



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**EL DESIGN THINKING EN LA CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIA
DE MARCA: CASO ESPECIFICO AIRBNB MÉXICO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

RODRIGUEZ MACIAS VICTOR MANUEL

ASESORA

MAESTRA SAMANTHA SÁNCHEZ MARTÍNEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX., 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA Y AGAREDECIMIENTOS

A mi madre, Martha Macías Peña

A mi padre, Víctor Germán Rodríguez Hernández

No hay palabras en este mundo que expresen el amor y el cariño que les tengo. Muchas gracias por permitirme ser quien soy y amarme incondicionalmente. De corazón, muchas gracias.

A mi hermana, Samanta de la Cruz Macías

Por su compañía y consejos, por ser cómplice en mis aventuras y por brindarme el amor y cariño que como familia tenemos.

A Álvaro

Por ayudarme a ser una mejor persona cada día y alentarme a superarme

A la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Por darme las herramientas que necesito para adquirir el conocimiento necesario y desenvolverme en mi vida espiritual, social y laboral. Por ser mi casa tanto tiempo de la que me siento orgulloso pertenecer.

A mi asesora, Samantha Sánchez Martínez

Por compartir conmigo tu conocimiento, por tu compañía a lo largo de este trabajo, por tu paciencia y tus consejos. Por darme la libertad de crear y experimentar con este trabajo. Muchas Gracias.

A todos mis amigos, muchas gracias.

INDICE

Introducción.....	1
1. Pensamiento De Diseño	8
1.1 Breve Historia Del Pensamiento De Diseño.....	9
1.2 Definición.....	14
1.3 Filosofía Del Pensamiento De Diseño	16
1.4 Tipos De Inteligencia Que Integra El Pensamiento De Diseño.....	19
1.5 Pensamiento De Diseño En Las Empresas	24
1.6 Pasos Del Pensamiento De Diseño	27
1.7 Técnicas Del Pensamiento De Diseño	31
1.8 Ejemplos.....	40
2. Construcción De Experiencias De Marca	52
2.1 Del Marketing Tradicional A Las Experiencias.....	53
2.2 Concepto De Experiencia.....	57
2.3 Marketing De Experiencias.....	58
2.4 Bernd Schmitt Y Los Módulos Experienciales Estratégicos.....	60
2.5 Módulos Experienciales Estratégicos (Mme).....	61
2.5.1 Sensaciones	62
2.5.2 Sentimientos	64
2.5.3 Pensamientos	66
2.5.4 Actuaciones	67
2.5.5 Relaciones	68
2.6 Proveedores De Experiencias Y Matriz Experiencial.....	71
2.7 Experiencia De Marca	76
2.8 Gestión De La Experiencia Del Cliente (CEM).....	78
2.9 Marketing De Experiencias: Impacto Al Consumidor Y A La Marca.....	80
3. Airbnb México.....	84
3.1 Descripción Del Mercado – Industria Al Que Pertenece Airbnb México.....	85
3.1.1 La Economía Compartida Y El Uso De Aplicaciones Móviles En México.....	85
3.1.2 Industria Hotelera Versus Airbnb.....	90
3.1.3 Situación Legal De Airbnb En México	92
3.2 Descripción De La Marca.....	93
3.2.1 Producto	95
3.2.2 Precio.....	100
3.2.3 Plaza	102
3.2.4 Promoción	103
3.3 Breve Historia	104
3.4 Competencia Directa E Indirecta De Airbnb México	107
3.5 Los Usuarios De Airbnb México.....	108
3.5.1 Segmentación Demográfica	110
3.5.2 Segmentación Geográfica.....	110
3.5.3 Segmentación Socioeconómica.....	110

3.5.4	Segmentación Psicográfica.....	111
3.6	<i>Antecedentes Publicitarios</i>	114
3.7	<i>Línea Creativa Publicitaria</i>	117
3.8	<i>Valores De La Marca</i>	118
4.	El Pensamiento De Diseño En La Generación De Experiencia De Marca; Airbnb, México	121
4.1	<i>El Pensamiento De Diseño En Airbnb México</i>	122
4.2	<i>El Marketing De Experiencias En Airbnb México</i>	136
	Conclusiones	181
	Bibliografía	188

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) no sólo han cambiado la forma en la que nos comunicamos entre nosotros, sino que, además, se ha modificado la manera en la que los consumidores se relacionan con las marcas. Hasta hace apenas unos años, la comunicación entre marca y consumidor era unidireccional y se hacía a través de los grandes medios de comunicación masiva (prensa, radio, televisión); hoy el panorama es distinto, puesto que las plataformas digitales han permitido que el tipo de comunicación sea bidireccional y que ahora el consumidor genere contenido que ayude o perjudique a las marcas.

Estas plataformas digitales han servido para que más personas trabajen de manera conjunta para resolver problemas que afectan a la mayoría de la población. Por ejemplo, cada día hay más grupos en internet que intercambian productos que ya no usan o que alquilan sus automóviles con el fin de obtener un ingreso extra.

Lo mencionado con anterioridad es una descripción de lo que se conoce como consumo colaborativo y que cada vez son más el número de personas que suman a esta tendencia que tiene impacto a nivel global. El consumo colaborativo y el desarrollo de las plataformas digitales van en la mano y se muestran en aumento.

Un ejemplo de lo anterior, es el impacto que han tenido empresas como *Uber* a nivel mundial. La empresa es un intermediario entre un conductor y un pasajero: el conductor alquila el servicio de su automóvil particular y el pasajero recibe una experiencia de transporte segura, rápida y eficaz.

De esa manera, en el consumo colaborativo se busca que las personas compartan en lugar de poseer bienes. Todo esto con el fin de encontrar nuevas formas de consumo que beneficien al medio ambiente y que ambas partes (consumidor y prestador de servicios) salgan beneficiados.

Fue gracias al desarrollo de plataformas digitales que empresas como *Airbnb* han tenido mucho éxito. La siguiente investigación tiene objetivo describir aquellas acciones que han llevado al éxito a la empresa y que la han posicionado como una de las más valiosas del mundo.

La empresa *Airbnb* responde a la necesidad de encontrar espacios de alojamientos a precios accesibles ofreciendo experiencias únicas y memorables a sus huéspedes. Esto lo logra gracias a un enfoque llamado Pensamiento de

Diseño (*Design Thinking*), el cual pone al consumidor en el centro de la estrategia y lo visualiza como un ser emocional.

Por otro lado, en la búsqueda de nuevas estrategias de diferenciación de los productos en el mercado, las marcas apuestan por diseñar estrategias que ponen en el centro las necesidades de los consumidores, la forma en la que piensan y manera en la que interactúan. Todo esto con la finalidad de generar posicionamiento en la mente de los usuarios y crear relaciones estrechas que permitan generar espacios que propicien una segunda compra.

De ese modo, el marketing de experiencias brinda las herramientas necesarias para crear, gestionar y analizar la relación que existe entre la marca y sus clientes a través de las emociones, las acciones, la publicidad y los espacios en los que interactúan.

Es por esa razón que esta investigación tiene como objetivo describir el Pensamiento de Diseño en la construcción de experiencia de marca (marketing de experiencias) como factor clave de éxito de la empresa Airbnb México.

Primeramente, se debe mencionar que el Pensamiento de Diseño es una perspectiva diferente que ubica a las personas en el centro de la estrategia y que, a diferencia del marketing tradicional, no se basa en las características del producto o servicio que las empresas ofrecen en el mercado.

Esta investigación se compone cuatro apartados generales, los cuales tienen como objetivo: describir en qué consiste el Pensamiento de Diseño, exponer cómo se construye una experiencia de marca, enunciar qué es Airbnb y cómo opera en México y, finalmente, una descripción sobre el cómo se vincula el marketing de experiencias con el Pensamiento de Diseño en la empresa anteriormente enunciada.

Así, la hipótesis de este trabajo supone que dicha perspectiva es un factor de éxito en la construcción de experiencia de marca para Airbnb México debido a que combina factores tecnológicos y valores humanos.

Es en el capítulo primero de esta investigación que se describe de manera detallada qué es el Pensamiento de Diseño, cómo impacta en las empresas que lo utilizan, en qué momento una empresa lo puede utilizar y cómo está constituido desde una perspectiva empresarial.

Se trata de brindar una solución a problemas complejos de manera conjunta e integral mediante el uso del diseño, la creatividad, la innovación y la tecnología.

Todo esto mediante una serie de pasos que permiten conocer qué agentes son los causantes del problema y cómo éstos mismos son parte de la solución.

