles y rápidas las transacciones, evitando que el usuario tenga que pasar por demasiados pasos para lograr realizar su compra.

En este sentido es de suma importancia poder evaluar el desempeño de la marca en cuanto a su gestión para mejorar la experiencia del usuario digital en cada uno de los puntos de contacto con la marca, de manera que si algo no marcha según lo planificado podamos realizar los ajustes necesarios para futuros clientes potenciales.

3.1.9. Soporte a quejas y requerimientos

Finalmente, sin duda uno de los protagonistas principales de la correcta administración del *journey* del consumidor, es el soporte de quejas y requerimientos de los usuarios. Puesto que todo usuario es libre de manifestar sus opiniones y disconformidades en internet es crucial que las marcas cuenten con un soporte de quejas y requerimientos con el fin de poder potencializar el servicio ofrecido y continuar en el camino hacia una excelente gestión empresarial (Sevillano, 2017).

En este punto, es fundamental la colaboración de los distintos departamentos que convergen en una empresa y fuera de ella en el caso de la agencia de marketing. Ya que, como menciona Da Silva (2020), lo más importante es que los requerimientos, quejas, problemas de los clientes lleguen al departamento adecuado para atender la situación, pues se ha demostrado que la forma de manejar situaciones imprevistas adecuadamente

marcará la diferencia entre perder un cliente o fidelizarlo. Villalobos (2021) menciona de igual manera que es importante aprender a escuchar al cliente puesto que esto fomentará la fidelización del mismo hacia la marca y le brindará una buena experiencia al finalizar el *journey*.

Capítulo 4. Elaboración y evaluación del manual

4.1. Elaboración del manual

Finalmente, con toda la información revisada, se creyó importante incluir en la estructura del manual los ejes en los que se ha profundizado a lo largo del proyecto: la planificación general de marketing, la ejecución de una estrategia de marketing omnicanal a partir de la herramienta del *customer's journey map* adaptada al modelo del *funnel* de las 5 A's de Kotler; así como la estructura de un equipo digital y las herramientas digitales para administrar correctamente el *journey map* del consumidor.

De esta manera, se estructuró el diseño del manual, de forma que este sea dinámico, de fácil comprensión y versátil, en el sentido de que pueda ser adaptado a las distintas marcas. En otras palabras, como se menciona en el manual en concreto: es una guía para que las agencias o equipos digitales de nuestro medio puedan conocer y adoptar esta herramienta en función de ofrecer un servicio más estructurado, controlado y estratégico a favor de generar valor para los clientes y ofrecerles una experiencia inolvidable con las marcas a su cargo. De igual manera, se procuró que el producto final, es decir el manual (Anexo 1), contenga una estructura de fácil comprensión, con un diseño dinámico que permita captar la atención del usuario final y lo motive a utilizarlo.

4.2. Evaluación

Después de diseñar la primera versión del manual, se solicitó a expertos en el área del marketing digital, o afines, que lo revisen y con base en eso propusieran ajustes con el fin de volverlo más completo y funcional.

Pablo Leonardo Pesántez, experto de marketing y transformación digital: recomendó la estructura general del manual, herramientas digitales y estructura del equipo digital que interviene en la administración del *journey map*.

Pablo José Pesántez, máster en Marketing Digital y Creación de Marca, sugirió que parte fundamental en la administración del *journey map* es el control de esencia de marca. Este detalle fue agregado en la parte final del manual y agregó que, si bien es una herramienta pensada para agencias o equipos digitales, puede ser utilizado por emprendedores, creadores de contenido/ *influencers*, CEOs, entre otros.

Cristian Urbina, director digital de la agencia quiteña Grupo Creativo Herrera, sugirió realizar algunos ajustes para volver más completo al producto final en la fase de *awareness* y tráfico, principalmente.

Ana Paula Peña, comunicadora social y publicista, recomendó recalcar la importancia del trabajo de evaluación con base en indicadores en consecución de los objetivos de la marca.

Belén Pérez, estratega de marketing digital, aportó con algunas recomendaciones para completar algunas de las etapas; realizar campañas de *remarketing* en la etapa de *advocate* y seguimiento de leads en etapa de *ask*.

Se tomaron las recomendaciones de los expertos y se realizaron los ajustes respectivos a lo largo del manual, incluyendo cada uno de los puntos mencionados anteriormente, en pro de volver más funcional y completo al producto final.

