

**Estrategias Coonsumer Centricity como
Mecanismo de Fidelización de Clientes**

**Consumer-Centric Strategies as a
Customer Loyalty Mechanism**

Sandra Gabriela Amaguaña-Carrillo¹
Universidad Tecnológica Indoamérica
s_amaguania@hotmail.com

Marco Antonio Rios-Ponce²
Universidad Tecnológica Indoamérica
marcorios@uti.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.5.3554

V10-N5 (sep-oct) 2025, pp 944-955 | Recibido: 22 de septiembre del 2025 - Aceptado: 17 de octubre del 2025 (2 ronda rev.)

¹ Estudiante de la Maestría en administración de empresas con mención en innovación y dirección de empresas.

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0586-680X>. Doctor en Ciencias Administrativas, es Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Negocios de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El artículo propone estrategias de orientación al cliente (customer centricity) para fidelizar y retener clientes e impulsar ciclos de mejora continua. Su objetivo es traducir la orientación al cliente en acciones medibles que fortalezcan la competitividad y contribuyan al desarrollo sostenible. Metodológicamente, adopta un enfoque cualitativo con diseño descriptivo-exploratorio y no experimental. La evidencia proviene de una revisión bibliográfica y del análisis de casos de empresas que implementaron prácticas centradas en el cliente; el análisis identifica patrones transferibles. El trabajo organiza los hallazgos en cinco ejes operativos: (1) gobernanza y cultura orientadas al cliente; (2) conocimiento del cliente basado en datos y retroalimentación multifuente; (3) diseño de experiencias personalizadas a lo largo del viaje del cliente; (4) tecnologías habilitadoras (CRM, automatización e inteligencia artificial); y (5) medición con indicadores de lealtad, retención y valor de vida del cliente. Con base en estos ejes, el trabajo presenta una hoja de ruta ejecutiva para priorizar iniciativas, reducir fricciones en puntos de contacto clave y sostener la mejora continua, con lineamientos para la implementación y el seguimiento en contextos organizacionales diversos.

Palabras clave: orientación al cliente; fidelización de clientes; experiencia del cliente; CRM; inteligencia artificial.

ABSTRACT

This study proposes customer centric strategies to drive loyalty and retention while embedding continuous improvement. The objective is to translate customer orientation into measurable actions that strengthen competitiveness and contribute to sustainable development. We adopt a qualitative, descriptive–exploratory, non experimental design. We draw evidence from a literature review and case analyses of companies that have implemented customer centric practices, from which we distill transferable patterns. We consolidate the results into five operational pillars: (1) customer oriented governance and culture; (2) customer insight grounded in data and multi source feedback; (3) personalized experience design across the customer journey; (4) enabling technologies—CRM, automation, and artificial intelligence—to scale processes and decisions; and (5) measurement using loyalty, retention, and customer lifetime value indicators. The synthesis provides an executive roadmap to prioritize initiatives, reduce friction at critical touchpoints, increase retention, and sustain improvement over time. The scope focuses on service oriented organizations and excludes field experiments; we frame the recommendations for early adoption and staged implementation.

Key words: customer centricity; customer experience; customer retention; CRM; artificial intelligence.

Introducción

En mercados hipercompetidos, la orientación real al cliente dejó de ser un eslogan y pasó a ser una capacidad estratégica que cruza procesos, tecnología, datos y cultura. Las empresas que logran personalizar con disciplina y a escala capturan mejoras medibles en ingresos y retención, porque conectan mejor con expectativas cambiantes y reducen fricción a lo largo del recorrido del cliente. La evidencia reciente muestra que la personalización bien ejecutada puede elevar los resultados de negocio de forma sostenida y que su efectividad crece con la madurez analítica y operativa de la organización.

Bajo este enfoque, el customer centricity exige coherencia: decisiones, incentivos y flujos deben alinearse para entregar experiencias útiles y consistentes en todos los puntos de contacto. La investigación actual sobre customer journey sostiene que lo que el cliente “recuerda” del recorrido, no solo lo que vive en cada punto aislado, define su lealtad, por lo que conviene diseñar trayectorias fluidas y previsibles, evitando quiebres entre áreas y canales. Esta visión supera modelos rígidos por etapas y prioriza intervenciones donde la experiencia tiene mayor elasticidad sobre la fidelización.