En ese sentido, esta novedosa perspectiva posee una serie de fundamentos que son esenciales para su entendimiento y que la Escuela de Diseño de Stanford expone de manera clara. Entre las principales características que posee son: el fracaso como oportunidad de crecimiento y reinención, el fomento de la empatía como valor fundamental para entender a las personas y la construcción de conocimiento de manera colaborativa y multidisciplinaria.

Es por esa razón que el Pensamiento de Diseño integra diferentes tipos de inteligencias que aportan distintas perspectivas de un solo problema. De ese modo, se obtiene una contextualización problemática de modo multidireccional y se puede observar cómo afecta a la comunidad y qué solución aportar.

Asimismo, el Pensamiento de Diseño propone una serie de pasos fundamentales que se deben tomar en cuenta para llegar a una solución creativa e innovadora. Dichos pasos no son unidireccionales y se pueden repetir el número de veces que sean necesarios hasta generar una idea que tenga un impacto efectivo que acabe con el problema planteado desde un principio.

Estos pasos son: generar empatía con los actores a quienes les afecta el problema y encontrar los agentes causantes del problema en cuestión para describirlo de manera detallada y entender la manera de cómo afecta; dos, definir el problema en cuestión delimitando su nivel en el que afecta y encontrando todas las variables que lo causan; tres, idear una solución que involucre a todos los actores como parte de la solución; cuatro, realizar un prototipo que verbalice o esquematice la solución para probar el impacto de la posible solución y; finalmente, probar y evaluar el resultado generado.

Se debe señalar que cada uno de los pasos se vale de ciertas técnicas que permiten la obtención de datos de manera precisa. Las técnicas que utiliza el Pensamiento de Diseño están constituidas para la obtención de datos de manera cualitativas y cuantitativas, ya que busca crear un balance entre la estadística numérica y la descripción.

Además, diversos autores mencionan que el Pensamiento de Diseño se inclina mayormente por la obtención de datos de manera cualitativa, puesto que el valor humano es fundamental durante el proceso y éste apela más a sus emociones que su racionalidad.

Por último, para finalizar el capítulo uno, se describirá brevemente ejemplos en los que el Pensamiento de Diseño ha tenido éxito y su impacto que ha generado en

los clientes y en la marca. Todo esto con la finalidad de vincular este enfoque con el tema empresarial y comunicacional.

Posteriormente, en el desarrollo del capítulo dos se mencionará cómo es el proceso que utilizan las marcas para construir experiencias que les permitan vincularse con sus clientes de manera cercana, memorable y que tenga un impacto positivo que permita generar lealtad hacia ella.

Al proceso de construcción de experiencias de marca se le denomina también marketing de experiencias o marketing experiencial. Las marcas deben gestionar la experiencia en entornos controlados que les permitan minimizar riesgos para que la relación marca – cliente sea positiva. A esta relación se le denomina *engagement*.

Toda marca pretende que su *engagement* sea positivo, es decir, que los clientes se lleven una experiencia satisfactoria con el objetivo de que vuelva a comprar *N* número de veces (generar lealtad) y/o que el cliente recomiende la marca a otros clientes potenciales (generar embajadores de marca).

De esa manera, el marketing experiencial brinda las herramientas necesarias para que una marca construya una experiencia que le permita tener un impacto positivo con sus clientes. (Schmitt, 2000), padre del término marketing de experiencias, señala que una marca tiene proveedores experienciales a los que llama *ExPros*. Para empezar a construir una experiencia de marca, es necesario ubicar a estos proveedores.

De acuerdo con el autor, los principales *ExPros* con los que cuenta una marca son: comunicaciones o formas en la que la marca se da a conocer, identidad de la marca, productos o servicios que la marca oferta en el mercado, el posicionamiento de la marca, el entorno de la marca, el sitio web de la marca y el personal que labora para la marca.

De acuerdo con lo anterior, el autor menciona que una marca puede o no encajar en estos proveedores de experiencias, pero que es necesario identificar cuáles son sus *ExPros*, para gestionar la experiencia. Además, señala que la marca no necesariamente debe cubrir todas las *ExPros* para realizar marketing experiencial, con uno basta.

Asimismo, (Schmitt, 2000) logra identificar cinco módulos experienciales que impactan a los clientes de manera directa e indirecta. Estos módulos son importantes puesto que, sin ellos, no existiría el marketing de experiencias y es necesario conocerlos y ubicarlos para una correcta gestión.

Los módulos experienciales son: sensaciones, que apela una exposición sensorial por parte del consumidor; sentimientos, que busca gestionar las emociones de los consumidores en contacto con la marca y sus *ExPros*; pensamientos, que intenta apelar o modificar la manera de pensar de los consumidores; relaciones, que busca crear grupos de comunidades en los que la marca es el centro de atención y actúa como gestor entre sus miembros y; actuaciones, que busca modificar una conducta o acción que los clientes tienen en contacto con la marca.

Por lo anterior, el autor menciona que el marketing de experiencias engloba otras formas de marketing que pueden relacionarse con la construcción y gestión de la experiencia los cuales son: marketing sensorial, marketing sentimental o emocional, marketing de pensamiento, marketing de relaciones y marketing de actuación.

En ese sentido, cada módulo experiencial ofrece una manera en la que se puede crear marketing a nivel sensorial hasta conductual. Sin embargo, el autor aclara que esto dependerá de la visión con la que se aborde el tema del marketing.

En el desarrollo de este apartado, se mencionará también los tipos de experiencia y su nomenclatura. Cada módulo experiencial es una forma de experiencia, si se explota un solo módulo con una sola *ExPro* se estará realizando marketing experiencial.

Sin embargo, cuando se exploten todos los módulos de manera conjunta aún en una sola *ExPro*, se hablará de experiencias holísticas. Cuando de gestionen dos o más módulos sin ser los cinco, entonces se hablarán de experiencias híbridas.

Es importante mencionar que cada módulo contiene ciertas características con ciertas variables específicas y que la investigación mencionará de manera detallada cada una de ellas. Además, dichas variables juegan un importante rol dentro de la planificación estratégica del marketing experiencial.

Por lo anterior, la Matriz Experiencial es la manera gráfica en la que se expresa la planificación estratégica del marketing experiencial y contiene todos los proveedores de experiencia y todos los módulos que la marca utiliza o pretende utilizar para crear experiencias.

Finalmente, para terminar en capítulo dos se expondrá la manera en la que el marketing experiencial se ha vuelto tendencia y ha servido de ayuda para gestionar y crear experiencias en entornos digitales y cómo esta tendencia es cada día más común en las empresas.

Así, se expondrán los impactos que generados a consumidores a través del marketing de experiencias y los resultados que han obtenido marcas que lo

utilizan o lo han utilizado en ciertos momentos en sus estrategias de comunicación.

Enseguida, en el desarrollo del capítulo tres se mencionará a detalle qué es la empresa Airbnb, cómo opera y qué servicios ofrece a sus usuarios en sus distintas plataformas digitales y por qué ha sido un éxito a nivel global.

Airbnb es una empresa que ofrece, mediante una plataforma digital, ofertar alojamientos a turistas por medio de anfitriones que arrendan una parte total o parcial la casa que poseen con el fin de obtener una compensación económica. La empresa además ofrece experiencias culturales mediante ese mismo método de arrendamiento.

El nombre de la empresa deviene de un acrónimo de la oración en inglés “*airbed and breackfast*” (colchón inflable y desayuno) y la razón del por qué se llama de esa manera es porque dos de los fundadores no podían pagar ya los costos del departamento en el que habitaban y tuvieron que arrendar ese pequeño espacio para poder obtener dinero.

El éxito se debió a que, en San Francisco, lugar de residencia de los fundadores, se realizó un congreso sobre diseño y toda la región se encontraba saturada en hospedaje, los hoteles estaban llenos y los lugares en renta estaban saturados; por lo que decidieron publicitarse por Internet y obtuvieron una respuesta positiva.

Posterior a eso, la empresa ingresó a una incubadora de *startups* (empresas emergentes), que son organizaciones empresariales en búsqueda de una oportunidad de crecimiento en el mercado y se encuentran en una constante construcción, pero que operan como una empresa común hasta que en 2012 su éxito fue tal que se expandió por todo el mundo.

En Airbnb existen tres actores principalmente: los anfitriones, que son las personas que ofertan sus espacios; los huéspedes, que son las personas que buscan un espacio de alojamiento y; los empleados de la empresa, que son las personas que trabajan para brindar un servicio confiable y seguro de intermediarios. Todos estos actores integran la comunidad de la marca.