Asimismo, una vez realizados los ajustes necesarios, se procedió a realizar una evaluación del manual con la ayuda de estudiantes o recién graduados de la escuela de Comunicación

y Marketing de la Universidad del Azuay que actualmente se encuentran trabajando en equipos digitales de agencias de publicidad locales.

En general, las evaluaciones fueron buenas, todos los consultados coincidieron en que es una herramienta útil, completa, dinámica e innovadora en nuestro medio, que va a ayudar a equipos digitales a tomar mejores decisiones de forma estratégica. Además, surgieron comentarios con referencia a que esta herramienta también les va a dar luces a los equipos sobre cómo afrontar a las marcas, que muchas veces limitan el marketing digital a la creatividad y no comprenden que es un proceso estratégico más complejo.

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, si lo que queremos es administrar correctamente el *journey map* del consumidor, independientemente de la naturaleza de la marca, debemos en primer lugar realizar una planificación de marketing – en este caso hemos utilizado el modelo del *Big Picture*- en la que generamos una propuesta de valor que será el eje del que partirá cualquier acción en adelante. En esta planificación, de igual manera, definiremos el *target* objetivo al que queremos impactar. Posteriormente, tendremos que poner en marcha la adaptación del modelo a nuestras necesidades y objetivos y seleccionar las herramientas y perfiles que entrarán en juego en cada una de las etapas del *journey* del consumidor.

Es importante que los usuarios de este material puedan reconocer las cinco etapas por las que pasa el consumidor y cuenten con el equipo adecuado para administrar el *journey* ya desde la parte operativa. Así como también es clave que quienes estén a la cabeza de los distintos departamentos conozcan a profundidad las herramientas y puedan implementarlas y configurarlas a favor de conseguir los objetivos planteados en la fase inicial de planificación.

Aquí es importante señalar que, como mencionamos anteriormente en el marco teórico, no es correcto asumir cómo es el *journey* del consumidor, sino preguntárselo o basarse en los datos que uno puede obtener por medio de indicadores en medios digitales o con la ayuda de *CRMs*; lo importante es tomar decisiones fundamentadas en datos para llevar a cabo estrategias digitales efectivas.

Ahora bien, para finalizar este proyecto, se recomienda a los usuarios de este manual utilizarlo de manera responsable para generar estrategias de marketing digital eficaces, con el fin de poder generar valor para los consumidores que sean impactados por la marca en los distintos medios digitales. Es decir, hay que entender, como marketeros o comunicadores, que existe todo un proceso previo a la puesta en marcha de cualquier acción de marketing y la única forma de que se den los resultados esperados, es tomándonos el tiempo de planificar antes de ejecutar.

Asimismo, es importante que sepan que el trabajo de los equipos encargados de administrar el *journey map* es continuo y permanente, ya que, para consolidar la relación con el cliente, es recomendable que las marcas estén constantemente innovando, promoviendo y dándoles seguimiento a los clientes, aun cuando estos ya hayan adquirido el producto o servicio.

Finalmente, es importante resaltar que, más allá de la información utilizada para construir este manual, a la final es únicamente una guía que se debe ajustar a las necesidades de cada marca, existe mucho más por descubrir y profundizar sobre la correcta administración del *journey map* del consumidor. Así que, como recomendación, animo a quienes hagan uso de este material a no conformarse y buscar siempre estar a la

vanguardia de las tendencias, a observar con mayor detenimiento a sus clientes y a mejorar constantemente sus habilidades digitales, porque, si bien no existe una fórmula mágica para administrar el *journey map* del consumidor, cada día habrá nuevas herramientas que nos permitan seguir mejorando las experiencias de los consumidores con las marcas en los ecosistemas digitales.

