

**ESTRATEGIA “CUSTOMER JOURNEY” COMO HERRAMIENTA DE
TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL DE LA CULTURA EN EMPRESAS
DE SERVICIOS EN COLOMBIA**



CLAUDIA PATRICIA ABRIL GAONA

PRESENTADO A:

JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ D.C.
ABRIL 2017**

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN:	3
2.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
3.	ANTECEDENTES	5
4.	JUSTIFICACIÓN	8
5.	OBJETIVO GENERAL.....	10
5.1.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
6.	MARCO TEÓRICO.....	11
	El desarrollo Organizacional dentro de las empresas de Servicios.....	11
	Marketing de Servicios	12
	La experiencia del Servicio:.....	13
7.	DESARROLLO DEL TRABAJO	14
	¿Cuáles son los componentes en el modelo estratégico del Customer Journey en las organizaciones?.....	14
	Ciclo del Servicio.....	15
	Customer Journey	16
	La estrategia de Customer Journey como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicios en Colombia.....	17
	Sistema de medición de la satisfacción del cliente	18
8.	CONCLUSIONES	20
9.	Referencias.....	22

1. RESUMEN:

Hoy en día el Customer Journey está a la vanguardia de la estrategia de las empresas en Colombia y el mundo.

La experiencia del cliente en cada “momento de verdad” es el punto de partida ideal para entender la prestación del servicio de las organizaciones desde la perspectiva de su cliente, recoger la voz del cliente como eje central, se obtendrá un mapa de la organización en un solo lugar y ayudará a diseñar el camino hacia la estrategia de servicio para lograr diferenciar la marca a través de un marco diferenciador en la experiencia del cliente. (TPD-Mapping-Guide -Touchpoint Dashboard - Customer Experience Mapping Redefined, 2014)

Teniendo en cuenta como elementos fundamentales: los Segmentos de clientes (Personas), definirlos y segmentarlos para identificar el viaje al que desea asignar, los Touchpoint y ciclo del servicio - Los pasos que los clientes toman y todos los puntos de contacto que encuentran a medida que avanzan a través de sus etapas y canales del ciclo de vida estos enlazados con los procesos y las personas que logran esta interrelación.

Las empresas deben buscar transformar las transacciones en relaciones permanentes con sus clientes, deben enfocarse en el Customer Journey como una experiencia pensada en todos sus detalles de principio a fin, tanto en lo físico como en lo virtual.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de las diferentes etapas del desarrollo histórico de la mercadotecnia, encontramos que no basta con contar con un producto adecuado y prestar un buen servicio para lograr la satisfacción de los clientes.

El concepto de marketing, es el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler P. , 2008). En la actualidad nos encontramos frente a mercados saturados ya sea en empresas de productos o de servicios en los que es muy difícil, o casi imposible, encontrar personas que no tengan predilección por alguna marca para lo cual debemos lograr un diferenciador frente a la competencia.

En la década de 1980 se aborda el estudio de las organizaciones en las empresas colombianas en cuanto a cultura y diagnóstico organizacional (normas, hábitos y valores en un entorno).

El Customer Journey es en esencia “La experiencia del Cliente que permite a las empresas enfocarse en el ciclo de vida de un cliente”, parte fundamental del marketing, donde se analizan todos y cada uno de los momentos de verdad de los procesos dentro de las organizaciones, cuantificar, determinar costos, tiempos, responsables para generar estrategias encaminadas a la optimización de procesos y recursos.

De acuerdo a lo anterior se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Es la estrategia de “Customer Journey” una herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicios?

3. ANTECEDENTES

Las empresas de Servicios en Colombia se han destacado en los últimos años por presentar evolución y mayores ganancias, crecimiento del empleo en el sector, desregulación de muchas áreas de servicios y un cambio en la filosofía y modelos administrativos tradicionales.

Una empresa de servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades, cumpliendo con su ejercicio económico.

En Colombia los servicios constituyen el 74% del empleo, el 16% de las exportaciones y hay una participación del 64,4% de los servicios en el PIB nacional, los servicios además significaron en el 2001 el 45% del stock de inversión extranjera en el país. Los sectores que más han evidenciado las estrategias en la prestación del servicio al cliente están el sector de las Telecomunicaciones y el Sector Financiero. (ALCA, s.f.).