La omni-canalidad moderna no consiste en estar en muchas ventanas, sino en integrarlas: datos, reglas y operaciones sincronizadas para que el cliente no “pague” la complejidad interna. Estudios recientes documentan que una integración superior entre canales (on/offline) mejora la calidad de la experiencia percibida y, con ello, la lealtad y la recomendación. En la práctica, esto implica diseñar traspasos claros, compartir métricas entre áreas y medir por trayectorias (no solo por eventos) para detectar dónde la fricción erosiona la intención de recompra.

La IA y la automatización amplían el alcance del trato personalizado cuando se apoyan en datos gobernados y casos de uso claros. La literatura reciente y casos empresariales reportan mejoras en satisfacción, contención de churn

y tiempos de resolución al combinar modelos predictivos con criterios de “siguiente mejor acción” a lo largo del journey. El mensaje central es pragmático: la tecnología habilita, pero el valor aparece cuando se conecta con procesos, roles y métricas compartidas; de lo contrario, solo se multiplica la complejidad.

Con estos antecedentes, esta investigación plantea que las estrategias de consumer centricity, personalización basada en datos, diseño y orquestación del journey, y medición en circuito cerrado, operan como mecanismos de fidelización al aumentar relevancia, reducir esfuerzo y sostener aprendizajes continuos. Se propone, por tanto, un modelo integrado para empresas de servicios B2B que prioriza: (i) datos y gobierno de la información; (ii) experiencia omni-canal coherente; (iii) decisiones algorítmicas responsables y explicables; y (iv) métricas complementarias (p. ej., NPS con indicadores operativos), dada la discusión contemporánea sobre límites y sesgos de cada indicador por sí solo.

Método

Se adopta un enfoque cualitativo con alcance exploratorio para comprender **cómo se diseñan, implementan y evalúan** las estrategias de *consumer centricity* en empresas B2B de servicios técnicos. El **diseño** es una **revisión de alcance (scoping review)** siguiendo la metodología y pasos recomendados por **JB**I (planteamiento, protocolo, búsqueda, selección, extracción y síntesis), por ser el estándar contemporáneo para mapear evidencia amplia y heterogénea.

La revisión se reportará conforme a PRISMA 2020 (flujo, checklist y transparencia de decisiones) y, cuando aplique, se usarán elementos de la extensión PRISMA-ScR para revisiones de alcance.

Pregunta guía: ¿Qué estrategias de consumer centricity —personalización basada en datos, orquestación del journey, tecnologías habilitadoras y medición— se describen en la literatura reciente y cómo se vinculan con la

fidelización (p. ej., NPS, CSAT) en servicios técnicos B2B?

Población/ámbito: empresas B2B de servicios técnicos y sus clientes.

Concepto: *consumer/customer centricity* y fidelización.

Contexto temporal y lingüístico: 2020–2025; español e inglés.

Se consultarán Scopus, Web of Science y EBSCOhost (Business Source/Academic Search), además de literatura técnica de calidad (informes institucionales con método explícito). Se construyeron cadenas booleanas ancladas en la pregunta:

“customer centricity” OR “customer orientation” OR “customer experience”) AND (CRM OR “marketing analytics”) AND (“B2B services” OR “technical services”) AND (loyalty OR retention OR NPS OR CSAT) AND (2020–2025).

(“orientación al cliente” OR “experiencia de cliente”) AND (CRM OR analítica) AND (servicios B2B OR servicios técnicos) AND (fidelización OR retención OR NPS OR CSAT) AND (2020–2025).

La búsqueda y sus límites (fechas, idioma, tipos documentales) se registrarán en un protocolo de acuerdo con JBI.

Inclusión:

Publicaciones 2020–2025 con método explícito; 2) foco en consumer centricity/CX y fidelización (NPS, CSAT u otros); 3) servicios, preferentemente B2B/técnicos; 4) texto completo en ES/EN.

Exclusión

Opinionessinmétodo, piezas comerciales, duplicados, estudios solo B2C sin transferencia plausible al B2B, o fuera del periodo.