BIBLIOGRAFÍA

- Addis, M. (2016). *Understanding the Customer Journey to Create Excellent Customer Experiences in Bookshops*. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 20. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n4p20>
- Afoprograms. (2020, 5 mayo). *La importancia de la programación asociada al marketing digital*. <http://afoprograms.org/programar-en-el-marketing-digital/>
- Agius, A. (2021, 1 diciembre). *How to Create an Effective Customer Journey Map [Examples + Template]*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>
- Alba, T. (2020, 24 julio). *La importancia del Diseño en Marketing de Contenidos*. Esfera Creativa. <https://esferacreativa.com/disenio-grafico-de-contenidos/>
- Álvarez, S. (2021, 26 octubre). *Las 5 A del Marketing*. Inbrax. <https://www.inbrax.cl/las-5-a-del-marketing/>
- Andrade, K. (2016). *Manual de operaciones de inteligencia*. *Revista Policía y Seguridad Pública*, 447–451. <https://doi.org/10.5377/rpsp.v5i2.2331>
- Baer, J. (2019, 25 febrero). *42 Percent of Consumers Complaining in Social Media Expect 60 Minute Response Time*. *Content Marketing Consulting and Social Media Strategy*. <https://www.convinceandconvert.com/social-media-research/42-percent-of-consumers-complaining-in-social-media-expect-60-minute-response-time/>
- Baquadano, R. (2021, 20 enero). *Mejora hoy la experiencia de usuario (UX) en tu eCommerce*. Freed Tools. <https://freed.tools/blogs/ecommerce/como-mejorar-ux-ecommerce>
- Bazán, A., y Ruiz, J. (2021) Análisis de las estrategias de marketing digital en las etapas del proceso de compra del consumidor digital de Chaffey y Smith en empresas del sector textil- confecciones en América Latina [Para optar el título de Bachiller en Gestión]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bel, O. (2019, 1 febrero). *Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia - InboundCycle*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Berman, B., y Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598–614. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-08-2016-0131>
- Biré, M. (2021, 15 enero). *¿Cómo alcanzar la omnicanalidad en 2021?* Blog emBlue. <https://blog.embluemail.com/como-alcanzar-la-omnicanalidad/>
- Bojorque, E. (2019, 18 enero). *¿Como aprovechar el STP Marketing en una pequeña empresa?* Blog Hispano de Negocios. <https://www.bloghispanodenegocios.com/stp-marketing/>
- Brea, J. (2007). *La era de la imagen electrónica*. Recuperado de http://www.uma.es/contrastes/pdfs/MON2008/01_Brea_Estetizac.pdf
- Burgos, D. (2021, 2 agosto). *Medios Tradicionales vs. Medios Digitales*. Mc comunicaciones | agencia de comunicaciones integrales. <https://mccomunicaciones.com.ec/medios-tradicionales-vs-medios-digitales/>

- Carabaño, T. (2021, 22 diciembre). *Estrategia de marketing digital: ¿Por qué la necesitas?* Educación en Management. <https://educacionenmanagement.espae.edu.ec/estrategia-de-marketing-digital/>
- Carranza, A. (2021, 1 abril). *¿Adiós a las 4P? Conoce las 5 A del marketing para fidelizar a tus clientes.* <https://www.crehana.com>. <https://www.crehana.com/ec/blog/marketing-digital/las-5-a-marketing/>
- Cárdenas, J. (2021, 5 octubre). *Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca.* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Castellanos, M. A., y I. (2013, 21 mayo). *Propuestas de valor: ejemplos útiles y cómo crearlas / Inicianet Blog.* inicianet connecting the dots. <http://www.inicianet.com/blog/propuestas-de-valor/>
- Chagas, Z. (2021, 12 febrero). *¡Todo sobre diseño gráfico y de cómo este se aplica en el marketing de contenidos!* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/diseño-grafico/>
- Chen, I.J.; Paulraj, A. (2004) “Towards A Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements”, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, p. 119–150.
- Cisneros P. (23 de junio de 2021) *Instagram, ¿cómo hago para que me compren?* [Taller]. Encuentro de Comunicación Tinta Tinto, Cuenca, Ecuador.
- Colombo, A. (2019, 1 octubre). *¿Qué es el Customer Journey Map? QMATIC.* <https://www.qmatic.com/es-es/blog/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/>
- Copaja, Y., y Alberto, C. (2018). *El impacto del diseño gráfico en la publicidad digital a través de la campaña Frases con sabor, de Inca Kola Lima-2017.* [Tesis para optar el grado académico de maestro en Publicidad]. Universidad San Martín de Porres.
- Coppola, M. (2021, 1 septiembre). *Los 17 buscadores de internet más utilizados en 2021.* Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/buscadores-mas-utilizados>
- Crosier, A., y Handford, A. (2012). *Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People.* *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67–76. <https://doi.org/10.1177/1524500411435483>
- Cropper, S. (2020, 20 febrero). *The Big Picture Framework is a Guide for Your Brand Story.* The Big Picture Partners. <https://bigpicturepartners.com/the-big-picture-framework-is-a-guide-for-your-brand-story/>
- Da Silva, D. (2020, diciembre 30) *Manejo de quejas y reclamos: cómo ser asertivos en 5 pasos.* Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-quejas/>
- Delgado, P. (2021, 15 marzo). *La importancia y reto de automatizar la atención al cliente.* mirai. <https://es.mirai.com/es/blog/la-importancia-y-reto-de-automatizar-la-atencion-al-cliente/>
- del Medico, F. (2021, 13 diciembre). *¿Qué es el marketing omnicanal? ¿Cómo aplicarlo en la práctica?* Maplink. <https://maplink.global/blog/es/que-es-marketing-omnichannel/>
- Duran, L. (2021, 16 febrero). *Las 5 A's del marketing y la zona “O” de Kotler.* Gestión 8. <https://gestionocho.com/las-5-as-del-marketing-y-la-zona-o-de-kotler/>
- Ecdisis Estudio. (2020, 23 diciembre). *¿Qué es la indexación en los motores de búsqueda?* <https://ecdisis.com/que-es-la-indexacion-en-los-motores-de-busqueda/>

