

ARTÍCULO DE REVISIÓN
CIENCIAS SOCIALES

Impacto del personal de contacto en la experiencia y satisfacción del cliente en el e-commerce

The impact of contact employees on customer experience and satisfaction in e-commerce

Cubo Pons, Silvia ^I; Bernadich Marquez, Marc ^{II}; Sarda, Xavi ^{III}

^I. scubich@gmail.com, Facultad de Ciencias Sociales de Manresa, Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya, Catalunya, España.

^{II}. mbernadich@umanresa.cat, Facultad de Ciencias Sociales de Manresa, Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya, Catalunya, España.

^{III}. xavi@xavisarda.com, Facultad de Ciencias Sociales de Manresa, Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya, Catalunya, España.

Recibido: 02/02/2021

Aprobado: 28/10/2021

Como citar en normas APA el artículo:

Cubo Pons, S., Bernadich Marquez, M., y Sarda, X. (2022). Impacto del personal de contacto en la experiencia y satisfacción del cliente en el e-commerce. *Uniandes Episteme*, 9(2), 264-292.

RESUMEN

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

PALABRAS CLAVE: experiencia del cliente; comercio electrónico; satisfacción del cliente; canal de atención al cliente; robot conversacional.

ABSTRACT

The impact of contact employees on the customer experience (CX) in e-commerce has not been the focus of a lot of scientific research. This literature review aimed to shed some light into this topic, reveal connections between already well-established knowledge and recommend further research on it. In order to do that, this research has looked for articles between 2005 and 2020 containing related keywords and also including references from these articles. Based on the information found, new customer service channels are recommended to be added to previous models, a new model to design Customer Journey Maps (CJM) in e-commerce is proposed and the importance of contact employees in all the communication channels is highlighted. Further scientific research on the required capabilities to develop the CX and customer preferences on communication channels depending on categories/products is recommended as well as the creation of a new multidimensional classification of these channels.

KEYWORDS: customer experience; e-commerce; customer satisfaction; customer service channel; chatbot

INTRODUCCIÓN

Hace ya varios años que el comercio electrónico empezó a cambiar la forma de comprar de las personas, convirtiéndose en un canal con mucha proyección. A nivel global, según un estudio de Statista Research Department (2020), en 2016 las ventas online representaron el 8,7% y en 2019 el 14,1%, y las previsiones antes de la pandemia de COVID-19 pronosticaban que en 2023 supondrían el 22%.

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

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

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

Además de esta revolución en los canales, se ha producido un empoderamiento excepcional de los consumidores, pues tienen más información que nunca y más

expectativas, tanto de velocidad como de conveniencia, flexibilidad, eficiencia y coherencia entre canales (Alexander y Blázquez Cano, 2020; Blázquez, 2014).

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

La investigación académica y la literatura existente se centran en la experiencia del cliente en el canal presencial y en los elementos importantes en los puntos de contacto, y autores como Happ, Scholl-Grissemann, Peters y Schnitzer (2020) hablan incluso de la importancia del personal de contacto en la experiencia de compra en las tiendas físicas. En cambio, desde el punto de vista más digital, la investigación se centra en la experiencia del usuario, en el uso de tecnologías y en la implantación de tecnología en los canales de atención al cliente, pero el impacto que ejerce el personal de contacto en el e-commerce no se estudia en profundidad. A pesar de que la literatura se focaliza en el uso de robots conversacionales (chatbots) en los canales de atención al cliente, la interacción humana en los mismos canales en línea está poco estudiada (Lo Presti et al., 2020).

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

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

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

DESARROLLO

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

Las etapas seguidas han sido: (1) definir el área de interés y acotar la pregunta de investigación; (2) crear un protocolo de revisión definiendo las palabras clave, criterios de inclusión y exclusión y las bases de datos a utilizar; (3) elaborar un informe con la

interpretación global de los resultados obtenidos, divulgarlos e identificar cuestiones sin resolver y las limitaciones de la investigación.

En esta revisión de la literatura se han tenido en cuenta artículos encontrados en el motor de búsqueda Scopus desde el año 2005 hasta 2020 y los artículos encontrados por efecto bola de nieve. Las búsquedas realizadas en base a palabras clave en Scopus son:

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

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

- No se dispone de acceso al texto completo del artículo.
- La temática no se ajusta al comercio minorista.
- El artículo habla sobre experiencias de realidad virtual o realidad aumentada.
- El artículo se centra en algún software o tecnología de interfaz
- El artículo se centra en la cadena de suministro
- El artículo se desarrolla en un país o territorio que no es una democracia o sin libertad de mercado
- Artículos repetidos incluidos en una de las demás búsquedas

Los motivos de inclusión de los artículos son:

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

Ante la necesidad de definir ciertos conceptos y/o enlazar conceptos de la experiencia del cliente con los canales de atención que en la literatura se han tratado de forma individualizada, también se han seguido referencias presentes en los artículos seleccionados para mantener el sentido original de las citas utilizadas y poder justificar de

forma mucho más precisa las afirmaciones o las conclusiones que se derivan del estudio de manera que se pueden encontrar referencias a documentación más antigua en el contexto del estudio de la experiencia del cliente, el estudio de la conducta o como información proveniente de organismos públicos que regulan y definen el significado de algunos de los términos que se utilizan. Este efecto “bola de nieve” ha incluido 41 referencias más y 4 referencias que provienen de organismos oficiales o estadísticos.