A lo largo del capítulo se mencionará también el contexto en el que se desarrolla la empresa y qué impacto tiene la economía colaborativa en la sociedad para que empresas como Airbnb tengan el éxito que posee. Así como el desarrollo de las tecnologías digitales y el uso del dispositivo móvil en México.

Además, se dará a conocer no sólo la regulación a la que la marca se somete en distintas partes del mundo, sino que se expondrá particularmente la legislación en

México y cuál es el impuesto que la empresa paga en Ciudad de México y que ha sido referente en otras entidades de la República Mexicana para que lo adopten.

Por otra parte, se expondrán datos sobre el impacto que ha tenido en México y cómo la industria hotelera mexicana ha reaccionado al crecimiento enorme que ha tenido la plataforma en nuestro país. En ese sentido, se mostrará si la empresa es rival para los hoteles y la razón por la que ha generado mucha controversia.

También se dará a conocer todos los servicios que ofrece la compañía, así como las variables de personalización del servicio, puesto que, en Airbnb, el usuario elige sólo aquellas características que requiere durante su viaje y paga únicamente por lo que quiere utilizar.

Finalmente, se expondrán dos campañas publicitarias que han sido las más memorables que la compañía ha usado para publicitarse en México: “*Vive ahí*” y “*Aun no es Tendencia*”. Las cuales hacen referencia a viajar de manera diferente a nivel mundial y a nivel local conociendo lugares nuevos y conviviendo con personas del lugar al que viajan.

Además, se describirá el público objetivo al que los usuarios de Airbnb pertenecen exponiendo su nivel socioeconómico al que pertenecen, descripción demográfica, valores psicográficos, etc.

Para así concluir, a modo de descripción, con los valores de marca con los que la empresa fue construida, su línea creativa publicitaria mostrada en cada mensaje de comunicación que Airbnb realiza y sus colores e imago tipo.

Por último, el capítulo cuatro es la presentación del análisis descriptivo sobre cómo opera el Pensamiento de Diseño y la construcción de experiencia de marca para fidelizar a los clientes de Airbnb y qué impacto tienen en sus usuarios.

De ese modo, se expondrá a detalle cómo el Pensamiento de Diseño ha ayudado a Airbnb en posicionarse como una de las empresas mejor valuadas del mercado y más querida por sus clientes. Lo anterior se realizará exponiendo cada paso y de qué forma la empresa ha aprovechado cada rubro para entender a sus clientes.

Por otra parte, se detallará módulo por módulo cómo el marketing de experiencias ha ayudado a la compañía a generar plus valor y qué manera se ha construido el sitio web para enamorar a los usuarios y adquirir el servicio.

Para así, finalmente, exponer la manera en la que el Pensamiento de Diseño y el Marketing de Experiencias se complementan para brindar una experiencia de marca que haga de los usuarios se conviertan en clientes y poder fidelizarlos.

1. PENSAMIENTO DE DISEÑO

El término Pensamiento de Diseño es una construcción que ha evolucionado con el paso del tiempo hasta llegar a ser un enfoque para resolver problemas complejos de manera conjunta con un carácter innovador y disruptivo.

El siguiente capítulo tiene como objetivo describir qué es el Pensamiento de Diseño y cómo este enfoque ayuda a las marcas a generar un valor agregado a sus productos y servicios a través de una visión centrada en las personas con una orientación humanista y emocional.

El Pensamiento de Diseño responde a la necesidad de encontrar nuevos diferenciadores de productos y servicios en mercados cada día más saturados y competitivos. Dicho de otro modo, su objetivo es diferenciar a la marca del resto de las demás, dotándola de vínculos empáticos entre la marca y el consumidor.

Por esa razón, el siguiente apartado no sólo describirá la historia de cómo este enfoque se ha ido posicionando con más fuerza hasta convertirse en una herramienta que permite generar lealtad a las marcas, sino que, además, describirá el proceso de cómo las personas son el centro y la solución para resolver los problemas y la manera de cómo involucrase en el proceso.

Además, se expondrán la filosofía, las reglas y características que este proceso tiene, así como los pasos y las técnicas utilizadas en cada uno de los rubros que integran al Pensamiento de Diseño.

Los pasos que integran el Pensamiento de diseño son cinco: empatía, definición, ideación, armado de un prototipo y testeo. Todos estos pasos serán descritos durante el desarrollo de este capítulo y contarán con sus respectivas técnicas de uso método de empleo.

Finalmente se expondrán casos de éxito en los que el Pensamiento de Diseño ha ayudado a las marcas a posicionarse de manera exitosa. Uno de ellos es la empresa bancaria española BBVA que ayudó a sus clientes a agilizar sus servicios mediante el uso de un cajero inteligente que permitiera realizar pagos de servicios comunes (como agua y luz) y la realización de depósitos bancarios a otros usuarios.

1.1 BREVE HISTORIA DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

Para entender el término “Pensamiento de Diseño” se debe mencionar que su significado es resultado de un corto proceso de evolución que se relaciona con diferentes disciplinas, por ejemplo: el Diseño, la Ingeniería, la Arquitectura y los Negocios. La primera vez que se menciona este concepto es en la década de los cincuenta y sesenta.

Una de las primeras disciplinas en adoptar un enfoque centrado en los valores humanos a partir del diseño es la Ingeniería Industrial. Sin embargo, no es la única, la Arquitectura también ha propuesto dar soluciones a problemas de espacio y convivencia de manera creativa e innovadora apelando a las emociones humanas, las relaciones y el diseño.

De acuerdo con (Seoane, 2017) las bases del Pensamiento de Diseño aparecen desde 1919, tras la Primer Guerra Mundial el arquitecto alemán Walter Gropius decide fusionar la Escuela Superior de Bellas Artes y la Escuela de Artes y Oficios de Weimar, de las que era el director, en una nueva: la escuela de artesanía, diseño, arte y arquitectura de la Bauhaus.

Lo anterior propicia que el Diseño de Producto se vea como una profesión formal dentro de la Ingeniería Industrial y, además, enuncian muchas de las dinámicas que son utilizadas actualmente por el Pensamiento de Diseño, tales como el trabajo en equipo, la eliminación de las jerarquías en los procesos de innovación o el enfoque de proyecto en las necesidades del usuario.

Para 1930, tuvo lugar un evento que supone un cambio significativo en la concepción del diseño: La Exhibición de Estocolmo reunió a los diseñadores industriales y arquitectos más reconocidos en Europa para exponer sus trabajos y darlos a conocer al mundo. Esta exposición incluía temas sobre las artes, los inmuebles, los oficios y la arquitectura. Destaca el hecho de la funcionalidad de los diseños que exploraban el lado emocional de los consumidores finales.

Lo anterior surge de la necesidad de encontrar una solución a los problemas comunes que aquejan a los nórdicos, puesto que, al pasar largas jornadas de tiempo en sus casas durante el invierno, las personas suelen deprimirse. Además, planteaban soluciones de luz en espacios cerrados. Todo esto con la finalidad de aumentar su calidad de vida.

De esta manera, adquiere sentido el Diseño Escandinavo Cooperativo: término que se refiere a la participación de la comunidad (personas involucradas en el

problema), para encontrar una posible solución conjunta a problemas que afectan a todos con el fin de invocarse en la que todos son parte de la solución.

Esta nueva forma de resolver problemas iba mucho más allá de los productos y se introducía en el diseño de servicios o en ámbitos como el político, el educativo o el social, utilizando métodos como la investigación etnográfica, una de las bases del Pensamiento de Diseño.

(Seoane, 2017) expone que, durante el desarrollo del nazismo en Alemania, diversos grupos de diseñadores y arquitectos se ven obligados a irse a los Estados Unidos de Norteamérica, llevando consigo toda esta visión del diseño con ellos. Figuras como Walter Gropius o Mies van der Rohe son clave para entender la nueva escuela de diseño norteamericana durante la década de los cuarenta.

Durante la Segunda Guerra Mundial el desarrollo científico y tecnológico permitió que productos que hasta ese entonces estaban destinados sólo a las clases más altas pudieran llegar de manera masiva a los hogares estadounidenses. La llegada de las máquinas y la producción a gran escala propició que el plástico se popularizara en Estados Unidos y con él los diseños funcionales, minimalistas y distintivos entre marcas. A este periodo se le conoce como la democratización de los productos y el inicio del hiper consumo.

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la sociedad científica empezó a interesarse por el comportamiento humano y sus motivos. La psicología y la antropología empezaron arrojar datos conductuales sobre el consumo y sus principales motivadores. Este periodo destaca porque al diseño se le agregan elementos de científicidad.