- Encinas, D. (2017, 18 enero). *Las nuevas 5 A's y la zona "O" (O3) de Philip Kotler o el nuevo marco del Marketing 4.0 en la economía digital*. elpublicista.es. <https://www.elpublicista.es/articulos/nuevas-5-as-zona-o3-philip-kotler-nuevo-marco-marketing-40>
- Enriquez E., Miranda L., (2016). Influencia del marketing de contenidos de la fashion blogger peruana Tana Rendón en la fidelización con su comunidad en su página de Facebook Le Coquelicot entre enero y agosto del 2016. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado desde: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2495>
- Eroles, D. A., Juste, V. B., y Victoria, M. (2018) Interacción de los usuarios con las campañas de marketing lanzadas por las empresas a través de redes sociales. Una comparativa entre España y Reino Unido. [Para optar el título de grado en Economía y Empresa] Universidad de Zaragoza.
- Facchin, J. (2020, 27 agosto). *¿Qué es el público objetivo y cómo identificarlo dentro de tu estrategia?* El Blog de José Facchin. <https://josefacchin.com/publico-objetivo/>
- Ferrari, A. P. (2018, 15 octubre). *¿Qué es el marketing STP? Cuida tu dinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13139324/que-es-el-marketing-stp>
- Følstad, A. (2016, 26 mayo). *SINTEF Open: Customer journey measures - State of the art research and best practices*. SINTEF. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2390670>
- Fuente, O. (2021, 25 octubre). *Cómo ser un Community Manager de éxito*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Galiana, P. (2021, 9 abril). *Por qué debes saber qué es el funnel de ventas o embudo de conversión*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital/>
- García, F. (2020, 28 abril). *Elementos del Diseño Gráfico claves para el Marketing de Contenidos*. Bright Marketing. <https://www.brightmarketing.mx/como-influye-el-diseno-grafico-en-el-marketing-de-contenidos/>
- García Yi, A. (2019). Operaciones logísticas de marketing.
- Giraldo, V. (2021, 22 junio). *Descubre qué son los motores de búsqueda, qué tipos existen y para qué sirve cada uno de ellos*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/motores-de-busqueda/>
- Grewal, D., Levy, M., y Kumar, V. (2009). *Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework*. Journal of Retailing, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Guerrero Jaramillo, L. D. C. (2021). *Modelo de marketing relacional con automatización para aumentar la fidelidad de clientes y ventas de Motorola Solutions en la distribuidora Flycom* (Doctoral dissertation).
- Gutiérrez, J. (2018, 14 mayo). *Las 5 Aes de Kotler*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/las-5-aes-de-kotler-jose-guti%C3%A9rez/?originalSubdomain=es>