Las empresas de servicios, buscan un valor diferenciador sobre la competencia basada en el servicio prestado a sus clientes, con estrategias de servicio con mayores estándares, mediciones de la satisfacción, atención de las solicitudes y quejas en primer contacto.

Los consumidores colombianos cada día son más exigentes con la calidad de los productos y esto lo unen con la atención y trato recibido en la compra y utilización de los productos y servicios.

La Encuesta Anual de Servicios en Colombia 2015 investigó 5.266 empresas de servicios distribuidas según subsector como se presenta en la Tabla 2. Es importante aclarar que la cobertura de los resultados de un subsector a otro, difiere en razón al tamaño de las empresas que se investigan y al grado de atomicidad de las mismas; en actividades como telecomunicaciones; postales y correo; y suministro de personal, la encuesta cubre alrededor del 80% de la producción bruta, mientras que en otras como expendio de alimentos y bebidas; inmobiliarias y alquileres; y otros servicios, solo cubre un porcentaje inferior al 20%.

Tabla 1. Número de empresas investigadas, según actividad de servicios



Total nacional 2015. A este número de empresas investigadas en la EAS, se adicionan 148 establecimientos de edición que de acuerdo a la CIIU Revisión 4 son consideradas en el sector servicios.

Fuente: (Dane, 2015)

Dentro del estudio realizado por el Dane se investigó sobre la prestación de servicios de los relacionados en la gráfica anterior de acuerdo a su naturaleza, con el fin agruparlas y conocer la estructura y el comportamiento de los servicios en Colombia, la economía global de los servicios está generando la mayor parte del producto nacional bruto.

Al analizar las diferentes causas que aquejan a grandes y pequeñas organizaciones en Colombia en busca de lealtad y experiencia de sus clientes, se evidencian las siguientes estadísticas que indican la falta de una cultura del servicio en las mismas:

- ✓ Perder un cliente cuesta 4 veces más que volverlo a atraer (ReturnonBehavior, 2014)
- ✓ 7 de cada 10 clientes que pasa a la competencia, lo hacen por mal servicio. (McKinsey, 2014).
- ✓ Causas para perder un cliente: El 1% muere, el 3% se muda a otro lugar, el 5% se hace amigo de otros, el 9% por precios de competencia, el 14% por mala calidad del producto. (McKinsey, 2014).
- ✓ Y el 68% de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace por un mal servicio. (Association-AMA-, 2014)
- ✓ Un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento. El satisfecho en cambio, solo difunde su experiencia a otros 5 individuos.

4. JUSTIFICACIÓN

A partir de los años 90's debido a la globalización puso al mundo en una evolución del servicio, dando un valor relevante y diferenciador el servicio al cliente en el mercadeo, convirtiendo a los clientes en la voz de las marcas, las empresas de servicios tienen que pensar en ofrecer servicios de calidad y la atención al cliente para garantizar la satisfacción de los clientes y así evitar que busquen otras alternativas.

Se crea la necesidad de definir el servicio enfocado a una Cultura de Servicio, cuando todos los miembros de una organización han aprendido a practicar una experiencia de servicio positiva y memorable, esto basado en los sentimientos y emociones del cliente, es decir, la percepción del cliente sumado a los factores o medibles del negocio .

Un servicio sólo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido, gracias a él se puede llegar a posicionar en la mente de los clientes. Es importante resaltar que para el mejoramiento continuo sobre la atención y servicio al cliente es relevante tener en cuenta que se deben superar las expectativas de los clientes tanto internos y externos, ofreciendo un excelente servicio a través de un mejoramiento continuo, del buen manejo de la información, coordinación, verificación de los procesos internos y como se están utilizando los indicadores de gestión de servicio y de las buenas relaciones con el cliente.

De acuerdo a lo anterior se pretende explicar que un buen servicio al cliente es y será la clave para que la empresa pueda lograr ser competitivo en el mercado, los clientes juegan un papel muy importante para contribuir con la innovación de procesos que ayuden con el mejoramiento en la calidad del servicio.

El papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con 4 principios:

- Confiabilidad: significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.
- Sorpresa: es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.
- Recuperación: implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; implica prestar apoyo al servicio.
- Equidad: se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética. (Berry, Un buen Servicio ya no Basta, 2013)

El consumidor actual cada día está por empoderado por las redes sociales y la tecnología, sabe que un comentario negativo puede destruir el nombre de una marca y el incremento de quejas de clientes mal atendidos generan pérdidas económicas y el valor de marca.

Hoy el valor de la marca se mide por la suma total de las experiencias que se viven en los diversos puntos de contacto que ponemos a su disposición.

Por lo cual se hace indispensable desarrollar un modelo de experiencias en el ciclo de vida de los clientes en cada una de las etapas e interacciones, y momentos de verdad en los que interactúan los clientes desde un punto a otro del servicio ofrecido.

5. OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la estrategia de Customer Journey como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de Servicios.

5.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar el modelo estratégico del Customer Journey y cada uno de los momentos de verdad dentro de la cadena de valor.
- Evidenciar la estrategia de Customer Journey como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicios en Colombia.

6. MARCO TEÓRICO

El desarrollo Organizacional dentro de las empresas de Servicios

En el cambiante entorno en que interactuamos, las organizaciones deben lograr un desarrollo organizacional a través del análisis permanente de los diferentes procesos internos y los factores externos, para ser más competitivas y poder adecuarse a las exigencias de los clientes y a su vez alcanzar una transformación organizacional.

El desarrollo organizacional toma la organización como un todo, un esfuerzo planeado, administrado desde la alta dirección para aumentar su eficiencia mediante intervenciones planeadas en los “procesos” de los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento, para lograr que todas las partes trabajen en conjunto con eficacia para lograr que el cambio sea efectivo. (Beckhard, 1969)

Logrando con ello una transformación organizacional según algunos autores, basados en diferentes modelos clásicos de cambio:

- Modelo de Kurt Lewin, que es una respuesta al cambio, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de organizaciones para adaptarse a nuevos cambios, basada en tres fases: Descongelamiento, cambio y Recongelamiento.
- Modelo de planeación que define las etapas del cambio a través de un diagnóstico, planeación, acción y evaluación.
- Modelo de Investigación – Acción, recopilación de datos y diagnóstico antes de la acción. (MONTÚFAR)

Marketing de Servicios

A partir de una transformación organizacional, se crea el desarrollo de estrategias en orientación al marketing de servicios, basado en los tres eslabones claves que debe tener la administración del servicio (Marketing, operaciones y personal)

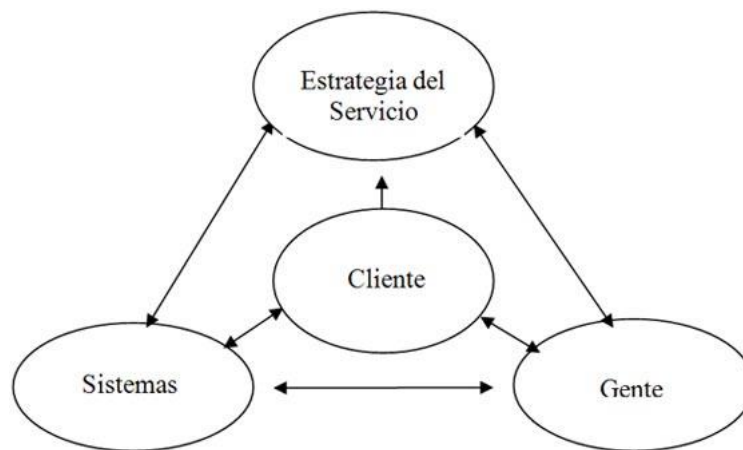


Ilustración 1: Triángulo Del Servicio.

Fuente: Adaptado de Karl Albrecht y Ron Zemke, 1984

La Estrategia de Servicio: Es transversal, fórmula característica para la prestación de un servicio que tiene valor para el cliente y establece una posición competitiva real, está compuesto por los elementos claves del servicio (estándares de servicio y funciones del personal de servicio), la cual debe ser comunicada a los clientes y empleados.