Por otro lado, es durante el periodo entre 1953 a 1968 que los estudios multidisciplinarios se hacen presentes para entender la complejidad de los problemas sociales y el diseño actúa como un puente entre las personas, productos y comportamiento de las personas con la tecnología.

La Escuela de ULM en Alemania fue un impulsor del diseño como desarrollador de métodos sistémicos para evaluar y resolver problemas de la humanidad, puesto que aportó distintos estudios para la reconstrucción de Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. (Seoane, 2017) menciona que: *“En esta escuela, que integraba en su programa las ciencias sociales, la antropología, las matemáticas, la computación o la ciencia, se considera que nació lo que hoy en día conocemos como metodología del diseño.”*

En el verano de 1956, El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) creó un programa de diseño para pensadores de renombre. Dicho evento estaba liderado

por John Arnold, figura importante para la definición del Pensamiento de Diseño y líder de la Escuela Norteamericana de Diseño.

(Seoane, 2017) menciona que: *"En ese programa coincidieron Buckminster Fuller con su concepto de diseño científico, la técnica del brainstorming de Alex Osborn y W. J. Gordon con la metodología denominada Creatividad Operacional, donde habló de su teoría de la sinéctica y lo que hoy conocemos como los insights"*

Una vez concluido el encuentro, se llegó a la conclusión que la Escuela Norteamericana de Diseño carecía de visiones importantes como la creatividad o la Ingeniería (elementos que sí tenía la Escuela Nórdica). Por esa razón, un año más tarde realiza en la ciudad de Boston (Estados Unidos) un curso llamado "Procesos para Resolver Problemas de Diseño".

Esto da como resultado la creación de una metodología para la creación de diseños, la cual integra técnicas de creatividad, búsqueda de datos, análisis y planificación. Con esto, la figura del diseñador deja de verse como un creador de productos para convertirse en un creador de estrategias creativas.

En 1957, John Arnold deja el MIT y llega a la Universidad de Stanford en California (Estados Unidos) en donde funda el Departamento y División de Ingeniería Mecánica y sus cursos arrojan conceptos como diseño centrado en personas.



Fotografía I. John Ardond. Fuente: RWTH AACHEN University

Tras la muerte de Arnold en 1963, McKim ocupa su lugar y junto a Matt Kahan (líder del Departamento de Arte de la Universidad de Stanford) desarrollan el “Programa Conjunto de Diseño” el cuál continuó desarrollando la metodología del Pensamiento de Diseño con valores científicos y emocionales.

Una década después, David Kelley (ingeniero de Ohio, Estados Unidos) se integra al programa y para 1978 se incorporó a la matrícula escolar. El aporte de David Kelley es fundamental, ya que para 1991 fundó IDEO en Palo Alto, California.

(Seoane, 2017) Escribe que *“el principal valor de IDEO, además de recoger todo el conocimiento anterior desde Bauhaus hasta McKim, pasando por el diseño escandinavo, el diseño científico o la escuela de ULM, fue que comenzó a trabajar con verdaderos **equipos multidisciplinares**. En sus oficinas contaban con profesionales de ámbitos muy diversos como abogados, médicos, ingenieros o profesores, que desarrollaban proyectos de lo más variopinto”*.



Foto II. David Kelly. Fuente: IDEO

Mientras, en la Escuela Europea, los esfuerzos por encontrar vínculos entre el pensamiento científico y el diseño también eran muy notorios. El profesor Bryan Rawson de la Escuela de Arquitectura de una Universidad de Sheffield (Reino Unido) discutió estas dos aristas en un grupo de alumnos.

El Profesor Lawson expuso un problema y se los dio a resolver a sus alumnos de posgrado (enfoque diseñadores, por su experiencia) y a los de licenciatura

(enfoque científico, por su falta de experiencia y vinculación académica) en el que tenían que acomodar una serie de bloques de color para resolver un problema sin conocer parte de las reglas arquitectónicas.

(Dam & Teo, 2019) describe que: *“Lawson se dio cuenta de que los científicos tendían a explorar sistemáticamente todas las posibles combinaciones de bloques, para formular una hipótesis sobre la regla fundamental que debían seguir para producir la disposición óptima de los bloques. En otras palabras, los científicos eran solucionadores de problemas centrados en problemas. Por otra parte, los diseñadores tendieron a crear rápidamente arreglos múltiples de bloques coloreados, luego probados para ver si encajaban los requisitos del problema. Los diseñadores eran solucionadores de problemas centrados en soluciones que optaban por generar un gran número de soluciones y eliminar aquellas que no funcionaban”*

Los esfuerzos por encontrar una definición sólida llegaron en el año 2004 cuando David Kelly funda la D. School en California (Estados Unidos) y revoluciona la forma de enseñanza en dicha Universidad al integrar a profesores y alumnos en la construcción de conocimiento de distintas especialidades para desarrollar proyectos conjuntos tal como ocurría en IDEO.

Esta nueva forma de enseñanza derivó en el término Pensamiento de Diseño se popularizara entre alumnos y empresas en la región, ya que contaba con toda una metodología y sustento científico detrás, además integrar la visión creativa en la solución de problemas.

A partir de aquí Tim Brown, el CEO de IDEO, escribió un artículo en el año 2008 para la Revista de Negocios de Harvard donde definía el Design Thinking y en 2009 se publica el libro *Change by Design*, algo que hizo mundialmente famoso el término y la metodología que hay detrás.

Actualmente el enfoque de Pensamiento de Diseño se ha ido incorporando a los modelos de negocio no solo en California, sino que se ha popularizado por el mundo encontrando propuestas de valor centradas en los consumidores y ofreciendo experiencias innovadoras que incluyen los valores humanos con la tecnología.

Una de las tendencias en las que el Pensamiento de Diseño ha tenido impacto de manera significativa es la industria del desarrollo de aplicaciones móviles y plataformas digitales. Actualmente este enfoque brinda las herramientas que permite entender a los usuarios en interacción con sitios web, aplicaciones móviles y videojuegos.

Lo anterior supone una marcada tendencia a que el Pensamiento de Diseño brinda herramientas que permitan trazar experiencias de marca en entornos digitales.

1.2 DEFINICIÓN

El Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*, en inglés) es un proceso que ofrece soluciones creativas a problemas complejos maximizando las posibilidades de éxito y reduciendo los riesgos. Esto se logra colocando las necesidades de las personas como centro de análisis y estudio desde una perspectiva humana, sensitiva y emocional.

Contrario a quienes miran el Diseño como una disciplina meramente estética (las formas, los colores y los productos), el Pensamiento de Diseño plantea un enfoque colaborativo para tener en cuenta todas las posibles aristas de un problema. De manera literal es pensar cómo lo hacen los diseñadores: maximizando los valores humanos y la manera en la que utilizamos los productos en nuestra cotidianidad.

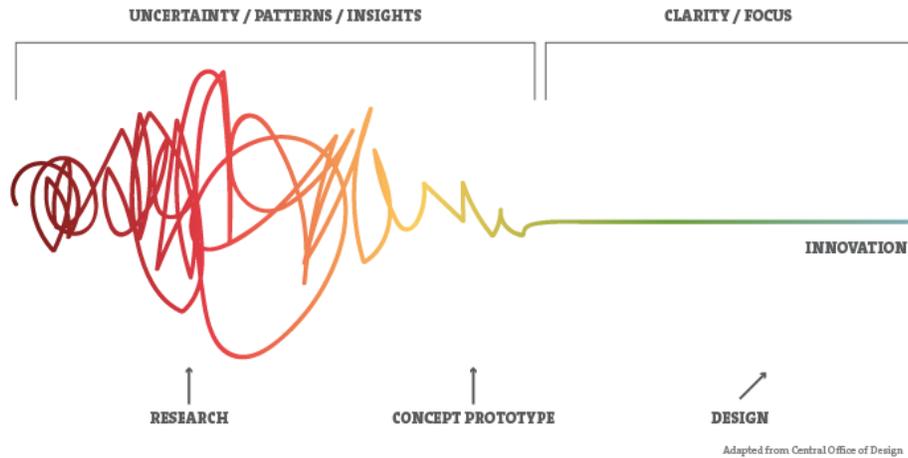
En el libro *Design Thinking. Lidera el Presente. Crea el Futuro*, (Manuel & Ceballos, 2016) describen al Pensamiento de Diseño como “*una forma de pensar que refuerza y mejora el propio diseño. Se trata de generar un marco mental diferente, que ayuda al diseño en su habilidad para diseñar objetos*”. (pág. 46).