- Gutiérrez, J. (2020, 26 noviembre). *La nueva ruta del consumidor digital de Kotler*. Digixop. <https://digixop.com/blog-digixop/nueva-ruta-consumidor-kotler/>
- Hammond, M. (2021, 14 octubre). *Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (ejemplos y plantilla)*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
- Hickman, E., Kharouf, H., y Sekhon, H. (2019). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 266–288. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>
- Higuerey, E. (2021, 16 diciembre). *Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., y Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225–241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>
- Inbuze Digital Marketing(2019). Diferencias entre Inbound Marketing y Marketing de contenidos. Inbuze. Recuperado de <https://www.inbuze.com/diferencias-inboundmarketing-contenidos/>
- Invokkers. (2019, 25 mayo). *Importancia del diseño gráfico en marketing*. <https://cutt.ly/iDhwZLs>
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000): Dirección de Marketing, edición del milenio, Prentice-Hall, Madrid.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., y Stigliano, G. (2020). *Retail 4.0: 10 reglas para la era digital*. LID EDITORIAL MEXICANA SA DE CV.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*, Pearson, 11ª Edición, p. 385.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0.: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*: LID Editorial
- Kumar, P. (2020, 8 diciembre). *The 5 A's Of Converting Strangers Into Customers*. Wild Creek Web Studio. <https://www.wildcreekstudio.com/the-5-as-of-converting-strangers-into-customers/>
- Laverie, D., Humphrey, W. H., y Bolton, D. E. (2018). *Integrating Customer Journey Mapping and Integrated Marketing Communications for Omnichannel and Digital Marketing Education: An Abstract*. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 205–206. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99181-8_62
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liebanas, P. (2020, 18 mayo). *Convergencia de medios en tu estrategia de marketing digital*. Patricia Liñobanas. <https://www.patricialiebanas.com/2020/05/15/convergencia-medios-estrategia-marketing-digital/>
- Llopis, C. (2022, 20 enero). *¿Qué papel juega la experiencia de usuario en tu proceso de venta?* Increnta. <https://increnta.com/insights/experiencia-de-usuario-proceso-de-venta/>

- López Hernández, A. M., y López, M. (2019). *Estudio omnicanal de las empresas minoristas del sector cosmético en España*. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 23(2), 19–41. <https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.2.5660>
- Machuca, F. (2021, 15 octubre). *Utiliza estos ejemplos de respuestas automáticas y llega al corazón de tus clientes*. <https://www.crehana.com>. <https://www.crehana.com/ec/blog/marketing-digital/respuestas-automaticas/>
- Maldonado Martínez, M. M., Estrada Gutiérrez, I., y Sarracino Jiménez, K. N. (2020). *Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo*. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, (mayo).
- mascontainer.com. (2021, 24 septiembre). *Logística y marketing: La estrecha relación de dos áreas aparentemente distantes*. MasContainer. <https://www.mascontainer.com/logistica-y-marketing-la-estrecha-relacion-de-dos-areas-aparentemente-distantes/>
- Maslow, A. H. (1943a). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Masip, J. G. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ICE*, (3096)
- Massimini, A. (2019, 29 julio). *Habilidades del marketing manager para tener éxito*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/habilidades-marketing-digital/>
- Méndez, J. (2018, 20 abril). *Qué es y Cómo hacer un PLAN DE MARKETING (Plan de Mercadeo)* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4LmLWpkUVYU>
- Molina, M. I. A. (2016). *EconPapers: Manual de procedimiento en la empresa*. Econpapers. https://econpapers.repec.org/article/ervrccsrc/y_3a2016_3ai_3a2016_5f11_3a27.htm
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos del marketing. *Universitat Jaume I*. Published. <https://doi.org/10.6035/sapientia74>
- Montes, K. (2019, 19 septiembre). *Consumidor Omnicanal: Conductas y Procesos de Compra*. WOM Group. <https://cutt.ly/6Dheafa>
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., y Hong, S. W. (2016). *A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services*. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501–514. <https://doi.org/10.1002/hfm.20673>
- Monteverde, P. (2018, 14 diciembre). *4 formas de optimizar el customer journey con el social media intelligence*. Digimind Newsletter. <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/4-formas-de-optimizar-el-customer-journey-con-el-social-intelligence>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., y Juaneda Ayensa, E. (2017). *Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping*. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), 92–114. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Muente, G. (2021, 12 febrero). *Público objetivo: ¿qué es, para qué sirve y cómo crear uno?* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/publico-objetivo/>
- Muente, G. (2021a, febrero 12). *Conoce la función de un creador de contenido en el Marketing Digital y las habilidades que necesita este profesional*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/creador-de-contenido/>