A través de Scopus, se han descartado todos los artículos que cumplían los criterios de exclusión y aquellos artículos que han aparecido por duplicado (seleccionados en una búsqueda anterior). El resultado es de 69 artículos de los años 2005 al 2020, como se detalla a continuación (agrupados por palabras clave de la búsqueda):

- ("customer journey map") : 28 artículos encontrados, 3 incluidos
- ("customer experience") y ("retail") : 116 artículos encontrados, 17 incluidos
- ("touchpoint") : 47 artículos encontrados, 7 incluidos
- (("artificial intelligence") o ("ai")) y (("ecommerce") o ("e-commerce")) y ("customer service"): 8 artículos encontrados, 2 incluidos
- ("employee") y ("customer") y ("interaction") : 28 artículos encontrados, 2 incluidos
- ("consumer satisfaction" o "customer satisfaction") y ("customer service") y ("employee") : 54 artículos encontrados, 5 incluidos
- ("customer journey"): 204 artículos encontrados, 7 incluidos
- (("customer service") o ("consumer service") o ("customer service channel")) y ("channel"): 67 artículos encontrados, 4 incluidos
- (("ecommerce") o ("e-commerce") o ("electronic commerce")) y (("customer journey map") o ("customer journey")): 10 artículos encontrados, 3 incluidos

Sin tener en cuenta las fuentes estadísticas y de definiciones, por efecto bola de nieve se incluyen 40 documentos. El total de artículos incluidos se distribuyen entre los años 2005 – 2020 y muestran una tendencia creciente de las publicaciones. (Figura 1)

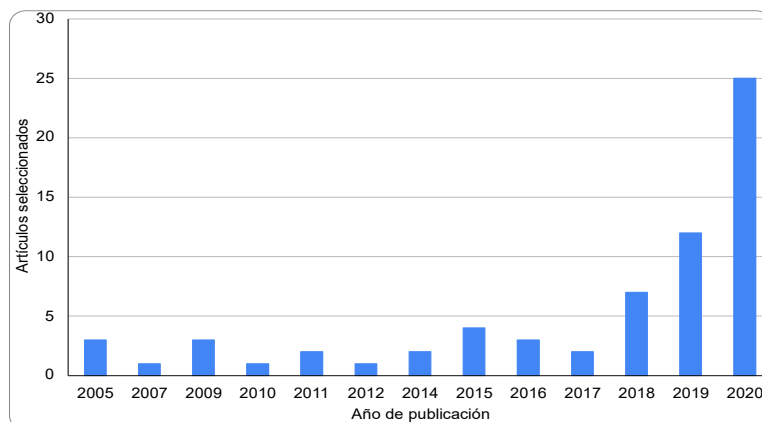


Figura 1. Artículos por años

Se han revisado un total de 139 referencias de las cuales, una vez excluidas las referencias de lecturas, congresos, libros o revistas no indexadas quedan 89 artículos con un 78,65% de artículos de revistas de Q1, un 11,24% de revistas de Q3, un 7,87% de revistas de Q2 y un 2,25% de revistas de Q4 tal y como muestra la Figura 2.

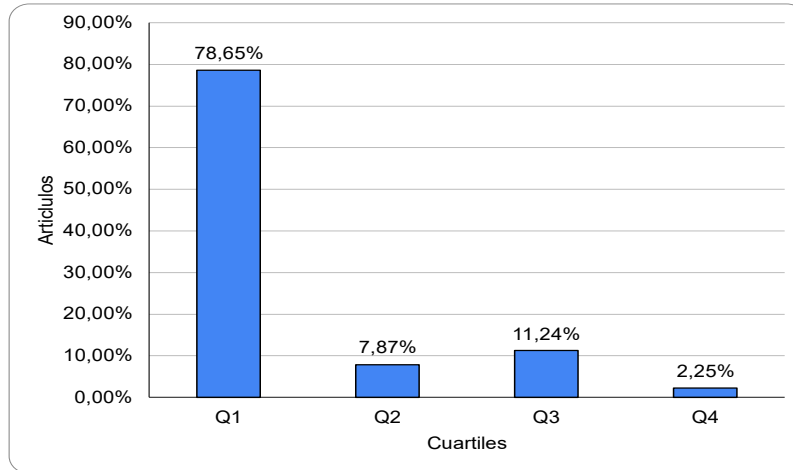


Figura 2. Cuartiles de los artículos seleccionados

Las revistas con más de un artículo se reflejan en la Tabla 1 .

Tabla 1. Revistas con más de un artículo

Nº	Revistas (con >1 artículos)	ISSN
8	Journal of Retailing and Consumer Services	09696989
7	Journal of Services Marketing	08876045
5	Journal of Interactive Marketing	10949968 15206653
4	Journal of Retailing	00224359
4	Journal of the Academy of Marketing Science	00920703 15527824
3	Business Horizons	00076813
3	European Journal of Marketing	03090566
3	International Journal of Service Industry Management	09564233
4	Journal of Service Management	17575818
2	Advances in Intelligent Systems and Computing	21945357
2	Electronic Commerce Research and Applications	15674223
2	International Journal of Electronic Commerce	10864415 15579301
2	Journal of Business Research	01482963
2	Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice	17460166 17460174
2	Journal of Fashion Marketing and Management	13612026
2	Journal of Marketing	00222429 15477185
2	Journal of Service Research	10946705 15527379
2	Journal of the Academy of Marketing Science	00920703 15527824
2	TQM Journal	17542731

Las referencias con más de 250 citas en artículos indexados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Artículos con más de 250 citas

Título	Autores	Año	Journal	Citaciones
Understanding customer experience throughout the customer journey	Lemon K.N., Verhoef P.C.	2016	Journal of Marketing	902
From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing	Verhoef, Peter C.; Kannan, P.K.; Inman, J. Jeffrey	2015	Journal of Retailing	684
Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors	Donavan, D. Todd; Brown, Tom J.; Mowen, John C.	2004	Journal of Marketing	434
The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension	Lee, Thomas W.; Mitchell, Terence R.; Holtom, Brooks C.; McDaniel, Linda S.; Hill, John W.	1999	Academy of Management Journal	358
Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures	Liao H.	2007	Journal of Applied Psychology	267

Los autores más citados han sido los que se muestran en la Figura 3:

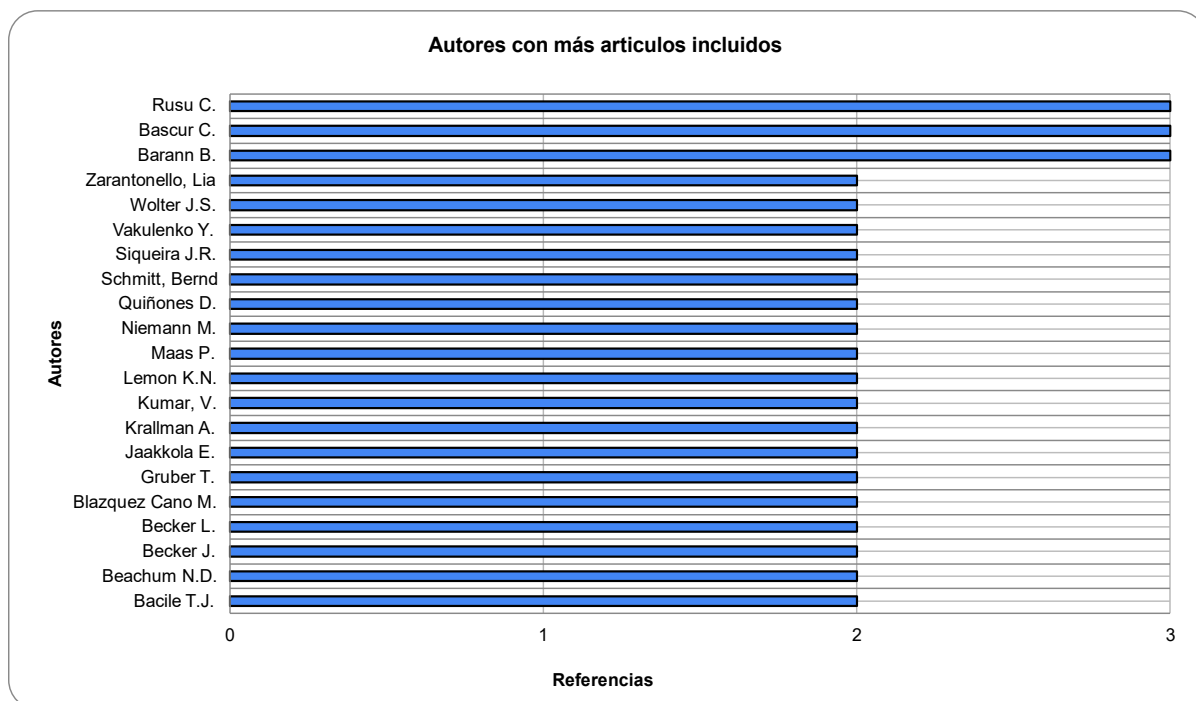


Figura 3. Autores con más artículos incluidos

Las palabras clave con más apariciones han sido las palabras utilizadas en las búsquedas. Sin tener en cuenta dichas palabras, las palabras clave ordenadas por orden de aparición se muestran en la Figura 4 (omitiendo aquellas que solo han aparecido una vez):

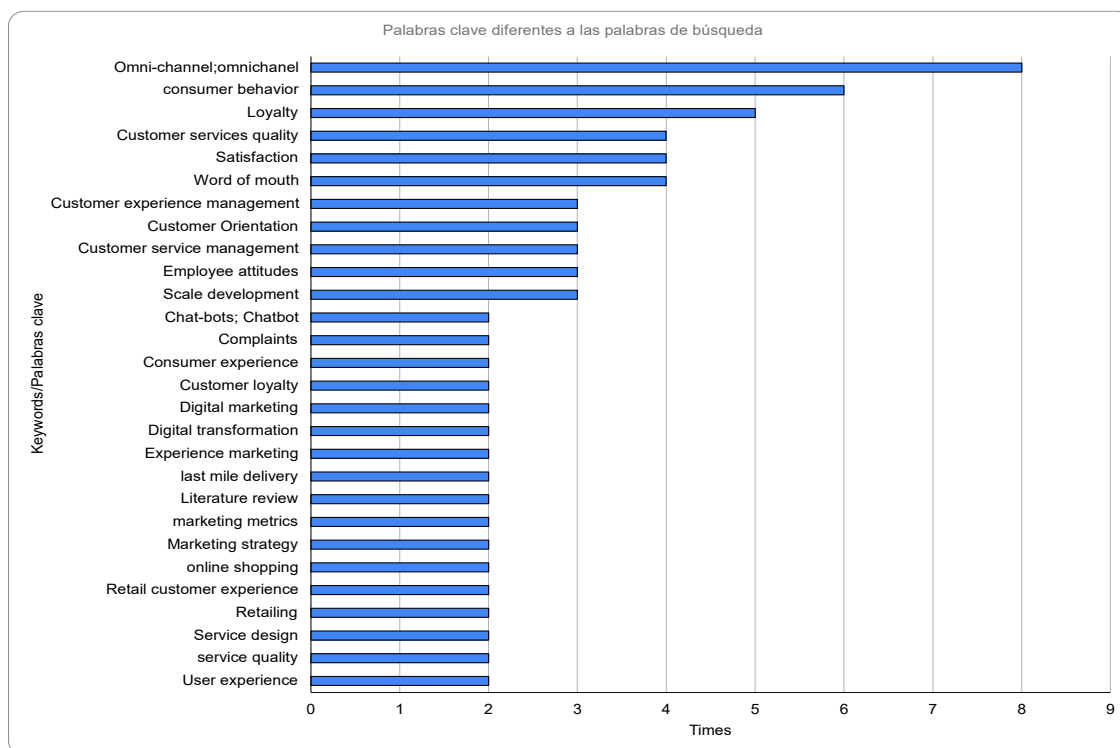


Figura 4. Palabras clave por número de apariciones en los artículos seleccionados

- **La experiencia del cliente**

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

Ante la situación de un entorno tan dinámico, competitivo y con exceso de oferta, poder diferenciarse y posicionarse es imprescindible, pues ya se ha comprobado que las estrategias de marketing para fidelizar al cliente que se basan en el precio reducen la rentabilidad empresarial además de ser menos efectivas (Prentice et al., 2019). Para diferenciarse, la experiencia del cliente es un ingrediente fundamental (Schmitt y Zarantonello, 2013) y además una ventaja competitiva (Vakulenko et al., 2019a) ya que la experiencia del cliente (CX) es un elemento diferenciador (Molinillo et al., 2020) porque añade valor al producto y crea valor para el cliente. Así pues los clientes de hoy en día, más allá de la adquisición de un producto, buscan una experiencia (Bascur y Rusu, 2020).

