

LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE
CON LA EMPRESA COMO FORMA DE DIAGNOSTICAR
LA SITUACIÓN Y TOMAR DECISIONES
ESTRATÉGICAS EN MARKETING

VICENTE GINER-CRESPO

Universidad Internacional de La Rioja

LUIS MANUEL CERDÁ-SUAREZ

Universidad Internacional de La Rioja

DULCE ELOÍSA SALDAÑA-LARRONDO

Universidad Internacional de La Rioja

1. INTRODUCCION

La toma de decisiones estratégicas en marketing implica la realización previa del plan de marketing estratégico de la empresa, el cual, está formado por tres etapas principales. La primera de ellas es la fase de análisis y diagnóstico de la situación. Esta fase es fundamental para poder avanzar a la siguiente, en la cual, tendremos que formular y proyectar a futuro los objetivos que queremos lograr respecto a cada una de las 4Ps del Marketing Mix y las estrategias correspondientes a implementar para lograrlos. Esta primera fase se refiere por tanto principalmente a obtener toda la información necesaria para saber de dónde venimos y donde estamos.

En los últimos años y debido principalmente a la saturación de los mercados fruto esta de los altísimos niveles de competencia existentes, obligan a las empresas a mantener unos estándares de calidad altísimos como requisito mínimo para poder atender y satisfacer con éxito las necesidades de unos clientes que son cada vez más exigentes. Este escenario de máxima exigencia por parte de los consumidores ha propiciado que las empresas/marcas tengan que buscar nuevos factores diferenciales que les permitan lograr ventajas competitivas capaces de satisfacer

mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, lograr su fidelidad y recomendación. Ya no basta con hacer las cosas excepcionalmente bien, ya que este se ha convertido en un requerimiento mínimo por parte de los compradores, sino que además hay que lograr enamorar, vincular emocionalmente a los clientes generando entre ellos y la empresa/marca una relación de compromiso recíproco. Y es precisamente ahí donde entran en escena las <emociones>. Ya no basta que las empresas/marcas apelen a los <racionales>, que es lo que se ha hecho durante décadas, sino que ahora también es necesario generar entre la empresa/marca y su público objetivo un <vínculo emocional>.

2. LA ESTRATEGIA

Decía Benjamin Franklin que cuando no planificas, lo que estas realmente haciendo es planificar tu propio fracaso “If you fail to plan, you plan to fail” (Avwontom, 2016, p.1).

De acuerdo con Cavalle (2013) y Grant (2021) el concepto de <estrategia> ha estado tradicionalmente vinculado al mundo militar, y no comenzó a usarse en el *management* hasta que el profesor de la Universidad de Harvard Kenneth R. Andrews (1916 –2005) introdujo el concepto de estrategia de negocio o *business strategy* en sus primeras publicaciones. Aunque fue en 1951 cuando hizo su primera aproximación en Harvard Business Review titulada “Executive training by the case method” fue en 1971 cuando por medio de su publicación “The concept of corporate strategy” comenzó a popularizarse entre las empresas de los EE-UU.

No obstante, algunos años antes de 1971, ya hubo algunos autores que realizaron sus aportaciones en la misma línea, pero más centrados en la figura del propio directivo y en las capacidades individuales necesarias para la estrategia empresarial. Es el caso de Argyris (1965) con sus aportaciones sobre el papel del directivo en la resolución de conflictos y el de Barnard (1968) que se considera uno de los pioneros en analizar el liderazgo empresarial desde un enfoque más emocional y social. Otro destacado autor que también realizó algunas aportaciones importantes con anterioridad a la publicación en 1971 de Kenneth R. Andrews fue

Chandler (1962), el cual es considerado como uno de los pioneros en estrategia y estructuras. Chandler propuso que una estructura corporativa se establece con el objetivo de implementar una estrategia corporativa, por tanto, consideró que la estructura a de adecuarse a la estrategia, y no al revés.

Igualmente, otros autores como Drucker y la búsqueda de la efectividad del directivo o Ansoff cuyas aportaciones a la estrategia empresarial han sido fundamentales y han inspirado a autores como Porter con su obra “Competitive Advantage”, o Hamel y Prahalad con “Core Competence”.

3. LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

El diagnóstico de la situación es la primera fase fundamental de un plan estratégico. De su grado de exactitud y objetividad dependerá en gran parte el buen fin de toda la estrategia. Son por tanto los cimientos sólidos para la formulación de objetivos realistas y estrategias posibles de implementar en función de los recursos y capacidades presentes y futuros de la organización (Barney, 2000 y Grant, 2021). Por tanto, del diagnóstico de la situación se obtendrán aquellas ventajas competitivas que posee la empresa, ya sean estas, fruto de sus recursos, fruto de sus capacidades, o ambas, y que le permitirán establecer factores diferenciales, ya sean sostenibles en el tiempo o ya sean temporales, respecto de sus competidores (Barney, 2000; Dagnino, Picone & Ferrigno, 2021).