El diseñador se enfrenta al problema, en seguida, visualiza cómo afecta a la persona de manera cognitiva, emocional o estética e identifica posibles soluciones en contextos determinados: trabajo, hogar, centro comercial, etc. Sin embargo, cuando los problemas permean más de un contexto entonces realiza un ejercicio de inmersión para entender cultura y al humano en interacción con otro y su ambiente.

De acuerdo con (Vianna & Ysmar , 2016) el Pensamiento de Diseño trabaja “*no lineal – llamado fuzzy front end – que permite interacciones y aprendizajes constantes. Eso permite que el diseñador esté siempre probando nuevos caminos y siga abierto a nuevas alternativas: el error genera aprendizajes que abren nuevas vías alternativas y que pueden identificar oportunidades para la innovación*”. (pág. 14)

En ese sentido, las soluciones que plantea este enfoque se relacionan con una respuesta humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. Es decir, en el Pensamiento de Diseño convergen los valores humanos,

los negocios y la tecnología. Todo de manera armónica a través de un trabajo colaborativo.



Esquema I. La metodología del Pensamiento de Diseño.

Fuente: Central Office of Design

En palabras de (Brown, 2008) el Pensamiento de Diseño “usa la sensibilidad y métodos de diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y una oportunidad para el mercado”.



Esquema II. Panorama General del Pensamiento de Diseño como visión de Negocio propuesto por Moote, Idris (2014)

En el esquema propuesto por (Moote, 2014) ejemplifica de manera gráfica cómo es que en el Pensamiento de Diseño convergen las necesidades humanas, la tecnología y los negocios para crear una propuesta de valor única a través de una experiencia diferenciadora.

(Brown, 2008) también advierte que las empresas no deben entender el Diseño como una herramienta final que agregue valor al producto por su atractivo color o tamaño, tampoco por sus características físicas ya que solamente están optando por una visión reduccionista del término y esto a la larga no las vuelve competitivas en los mercados.

Finalmente hay que señalar que el Pensamiento de Diseño no fija su respuesta en el consumo del producto o servicio al que se le aplica el enfoque, sino que a la relación que existe entre el consumidor y la marca. Si la relación es buena entonces hay que fomentarla y explotar al máximo sus características para que existe una fidelización, si es mala entonces hay que replantear el problema y proponer una nueva solución.

De acuerdo con lo anterior, la solución no deriva de un problema, sino que encaja en él a través de formular preguntas a hechos observables dentro del contexto del problema. Dicho de otro modo, la solución está dentro del problema y no fuera de él. La observación y la formulación de preguntas son clave para entender a los actores del problema, así como involucrar al usuario en la respuesta.

1.3 FILOSOFÍA DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

Existen principios generales que dan sentido a este enfoque y que permean en todas las fases de su proceso. Desde su conceptualización en la Universidad de Stanford (California, Estados Unidos de Norteamérica), el Pensamiento de Diseño se rige bajo los principios de la Escuela de Palo Alto.

El enfoque que propone el Pensamiento de Diseño es permear durante todo el proceso el Pensamiento Divergente y el Pensamiento Convergente en un ambiente armónico en que se encuentren posibles soluciones creativas a problemas específicos.

Joy Paul Guilford (Psicólogo reconocido por sus estudios en Inteligencia emocional) en 1951 clasificó al pensamiento humano en dos grandes ejes: El Pensamiento Convergente y el Pensamiento Divergente. El psicólogo enunció una serie de características propias de cada uno de éstos.

El Pensamiento Convergente se dirige a una solución del problema lineal en la que se busca una causa que genera efecto, parte de lo general a lo particular (es deductivo), encuentra convencionalidades y las aplica a una solución posible. Otros Autores, como Edward de Bono, lo llaman vertical.

(Bustamante, 2012) menciona que: *“Un problema característico de tipo convergente es la pregunta de selección múltiple, que es en su totalidad cerrada. En este caso no se construye una respuesta, sino que se identifica la correcta. El pensamiento se desplaza siguiendo una secuencia prevista, es conducido por un camino ya trazado”*.

Por otra parte, al Pensamiento Divergente se le asocia con la creatividad y la flexibilización de ideas y la originalidad. Tiene un nivel asociativo mucho más flexible y permite correlacionar problemas aparentemente dispersos. Es característico de este tipo de pensamiento mirar al problema desde diferentes perspectivas produciendo nuevas conexiones.

Estos dos tipos de pensamiento convergen en el Pensamiento de Diseño a través de una serie de características que lo hace diferentes a los demás enfoques de resolución de problemas con la finalidad de brindar una solución creativa y analítica en cualquier ámbito de la vida. Se basa en los siguientes principios:

- **Empatía:** se trata de una observación a profundidad en la que se entiende al sujeto observable como un ser emocional que percibe situaciones en su entorno que lo afectan de manera positiva o negativa.
- **Imaginación:** es la búsqueda de carácter optimista en la que no se desecha ninguna idea (por más absurda que parezca) para encontrar una posible solución deseable sobre lo posible.
- **Experimentación:** se refiere a una visualización de posibles soluciones mediante una experimentación, juego o construcción de historias en cooperación con usuarios ajenos y los involucrados.
- **Prototipo Colaborativo:** se trata de una manera de materializar las ideas de manera conjunta para crear modelos con el fin de analizar los beneficios y las contras en equipo.
- **Pensamiento Integrador:** la exposición de ideas desde diferentes aristas de un problema enriquece la posible solución que se desea llegar mostrando así la relación de la interacción entre sujeto – entorno, más allá de la interacción sujeto – producto.

- **Aprendizaje iterativo:** se refiere a la capacidad de volver a observar, volver a crear, volver a realizar un prototipo, re validar el número de veces que sea necesario hasta encontrar una solución que verdaderamente solucione el problema en cuestión.
- **Fracasar es Aprender:** este principio se refiere a enaltecer el aprendizaje que se obtiene a partir del fracaso. Fracasar es así eje principal que mueve la experimentación y la empatía, además de desechar todo lo que no resulte útil de la recolección de información.

Los estudios de (Meinel, 2011) para el Centro de Investigaciones en Diseño para la Universidad de Stanford encontraron cuatro reglas fundamentales del diseño. Las cuales son:

- **Regla Humana:** toda actividad de diseño es últimamente social por naturaleza.

El Diseño es un proceso social colaborativo, es decir un proceso de comunicación en el que se planea, se elabora y evalúa una solución a un problema en específico.

- **Regla de Ambigüedad:** todos quienes practican el Pensamiento de Diseño deben preservar la ambigüedad.

Innovar demanda que no se excluyan las ideas que salen fuera de lo convencional ni puntos de vista diferentes a los que se exponen para encontrar soluciones. Además, el miedo al fracaso y la convencionalidad son factores a vencer dentro de este enfoque puesto que no aportan ideas nuevas e ideas contextuales.

- **Regla del Re-diseño:** Todo diseño es Re-diseño.

Todo diseño que pretenda ser innovador tiene una base de otro ya existe o de una serie de combinaciones de características de otros aplicados a uno nuevo. El diseño se reinterpreta y valora en contexto con otras características.

- **Regla de lo Tangible:** Hacer tangibles las ideas facilita la comunicación.

Hacer materiales las ideas facilita su análisis y viabilidad, además reduce costos porque permite crear modelos en la que la solución se desenvuelve previniendo futuras crisis y anticipando posibles escenarios.

1.4 TIPOS DE INTELIGENCIA QUE INTEGRA EL PENSAMIENTO DE DISEÑO

Para entender las necesidades de las personas el Pensamiento de Diseño se basa en una serie de Inteligencias que integran los pasos a seguir para encontrar soluciones creativas. De acuerdo con Manuel Serrano, las inteligencias que integran el Pensamiento de Diseño son:

- Inteligencia Integral
- Inteligencia Emocional
- Inteligencia Experimental

El ser humano es un ser complejo y multidimensional y estos matices que tiene en su forma de pensar son clave para entender sus hábitos en su vida cotidiana a través del tiempo, de esa manera podemos conocer cómo piensa, qué siente y cómo actúa ante sus problemas previniendo escenarios y explotando sus capacidades al Máximo

(Manuel & Ceballos, 2016) mencionan que los estudios de Howard Gardner y su teoría de las inteligencias múltiples, por la que ganó el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales en 2011, de ende el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes. Sin embargo, nuestro sistema educativo actual ha priorizado la Inteligencia Lógico-Matemática y Lingüística sobre el resto

Por su capacidad que tiene el Pensamiento de Diseño, este enfoque no solo es aplicado a temas relacionados con negocios o causas sociales; la educación es un sector en el que el Pensamiento de Diseño ha encontrado otra manera de aportar una experiencia más cercana que vincula a los alumnos con los temas de aprendizajes más complejos.