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

Meyer y Schwager (2007, p. 2) definen la experiencia del cliente como "la experiencia que abarca todos los aspectos de un oferta de la empresa: la calidad de la atención al cliente, por supuesto, pero también características de la publicidad, el packaging, los

productos y servicios, la facilidad de uso y la fiabilidad; es lo interno y lo subjetivo: La respuesta de los clientes a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa”.

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

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

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

Unos años antes, Duncan, Rawson y Jones (2013, p. 92) sugirieron que *“las organizaciones que son capaces de administrar con habilidad toda la experiencia del cliente obtienen mayor satisfacción de éste, menor rotación, mayores ingresos y mayor satisfacción del empleado”*. Además, en ese proceso se descubren formas de colaborar entre diferentes funciones y niveles de la empresa de manera que se genera un beneficio adicional en ésta. Por tanto, diseñar la experiencia del cliente no sólo es mejor para el cliente, sino que es mejor para el personal de la organización y para los resultados de la organización (tanto económicos como en términos de eficiencia) (Bate y Robert, 2007; Sachdeva y Goel, 2015).

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

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

La experiencia del cliente (CX) crea un enlace entre el cliente y el producto que crea valor (Tyrväinen et al., 2020) además de tener como consecuencia directa la satisfacción y

fidelidad del cliente (Castro et al., 2005), ya que la satisfacción del cliente es un predictor de su lealtad (Chidley y Pritchard, 2014; Paul et al., 2016; Sathish y Ganesan, 2015; Torres-Davila et al., 2019). Así pues, las empresas necesitan poder ofrecer una experiencia perfecta en todos los canales, sino pierden la oportunidad de generar valor para el cliente (Peterson et al., 2010).

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

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

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

(2015) identificaron la interacción empleado-cliente como uno de los siete elementos importantes en el CX en el comercio minorista.

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

- **El mapa del viaje del cliente y los puntos de contacto (T)**

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

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

Una vez la empresa identifica los puntos de contacto, los mapea y se dibuja la experiencia ideal para el cliente, se debe hacer un análisis profundo de la experiencia real que vive éste para detectar las variaciones entre ambas y sus causas (Duncan et al., 2013). Una vez realizado este análisis, se debe rediseñar la experiencia del cliente en los puntos de contacto problemáticos, poniendo el foco en lo que realmente importa al cliente (Mccoll-Kennedy et al., 2019).

A consecuencia de la aparición de multitud de canales, uno de los cambios más significativos que se ha experimentado en el consumo minorista es la integración de canales físicos y virtuales (Alexander y Blazquez Cano, 2020). Los canales de venta online y offline de un mismo negocio no sólo han aprendido a convivir, sino que ha aparecido la omnicanalidad. Este concepto, relativamente nuevo apareció por primera vez en 2011 (Rigby, 2011) pero a día de hoy aún no existe un consenso en su definición. Así como el concepto multicanal hace referencia a tener presencia en varios canales por separado (Mosquera et al., 2017), en el concepto omnicanal se hace referencia a que los canales funcionan de forma conjunta de manera que los clientes pueden hacer uso de los digitales y físicos en una misma transacción (Piotrowicz y Cuthbertson, 2014). La omnicanalidad se puede dar con la digitalización de los puntos de contacto tradicionales (Barann, 2018; Barann et al., 2020) y tiene como objetivo ofrecer una experiencia del cliente fluida independientemente del canal y hace muy complejo poder considerar todos los canales y medios de interacción disponibles para los clientes (Barwitz y Maas, 2018; van der Veen y van Ossenbruggen, 2015).

Es precisamente por la multitud de canales y a las diferentes formas de participar en ellos -en la búsqueda de información, las diferentes rutas de compra, la comunicación con la organización, etc.-, que los clientes de hoy en día tienen una variedad sin precedentes de opciones de individualizar y personalizar el CJM (Li et al., 2020), de manera que se crean multitud de viajes (Wolny y Charoensuksai, 2014). Si además se le añade la complejidad de la interacción de múltiples variables -ya sea por la cantidad de fuentes de información, por los procesos e incluso por la presencia de otros clientes (Brocato et al., 2012)- se hace aún más difícil dibujar el CJM de extremo a extremo (Duncan et al., 2013).

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

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

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

Ese es uno de los motivos por los que es importante que el personal de contacto esté capacitado para brindar el apoyo al cliente cuando compran (Varshneya y Das, 2017), conociendo el producto y cumpliendo con las necesidades del cliente (Lloyd y Luk, 2011). Es importante identificar todos los puntos de contacto que afectan a la satisfacción y a las interacciones de recompra (Boisvert y Khan, 2020) y el desafío de medir la CX no sólo está en los puntos de contacto sino también la experiencia entre los puntos de contacto (Chatzopoulos y Weber, 2018). Además se debe considerar la multiplicidad y conectividad entre estímulos así como los puntos de contacto que los clientes se encuentran a lo largo de sus viajes. De hecho, hay autores que proponen que experiencias negativas en algunos puntos de contacto pueden contribuir a una

experiencia general positiva cuando hay una meta de orden superior (Becker et al., 2020; Becker y Jaakkola, 2020).

Hay múltiples modelos de evaluación y representación del CJM. Mangiaracina, Lambruschini, Brugnoli, Durando y Perego (2009) proponen para un sitio web de B2C un modelo de cinco fases pero que están basadas en la experiencia de uso del sitio web. Según Patti (2020) el CJM más útil debería incluir las etapas de compra, los puntos de contacto, los influenciadores de la compra, las actitudes y muchas otras dimensiones relevantes, pero la representación más tradicional del CJM incluye 5 etapas de forma secuencial: *reconocimiento de las necesidades, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, compra y postcompra*, siendo la postcompra más extensa de lo esperado (Lynch y Barnes, 2020).