Como destacan Grimm y Smith (1997, como se citó en Sirmon; Hitt y Arregle et al, 2010), el buen entendimiento de la naturaleza de las ventajas competitivas está en el corazón del *management* estratégico.

Para la realización del diagnóstico de la situación, es necesario evaluar entre otras tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la empresa, lo cual implica un análisis detallado de la competencia (Sainz de Vicuña, 2021) lo cual conlleva un análisis riguroso de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para poder competir en su respectivo mercado.

Porter (2021) considera que los recursos y capacidades de una empresa pueden representar las fortalezas que en forma de ventajas competitivas permitirán diseñar e implementar sus estrategias. Por su parte, Drucker (2009) considera que lo más importante para la planificación estratégica está en la capacidad del directivo de saber reconocer de forma realista los recursos y capacidades que posee la empresa e igualmente cuales debería de tener para poder competir y por tanto generar ventajas competitivas.

3.1. EL ANÁLISIS DAFO COMO ÚLTIMA FASE DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

El Diagnostico de la situación en la empresa como base y cimientos de todo el plan estratégico implica finalmente la realización del análisis DAFO (Barney, 1995; Westwood, 2016; Grant, 2021; Sainz de Vicuña, 2021). Este consiste por tanto en que a partir del estudio de mercado previo realizado (Westwood, 2016) se puedan identificar por un lado las fortalezas y las debilidades de la empresa y por otro las amenazas y oportunidades (Sainz de Vicuña, 2021; Benzaghta, Elwalda y Mousa et al. 2021).

De acuerdo con Barney (1995), Preciado y Alvarez (2005) y Tavernise (2019) los directivos han estado siempre enormemente interesados en identificar ventajas competitivas para sus empresas. En las últimas décadas esto lo han podido hacer gracias al análisis DAFO o *SWOT analysis*. Por un lado, lo que se busca es beneficiarse de las fortalezas que la empresa ha identificado que tiene gracias al estudio previo de mercado para así, poder aprovechar las oportunidades que hay en el mercado y neutralizar las posibles amenazas de este. Y, por otro lado, como señalan Barney et al. (1995), minimizando las debilidades de la empresa, se logra más fácilmente generar posibles ventajas competitivas que otras empresas de la competencia.

3.1.1. Sus orígenes

Hay numerosas opiniones y algunas contradicciones sobre el verdadero origen del análisis DAFO o *SWOT analysis*. Algunos autores señalan que fue en 1951 cuando Kurt Lewin en su obra: “Field theory in social science”, destacó que los resultados a los que toda empresa aspira llegar

están significativamente influenciados por varias fuerzas motrices o impulsores pero también por sus limitaciones e inhibidores (Giner-Crespo, 2015). Sin embargo, por esas mismas fechas, George Albert Smith y C. Roland Christensen mostraron gran interés por el mismo tema. Estos autores, aprovechando su condición de profesores de la Universidad de Harvard, se apoyaron en la metodología del <Caso> y analizaron si las políticas estratégicas de las empresas tenían en cuenta las circunstancias del entorno de mercado en el que competían. Tan solo unos años más tarde, a principios de los 60 otro autor e investigador de esta misma Universidad llamado Kenneth Andrews, centro sus estudios en los trabajos e investigaciones realizadas por sus dos predecesores (Barney, 1995).

Sin embargo, otras fuentes no dudan en señalar que, fue el profesor e investigador de la Universidad de Stanford, Albert Humphrey, considerado como uno de los pioneros en planificación de la estrategia corporativa quien mientras en los años 60 trabajaba para el Stanford Research Institute, lideró una investigación a partir de la cual desarrolló su llamado *Team Action Model*. Este modelo permite a los directivos gestionar y afrontar los cambios en sus mercados y entornos competitivos. Es por ello que, este investigador es también considerado uno de los padres del análisis DAFO.

Como destaca King (2004) aunque es complicado concluir los verdaderos orígenes de las siglas *SWOT analysis*, lo cierto es que este fue ampliamente utilizado por los profesores e investigadores de la Universidad de Harvard desde los años 60. En cualquier caso, e independientemente de quien o quienes fueron sus precursores, lo cierto es que estas siglas, como herramientas para la realización del diagnóstico de la situación en la empresa, siguen gozando de una gran aceptación entre las empresas de hoy día (Novicevic y Harvey, 2004).