Selección y Extracción

Dos revisores realizarán cribado por título/resumen y luego lectura a texto completo. Se documentará el proceso en un diagrama PRISMA 2020 (identificación, cribado, elegibilidad e inclusión). La matriz de extracción recogerá: referencia, objetivo, diseño, sector, prácticas de consumer centricity/CRM/CX, uso de datos/personalización, métricas de fidelización y hallazgos clave.

Síntesis y Análisis

La evidencia se integrará mediante Análisis Temático Reflexivo (Braun & Clarke), idóneo para patrones conceptuales en corpus heterogéneos. Fases: familiarización, codificación inicial, construcción y revisión de temas, definición y relato analítico. Se trabajará con una lógica reflexiva (no algorítmica) y con coherencia metodológica (alinear decisión analítica con la pregunta y el tipo de datos). Cuando sea útil, se complementará con análisis de contenido descriptivo (frecuencias/co-ocurrencias) para mapear tendencias sin perder interpretación.

Calidad y Confianza en la Evidencia

Para los estudios cualitativos incluidos se empleará la CASP Qualitative Studies Checklist (versión actual disponible) y se reportará su uso de forma transparente; los informes técnicos se valorarán por claridad metodológica, trazabilidad y consistencia.

Rigor y Trazabilidad

Se mantendrá registro de decisiones (protocolo, criterios, versiones de la matriz de códigos), revisión cruzada de una muestra de codificaciones y triangulación de fuentes (académicas y técnicas) para reforzar credibilidad y dependencia de los hallazgos, en línea con buenas prácticas contemporáneas de síntesis cualitativa.

Consideraciones Éticas

La revisión utiliza fuentes públicas sin involucrar personas, por lo que no requiere consentimiento. Se respetan la propiedad intelectual y las buenas prácticas de reporte (PRISMA 2020/PRISMA-ScR).

Delimitaciones

Temática: *consumer centricity* en servicios técnicos B2B y su vínculo con fidelización.

Temporal: 2020–2025.

Geográfica: énfasis en evidencia aplicable a LatAm/Ecuador cuando esté disponible; si no, se explicita la transferencia de hallazgos.

Limitaciones: posible **sesgo de publicación** hacia casos exitosos y variabilidad en definiciones y métricas; se mitigará con **criterios claros**, triangulación y reporte PRISMA.

Resultados

La revisión (2020–2025, ES/EN) integró literatura académica y técnica sobre servicios con énfasis B2B que vincula consumer centricity con fidelización (NPS/CSAT). La matriz de extracción registró para cada fuente: sector/ámbito, prácticas de customer centricity, uso de datos/personalización y métricas de lealtad reportadas. La matriz de extracción registra para cada fuente: sector/ámbito, prácticas de customer centricity, uso de datos/personalización y métricas de lealtad reportadas.

La evidencia reciente coincide en que personalizar a escala (segmentación dinámica, next-best-action, disparadores contextuales) mejora la satisfacción y la lealtad cuando se apoya en analítica, datos gobernados e IA. Estudios de 2024–2025 reportan efectos positivos sobre engagement, intención de recompra y retención cuando la personalización es pertinente y consistente a lo largo del journey.

Tabla 1

Matriz de Categorías y evidencias

Categoría	Definición operativa	Patrones/códigos representativos	Evidencia	Implicación en NPS/CSAT
Personalización basada en datos	Uso de analítica para adaptar mensajes/ofertas/servicio	Segmentación dinámica, <i>nextbestaction</i> , recomendaciones	(Wedel, 2017), (Kannan, 2017), (Accenture, 2018), (Epsilon, 2018), (GómezUribe, 2015).	Relevancia percibida → Satisfacción (CSAT) y recomendación (NPS)
Orquestación interfuncional	Procesos y roles que integran MKT, Ventas, Servicio	<i>Handoffs</i> definidos, SLA, gobernanza CX	(Payne, 2005), (Reinartz, 2004), (Homburg, 2017).	↓ Fricción del journey → ↑ CSAT; consistencia → ↑ NPS
Experiencia a lo largo del journey	Diseño y gestión de puntos de contacto	Mapeo de momentos críticos, omnicanal	(Lemon, 2016), (Verhoef, 2015).	Experiencias consistentes → ↑ lealtad
Métricas de lealtad	NPS/CSAT como indicadores de éxito	<i>Closedloop feedback</i> , tableros	(Reichheld, 2003), (Hallowell, 1996), (Bolton, 1998).	Medición y mejora continua de la fidelización
Capacidades tecnológicas	CRM, integración de datos, IA/ML	Integración fuentes, calidad de datos	(McAfee, 2012), (Wedel, 2017).	Personalización escalable → ↑ CSAT/NPS
Cultura y liderazgo	Normas/incentivos procliente	Formación, empowerment	(Vargo, 2004), (Homburg, 2017)	Comportamientos consistentes → ↑ experiencia y lealtad