Este mismo desarrollo del Pensamiento de Diseño en escuelas llevó a Howard Grander a investigar más a fondo sobre la capacidad que tiene el ser humano. El estudio concluyó que existen ocho tipos de inteligencia que todo humano posee, pero que las tenemos desarrolladas en diferente medida.

De ese modo, la Inteligencia Integral engloba:

- **Inteligencia Lógico – Matemática**

Es un tipo de inteligencia que corresponde al pensamiento convergente. Su sistema de interpretación parte de lo general a lo particular (deductivo). Entiende los problemas abstractos de manera lineal y encuentra patrones de comportamiento comunes para explotarlos al máximo.

- **Inteligencia Lingüística**

Es un tipo de inteligencia que requiere la ayuda de los dos hemisferios del cerebro (convergente y divergente) y se refiere a la capacidad que tienen las personas para expresarse correctamente en su idioma y explotar el lenguaje al máximo.

- **Inteligencia Espacial**

Es la capacidad que tiene una persona para saber orientarse y medir espacios para acomodar determinados objetos de manera ordenada. Consiste principalmente en elaborar un modelo mental en un mundo de tres dimensiones.

- **Inteligencia Corporal – Kinestésica**

Es la habilidad que reproducir y percibir el movimiento. Además de utilizar el cuerpo y sus movimientos para resolver problemas.

- **Inteligencia Musical**

Es la habilidad que escribir y realizar música, así como la habilidad de percibir la música e interpretarla.

- **Inteligencia Interpersonal**

Es la capacidad de tener relaciones afectivas con otras personas para buscar un objetivo en particular. Este tipo de inteligencia con la intrapersonal comprende la inteligencia emocional.

- **Inteligencia Naturalista**

Es la capacidad de observar y estudiar la naturaleza para organizar, clasificar y ordenar todos los elementos que la componen para estudiarla o explotarla.

El estudio también reveló que no hay inteligencias puras y que el ser humano está compuesto por una mezcla o mezclas de diferentes tipos de inteligencias que podemos desarrollar o perfeccionar a lo largo de nuestra vida. El problema radica

en que se ha enseñado en un sistema educativo muy rígido a que solamente existe una especie de inteligencia.

El Pensamiento de Diseño explota en su enfoque dos principales tipos de inteligencias: la inteligencia emocional y la inteligencia experimental.

(Manuel & Ceballos, 2016) define la Inteligencia Emocional como: *“una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, la perseverancia, la empatía”*. (pág. 22)

La empatía es clave para entender cómo actúa el Pensamiento de Diseño en la búsqueda de soluciones creativas. Este tipo de inteligencia entiende a las personas involucradas dentro de un problema desde una esfera emocional y brinda apoyo en conflictos internos y de interacción con los demás.

Los estudios realizados en la Escuela de Stanford, California. Proponen una tabla de recursos con el método de estudio K12 (Departamento especializado en la enseñanza del Pensamiento de Diseño). Según la academia (The Flipped Classroom, 2017) las personas que deseen aplicar el Pensamiento de Diseño deben alcanzar niveles de comprensión como:

		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Empatía	OBJETIVO	Comprender que otras personas experimentan de forma diferente	Descubrir conocimientos no obvios	Descubrir conocimientos profundos propios del ser humano	Descubrir una amplia variedad de conocimientos profundos propios del ser humano (individual, grupal...)
	NIVEL	Poca experiencia a la hora de obtener información de otras personas que piensan distinto de nosotros.	Habilidad para desarrollar enfoques diversos. Experiencias obtenidas de otras personas	Habilidad para comprender perspectivas y experiencias de otras personas	Habilidad para comprender a otras personas y las formas en las que procesan y la habilidad para pensar como otros.
Definir	OBJETIVO	Seleccionar un problema o reto de entre varios desde una perspectiva muy guiada.	Comprender múltiples conocimientos y necesidades y sintetizarlos en un solo problema contando con una adecuada guía	Desarrollar visiones profundas y múltiples y sintetizarlas en un solo problema sin contar con guía	Desarrollar diversas perspectivas de un problema complejo sin contar con guía
	NIVEL	Habilidad para priorizar basada en la importancia percibida sobre un problema.	Habilidad para sintetizar información y priorizar el problema basándose en las necesidades percibidas.	Habilidad para sintetizar información basándonos en necesidades y perspectivas originadas desde fuentes no obvias internas y externas.	Habilidad para comprender y sintetizar problemas profundos basándonos en un sistema completo.
Idea	OBJETIVO	Ser capaz de sacar a la luz cantidad de ideas y defenderlas.	Desarrollar cerca de 20 ideas desde un único HMW (How Might We-Cómo Podríamos)	Desarrollar múltiples HMWs (How Might We-Cómo Podríamos). Generar un espectro de ideas y concretar las más realistas.	Utilizar múltiples técnicas para la representación de una visión única.
	NIVEL	Habilidad para generar y almacenar ideas con otros	Habilidad para construir ideas de otros y desarrollar ideas nuevas.	Habilidad para liderar una tormenta de ideas mediante un espectro que vaya desde un nivel sencillo a uno alto.	Habilidad para usar múltiples técnicas que inspiren un rango completo de ideas.
Prototipo	OBJETIVO	Crear una representación de una idea que cualquiera pueda comprender	Crear una representación de una idea que puede ser evaluada por otros.	Crear una representación que permita una evaluación específica de aspectos concretos de una idea dada y desarrollar múltiples repeticiones.	Crear múltiples representaciones que te permitan evaluar elementos específicos desde múltiples perspectivas y desarrollar réplicas.
	NIVEL	Habilidad para hacer una representación física o visual de una idea	Habilidad para hacer una representación física o visual de una idea que puede ser evaluada y mejorada.	Habilidad para identificar variables de una idea que necesita ser evaluada y mejorada por feedback.	Habilidad para crear prototipos más complejos para dar respuesta a distintos enfoques para resolver un problema.
Prueba	OBJETIVO	Probar o mostrar un prototipo para ver cómo funciona.	Probar o mostrar un prototipo y solicitar feedback de forma efectiva	Crear y evaluar un contexto concreto con diferentes elementos y asignar roles explícitos como: presentador, anotador, observador...	Evaluar una situación real con un amplio rango de usuarios y escenarios y que den respuesta a necesidades de un sistema completo.
	NIVEL	Habilidad para utilizar un prototipo y determinar cómo funciona una idea	Habilidad para montar un efectivo test prototipo, recibir y organizar el feedback recibido en resultados procesables.	Habilidad para solicitar feedback sobre aspectos concretos, construir una situación representativa y obtener resultados para futuras situaciones	Habilidad para identificar las mejores situaciones del mundo real para comprobar y capturar resultados complejos y prever futuras situaciones.

Esquema I. Los Niveles de Enseñanza del Pensamiento de Diseño.

Fuente: The Flip Classroom

De acuerdo con (Salovey, 1990): *“la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones”*. (pág. 112). De ese mismo estudio se desprenden cinco características principales que las personas con este tipo de inteligencia tienen entre sí.

(Salovey, 1990) las describe de la siguiente manera:

- **Identificación de las propias emociones**

Capacidad que tiene una persona para nombrar a una emoción en el momento que se presenta.

- **Capacidad de control emocional**

Es la competencia que tiene una persona para calmar o moderar una emoción para reducir o bajar el impacto que ésta le esté proporcionando justo al momento se sentirla.

- **Capacidad de automotivación**

Es una característica que posee una persona cuando no necesita de un factor externo que lo motive. Encuentra la motivación en él o ella mismo. En una empresa este factor vuelve más productivo al personal.

- **Reconocimiento de las Emociones Ajenas**

Es una capacidad en la que se reconoce las emociones de las personas con quienes interactuamos y se identifica cómo reaccionar ante circunstancias específicas.

Al igual que la inteligencia Integral, la tipología de características de la Inteligencia emocional no supone el dominio de todas y pueden ser desarrolladas con el tiempo de acuerdo a las características de las personas.

Finalmente, la inteligencia Experimental se basa en aprender a base de prueba y ensayo sin importar el resultado que se obtenga puesto que éste arrojará un resultado el cuál será evaluado y se obtendrá un aprendizaje.

Es así como el aprendizaje obtenido a partir de este factor es clave para integrar el proceso de conocimiento de los sujetos a los que el problema afecta e involucra. Este método implica una observación minuciosa y una manipulación de variables.