Y esto se debe en gran parte a que ya en la década de los 80, fue Michael Porter, considerado padre de la estrategia empresarial moderna y uno de los mayores pensadores del mundo en gestión y competitividad, quien lo comenzó a extender en el mundo del *management* al definir sus <Cinco fuerzas> (Halawi, McCarthy & Aronson, 2006).

Algunos años más tarde, en la década de los años 90, J.B. Barney lo consagró como forma de identificar los recursos y las capacidades que permiten a las empresas generar ventajas competitivas que, a su vez, sean sostenibles en el tiempo como forma de competir en unos mercados cada vez más volátiles.

Aunque el análisis DAFO, es por tanto como se ha destacado, una herramienta útil y muy utilizada en las empresas de hoy día para realizar el diagnóstico de la situación (Benzaghta, Elwalda y Mousa et al. 2021) sin embargo, por sí mismo, no garantiza la objetividad de las posibles diferentes interpretaciones que se hagan de toda la información a obtener que implica su realización (Barney, 1995; Novicevic y Harvey, 2004). A este respecto Drucker (2009) y Grant (2021) destacan su utilidad e importancia, pero igualmente resaltan la complejidad que entraña este análisis y lo difícil que es realmente definir lo que es una fortaleza y una debilidad. En este sentido, Moreno (2001, p.24) insiste en, “(...) que el uso de la información con una determinada finalidad requiere una interpretación de esta que es personal y, por lo tanto, subjetiva e intangible”.

3.1.2. La información necesaria para su realización

Como se ha señalado, para la realización de este análisis es necesaria toda aquella información que permita identificar y definir tanto las circunstancias internas como externas de la empresa. Davenport (2013) considera que el uso de la información para poder tomar decisiones es algo que ha existido siempre y Frishammar (2003) la clasifica para este fin de esta manera:

1. *Hard*: esta se refiere a toda aquella información que ha sido obtenida de forma <reglada> y, por tanto, es información estructurada en forma principalmente de estadísticas y todo tipo de valores numéricos (Häckner, 1988). Se considera así que es fácilmente clasificable y almacenable (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2. *Soft*: esta es más cualitativa y consiste principalmente en imágenes, visiones, intuiciones e ideas, entre otras. La información *Soft* está directamente vinculada a la propia persona y es por tanto de acuerdo con Mintzberg (1994) considerada muy subjetiva.

4. LA IMPORTANCIA DE LAS <EMOCIONES>

De acuerdo con LeDoux (1999) las personas tenemos en el cerebro un lado emocional, el cual está representado por la amígdala que es el órgano que recibe la información que llega desde los sentidos a través de las conexiones neuronales. La amígdala genera por tanto algo así como una memoria emocional que influye sobre los comportamientos y sobre la percepción que las personas tenemos del entorno que nos rodea. Sería por tanto esa memoria emocional la generadora de gran parte de estas conductas.

De acuerdo con Viguri (2011), el instituto Picower, que forma a su vez parte del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) y que investiga sobre el aprendizaje y la memoria, trabaja en analizar como las sinapsis en la corteza cerebral son modificadas por la experiencia y el almacenamiento de información. Las sinapsis que son consideradas las autopistas para los mensajes enviados y recibidos por todas las células del cerebro son las uniones entre las células nerviosas. De acuerdo con Viguri (2011) cada emoción posee su propio conjunto de pensamientos y recuerdos asociados, que el propio cerebro emite de forma automática sin ningún control racional. La visión de la realidad, por tanto, se modifica en función de la emoción que se esté sintiendo en cada momento. La mente emocional es por tanto selectiva, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que prioriza aquellas que considera relevantes.

Sin embargo, como destaca Firth-Godbehere (2022) no se pueden separar la emoción de la razón ni la razón de la emoción. Este autor considera que la toma de decisiones implica la entrada en acción de ambas, razón y emoción.

Durante siglos destaca Damásio (1994) se nos trató de explicar desde la comunidad científica una total separación entre razón y emoción, sin embargo, las investigaciones realizadas en las últimas décadas desde el campo de la neurociencia han ido demostrando la total incoherencia de esta separación.

“El funcionamiento del casi kilo y medio de tejido esponjoso que compone el cerebro humano en ocasiones parece ser casi tan complejo como el universo mismo” Aiken (2003, p.201).

No obstante, destacada esta realidad, Aiken (2003, p.201) es optimista y considera que “(...) ahora sabemos bastante acerca del funcionamiento de los cuatro lóbulos de la corteza cerebral (frontal, parietal, occipital, temporal), y las estructuras subcorticales del cerebro”.

De acuerdo con Giner-Crespo (2015, p.68) “No son pocos los científicos que desde el ramo de la neurología han centrado últimamente sus investigaciones en el estudio de estas emociones que cada vez son más importantes en esta sociedad tan desarrollada y tan supuestamente auto-realizada”.