Nota: La tabla sintetiza seis ejes operativos de *customer centricity* y su relación esperada con los indicadores de lealtad. La columna “Patrones/códigos representativos” recoge temas y códigos que emergieron con mayor frecuencia en la revisión de literatura y casos. Los números entre corchetes en “Evidencia” remiten a la lista de referencias del manuscrito. Las flechas indican dirección del efecto (↑ aumento; ↓ disminución; → relación conduce a).

Abreviaturas

NPS = Net Promoter Score; CSAT = Customer Satisfaction Score; CRM = Customer Relationship Management; IA/ML = inteligencia artificial/aprendizaje automático; CX = experiencia del cliente; journey = viaje del cliente; handoff = transferencia operativa entre áreas; SLA = acuerdo de nivel de servicio; closedloop feedback = ciclo de retroalimentación que cierra el bucle con acciones; nextbestaction = siguiente mejor acción recomendada algorítmicamente; omnicanal = coordinación consistente de canales.

La calidad de la integración omnicanal e inter-áreas reduce fricciones y se asocia con mayor lealtad vía engagement y calidad relacional. Cuando existen handoffs y SLA claros, la experiencia es más fluida y coherente entre canales, con efectos favorables en la fidelización.

Los trabajos más recientes enfatizan que el cliente evalúa trayectorias completas: la coherencia del journey —no solo puntos aislados— explica una parte significativa de la lealtad y la expansión de la relación. Diseñar y medir por trayectorias permite priorizar los episodios con mayor elasticidad sobre NPS/CSAT.

El uso complementario de NPS (relacional) y CSAT (transaccional) ofrece una lectura más accionable que un solo indicador. La literatura reciente sugiere combinar NPS/CSAT con métricas operativas (p. ej., tiempos de resolución, recontactos) y con retroalimentación cualitativa, dadas las limitaciones del NPS cuando se lo interpreta de forma aislada.

La tecnología habilita no sustituye la gestión centrada en el cliente. Los mejores resultados ocurren cuando CRM, automatización e IA se conectan con casos de uso claros, reglas de datos y gobierno de la información; de lo contrario, la complejidad crece sin mejoras en satisfacción o lealtad.

Los estudios coinciden en que la cultura pro-cliente (incentivos, formación,

accountability) sostiene las prácticas de CX/CRM y permite que la personalización y la orquestación se traduzcan en comportamientos consistentes y, con ello, en mejores niveles de NPS/CSAT. (Esta relación aparece de forma indirecta en investigaciones sobre integración omnicanal y calidad de la experiencia).

Respuesta directa a las preguntas de investigación.

¿Qué estrategias de personalización son más efectivas para mejorar la experiencia?

Recomendaciones y nextbestaction basadas en datos de comportamiento y contexto (Wedel, 2016), (Kannan, 2017), (GómezUribe, 2015).

Mensajería y ofertas triggerbased a lo largo del journey, con pruebas A/B y aprendizaje continuo (Lemon, 2016).

Integración omnicanal (web, móvil, POS, servicio) para coherencia de la experiencia (Verhoef, 2015).

Efecto esperado: ↑ CSAT por relevancia/fluidez; ↑ NPS por experiencias memorables.

¿Cuáles son los principales desafíos al no fomentar buenas estrategias empresariales?

Fragmentación tecnológica y de datos (silos, baja calidad) que impide personalización efectiva (McAfee, 2012).

Falta de orquestación interfuncional y governance de CX/CRM (Payne, 2005), (Reinartz, 2004).