- Multiplicalia. (2021, 23 diciembre). *Diseño gráfico y su importancia en el marketing digital*. multiplicalia.com. <https://www.multiplicalia.com/disenio-grafico-y-marketing-digital/?cn-reloaded=1>
- Neuroclick, (2020, 24 junio). *Marketing: la convergencia de medios es la tendencia*. Neuroclick. <https://neuroclick.cl/marketing-la-convergencia-de-medios-es-la-tendencia/>
- Nordhielm, C. (2004). *Marketing Management: The Big Picture*.
- Oliva, F., y Dadalt, F. (2016, 21 marzo). *En la búsqueda de la Omnicanalidad*. Deloitte Uruguay. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>
- Paycomet. (2021, 8 octubre). *Omnicanalidad: ¿Qué es el marketing omnicanal y qué aporta?* PAYCOMET Blog. <https://www.paycomet.com/news/marketing-omnicanal/>
- Pais, J. (2019, 3 octubre). *¿Por qué debes saber programar si trabajas en marketing?* ShowerThinking. <https://www.showerthinking.es/blog/saber-programar-trabajas-marketing/>
- Pavón, S. (2017, 22 noviembre). *Plan de Marketing para Principiantes: Fundamentos y conceptos básicos*. susanapavon| Community Manager| Marketing Digital. <https://susanapavon.com/como-hacer-plan-marketing-online-paso-a-paso-guia/>
- Pazos, A. (2018, 6 agosto). *¿Qué es la Experiencia de Usuario?* ingeniovirtual.com. <https://www.ingeniovirtual.com/la-experiencia-de-usuario/>
- Pearce, C. (2021, 15 septiembre). *5 Essential Steps for Customer Journey Mapping Initiatives*. ChurnZero. <https://churnzero.net/blog/5-essential-steps-for-customer-journey-mapping-initiatives/>
- Peiró, R. (2021, 9 septiembre). *Propuesta de valor*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>
- Peñalver, P. (2020, 21 mayo). *Customer Journey Map: el viaje del cliente que debes entender*. we are marketing.
- Peralta, E. O. (2020, 12 junio). *Omnicanalidad: ¿Qué Es y Por Qué Debes Implementarla?* -. Blog de Marketing. <https://www.genwords.com/blog/omnicanalidad>
- Pérez-Tabernerero, A. (2019). *Estudio del Análisis del Entorno en el modelo de emprendimiento disciplinario. Aplicación al caso de la creación de la startup Bloder*. [Trabajo de fin de grado para la obtención del título académico Grado en la Ingeniería de las Tecnologías Industriales]. Universidad Politécnica de Madrid. <https://cutt.ly/bDhi4Y6>
- Ponce, J (2020, 19 agosto). *Beneficios y Proceso de Creación de Mapas de Experiencia de Consumidor*. Mentinno - Formacion Gerencial Blog. <https://blog.formaciongerencial.com/beneficios-y-proceso-de-creacion-de-mapas-de-experiencia-de-consumidor/>
- Ponce, J. P. D. A. (2018, 6 julio). *Principios de Estrategia y Planificación de Marketing*. Mentinno - Formacion Gerencial Blog. <https://blog.formaciongerencial.com/principios-estrategia-planificacion-marketing/>
- Prim, A. (2021, 4 agosto). *Propuesta de Valor; 7 Ejemplos, 3 Claves para crearla + PDF Descargable*. Innokabi. <https://innokabi.com/propuesta-de-valor-ejemplos/>