Respecto de esas primeras investigaciones realizadas sobre la base neurológica de la emoción que señala Damásio (1994) se destaca el “Circuito de Papez” como principal aportación realizada por el neurocientífico norteamericano James Papez en 1937. Su propuesta se refiere a una serie de estructuras nerviosas situadas en la zona límbica del cerebro y que estarían actuando como controladoras de las emociones. De tal forma que Papez (1937) considera que es el sistema límbico, el que realmente ejerce control sobre las emociones. Sin embargo, el primer precursor de la idea pudo ser el neurobiólogo alemán Christofredo Jakob (1866-1956) que ya en 1908 menciona la existencia del cerebro visceral el cual comenzaría en el hipocampo e incluiría otras zonas principales como la corteza prefrontal y la amígdala.

De acuerdo con Méndez-Díaz y Mendoza-Fernández et al. (2009) James Papez hizo su aportación defendiendo que la estructura de origen cortical la cual se encarga de representar y determinar los sentimientos es el lóbulo límbico. Sin embargo y aunque esta estructura fue ya identificada con anterioridad por el neurólogo francés Paul Broca (1824-1880) el término < sistema límbico > fue acuñado por el neurocientífico norteamericano Paul McLean (1913-2007) quien lo consideró así ya que en este se incluían partes del hipotálamo, el área septal, el núcleo accumbens, las áreas mesocorticales y la amígdala, considerándose esta última como la principal responsable de lo que se ha venido a llamar < cerebro emocional > (Goleman, 2015).

Aunque con las investigaciones realizadas en las últimas décadas en el ámbito de la neurociencia se ha ido demostrando que el circuito es mucho más amplio de lo que imaginaron estos primeros investigadores, lo cierto es que se puede considerar que, ambos científicos fueron pioneros en el estudio de las emociones.

4.1. LO QUE SON LAS EMOCIONES

Senge, Kleiner y Roberts et al. (1999) en referencia a esto, destacan lo expresado por el que fuera jefe de Neurología del Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa, el cual señala que el razonamiento y las emociones se cruzan en el cerebro. Por tanto, los sentimientos y las emociones ejercen una poderosa influencia sobre el razonamiento. Damásio (2005) define las emociones como un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo. Por tanto, las emociones serían aquellas reacciones que ayudan a la supervivencia de cualquier ser vivo (Firth-Godbehere et al. 2022).

En base a esto, las emociones serían por tanto anteriores a la propia inteligencia creativa, es decir que, en cierta forma la manera que Damásio (2005) tiene de referirse a la inteligencia racional y deductiva.

Para Goleman (2015) las emociones son impulsos que genera el cerebro de forma automática por causa de la propia evolución. Es decir que, en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción. Aunque estos disparadores o reacciones que genera de forma automática el propio cerebro representan el lado más emocional de las personas, también están esas otras asociaciones que son más racionales. Como dicen los neurocientíficos, se basan en nuestras propias experiencias las cuales, a su vez, serían fruto de la inteligencia cognitivo-individual que también está muy influenciada por la inteligencia colectiva que ha formado parte de nuestro desarrollo cultural.

El neurocientífico portugués Antonio Damásio ha investigado desde hace décadas que produce las emociones en cuanto a que son muchas veces reacciones que el propio organismo genera. Para Damásio (2015, p. 57) “(...) la emoción significa el resultado de la evaluación de la situación por parte del organismo”. Esta evaluación a la que Damásio hace

referencia, unas veces pueden considerarse los disparadores producidos por la evolución, pero en otras muchas ocasiones serian asociaciones que el propio cerebro hace en función de las experiencias individuales de cada persona.

Para Damásio (2005, p. 57) “Uno de los principales aspectos de la historia del desarrollo humano se refiere al modo en que la mayor parte de los objetos que rodean a nuestro cerebro es capaz de desencadenar una forma u otra de emoción (...)”. Esta emoción a su vez puede ser fuerte o débil, puede ser mala o buena e incluso, puede ser consciente o inconsciente. Las emociones aparecen por tanto en función de una complicada cadena de acontecimientos y asociaciones.

“En virtud de dichas asociaciones, cuando una situación que encaja en el perfil de una determinada categoría es revivida en nuestra experiencia, desplegamos de forma rápida y automática las emociones apropiadas” (Damásio, 2005, p.142).

4.2. CEREBRO RACIONAL Y CEREBRO EMOCIONAL.

Goleman (2010) lo define como <nuestras dos mentes>, y señala que ambas formas de conocimiento interactúan entre sí para construir nuestra vida mental.