Los sistemas: Como la organización administra las operaciones

El talento humano, comprometido con la estrategia de servicio

Logrando servicios articulados donde el eje central es el cliente para lograr una experiencia de servicio en los clientes. (Douglas Hoffman & G. Bateson, 2002)

Todo esto enmarcado, en una cultura organizacional enfocado en la satisfacción del Cliente donde participen todos los niveles de la organización y su relación con el servicio, para tener unos niveles de satisfacción, lealtad y experiencia.

La experiencia del Servicio:

Administrar adecuadamente el servicio al cliente, saber identificar, administrar y evaluar el servicio, que está representado en todo lo fundamental para desarrollar la cadena de valor en la empresa

Hoy ya no sea trata solo de dar un buen servicio, eso es lo mínimo que debemos dar. Hoy se trata de brindar un servicio extraordinario, ya no se habla vender productos y servicios, sino de vender experiencias. Estas experiencias se empiezan a generar la mayoría de veces, muchísimo antes de que nos contraten un servicio o nos compren un producto.

El nivel de exigencia y calidad de servicio viene siendo dictado por la capacidad que tenemos como clientes para interactuar con cualquier marca y cualquier empresa a nivel global. Hoy podemos pasar de adquirir artículos y servicios por internet o vivir experiencias para luego vivir una experiencia en una tienda física o virtual aquí en nuestro país.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

¿Cuáles son los componentes en el modelo estratégico del Customer Journey en las organizaciones?

El auge de los servicios exige contar con una estrategia competitiva, el Servicio es el resultado de un acto o asociación de actos de duración y localización definidos conseguidos a los medios humanos y materiales, según procesos, procedimientos y comportamientos definidos.

El servicio, basado en el acompañamiento en el proceso de construcción de una relación, donde el cliente cuenta con las siguientes premisas:

- Está más informado que antes
- Tiene acceso a mayor cantidad de ofertas
- Tiene mayor preparación académica
- Es más exigente y menos paciente
- Está protegido por más leyes y reglamentos
- Es mucho más expresivo y asertivo
- Requiere respuestas ágiles y satisfactorias
- Le interesa sentirse importante y respetado
- El cliente de hoy es MENOS LEAL- mayor esfuerzo en servicio

Por lo que exige que las organizaciones busquen la satisfacción de los clientes como la principal estrategia de servicio para la creación de valor.

La satisfacción del cliente se define como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento de un producto o servicio con sus expectativas” (Gómez, 1996)

Ciclo del Servicio

Para el desarrollo del primer objetivo se toma como herramienta el análisis de ciclo de servicio, donde se determinan cada uno de los contactos directos e indirectos en el que el cliente interactúa con la organización y apoyándose en recursos tecnológicos y humanos, para lograr así realizar de manera detallada y descriptiva el análisis de los atributos en la prestación de los servicios y su posterior estrategia de mejora. (Collins Domínguez Humberto, 2006).

El Ciclo del servicio está conformado por una cadena de hechos por los que atraviesa un cliente, determinados por los **momentos de verdad**, en los cuales el cliente tiene contacto directo con la organización “cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la organización, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión”, a través de las personas, los procesos y la tecnología que permitirá establecer las experiencias positivas y negativas de la compra.

Se deben tener en cuenta cada uno de los canales y contactos que tengan relación directa e indirecta:

- **Punto de contacto presencial**
 - Cara a cara con un cliente
- **Punto de contacto canal telefónico**
 - Contacto telefónico, contact center
- **Puntos de contactos Directos :**
 - Marketing digital: búsqueda web (SEO-SEM), Publicidad de display, E-Mail Marketing, páginas de la marca en las redes sociales
- **Puntos de contactos Indirectos**
 - Comentarios en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), Enlaces entrantes de otras páginas web, Información escrita (medios online), Reseñas y evaluaciones de productos (p. ej., Amazon), Portales donde se hacen análisis y evaluaciones, Blogs, Foros.