- Prim, A. (2021a, abril 28). *Customer Journey Map o Mapa de Experiencia del Cliente + Ejemplo y Vídeo*. Innokabi. <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezado, R., y San-Martín, S. (2017). *Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior*. *Computers in Human Behavior*, 68, 465–471. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.064>
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezado, R., San-Martín, S., y Trabold Apadula, L. (2021). Let it flow: the role of seamlessness and the optimal experience on consumer word of mouth in omnichannel marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jrim-06-2021-0154>
- Salcedo, M. (2015, 22 mayo). *La Estructura STP o Marketing Estratégico*. MARKETING AL DIA. <https://mariosalcedov.wordpress.com/2015/05/22/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>
- Salesforce UK. (2020, 30 junio). *What is Customer Journey Mapping & Why is it Important?* Salesforce UK Blog. <https://www.salesforce.com/uk/blog/2016/03/customer-journey-mapping-explained.html>
- Samsing, C. (2021, 22 septiembre). *Omnicanalidad: 12 ejemplos excepcionales de estrategias omnicanal*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>
- Sancho, E. L. (2019). Herramientas del márketing estratégico. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (156), 22-23.
- Santos, A. (2019). Marketing 4.0 en el sector del lujo.
- Santos, B. (2018, 31 julio). *Público objetivo: concepto y consejos para definir el tuyo*. Hotmart. <https://blog.hotmart.com/es/publico-objetivo/>
- Schüler, L. (2021, 8 septiembre). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Blog de Marketing Digital de Resultados. <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>
- Sevillano, M. (2017, 28 septiembre). *La importancia de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias*. Software ISO. <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/>
- Shankar, V., y Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290–310. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>
- Sicilia, M., Palazón, M., López, I., y López, M. (2021). *Marketing en redes sociales*. ESIC Editorial.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media.
- Sürücü, Z., ÖZtürk, Y., Okumus, F., y Bilgihan, A. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.07.002>

- Torregrosa, J. (2020, 22 junio). *Funciones y tareas del digital marketing manager* • Blog de Marketing Online. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/funciones-tareas-digital-marketing-manager/>
- Trillos Pacheco, J. J., y Soto Molina, J. (2018). The power of the massive traditional means and the digital platforms in the political activism/El poder de los medios masivos tradicionales y las plataformas digitales en el activismo político. *REVISTA ENCUENTROS*, 16(02). <https://doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1440>
- Tufiño, N. (2021, 18 noviembre). *¿Cuáles son las habilidades de un creador de contenidos?* BOA. <https://www.boa.ec/ultimo-post/creador-contenido>
- Vargas, B. (2018, 20 junio). *Digital Marketing Manager. Mas y Mejor*. <https://masymejor.com/digital-marketing-manager/#:%7E:text=El%20digital%20marketing%20manager%20es,oportunidades%20de%20negocio%20en%20Internet.>
- Vela, L. A., y Mera, W. G. (2019). *Propuesta del manual de procesos para la carrera de Comercio Exterior_UPEC*. SATHIRI, 14(2), 151. <https://doi.org/10.32645/13906925.895>
- Vera, A. (2021, 12 julio). *Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno*. Doppler Blog. <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Verniers, S. (2021, 29 julio). *Customer Journey: cómo trazar un mapa del viaje de tus clientes*. España. <https://www.teamleader.es/blog/customer-journey>
- Vilanova, J. C. (2012). *Revisión bibliográfica del tema de estudio de un proyecto de investigación*. *Radiología*, 54(2), 108-114. <https://doi.org/10.1016/j.rx.2011.05.015>
- Villalobos, C. (2021, 12 julio). *8 claves para gestionar quejas y reclamaciones en atención al cliente*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/gestionar-quejas-reclamaciones>
- Viñarás, E. (2020, 15 junio). *¿Qué es omnicanal? Estrategia para mejorar el user experience*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/que-es/omnicanal>
- Watanabe, J. (2021, 24 noviembre). *El consumidor digital y las redes sociales*. -. APEM - Escuela de Marketing y Negocios. <https://apem.la/el-consumidor-digital-y-las-redes-sociales/>
- Wilde, R. (2020, 24 abril). *What is Marketing - The BIG Picture (role and definitions explained)*. AllBusiness Toolkit. <https://allbusiness toolkit.com/what-is-marketing>
- Woods, R. (2020, 9 julio). *Las 12 mejores herramientas de palabras clave gratis en 2020*. Semrush Blog. <https://cutt.ly/ADheEj0>
- Yrjölä, M., Spence, M. T., y Saarijärvi, H. (2018). Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(3), 259–276. <https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1445657>
- Zapata, Y. (2006, febrero 5). *Fidelización de clientes, marketing relacional y CRM*. <https://www.gestiopolis.com/fidelizacion-de-clientes-marketing-relacional-y-crm/>
- Zenvia. (2021, 17 marzo). *Customer Journey: ¿qué es y cuál es su relación con el Omnicanal?* Zenvia. <https://cutt.ly/9DheZjj>

ANEXOS

Anexo 1: Manual para la correcta administración del journey map del consumidor