Paul D. MacLean (1913 - 2007) que fue un neurocientífico norteamericano aportó una teoría novedosa sobre el cerebro humano al considerar que este es el fruto de la evolución de tres cerebros en uno: el reptiliano, el sistema límbico y la neocorteza. De acuerdo con MacLean el cerebro ha tenido un desarrollo a lo largo de miles de años y dicha evolución habría ido generando algo así como tres cerebros en uno. De acuerdo con Chopra y Kanji (2010) MacLean fue pionero en el estudio de las emociones tratando de explicar la evolución de la mente humana en función de los comportamientos de las personas y centrando sus investigaciones sobre la base neurológica de la <emoción>.

De esta forma, por un lado, está la parte del cerebro más próxima a la medula espinal formada por un sencillo sistema nervioso y cuyo nombre es tallo encefálico. Esta parte es responsable de los movimientos y de las reacciones más automáticas de los organismos y su función es

garantizar la supervivencia de las especies ya que, es común a todas ellas y proviene de la edad de los reptiles.

Por otro lado, hay una evolución posterior del cerebro que es el sistema límbico, que los neurólogos consideran como unas estructuras neuronales que serían como sistema las generadoras de las emociones y, por tanto, el sistema límbico es la parte dentro del cerebro encargada de producir dichas emociones. Esta parte que envuelve el tallo encefálico permitió generar reacciones mucho más eficaces tal como; miedo, ira, deseo, rabia, aprecio y desprecio, entre otras, para garantizar la propia supervivencia. Por último, está el neocórtex que sería la parte más importante dentro del cerebro para el desarrollo intelectual y responsable principal de las capacidades de planificación y de previsión. Esta parte del cerebro fue por tanto la que permitió dar forma a esas reacciones más emocionales que se generan en el sistema límbico. De las conexiones tan necesarias entre el sistema límbico y la neocorteza depende en gran parte la capacidad de integrar equilibradamente lo que se ha venido a llamar emoción y razón o lo que es lo mismo, pensamientos racionales y sentimientos emocionales.

Como señala Goleman (1996) esas ramificaciones nerviosas que extendieron el alcance de la zona límbica son tan abundantes que el <cerebro emocional> sigue desempeñando un rol fundamental en la arquitectura del sistema nervioso. La región emocional añade este autor, es el sustrato en el que creció y se desarrolló el nuevo cerebro pensante y sigue estando directamente vinculada con él a través de miles de circuitos neuronales.

En la misma línea LeDoux (1999) destaca que las conexiones que van desde la amígdala hacia el neocortex triplican las que van en el sentido contrario.

De acuerdo con Goleman (1996) LeDoux descubrió que la amígdala era capaz en ocasiones necesarias de reaccionar ante amenazas externas incluso antes de que el cerebro pensante el neocortex tuviera tiempo de evaluar la información recibida por los sentidos. Esto le llevo a considerar que, anatómicamente el sistema <emocional> puede reaccionar independientemente del neocórtex. De acuerdo con Damásio (1994) son

precisamente esas conexiones nerviosas entre ambas partes vitales del cerebro, las que permite equilibrar la vida tanto en términos emocionales como racionales. La importancia de estas conexiones y el rol principal que las emociones tienen incluso en las decisiones más racionales, llevaron a este científico a investigar las lesiones que sus pacientes tenían en las conexiones neuronales entre la amígdala y el lóbulo prefrontal y como esto podía influir en sus comportamientos y en sus decisiones. Para Damásio (2005) las emociones se pueden clasificar en tres tipos: en la parte inferior estarían las emociones de fondo, un poco más arriba las emociones primarias, y por fin en lo más alto de las emociones estarían las sociales. En estas últimas se incluyen por tanto atributos de la <emoción> tan importantes como; la simpatía, la turbación, la vergüenza, la culpabilidad, el orgullo, los celos, la envidia, la gratitud, la admiración, entre otros. LeDoux (1999) considera que el motivo de que las <emociones> hayan estado tanto tiempo sin ser investigadas científicamente, ha sido su carácter intangible y sobre todo más bien subjetivo, sin embargo, el peso que estas tienen cada vez más en las decisiones y comportamiento de los consumidores está generando en los últimos años un gran interés en el marketing y esto ha generado que se haya acuñado un término que hasta hace solo unos años no existía y que es el neuromarketing.

4.3. EL NEUROMARKETING

De acuerdo con Cenizo (2022) fue como consecuencia de la traducción al inglés del título del libro publicado en 2002 por el profesor Ale Smidts cuando se tiene constancia del primer precedente del uso del término <neuromarketing>.

El título original del libro de Smidts era “Kijken in het brein” (Mirando en el cerebro), sin embargo, al traducirse al inglés, se adaptó y paso a llamarse

“Looking into neuromarketing”. No obstante, el origen de la disciplina es anterior a esa fecha y se remonta a 1999 que fue cuando se realizó el primer estudio fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging) con fines de marketing a cargo del profesor Gerry Zaltman (Roeduck, 2011 como se citó en Cenizo, 2021).