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

- **El viaje del e-cliente (e-CJM)**

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

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

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

En el e-commerce, cuando un cliente está satisfecho en una tienda en particular, es más probable que vuelvan a comprar en ella (Khalifa y Liu, 2007). En cambio el 91% de los clientes con una mala experiencia de compra no vuelven a realizar otra compra o no finalizan la compra que está haciendo (Torres-Davila et al., 2019).

Según Arnould, Prince y Zinkhan (2002) las fases de la experiencia son:

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

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

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

Así pues, si la interacción entre el empleado de contacto y el cliente tiene un gran peso en la experiencia y la satisfacción del cliente (van Dolen et al., 2004); el comercio electrónico tiene más dificultad en este sentido que el comercio tradicional ya que existe menos (o en algunos casos ninguna) interacción entre el vendedor (o personal de contacto) y el cliente.

• **La experiencia del cliente y los canales de atención al cliente**

Según Paz y Delgado (2020), hoy en día los consumidores utilizan diversos canales de venta (online, offline) en función del tipo y categoría del producto o servicio, pero el servicio al cliente es uno de los principales diferenciadores en el comercio electrónico (Bernett, 2005; Gupta et al., 2018).

Según Ping et al. (2019), la evolución de los canales de comunicación de los clientes va desde el cara a cara hasta la mensajería, pasando de los totalmente tecnológicos en un extremo al contacto humano en el otro (Heinonen, 2018), como muestra el diagrama de la Figura 5.



Figura 5. Eje de la escala tecnología-humano

Fuente: Elaboración propia

Y es que, con la expansión de Internet, la variedad de canales de contacto disponibles para contactar con el cliente se ha expandido y ha originado una multitud de opciones (van der Veen y van Ossenbruggen, 2015), como se puede ver en la .

Tabla 3.

Tabla 3. Canales de comunicación y atención al cliente

CANAL	DESCRIPCIÓN
Cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente y personal de la empresa tienen que estar físicamente en el mismo espacio. • Permite una comunicación más fluida. • Ofrece la oportunidad de crear una conexión y de que el cliente pueda pedir ayuda y reciba la percepción de atención (Ping et al., 2019).
Carta	<ul style="list-style-type: none"> • Es un papel escrito y cerrado que una persona u organización envía (por canal físico) a otra para comunicarse con ella. • Se puede usar para animar al pago puntual, para el seguimiento de transacciones, para responder a una consulta o denuncia... • Puede ayudar a las organizaciones a aumentar el nivel de atención al cliente (Ping et al., 2019).
Llamada telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • Permite hablar a distancia a través de un aparato y ofrece velocidad e inmediatez en la respuesta (Ping et al., 2019). • Es una forma de que los clientes obtengan respuestas urgentes a preguntas o quejas (Ping et al., 2019).
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente debe tener una dirección de correo electrónico. • Es eficaz por la rapidez y la capacidad de seguimiento del estado de la comunicación (Ping et al., 2019).

Cubo Pons, Bernadich Marquez, Sarda

Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas como Facebook y Twitter. • Ofrecen la oportunidad directa a los clientes de compartir emociones y el WOM (Ping et al., 2019). • Permiten recibir información del cliente y que el cliente reciba información (Hahn, 2019).
Web	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de formularios para la comunicación organización-cliente e inicio de una cadena de e-mails (Hahn, 2019). • La organización también puede comunicarse con el cliente a través de información de contenido, banners, blogs, etc., a la vez que recoge información sobre el comportamiento en web del cliente (Hahn, 2019).
Frequently Asked Questions (FAQs)	<ul style="list-style-type: none"> • Son las preguntas y respuestas más frecuentes dentro de un determinado contexto. Pueden estar escritas y ser accesibles para los clientes. • Suelen ser una solución práctica y eficaz, especialmente para algunas preguntas complicadas (Xie et al., 2020).
Plataformas de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas donde el empleado responde a las preguntas de los clientes en un periodo corto de tiempo (Bedué et al., 2018). • Pueden ser externas a la organización, desafían a las organizaciones a administrar su conocimiento de manera eficiente y requieren una recuperación rápida de datos (Bedué et al., 2018).
App de mensajería instantánea	<ul style="list-style-type: none"> • Destinadas a teléfonos inteligentes, y con las que se envían y reciben, mediante Internet, mensajes, imágenes, vídeos, audios, grabaciones de audio (notas de voz), documentos, ubicaciones, contactos y gifs, así como llamadas y videollamadas con varios participantes a la vez, entre otras funciones (Whatsapp, Telegram, Signal, Wechat...) (Ping et al., 2019).
Robots conversacionales (chatbot)	<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema conversacional de pregunta-respuesta, entre un sistema informático y una persona, capaz de comunicarse con un lenguaje natural. Responde preguntas (Lo Presti et al., 2020). • Es un sistema inteligente basado en la recuperación. Existen diferentes tipos (basados en reglas o en IA). Los robots conversacionales basados en reglas usan diálogos preestablecidos. Los chatbots de IA pueden ser de recuperación o generativos (Wu et al., 2020). • Es una herramienta utilizada para proporcionar servicios a sus clientes las 24 horas del día (Wu et al., 2020).
Videollamada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a distancia entre dos o más personas, que pueden verse y oírse a través de una red (Real Academia Española, 2001).

A pesar de que la inteligencia artificial (IA) a través de un robot conversacional puede dar respuestas rápidas a preguntas concretas, no puede establecer una conversación con requerimiento de habilidades sociales (Lo Presti et al., 2020). Cuando algo sale mal o el problema es complejo, los clientes quieren hablar con una persona y no con una máquina de un sistema de respuesta de voz interactiva (sigla en inglés IVR) (Thawani, 2020); esto hace todavía más relevante que cuando un cliente realiza una pregunta esta sea importante para el cliente, y los empleados de contacto pueden y deben demostrar que entienden la importancia de esa interacción (van der Veen y van Ossenbruggen, 2015).