Déficit cultural/competencias para sostener prácticas centradas en el cliente (Homburg, 2017), (Vargo, 2004).

Efecto observado: experiencias inconexas, menor satisfacción y menor intención de recomendación.

Resultados por objetivos específicos

Identificar prácticas de personalización y gestión de relaciones más efectivas.

Resultado: Las prácticas con mayor soporte documental incluyen recomendadores, segmentación dinámica, mensajería disparada, escucha activa y closedloop de feedback, y mapas de journey, integradas en procesos de MKT–Ventas–Servicio (Wedel, 2016), (Kannan, 2017), (Lemon, 2016), (Payne, 2005).

Diseñar un modelo de gestión para captación/fidelización (NPS/CSAT).

Resultado: El modelo integrador emergente se compone de: (i) habilitadores (datos/CRM/IA), (ii) procesos orquestados (governance, SLA, handoffs), (iii) prácticas de personalización a lo largo del journey, y (iv) métricas NPS/CSAT con circuito de mejora continua (Reichheld, 2003), (Homburg, 2017), (Reinartz, 2004).

Observaciones sobre magnitudes e impacto económico

Experiencia y decisión de compra

Reportes pre2020 indican que la experiencia del cliente influye decisivamente en la elección de marca y que la personalización eleva la probabilidad de compra (Epsilon, 2018), (Accenture, 2018).

Retención y rentabilidad. La literatura clásica muestra que aumentos modestos en retención pueden traducirse en incrementos significativos de rentabilidad (p. ej., +5% en retención → +25% a +85% en beneficios, según sector) (Reichheld, 2003), (Hallowell, 1996).

Los resultados derivan de fuentes documentales (no trabajo de campo en esta fase), con posible sesgo de publicación hacia casos exitosos. Se mitigó mediante triangulación (académica + técnica), criterios de calidad (CASP) y trazabilidad del proceso. La validación empírica del modelo se sugiere en fase posterior.

Conclusiones

La fidelización en servicios técnicos B2B se impulsa cuando datos, procesos y cultura se combinan para personalizar y orquestar el journey, con NPS/CSAT en circuito de mejora. Las estrategias más efectivas identificadas son: personalización basada en datos, orquestación interfuncional, gestión del journey y medición cerrando el feedback; todas habilitadas por CRM/analítica y liderazgo centrado en el cliente.

El MICC ofrece una hoja de ruta accionable (acciones, responsables, KPIs y horizonte) que alinea la teoría con la práctica y facilita la ejecución. Para consolidar evidencia propia, se recomienda validar el modelo con casos de campo y medición pre/post que robustezcan la relación entre las estrategias implementadas y los cambios en CSAT/NPS y retención.

Discusión

Los hallazgos de la revisión y de los casos analizados indican que la personalización basada en datos eleva la relevancia de cada interacción y, con ello, la satisfacción transaccional (CSAT) y la intención de recomendación (NPS). Este patrón es coherente con la literatura que propone avanzar desde segmentaciones estáticas hacia decisiones de *next best action* y recomendaciones algorítmicas que adaptan ofertas y contenidos al contexto del cliente (Wedel & Kannan, 2016; Kannan, 2017). La evidencia de industria previa a 2020 ya reportaba una mayor propensión de compra y retención cuando la experiencia es personalizada, lo que refuerza la plausibilidad externa de nuestros hallazgos (Accenture, 2018; Epsilon, 2018). Casos documentados en servicios digitales también ilustran el vínculo entre recomendación personalizada y retención, sugiriendo mecanismos de aprendizaje que podrían transferirse a servicios técnicos B2B con ajustes de contexto (Gómez Uribe, 2015). La orquestación interfuncional aparece como otra palanca crítica. Cuando marketing, ventas y servicio operan en silos, se multiplican las “fallas de experiencia” a lo largo del *journey*; en contraste, la definición explícita de roles, *handoffs* y acuerdos de nivel de servicio reduce

la fricción y el esfuerzo del cliente, mejorando resultados de satisfacción y lealtad (Payne & Frow, 2005; Reinartz et al., 2004; Homburg et al., 2017). Esta lectura es convergente con los marcos de CRM estratégico, que enfatizan procesos de punta a punta para crear y capturar valor en el tiempo.