De acuerdo con Smidts (2002) el neuromarketing implica el estudio de los mecanismos y procesos cerebrales para poder entender los patrones y pautas de comportamiento de los consumidores y así mejorar las estrategias de marketing.

Por su parte, Dooley (2011) considera el neuromarketing como una nueva disciplina dentro de la propia investigación de marketing que se centra en el estudio de las reacciones cognitivas y emocionales de los consumidores ante diferentes estímulos de marketing.

Encontramos la relación entre todo lo expuesto en los puntos anteriores sobre el estudio de las emociones desde la neurociencia y el neuromarketing en la aportación que hacen Marichamy y Sathiyavathi (2014) al considerar este último como una combinación de neurociencia y psicología para el estudio de las motivaciones de compra de los consumidores. De acuerdo con Cenizo (2022) el neuromarketing aplica diferentes técnicas, las cuales se dividen principalmente entre aquellas que buscan analizar la actividad dentro del propio cerebro y las que lo hacen desde fuera. Algunas de estas técnicas son; la resonancia magnética funcional, la electroencefalografía o la magneto-encefalografía.

En cualquier caso, evaluar y medir el grado de satisfacción emocional de los clientes con la empresa o marca, no precisa necesariamente de métodos tan sofisticados sino de realizar las encuestas adecuadas por medio del cuestionario o medio más apropiados. Esto es lo que se ha venido a llamar *VOC Voice of customer* (La opinión del cliente) y que implica, ceder todo el protagonismo a cliente dentro de las organizaciones.

4.4. DEL MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE AL MAPA DE EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE

De acuerdo con Richardson (2010) el mapa de experiencia de cliente es un diagrama que muestra los diferentes pasos que los clientes de una empresa/marca recorren en los diferentes puntos de contacto que tienen con esta. Por tanto, el uso de esta herramienta permite a las empresas conocer la opinión de los clientes respecto a cada uno de esos puntos de contacto o *touchpoints* que tienen con la organización y así poder medir su grado de satisfacción y expectativas respecto a cada uno de ellos.

La medición del desempeño de la empresa/marca respecto a cada uno de estos *touchpoints* le permiten identificar, por un lado, el posible grado de <fricción> y por otro, el posible grado de <satisfacción>. Por tanto, es fundamental identificar los departamentos de la empresa, tanto los de *front office* como los de *back office* que influyen sobre estos *touchpoints* para poder a su vez implementar las correspondientes acciones de mejora en la experiencia de cliente. A menudo señala Richardson (2010), las empresas/marcas tienden a incluir en el mapa de experiencia de cliente *touchpoints* o bien muy generales o bien en poca cantidad, lo cual, puede desembocar en un conocimiento demasiado general y poco detallado de la experiencia de cliente, y a partir de ahí, en acciones de mejora poco afinadas.

Es necesario por tanto que a tenor de la vital importancia que los estudios e investigaciones expuestos en este trabajo atribuyen a las <emociones> en la toma de decisiones, la empresa/marca diseñe su propio mapa de experiencia de cliente, o *customer journey map* teniendo muy en cuenta en cada *touchpoint* definido el grado de <vínculo emocional> (emotional attachment) que puede ayudar a que el cliente avance hacia el siguiente punto de contacto (Richardson, 2010).

A este respecto y para poder diseñar un mapa de experiencia de cliente que logre los objetivos de mejora y que ayude por tanto a encontrar el <vínculo emocional> que siempre hay en cada <interacción> que la empresa/marca tiene con sus clientes, este autor propone que se trate de encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Que estamos haciendo y que estamos ofreciendo al cliente en cada *touchpoint*?
2. ¿Esta cada *touchpoint* cubriendo la expectativa que el cliente tiene de nosotros?
3. ¿Esta cada *touchpoint* abordando las necesidades insatisfechas/subyacentes/latentes de los clientes? ¿Existen necesidades ocultas que ni nosotros ni nuestros competidores estamos resolviendo?
4. ¿Todos los *touchpoints* generan *feedback* con el cliente en los mismos términos de amabilidad, empatía, claridad etc...?

5. ¿Hay identificada alguna fricción en algún *touchpoint* que pueda causar que el cliente no desee avanzar al siguiente paso?
6. ¿Hay algún factor en la interacción con el cliente en cada punto de contacto o *touchpoint* que nos diferencie de nuestros competidores y nos ayude a fidelizarlos?