1.5 PENSAMIENTO DE DISEÑO EN LAS EMPRESAS

De acuerdo con (Manuel & Ceballos, 2016) el Pensamiento de Diseño se debe emplear en aquellas empresas en las que el factor de la innovación sea clave dentro del mercado. No sólo en innovación de productos, también en la diferenciación de servicios. En mercados cada vez más competitivos, el Pensamiento de Diseño es un aliado para generar una ventaja dentro de éste.

(Manuel & Ceballos, 2016) menciona que: “si competimos en sectores emergentes o en aquellos donde la tecnología proporciona la base principal para competir, el fomento y desarrollo de la innovación será entonces la fuente fundamental de la ventaja competitiva y el Pensamiento de Diseño una muy buena herramienta que nos ayude en su gestión”.

Para medir la incorporación del diseño dentro de las empresas, el Centro de Diseño Sueco SVID propone la siguiente categorización al que llama “La Escalera de Diseño”:

- **Sin Diseño:** En este rubro se encuentran las empresas que se siegan a la necesidad del diseño y desarrollan productos por tradición o copia. No se invierte nada en este rubro.
- **Diseño como Estilismo:** Son empresas que utilizan el diseño como exclusivamente un adorno para darle detalle al trabajo terminado.
- **Diseño como Proceso:** En esta escala se encuentran las empresas que incorporan el diseño en el desarrollo del producto, pero no confían en él para generar nuevos productos o nuevas ideas.
- **Diseño como Innovación:** Se toma al diseño como un proceso con técnicas y de él se generan nuevas ideas para cambios o mejoras en los productos a partir de investigaciones previas.
- **Diseño como Estrategia:** Es en este punto en donde el Diseño se convierte en una estrategia directiva basada en la identidad de la empresa previamente constituida. No existe en este punto prejuicio alguno sobre el enfoque.

- **Diseño como Filosofía:** es el peldaño más alto en el que se engloban las últimas tres fases de diseño y en el que la comunicación circula de manera horizontal. Todos los involucrados son parte del equipo y se motivan a innovar.



Esquema II. La Escalera del Diseño de la escuela sueca.

Fuente: FACTORTRES.MX

Para incorporar el Pensamiento de Diseño en una empresa, estos autores proponen los siguientes puntos:

- Crear equipos en los que el trabajo sea colaborativo y que sean lo más diversos posibles para tener puntos de vista encontrados.

- Tener ambientes creativos puesto que un lugar de trabajo creativo motiva a los empleados a serlo; tener espacio para trabajo y para descanso dentro de las empresas mantiene a los empleados no solamente felices, sino que los vuelve productivos y creativos.
- La ayuda de personas o empresas externas es fundamental. Esto se puede presentar por medio de consultas en internet o foros de debate entre otras empresas en las que se compartan experiencias y éxito y fracaso.
- Humanizar la empresa es un elemento primordial dentro del Pensamiento de Diseño y las personas que trabajan en ella deben estar en el centro. Aprender unos de otros, observar lo que los empleados ven, usan y hacen para generar estrategias internas que permitan alcanzar objetivos empresariales concretos.
- La experimentación es primordial dentro de los espacios de trabajo.
- Generar una cultura de optimismo contagiará a los empleados a creer en ellos mismos y aportar como equipo las ideas que volverán a la empresa competitiva.

Por otra parte, el portal (This is Design Thinking, 2015) ubica cuatro maneras en la que el Pensamiento de Diseño se integra en las organizaciones empresariales y cuáles son los objetivos que persigue por nivel:

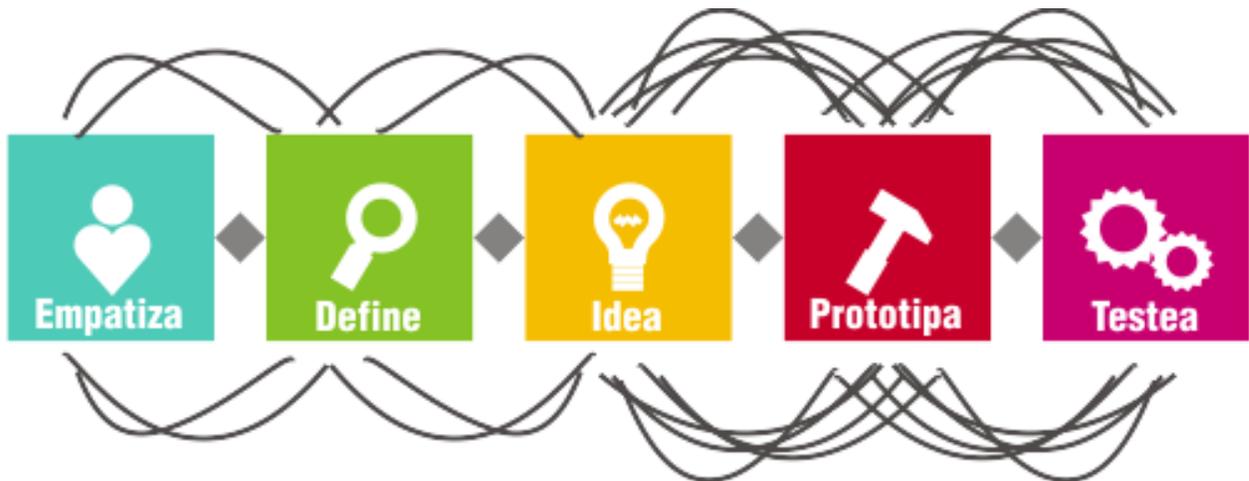
NIVEL	LOCALIZACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVO A SEGUIR
1	En la Periferia	Saber qué existe y manera de capacitación externa (dada por alguien más)
2	En un Departamento	Utilizada comúnmente en la innovación de resultados en un departamento, comúnmente es en el de marketing o en el desarrollo de la interfaz en el sitio web
3	En dos o más Departamentos	En la toma de decisiones estratégicas que afecten a dos o más departamentos dentro de la organización, así como en el proceso de la planeación estratégica
4	En toda la Organización	Todos los actores involucrados dentro de la organización participan con la finalidad de entrar en un proceso de aprendizaje continuo y fomentar la empatía entre ellos mismos y con los clientes

1.6 PASOS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

El Pensamiento de Diseño consta de cinco pasos fundamentales no lineales que permiten regresar a cualquiera de los pasos la cantidad de veces que sea necesario hasta encontrar un óptimo resultado. Cada paso contiene sus propias técnicas para obtención de información y sus propias métricas de medición.

Los cinco pasos fundamentales del Pensamiento de Diseño propuestos por (Brown, 2008) son:

- Empatizar
- Definir
- Idear
- Fase de Prototipo
- Testeo



Esquema V. El Proceso del Pensamiento de Diseño. Fuente: Brown

- **Empatiza**

De acuerdo a la Real Academia Española, la empatía es un sentimiento en el cuál los sujetos sienten identificación con algo o con alguien. Sin embargo, también expone que es la capacidad de compartir esos sentimientos y expresarlo de manera abierta.

En el uso coloquial de la palabra, la empatía es ponerse en el lugar de los demás e identificar aquellos factores que les genere placer o que les genere descontento a los demás. La empatía en el Pensamiento de Diseño es clave para entender los sujetos.

Durante esta etapa del proceso se descubren las necesidades que están mostradas implícitas o explícitas de los sujetos en determinados contextos. Los estudia no solo desde la parte racional, sino que la parte emocional cobra más fuerza para poder compartir sentimientos comunes.

A este proceso también suele llamarse inmersión Preliminar. De acuerdo con (Vianna Mauricio, 2016), este tipo de inmersión se encarga del replanteamiento del problema, así como los factores de correlación que existen con otros.

De esa manera, *“durante el proceso de empatía se define el alcance del proyecto y sus fronteras, además de identificar los perfiles de los usuarios y otros factores clave que deben ser trabajados.”* (pág. 22)

- **Definir**

En esta etapa del proceso se explica el problema a través de una selección de información recabada con anterioridad. Se queda así la información que es relevante y que aporta un valor al problema. Esta definición debe ser clara y precisa porque es guía fundamental para las siguientes fases del proceso.

Además, se estructura el problema identificando cuántos sujetos están involucrados y cuantos factores convergen con ellos de manera directa e indirecta con el fin de aclarar y visualizar el problema de mejor manera.

- **Idear**

Una vez definido el problema e identificar las necesidades y problemas de las personas involucradas en este, es necesario empezar a generar ideas que busquen soluciones creativas. En esta fase del proceso es común que las ideas expuestas no sean las más lógicas; sin embargo, es necesario no descartar ningún tipo de idea.