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

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

- **La experiencia del cliente y la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente se ha conceptualizado principalmente como resultado de la comparación entre la expectativa del cliente y lo que realmente obtiene (Lemon y Verhoef, 2016).

Para medir y evaluar la satisfacción existen varias metodologías, como la de Reichheld, (2003) que propone el NPS (Net Promoter Score), pero los métodos de medición de la satisfacción han sido muy criticados por su sesgo hacia los resultados cognitivos y no tanto hacia los resultados afectivos (Palmer, 2010).

Según Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich y Rudolph (2019), la satisfacción de cada comprador vendrá determinada por una combinación diferente de calidad y experiencia en función del segmento al que pertenezca (comprador centrado en tienda, comprador en línea pragmático, comprador en línea extenso o comprador de múltiples puntos de contacto en línea o fuera de línea).

Como se comentaba anteriormente, una experiencia de compra positiva o negativa afectará al nivel de satisfacción que el cliente tenga de la empresa y a las emociones que sienta por esta (Pansari y Kumar, 2017); además, la posibilidad de un boca a boca electrónico (sigla en inglés e-WOM) positivo aumenta con un cliente satisfecho (Blazevic et al., 2013). Al final, las experiencias positivas son fundamentales para lograr la CX (Roy et al., 2017), y tanto las experiencias cognitivas como las afectivas afectan a la satisfacción del cliente (Molinillo et al., 2020).

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

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

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

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

Teniendo en cuenta la importancia de la atención del cliente en la experiencia del cliente en el e-commerce presentamos, en la Figura 6, una propuesta de mapa de viaje del e-cliente (e-Customer Journey Map), que se puede explicar de la siguiente manera: en la precompra e-commerce el cliente puede seguir con el proceso de compra, ponerse en contacto con atención al cliente o salir del proceso.

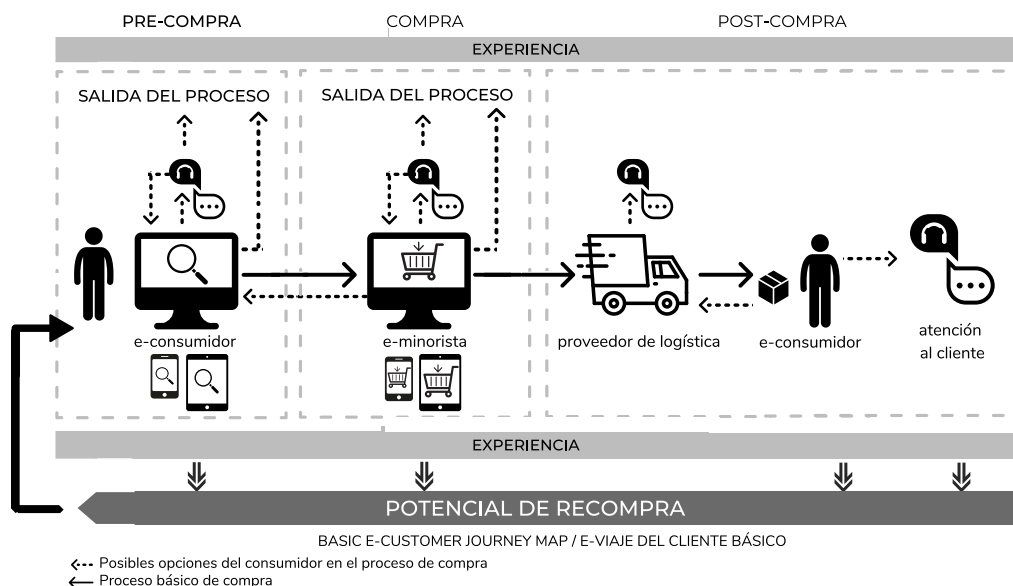


Figura 6. Mapa del viaje del e-cliente / E-Customer Journey Map

Si se pone en contacto con el servicio de atención al cliente puede salir del proceso de compra o bien volver al mismo. En el momento de la compra efectiva, pueden producirse las mismas decisiones (salir, ponerse en contacto con atención al cliente o seguir con el proceso). En la postcompra solo decide si se pone en contacto con el centro de atención al cliente. En el mapa de viaje del e-cliente (e-CJM) propuesto se puede ver el peso que supone el servicio de atención al cliente (en cualquiera de sus formas), pues puede hacer que el cliente siga con el proceso de compra o salga del mismo.

CONCLUSIONES

Los empleados de contacto tienen un gran impacto en la experiencia del cliente, tanto offline como omnicanal como online, ya que pueden establecer una conexión emocional con los clientes en situaciones complejas de primera línea (Gruber et al., 2009). La tecnología por sí sola no puede conseguirlo (Lo Presti et al., 2020). Esta conclusión puede ayudar a las empresas a la toma de decisiones a la hora de invertir en acciones, recursos y capacitación de los empleados para mejorar la CX.

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

Sería interesante para futuras investigaciones poder estudiar cómo crear la conexión emocional necesaria para la CX entre el cliente y el empleado de contacto.

También es relevante investigar el valor que le da al cliente el personal de contacto en el servicio de atención al cliente en el e-commerce o en un contexto omnicanal, y qué capacidades o habilidades debería tener un empleado de contacto y qué tipo de formación sería adecuada para conseguir la mejor experiencia del cliente.