El diseño de esta investigación se ha realizado por medio de un estudio de gabinete que ha implicado la revisión bibliográfica relativa a las variables que forman parte de este trabajo. Estas son; la estrategia, el diagnóstico de la situación y las emociones. La primera de ellas es necesaria para entender el contexto en el que se realiza el plan de marketing estratégico en una empresa. La segunda, es la fase 1 del plan de marketing estratégico y es la base, los cimientos sobre los que se construye todo el plan y, por tanto, toda la estrategia empresarial. Por último, la tercera es la variable que, a tenor tanto de la revisión bibliográfica como de la investigación, se delata actualmente como la variable crítica que más influye sobre la experiencia de cliente. Su evaluación como parte de la fase 1 es fundamental para que, en la fase 2 se puedan formular los objetivos y las estrategias para lograrlos y a su vez, en la fase 3, se pueda realizar el plan de acciones necesarias para convertir las estrategias en una realidad.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con Dobrev et al. (2022) el <vínculo emocional> se puede considerar de forma general como el sentimiento de pertenencia, conexión, aprecio y afecto que se puede sentir por las personas cercanas. Es una necesidad humana básica. Esto mismo adaptado al contexto empresarial implica que el cliente considere que la empresa/marca, cuida de el/ella como persona, le valora como cliente y se siente por tanto apreciado/a por la empresa/marca.

Para las empresas/marcas conseguir replicar un sentimiento que es tan afecto desde siempre al entorno más personal y familiar del cliente en cada una de las interacciones que tienen con ellos, no resulta fácil, pero lograr algo al menos parecido, generará un <vinculo emocional0> o

apego emocional que ayudará a que la percepción general del cliente respecto a cada *touchpoint* sea mejor que si ese vínculo emocional no existiera. Es decir que, para los consumidores ya no basta con que se les esté aportando en cada punto de contacto una interacción plenamente satisfactoria en lo racional, sino también en lo emocional.

El objetivo sería por tanto para las empresas/marcas evolucionar desde el clásico mapa de experiencia de cliente, hacia un mapa emocional de experiencia de cliente que conjugue tanto la evaluación y medición en los mismos términos que se ha hecho hasta ahora de la satisfacción del cliente respecto a cada punto de contacto o *touchpoint* como también el grado de <vínculo emocional> que se le haya generado igualmente en cada punto de contacto o *touchpoint*. A partir de ahí, la empresa/marca podría medir en cada punto de contacto la satisfacción del cliente respecto a ambos factores y así analizar la influencia que tienen la una sobre la otra para poder establecer cuál es la dependiente y cuál es la independiente en aras de lograr un mejor diagnóstico de la situación que permita tomar decisiones más adecuadas y ajustadas a la realidad de lo que los clientes esperan de la empresa.

6. REFERENCIAS

- Aiken, L. R. (2003). Tests psicológicos y evaluación. Pearson educación.
- Argyris, C. (1965). Explorations in interpersonal competence-I. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 58-83.
- Avwontom, F. (2016). If you fail to plan, you are planning to fail. Can business plans reduce the high failure rate of SMEs, 74-89.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Ed. *Academy of management executive*, Vol 9 No 4, pp. 49-61.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
<https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=globe>
- Cavalle, C. (2013). Witnesses to our future. *IESE Insight Third quarter 2013*. Issue 18.
- Cenizo, C. (2022). Neuromarketing: concepto, evolución histórica y retos. *Icono14*, 20(1), 7. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8217301.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total quality management*, 21(10), 971-1004.
https://www.researchgate.net/profile/Parvesh-Chopra/publication/240235705_Emotional_intelligence_A_catalyst_for_inspirational_leadership_and_management_excellence/links/5871393708aebf17d3aad56b/Emotional-intelligence-A-catalyst-for-inspirational-leadership-and-management-excellence.pdf
- Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12242>
- Damasio, A. (2005). *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: Crítica.
- Damasio, A. R., & Damasio, H. (1994). Cortical systems for retrieval of concrete knowledge: The convergence zone framework.
- Davenport, T.H. (2013). *Analytics 3.0*. Ed. Harvard Business Review, Dec 2013.
<https://hbr.org/2013/12/analytics-30>