Customer Journey

El Customer Journey es la serie etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro de nuestro servicio, basado en las percepciones y emociones que recibe de la atención, denominado “El mapeo del viaje del cliente”.

El punto inicial del mapa de Customer Journey, puede ser el primer contacto que ha tenido como cliente nuestro, o si se enfoca por ejemplo, a la experiencia de compra según los tipos de clientes. Esto quiere decir que es posible realizar diferentes mapas de experiencia del cliente, realizar zoom en ciertas partes del proceso y así, conocer mejor cómo está viviendo el cliente la experiencia con nosotros.

De la misma manera, podemos establecer el punto final, tan lejos como queramos, por ejemplo, hasta que perdemos a ese cliente, o dejarlo en una experiencia más cercana, por ejemplo, hasta que acaba realizando una compra (García, 2015).

Con la estrategia de Customer Journey se alinea la visión externa e interna, donde se valora la visión emocional y racional del cliente con la marca en sus distintas etapas de interacción y definir la experiencia de los clientes para detectar oportunidades de crecimiento, definido bajo los siguientes elementos:

1. Identificar al cliente: Identificar al consumidor de cada servicio
2. Comprender las fases de la relación: desde la óptica del cliente
3. Registrar indecisiones y motivaciones: Comprender que es lo que moviliza al consumidor en cada etapa.
4. Mapear las interacciones: Graficar las interacciones entre la empresa y los clientes, medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil).

5. Analizar cada instancia clave: Identificar los “momentos de verdad” para su medición.
6. Oportunidades y sentimientos: Entender cuáles son las sensaciones y sentimientos del cliente ante cada etapa o interacción en los diferentes touchpoints. Al identificar las experiencias negativas, se podrán implementar planes de mejora.

La estrategia de Customer Journey como herramienta de transformación organizacional de la cultura en empresas de servicios en Colombia.

Para el desarrollo del segundo objetivo se toma el Customer Journey como el factor diferenciador para el logro de un valor agregado en la prestación de los servicios.

La Experiencia del cliente, es su grado de satisfacción positiva o negativa, determina la decisión de compra de un producto o servicio y este a su vez influencia en los futuros consumidores, la influencia de las comunicaciones, redes sociales y la web permite que cada vez tengamos más acceso a la información de manera inmediata, y este voz a voz pueden garantizar la compra de productos o servicios, por lo que las empresas contemplen esta estrategia como parte fundamental de herramienta de transformación organizacional.

El objetivo del análisis de la experiencia del cliente es, por consiguiente, reunir datos sobre el comportamiento de los consumidores y deducir de ello cómo idear el itinerario más óptimo mediante el cual el interesado se convertirá en cliente.

Los análisis centrados en el proceso de decisión de compra y experiencia buscan fortalecer los diferentes canales de servicio, la relación causa-efecto que se genera de se da en torno a cada uno de los touchpoints de la experiencia del cliente basados en las siguientes fases:

- **Conocimiento:** Esta primera fase, se crea cuando el cliente conoce o está interesado en un determinado producto, los medios de comunicación y publicidad van dirigidas a aumentar el renombre y el impacto de la marca.
- **Favorabilidad:** Los clientes potenciales intentan hacerse una idea general de las ofertas y alternativas a las que pueden tener acceso a través de los diferentes canales existentes.
- **Ponderación:** Si crea el deseo por un producto concreto, el cliente analizará con base en la información los pros y contras para poder decidir si compra o no.
- **Incentivos de compra:** Aunque el cliente se haya decidido a comprar, no significa que se vaya a convertir en cliente, se debe apalancar con todas la estrategias de productos y servicio para lograr una decisión positiva de compra.
- **Conversión:** La última frase del proceso consiste en la acción llevada a cabo por el cliente, es decir, el consumidor compra el producto o hace uso del servicio.

Sistema de medición de la satisfacción del cliente

El mejoramiento continuo en la atención y servicio al cliente logrará la excelencia en la calidad del servicio a través del manejo de la información, verificación de los procesos y la medición de los indicadores de gestión.

Es necesario medir las expectativas de los clientes en cuanto al servicio: las expectativas del cliente proporcionan el contexto para la evaluación del servicio.