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

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

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

REFERENCIAS

- Alexander, B., y Blazquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(July), 101913.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Anninou, I., y Foxall, G. R. (2019). The reinforcing and aversive consequences of customer experience. The role of consumer confusion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(January), 139-151.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.029>
- Arnould, E. J., Price, L., y Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bacile, T. J., Krallman, A., Wolter, J. S., y Beachum, N. D. (2020). The value disruption of uncivil other-customers during online service recovery. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 483-498. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0209>
- Baker, T. L., Cronin, J. J., y Hopkins, C. D. (2009). The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, 68(2), 433-441.
<https://doi.org/10.1108/08876040910946378>
- Barann, B. (2018). An is-perspective on omni-channel management: Development of a conceptual framework to determine the impacts of touchpoint digitalization on retail business processes. *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018*.
- Barann, B., Betzing, J. H., Niemann, M., Hoffmeister, B., y Becker, J. (2020). Exploring customers' likeliness to use e-service touchpoints in brick and mortar retail. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00445-0>
- Barwitz, N., y Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Bascur, C., y Rusu, C. (2020). Customer experience in retail: A systematic literature review. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(21), 1-18.
<https://doi.org/10.3390/app10217644>
- Bascur, C., Rusu, C., y Quiñones, D. (2019). User as Customer: Touchpoints and Journey Map. *Human Systems Engineering and Design Proceedings of the 1st International Conference on Human System*, 876, 117-122.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_19
- Bate, P., y Robert, G. (2007). Toward more user-centric OD: Lessons from the field of experience-based design and a case study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 41-66. <https://doi.org/10.1177/0021886306297014>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., y Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger

- Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Becker, L., y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Becker, L., Jaakkola, E., y Halinen, A. (2020). Toward a goal-oriented view of customer journeys. *Journal of Service Management*, 31(4), 767-790.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0329>
- Bedué, P., Graef, R., Klier, M., y Zolitschka, J. F. (2018). A novel hybrid knowledge retrieval approach. *Association for Information Systems*, 1-18.
- Bernett, H. G. (2005). Hosted contact centers: An emerging solution. *IT Professional*, 7(3), 39-43. <https://doi.org/10.1109/MITP.2005.60>
- Bitner, M. J., y Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. En *Service quality: New directions in theory and practice*,: Vol. 34(2) (Sage Publi, pp. 72-94).
- Blazevic, V., Hammedi, W., Garnefeld, I., Rust, R. T., Keiningham, T., Andreassen, T. W., Donthu, N., y Carl, W. (2013). Beyond traditional word-of-mouth: An expanded model of customer-driven influence. *Journal of Service Management*, 24(3), 294-313. <https://doi.org/10.1108/09564231311327003>
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180404>
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., y Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
<https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Boisvert, J., y Khan, M. S. (2020). The impact of integrated multi-unit service touchpoints on word-of-mouth recommendations, product satisfaction, and repurchase intentions. *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1-21.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1864454>
- Bougie, R., Pieters, R., y Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Brocato, E. D., Voorhees, C. M., y Baker, J. (2012). Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398.

- <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.01.006>
- Bustamante, J. C., y Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Castillo, J., y George, B. (2018). Customer empowerment and satisfaction through the consultative selling process in the retail industry. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 9(3), 34-49.
<https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2018070103>
- Castro, C. B., Armario, E. M., y Del Río, M. E. S. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. En *European Journal of Marketing* (Vol. 39, Números 5-6). <https://doi.org/10.1108/03090560510590755>
- Chatzopoulos, C. G., y Weber, M. (2018). Challenges of total customer experience (TCX): Measurement beyond touchpoints. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187-196. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2018-4-187>
- Chen, J., Wang, H., y Gao, W. (2020). A 2020 perspective on “How do goal and product knowledge specificity influence online channel choice? A polynomial regression analysis”. *Electronic Commerce Research and Applications*, 42(February), 100952. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100952>
- Chidley, J., y Pritchard, N. (2014). Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 293-301.
<https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0026>
- COM. (1997). *COM 97/157/final. Comunicación de la Comisión de 18 de abril de 1997. Una iniciativa europea en el sector del comercio electrónico.*
- Conduent. (2018). The State of Consumer Experience. *Communication Edition.*
- Duncan, E., Jones, C., Rawson, A., Duncan, E., y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98. <http://www.redibw.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91570254&site=ehost-live>
- Erdem, S. A., y Karakaya, F. (2005). Marketing on the internet: how realistic are we in some of our expectations? *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 2(4), 259-273. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2005.008101>
- Española Real Academia. (2001). *Diccionario de la lengua española* (Vol. 22). Real Academia Española, Madrid, España.
- Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., y Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012>
- Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U., y Broderick, A. (2018). Investigating the effects of

- smart technology on customer dynamics and customer experience. *Computers in Human Behavior*, 80, 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.014>
- Frambach, R. T., Roest, H. C. A., y Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26-41. <https://doi.org/10.1002/dir.20079>
- Gochhait, S., Mazumdar, O., Chahal, S., Kanwat, P., y Gupta, S. (2020). Role of Artificial Intelligence (AI) in Understanding the Behavior Pattern: A Study on E-Commerce. *Part of the Lecture Notes in Electrical Engineering book series (LNEE, volume 601)*. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-981-15-1420-3_166
- Gruber, T., Abosag, I., Reppel, A. E., y Szmigin, I. (2011). Analysing the preferred characteristics of frontline employees dealing with customer complaints: A cross-national Kano study. *The TQM Journal*, 23(2), 128-144. <https://doi.org/10.1108/17542731111110203>
- Gruber, T., Szmigin, I., y Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 422-435. <https://doi.org/10.1108/08876040910985889>
- Gupta, A. (2016). Redefining service quality scale with customer experience quality scale: A critical review. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(1), 48-64. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.078070>
- Gupta, V., Khanna, V., y Sahoo, B. M. (2018). Analysis of shopping trends employing E-Commerce Applications: A Comparative Case Study. *Procedia Computer Science*, 132, 1728-1738. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.05.148>
- Hahn, S. M. L. (2019). Influence of Digital Transformation on the Customer Relationship. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1047, 197-207. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31362-3_20
- Happ, E., Scholl-Grissemann, U., Peters, M., y Schnitzer, M. (2020). Insights into customer experience in sports retail stores. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2019-0137>
- Heinonen, K. (2018). Positive and negative valence influencing consumer engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 147-169. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0020>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., y Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- INE. (2020). *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*.