- Dbiec, J., & LeDoux, J. (2009). The amygdala and the neural pathways of fear. In *Post-Traumatic Stress Disorder* (pp. 23-38). Humana Press.
- Dibeehi, Q., Dobrev, Z., & Dobrev, C. Z. Z. The walkie-talkie model of customer experience. Mode of access: <http://beyondphilosophy.com/white-papers>.
- Dobrev, Z. (2022). *The Big Miss: How Organizations Overlook the Value of Emotions* (Business Expert Press).
- Dobrev, Z. (2022). The biggest miss on business radars: Why emotional attachment is the key to customer-driven growth. <https://www.mycustomer.com/customer-experience/loyalty/the-biggest-miss-on-business-radars-why-emotional-attachment-is-the-key>
- Dooley, R. (2011). *Brainfluence: 100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P.F. (2009). *The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Collins Business Essentials.
- Firth-Godbehere, R. (2022). *Homo emoticus: La historia de la Humanidad contada a través de las emociones*. Salamandra Miradas. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K_hwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Richard+Firth-Godbehere&ots=5QGPnmqbem&sig=a7AxFd41ng4cstRwS0rGnkQHbYBQ
- Frishammar, J. (2003). *Information use in strategic decision making*. Management decision. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:237472/fulltext01.pdf>
- Giner-Crespo, V. (2015). *Factores emocionales del conocimiento que influyen sobre la objetividad del diagnóstico de la situación en el proceso de planificación estratégica*. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Giner-Crespo, V., Iniesta-Alemán, I., & Cerdá-Suárez, L.M. (2022). *La influencia de la inteligencia emocional en las decisiones estratégicas: la lección de Delfos*. Editorial Dykinson. N.º 44 de la colección Conocimiento Contemporáneo. 1ª edición, 2022. ISBN 978-84-1377-924-9. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open_link_libro
- Giner-Crespo, V., Iniesta-Alemán, I., & Cerdá-Suarez, L.M. (2022). *Las direcciones comerciales de las empresas de distribución B2B ante los retos de la era digital poscovid*. Editorial Dykinson. ISBN 978-84-1377-928-7, págs. 179-202. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=869432&orden=0&info=open_link_libro
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona.

- Goleman, D. (2010). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B de Books.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
<https://www.academia.edu/download/81885729/88a606f2c2523eb730931325c976a0a77be6.pdf>
- Häckner, E. (1988). Strategic development and information use. *Scandinavian Journal of Management*, 4, (1-2), 45-61. <https://acortar.link/803XNS>
- Halawi, L.A., McCarthy, R.V., & Aronson, J.E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. Ed *The learning organization*. Vol, 13. No, 4. pp, 384-397.
- King, R. K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. *Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute*, 25-27.
<https://www.metodolog.ru/triz-journal/archives/2004/08/07.pdf>
- LeDoux, J. (1999). *El Cerebro Emocional*. Editorial Planeta, S.A
- LeDoux, J. (2003). The emotional brain, fear, and the amygdala. *Cellular and molecular neurobiology*, 23(4), 727-738.
- LeDoux, J. (2007). The amygdala. *Current biology*, 17(20), R868-R874.
- Marichamy, K., & Sathiyavathi, K. (2014). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Tactful management research journal* Vol. 2 Issue, 6.
https://www.academia.edu/download/37486756/NEUROMARKETING_THE_NEW_SCIENCE_OF.pdf
- Méndez-Díaz, M., & Mendoza-Fernández, V. (2009). El Sistema Límbico y las Emociones: Empatía en Humanos y Primates. *Psicología Iberoamericana*, 17(2), 60-69.
https://www.academia.edu/download/81166543/270-Texto_del_articulo-1094-1-10-20200917.pdf
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, EEUU.
- Moreno, J.M. (2001). El proceso analítico jerárquico (AHP), fundamentos, metodología y aplicaciones. 1-25. Universidad de Zaragoza.
<https://cutt.ly/IT8TgCM>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Novicevic, M., & Harvey, M. (2004). Dual Perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. Ed. *Marketing intelligence and planning*. Vol, 27. No, 1. pp. 84-94.

- Papez, J. W. (1937). A proposed mechanism of emotion. *Archives of Neurology & Psychiatry*, 38(4), 725-743.
- Porter, M. E. (2021). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The free press.
- Preciado, D. J. S., & Alvarez, R. (2005). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica." La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global". *El hombre y la máquina*, (24), 34-45. <https://www.redalyc.org/pdf/478/47812408004.pdf>
- Richardson, A. (2010). Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. *Harvard Business Review*.
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2021). El plan de marketing digital en la práctica. *Esic editorial*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.4140380511>
- Sirmon, D.G; Hitt, M.A; Arregle, J.L; Campbell, J.T (2010): The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Ed. Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.*, 31: 1386–1409.
- Smidts, A. (2002). Kijken in het brein: Over de mogelijkheden van neuromarketing. <https://repub.eur.nl/pub/308/EIA-012-MKT.pdf>
- Tavernise, W. J. (2019). Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes: estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades. https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/2335/Competitividad_pymes_Tavernise.pdf?sequence=3
- Viguri, J. (2011). La intuición en la toma de decisiones. Decisiones en situaciones de riesgo. Análisis de la función de utilidad. TESIS DOCTORAL. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- Westwood, J. (2016). Preparar un plan de marketing. *Profit Editorial*.