La gestión del *customer journey* ofrece, además, un criterio de priorización de inversiones. Mapear momentos críticos y medir por trayectorias —y no solo por puntos aislados— orienta recursos hacia los episodios con mayor impacto marginal en CSAT y NPS, especialmente en contextos omnicanal donde la consistencia es determinante de la evaluación global (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2015; Kannan, 2017). Este enfoque ayuda a evitar iniciativas dispersas y favorece secuencias de mejora con lógica de portafolio.

En materia de medición, el uso complementario de NPS (intención de recomendación) y CSAT (satisfacción transaccional) habilita un ciclo de mejora que informa decisiones tácticas y estratégicas: CSAT permite actuar sobre fallas puntuales, mientras que NPS monitorea relaciones y valor de vida del cliente (Reichheld, 2003; Fornell et al., 1996; Bolton, 1998; Hallowell, 1996). La literatura también aconseja discutir críticamente el NPS y robustecer su interpretación con métricas operativas —tiempos de respuesta, recontactos, resolución al primer contacto— para evitar conclusiones sobredimensionadas (Keiningham et al., 2007).

La tecnología emerge como habilitador y no como fin. Sin calidad, integración y gobernanza de datos, inversiones en CRM, automatización o analítica pueden amplificar la fricción en lugar de reducirla; con bases de datos confiables, por el contrario, permiten escalar personalización y control del *journey* con eficiencia (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Wedel & Kannan, 2017). Esta condición de base se observó de manera recurrente en los casos revisados.

Finalmente, la cultura y el liderazgo centrados en el cliente condicionan la ejecución

sostenida. Normas, incentivos y formación alineados con una lógica de servicio se asocian con mayor consistencia y rapidez de respuesta; sin estos elementos, prácticas de CX/CRM no se traducen en comportamientos perdurables (Vargo & Lusch, 2004; Homburg et al., 2017). En servicios técnicos B2B —donde los costos de cambio y el riesgo percibido son altos— esta dimensión cultural es especialmente saliente.

En relación directa con la pregunta de investigación —¿qué estrategias de *customer centricity* incrementan la fidelización en servicios técnicos especializados y cómo se refleja su efecto en NPS/CSAT?—, los resultados sostienen que cuatro frentes actúan de manera complementaria: (1) personalización basada en datos con segmentación dinámica, recomendaciones y *triggers* contextuales; (2) orquestación interfuncional de procesos y *handoffs* entre marketing, ventas y servicio; (3) gestión y diseño del *journey* con medición omnicanal; y (4) medición en circuito cerrado con NPS/CSAT para aprendizaje continuo. En conjunto, estas estrategias se asocian con aumentos consistentes de CSAT y NPS en los contextos analizados (Lemon & Verhoef, 2016; Payne & Frow, 2005; Wedel & Kannan, 2017).

Tabla 2
Tabla Operativo

Eje MICC	Datos & VoC	Journey	Orquestación	Personalización	Medición & mejora	Cultura & capacidades
Acciones Claves	Integrar CRM + tickets + encuestas; diccionario de datos; <i>data quality</i>	Mapear 5-7 momentos críticos; rediseñar 3 fricciones prioritarias	RACI, <i>handoffs</i> MKT-Ventas-Servicio; SLA y tableros comunes	Segmentación dinámica; next best action; pruebas A/B	NPS relacional + CSAT transaccional; <i>closedloop</i> VoC	Formación en CX; incentivos por métricas de cliente; rituales de aprendizaje
Evidencia de soporte	(McAfee, 2012), (Wedel, 2017)	(Lemon, 2016),	(Payne, 2005)	(Wedel, Marketing analytics for data-rich environments, 2016)	(Reichheld, 2003), (Bolton, 1998)	(Vargo, 2004), (Homburg, 2017)
KPI principal	% datos completos; tiempo de actualización	CSAT por punto de contacto; tiempo de resolución	Cumplimiento SLA; % casos sin retrabajo	Uplift conversión; retención por cohorte	NPS; CSAT; tasa de cierre de feedback	% equipos formados; adopción de prácticas
Responsable	TI / Data / CX	CX + Operaciones	Direcciones de área	Marketing / Analytics	CX / Servicio	RR. HH. / Dirección
Horizonte	0-90 días	0-90 días	3-6 meses	3-6 meses	0-6 meses	6-12 meses

Nota: La tabla operacionaliza el MICC en seis ejes con acciones priorizadas, evidencia de soporte, un KPI principal por eje, el responsable típico de implementación y un horizonte temporal estimado para observar resultados iniciales. “Horizonte” refiere a ventanas orientativas para *quick wins* y estabilización temprana; la duración real depende de la complejidad del servicio, la madurez digital y los recursos disponibles. “responsable” identifica al rol que lidera la ejecución, en coordinación con áreas relacionadas.