Es crítico medir la importancia relativa de los atributos de calidad del servicio: determinando cuáles son los atributos del servicio más importantes para unos segmentos de clientes objetivo y en cuáles atributos hay deficiencias de desempeño en comparación

con los principales competidores y en relación con las expectativas de los clientes, es posible establecer una base sólida de prioridades para mejorar el servicio.

El cliente utiliza sus expectativas como patrón de comparación. Los clientes evalúan el desempeño en servicio de conformidad con 2 patrones: lo que ellos desean (servicio deseado) y lo que están dispuestos a aceptar (servicio adecuado). (Berry, Un Buen Servicio ya no Basta, 2013)

- Un cliente satisfecho es fiel a la organización
- Vuelve a comprar
- Comunica sus experiencias positivas en su entorno

Para obtener una imagen representativa sobre el proceso de decisión de compra y la prestación del servicio, es necesario evaluar por completo el mapa de experiencia del cliente, con el fin de valorar las estrategias implementadas. Por lo cual se mide cada momento de verdad sobre una escala de 1 a 10, para determinar los detractores, pasivos o promotores de experiencia.

8. CONCLUSIONES

Con este proyecto se pretende concientizar a las organizaciones sobre lo importante que es el CLIENTE como eje principal de las organizaciones, el estudio de la experiencia en cada touchpoints, ya que este es quien toma la decisión de compra y logra posicionar a las empresas en el mercado.

Crear la cadena del valor del servicio al cliente a través de diseño de productos y servicios unidos a la promesa de valor y basados en el nivel de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva frente al mercado y un servicio de excelencia.

La implementación de la estrategia de Customer Journey como parte fundamental de herramienta de transformación organizacional logra recorrer los distintos puntos de contacto antes de realizarse la transacción en sí, y es a través de esos puntos de contacto como se establece la relación entre el cliente y el producto, la marca o la empresa.

Las organizaciones deben diseñar y cumplir con la oferta de servicios, superar las expectativas de los clientes, lo que conlleva a una permanencia y la rentabilidad para competir con un entorno, establecer contacto cercano con los clientes y evaluar periódicamente todos los contactos de verdad para mantener el desafío de mantener un cliente satisfecho.

Logrando:

- Se desarrollan y consolidado nuevos clientes
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes
- Se incrementa la lealtad de los clientes
- Se crean relaciones a largo plazo

A través de la estrategia de Customer Journey se pone al cliente en el centro de lo que hacen creando un gran valor diferencial que los protege de la competencia y los posiciona para ser exitosos en una economía profundamente centrada en el consumidor para lograr un factor WOW de diferenciación.

El cliente satisfecho es el mejor medio para que se conviertan en **clientes promotores de la empresa** y generar como beneficio publicidad gratuita.

9. Referencias

- ALCA. (s.f.). Obtenido de <http://www.ftaa-alca.org>
- Association-AMA-, M. y. (2014).
- Beckhard, R. (1969). Nueva York, Estados Unidos.
- Collins Domínguez Humberto. (2006). *El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*. Ecoe Ediciones.
- (2015). *Dane*.
- Douglas Hoffman, K., & G. Bateson, J. E. (2002). *Fundamentos del marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México: Editorial Internacional Thomson S.A.
- García, A. E. (19 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://aegxxi-comolohago.blogspot.com.co/2015/05/mapa-de-experiencia-de-cliente-o.html>
- Gómez, H. S. (1996). *Servicio al cliente: métodos de auditoria y medición*. Ram Editores.
- Kotler. (2008).
- Kotler, P. (2008).
- McKinsey. (2014).
- Misión Pyme*. (2014). Obtenido de <http://masmisionpyme.com/investigaciones/5227-el-68-de-los-clientes-que-pierde-su-empresa-lo-hace-por-un-mal-servicio>
- MONTÚFAR, R. G. (s.f.). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. MEXICO, Mexico, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- ReturnonBehavior. (s.f.).
- ReturnonBehavior. (2014).
- TPD-Mapping-Guide -Touchpoint Dashboard - Customer Experience Mapping Redefined. (2014).