- Kemppainen, T., y Frank, L. (2019). How Are Negative Customer Experiences Formed? A Qualitative Study of Customers' Online Shopping Journeys. *Conference: International Conference on Business Information Systems*, 2(December).
https://doi.org/10.1007/978-3-030-36691-9_28
- Khalifa, M., y Liu, V. (2007). Online consumer retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780-792. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711>
- Klaus, P., y Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Koussaifi, H., Hart, D. J., y Lillystone, S. (2020). Customer complaint journey mapping: a qualitative approach. *British Food Journal*, 122(12), 3711-3726.
<https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2019-0849>
- Kuehnl, C., Jozic, D., y Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., y Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, J., Abbasi, A., Cheema, A., y Abraham, L. B. (2020). Path to Purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases. *Journal of Marketing*, 84(4), 127-146. <https://doi.org/10.1177/0022242920911628>
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475>
- Lloyd, A. E., y Luk, S. T. K. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189.
<https://doi.org/10.1108/08876041111129164>
- Lo Presti, L., Maggiore, G., y Marino, V. (2020). Mobile chat servitization in the customer journey: from social capability to social suitability. *TQM Journal*, 32(6), 1139-1158.
<https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0241>
- Lynch, S., y Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3),

- 471-493. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0192>
- Mangiaracina, R., Brugnoli, G., y Perego, A. (2009). The ecommerce customer journey: A model to assess and compare the user experience of the ecommerce websites. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14(3).
- Mccoll-kennedy, J., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., y Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- Meyer, C., y Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(6), 137. www.gethuman.com
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., y Japutra, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(August), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., y Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), 92-114. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Navarra, P. L., y Usero, J. Á. M. (2002). Comercio electrónico: la fidelización del usuario. *El Profesional de la Información*, 11(6), 408-420. <https://doi.org/10.1076/epri.11.6.408.15463>
- Palmer, A. (2010). «Customer experience management: A critical review of an emerging idea». *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pansari, A., y Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Parise, S., Guinan, P. J., y Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>
- Patti, C. H., van Dessel, M. M., y Hartley, S. W. (2020). Reimagining customer service through journey mapping and measurement. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2387-2417. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0556>
- Paul, J., Sankaranarayanan, K. G., y Mekoth, N. (2016). Consumer satisfaction in retail stores: theory and implications. *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 635-642. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12279>
- Paz, M. D. R., y Delgado, F. J. (2020). Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres. *Frontiers in Psychology*, 11(August).

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01972>
- Peltola, S., Vainio, H., y Nieminen, M. (2015). Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. En *HCI in Business* (pp. 335-346).
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4>
- Peterson, M., Gröne, F., Kammer, K., y Kirscheneder, J. (2010). Multi-channel customer management: Delighting consumers, driving efficiency. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(1), 10-15. <https://doi.org/10.1057/ddmp.2010.16>
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Ping, N. L., Hussin, A. R. B. C., y Ali, N. B. M. (2019). Constructs for artificial intelligence customer service in E-commerce. *International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS, December-2*, 19-24.
<https://doi.org/10.1109/ICRIIS48246.2019.9073486>
- Piotrowicz, W., y Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Prentice, C., Wang, X., y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., y Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 84, 1.
- Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review, diciembre 2003.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., y Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., y Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257-270.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.022>
- Sachdeva, I., y Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 290-298.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2015-0021>
- Sathish, A. S., y Ganesan, P. (2015). Customer loyalty: A customer experience approach

- with special reference to organised retailing in India. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 8(4), 347-360.
<https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2015.073500>
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., y Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schmitt, B., y Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. En *Review of Marketing Research* (Vol. 10, Número 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Siqueira, J. R., Peña, N. G., ter Horst, E., y Molina, G. (2019). Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention. *Electronic Commerce Research and Applications*, 37(40), 100870.
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100870>
- Siqueira, J. R., ter Horst, E., Molina, G., Losada, M., y Mateus, M. A. (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(December 2017), 102009.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102009>
- Statista Research Department. (2020). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021*.
- Stein, A., y Ramaseshan, B. (2015). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Stephens, N., y Gwinner, K. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 172-189. <https://doi.org/10.1177/0092070398263001>
- Szymanski, D. M., y Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
<https://doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Teleaba, F., Popescu, S., y Santa, R. (2020). *Managing Quality Perception Along the Customer Journey: A Behavioral Economics Approach*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-31343-2_43
- Thawani, S. (2020). Mastering customer journeys to enhance customer experience and competitive advantage. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0(March), 158-163.
- Torres-Davila, D., Porles-Arevalo, J., y Mauricio, D. (2019). The customer experience

- maturity model in the e-commerce processes. *Proceedings of the 2019 IEEE 26th International Conference on Electronics, Electrical Engineering and Computing, INTERCON 2019*, 8-11. <https://doi.org/10.1109/INTERCON.2019.8853590>
- Tynan, C., y McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., y Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57(December 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- Vaghela, B. (2014). The voice as a relationship milestone. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 98-101. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.62>
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., y Hjort, K. (2019a). Online retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 306-320. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598466>
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., y Hjort, K. (2019b). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 461-468. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>
- van der Veen, G., y van Ossenbruggen, R. (2015). Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for Channel Management. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 202-213. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071589>
- van Dolen, W., de Ruyter, K., y Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)
- van Dolen, W., Lemmink, J., de Ruyter, K., y de Jong, A. (2002). Customer-sales employee encounters: A dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78(4), 265-279. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00067-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00067-2)
- Varshneya, G., y Das, G. (2017). Experiential value: Multi-item scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(September 2016), 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.010>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

- Wirtz, J., y Chew, P. (2002). The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 141-162. <https://doi.org/10.1108/09564230210425340>
- Wolny, J., y Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>
- Wu, F. C. T., Hong, O. N. J., Trappey, A. J. C., y Trappey, C. V. (2020). VR-enabled chatbot system supporting transformer mass-customization services. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 12, 291-300. <https://doi.org/10.3233/ATDE200088>
- Xie, R., Lu, Y., Lin, F., y Lin, L. (2020). FAQ-Based Question Answering via Knowledge Anchors. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12430 LNAI, 3-15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60450-9_1