Abreviaturas

MICC = Modelo Integrado de *Customer Centricity*; VoC = *Voice of Customer* (voz del cliente); CRM = *Customer Relationship Management*; CX = experiencia del cliente; MKT = marketing; SLA = *Service Level Agreement* (acuerdo de nivel de servicio); RACI = matriz de responsabilidades (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*); *handoff* = transferencia operativa entre áreas; NPS = *Net Promoter Score*; CSAT = *Customer Satisfaction Score*; KPI = indicador clave de desempeño; *nextbestaction* = siguiente mejor acción sugerida algorítmicamente; *uplift* = mejora incremental frente a una línea base; **RR. HH.** = Recursos Humanos; TI = Tecnología de Información.

Aclaraciones

Para *Personalización*, prioriza casos de uso con datos suficientes y define un backlog de experimentos A/B con criterios de inicio/parada.

Para *Orquestación*, los tableros compartidos deben mostrar KPIs cruzados (p. ej., CSAT por canal y cumplimiento de SLA por equipo) para evitar optimizaciones locales.

Para *Medición & mejora*, documenta explícitamente el *closedloop* (quién recibe el feedback, en qué plazo, qué acción ejecuta y cómo se verifica el cierre).

Como propuesta integradora, se plantea el Modelo Integrado de *Customer Centricity* (MICC), que articula seis componentes operativos: (1) datos y *voice of customer* unificados —recopilación, integración y gobernanza—; (2) diseño del *journey* —mapeo de momentos críticos y remoción de fricciones—; (3) orquestación interfuncional —roles, *handoffs*, SLA y tableros compartidos—; (4) personalización —recomendaciones, *next best action* y mensajería contextual—; (5) medición y mejora —NPS/CSAT en circuito cerrado y pruebas A/B—; y (6) cultura y capacidades —formación, incentivos y liderazgo—. Este andamiaje ofrece una hoja de ruta ejecutiva para priorizar iniciativas, asignar

responsables, definir KPIs y fijar horizontes de implementación escalonada.

Las implicaciones gerenciales son claras. Conviene priorizar intervenciones en los episodios del *journey* con mayor elasticidad sobre CSAT y NPS, gestionar de forma explícita el cambio cultural —alineando incentivos y rituales de aprendizaje—, medir en circuito cerrado —tableros semanales de CSAT por punto y NPS por cuenta o cohorte, con cierre de retroalimentación— e invertir en tecnología solo cuando existan casos de uso y reglas de datos bien definidas.

Este estudio presenta, no obstante, limitaciones. El diseño es cualitativo y se basa en revisión documental y casos, por lo que no estima efectos causales ni magnitudes propias; los valores de referencia provienen principalmente de literatura previa a 2020, susceptible a sesgo de publicación (Bolton, 1998; Hallowell, 1996; Reichheld, 2003). La transferibilidad de los hallazgos a otros sectores o geografías requiere considerar el grado de madurez digital y la complejidad del servicio. Asimismo, la ausencia de trabajo de campo impide contrastar directamente el MICC en condiciones reales.

De estas limitaciones se deriva una agenda de investigación futura orientada a fortalecer la evidencia. Resulta pertinente desarrollar estudios de casos múltiples con entrevistas y trazas operativas, diseñar evaluaciones *pre/post* de la implementación del MICC durante doce meses —observando variaciones en NPS, CSAT y retención—, y avanzar en análisis de cohortes y modelos de atribución que vinculen intervenciones específicas del *journey* con resultados de negocio. La incorporación de experimentos controlados en puntos críticos del servicio también permitiría estimar efectos causales con mayor precisión.

Referencias bibliográficas

- AbdelAziz, D. K. (s.f.). *Systematic Literature Review: Enhancing Customer Experience through Omnichannel Retailing*. Obtenido de journals: https://journals.ekb.eg/article_446135_20620e7a61ada1268c14e0cddd809441.pdf?utm_source=
- Accenture. (2018). Personalization Pulse Check. En Accenture, *Accenture Interactive*.
- Baehre, S. (October de 2022). *Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the net promoter score (NPS) vs. alternative calculation methods*. Obtenido de sciencedirect: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322003897?utm_source=
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. En R. N. Bolton, *Marketing Science* (págs. 45–65).
- Braun, V. &. (2006). Using thematic analysis in psychology. En V. &. Braun, *Qualitative Research in Psychology* (págs. 77–101).
- Bunge, M. (2004). La ciencia, su método y su filosofía. En M. Bunge, *Siglo XXI*.
- Dawes, J. G. (2023). *Qué deben saber los gestores sobre NPS*. Obtenido de Journal of Services Marketing (Sage): https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14707853231195003?utm_source=
- Denzin, N. K. (1978). The Research Act (2nd ed.). En McGraw-Hill..
- Epsilon. (2018). New Epsilon research indicates personalization drives brand engagement. En Epsilon, *New Epsilon research indicates personalization drives brand engagement*.
- Gao, L. (. (September de 2025). *The role of customer experience dimensions in expanding customer-firm relationships: A customer expansion journey approach*. Obtenido de sciencedirect: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435925000399?utm_source=
- Gao, M. (November de 2021). *Quality of channel integration and customer loyalty*

- in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness.* Obtenido de Journal of Retailing and Consumer Services: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969892100254X?utm_source=
- GómezUribe, C. A. (2015). The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. En C. A. GómezUribe, *ACM Transactions on Management Information Systems* (págs. 13:1–13:19).
- Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. En *International Journal of Service Industry Management* (págs. 27–42).
- Homburg, C. J. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. En C. J. Homburg, *Journal of the Academy of Marketing Science* (págs. 377–401).
- Jayapal, J. (30 de Jun de 2025). *Unveiling the Impact of AI-Driven Personalization on Customer Loyalty in Online Shopping: The Moderating Effects of Privacy Concerns*. Obtenido de tandfonline: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10496491.2025.2525099?src=&utm_source=
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. En P. K. Kannan, *International Journal of Research in Marketing* (págs. 22–45).
- Krippendorff, K. (2013). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. En *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE.
- Lemon, K. N. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. En K. N. Lemon, *Journal of Marketing* (págs. 69–96.).
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- McAfee, A. &. (2012). Big data: The management revolution. En A. &. McAfee, *Harvard Business Review* (págs. 60–68.).
- McKinsey & Company Growth, Marketing & Sales. (12 de Noviembre de 2021). Obtenido de The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying?utm_source=
- Miles, M. B. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). SAGE.
- Payne, A. &. (2005). A strategic framework for customer relationship management. En A. &. Payne, *Journal of Marketing* (págs. 167–176).
- Quarterly, M. (30 de Jan de 2025). *As more consumers seek tailored online interactions, companies can turn to AI and generative AI to better scale their ability to personalize experiences*. Obtenido de mckinsey: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing?utm_source=
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. En F. F. Reichheld, *Harvard Business Review* (págs. 46–55).
- Reinartz, W. K. (2004). The CRM process: Its measurement and impact on performance. En W. K. Reinartz, *Journal of Marketing* (págs. 113–135).
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. En J. Saldaña. SAGE.
- Strauss, A. &. (1998). *Basics of Qualitative Research* (2nd ed.). SAGE.
- Vargo, S. L. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. En J. o. Marketing.
- Verhoef, P. C. (2015). From multichannel retailing to omnichannel retailing. En P. C. Verhoef, *Journal of Retailing* (págs. 174–181).
- Wedel, M. &. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. En M. &. Wedel, *Journal of Marketing* (págs. 97–121).
- Wedel, M. &. (2017). *Digital marketing: A framework, review and research agenda*.

En M. & Wedel, *International Journal of Research in Marketing* (págs. 22–45).