Es en esta fase en la que el trabajo colaborativo se vuelve crucial para generar ideas de acuerdo con puntos de vistas diferentes a cada uno de las personas que busquen una solución factible.

- **Prototipo**

Es la materialización de una idea de manera preliminar, se trata de realizar dispositivos para evaluar sus pros y sus contras antes de realizar un modelo más elaborado. Lo que permite que se obtenga información al respecto antes de ser lanzado de manera oficial.

Los prototipos ayudan a validar o descartar las ideas generadas con anterioridad además ayudan a reducir la incertidumbre de la idea generada a partir de la búsqueda de soluciones al problema en cuestión, puesto que ayudan a descartar ideas que no resulten viables de manera adecuada.

Para empezar a generar un prototipo se debe tener en cuenta una serie de pasos que integran esta fase del proceso del Pensamiento de Diseño. El primero de ellos es la formulación de cuestiones que vienen a partir de los pasos anteriores (específicamente de la parte de empatizar y Definir).

Una vez formulada las cuestiones se pasa a crear los prototipos para después generar pruebas que avalen su correcto funcionamiento a partir de esquemas de evaluación. Todo esto se repite el número de veces que sea necesario hasta encontrar un prototipo que genere una posible solución.

De no encontrar solución viable o de haber identificado otro posible problema, se vuelven a los pasos anteriores para replantear el problema y añadir uno nuevo el número de veces que sea necesario hasta encontrar la solución.

Una vez encontrada una respuesta viable a partir de una generación de prototipo se concluye esta fase del proceso y se vuelve a generar otro prototipo el número de veces que se considere necesario.

Una de las características de estos prototipos es que no necesariamente se tiene que invertir mucho en ellos. Entre más lúdico sea es mejor, puesto que la idea es la que es expuesta y no los materiales. Cuando más rápido se genere, mayor tiempo se tiene para evaluar y corregirlo.

Es así como la finalidad del prototipo es dar forma a una idea de manera esquematizada, barata y lúdica, lo que permite que la idea fallar más rápido para conocer cómo se puede mejorar o de qué forma abordar el tema.

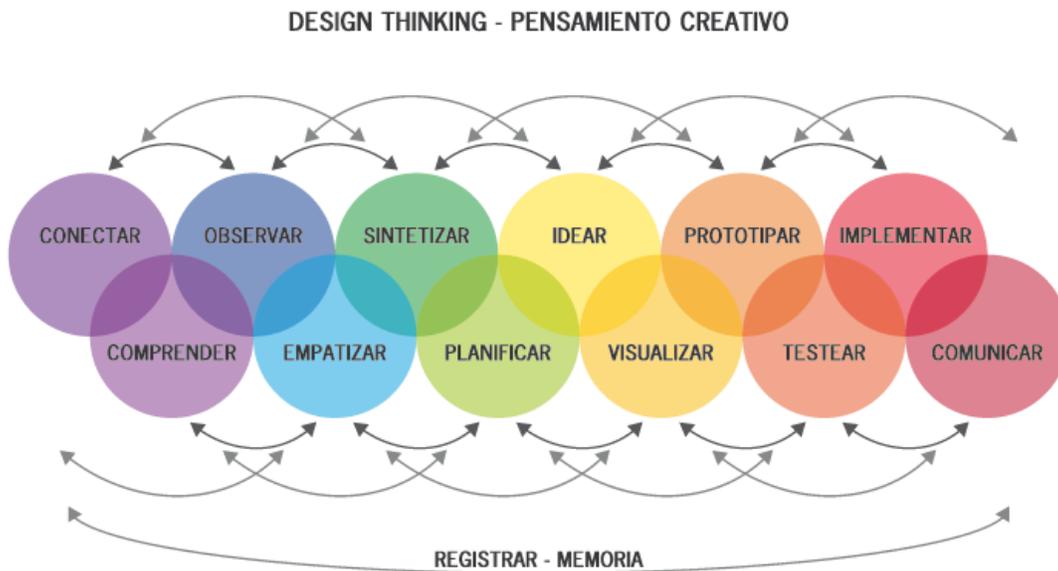
Esta forma de evaluar una idea se convierte en cultura que permea a lo largo del proceso del Pensamiento de Diseño y permite reconocer errores y fallos para poder generar un aprendizaje mucho más profundo de las soluciones posibles a un problema.

- **Testear**

Es en esta parte del proceso en la que se analiza y evalúa el desempeño de los prototipos y de cada una de las fases del proceso en cumplimiento del objetivo definido a un principio. Esto se hace de manera general y se evalúa un resultado final para ponerlo en práctica. Esta fase es crucial puesto que sirve para identificar mejoras finales.

Finalmente es en esta parte en la que la idea que planteamos a partir de una investigación muy rigurosa se convierte en solución.

Existen variantes en la esquematización del Pensamiento de Diseño. Por ejemplo, la escuela Usandizaga Diseño en San Sebastián (España) agrega variables como la observación, la síntesis de la información, la visualización y la construcción del mensaje comunicativo como fases clave para el desarrollo de este enfoque.



Esquema VI. Design Thinking – Pensamiento Creativo.

Fuente: Usandizaga Diseño

Aunque se agreguen variables dentro de los pasos que conforman el Pensamiento de Diseño, en esencia se trata de los cinco pasos pioneros propuestos por Brown. En este caso, conectar, comprender y observar entran en la casilla de empatizar; sintetizar y planificar en la de definir; idear se queda como está; visualizar con prototipo y; finalmente, testear con implementar y comunicar.

La ventaja que se obtiene al desglosar de esta manera los pasos del Pensamiento de Diseño que es que logra obtener un mayor control y visualización de los datos y propuestas arrojados en las investigaciones para llegar a un resultado óptimo. Este tipo de esquema permite ubicar el papel que juega la comunicación y cómo ésta es fundamental para este enfoque.

1.7 TÉCNICAS DEL PENSAMIENTO DE DISEÑO

Cada fase del proceso posee ciertas técnicas que les permite obtener de mejor manera la información que se requiere para encontrar la solución al problema que se desee investigar. Estas técnicas abogan por un carácter cualitativo y cuantitativo. Si bien cada investigador puede valerse de las técnicas que se van a mencionar, también puede proponer una propia.

En ese sentido, la elección de las técnicas dependerá del objetivo que se quiera alcanzar y del contexto en el que se encuentran todos los sujetos a los que el problema afecta en cuestión.

Para exponer con claridad cada técnica se elaboró un cuadro con la finalidad de ubicar y entender qué técnica va en cada etapa del Pensamiento de Diseño, en qué consiste y cómo la podemos utilizar.

Las siguientes tablas muestran las principales técnicas del Pensamiento de Diseño descritas por (Manuel & Ceballos, 2016).

EMPATIZA		
Técnica	Descripción	En qué casos utilizara
Mapa de Actores	Si objetivo es identificar a los usuarios que participan directa e indirectamente en el uso del producto o contratación de un servicio. Se realiza de manera gráfica y se realizan conexiones entre ellos.	Cuando no se sabe identificar a los usuarios que interactúan con el servicio y se busca a una aproximación de éste.
Inmersión Cognitiva	Se trata de una sesión en la que se busca entender la forma en la que usuario percibe la realidad dentro de su cotidianidad. La tarea consiste en simular la realidad del usuario en todas las fases de disfrute el servicio.	Se utiliza para generar empatía en causas que afectan al usuario de manera racional y emocional; para entender la manera en la que percibe su situación respecto al producto o servicio.
Interacción Constructiva	Es una sesión en la que un grupo de personas involucradas dentro del problema a resolver comparten sus experiencias en voz alta, mientras un moderador busca patrones de similitud entre ellas.	Para obtener información sobre la experiencia de uso del usuario

Mapa Mental	Es una herramienta que ayuda al desarrollo de un pensamiento y sus conexiones con otros. Favorece la fluidez de la idea y se apoya de manera visual para ubicar de mejor manera estas relaciones.	Cuando se quiere evaluar la relación que existe entre una o más variables dentro de un problema y se busca conexiones similares para encontrar soluciones conjuntas.
Moodboard	Herramienta visual que consiste en seleccionar mediante imágenes, fotografías, dibujos, etc., que expresen conceptos relacionados con la posible solución y que sean difíciles de expresar verbalmente.	Cuando se busca mejorar la comunicación entre conceptos complejos que están involucrados dentro de un problema y no se cuenta correlación entre ellos.
Observación encubierta	Es una actividad en la que un usuario o varios son observados en interacción con un producto o servicio sin que éste sepa. Esta técnica se realiza también en la fase de Testeo para evaluar la solución que se plantea.	Se utiliza para buscar reacciones entre los usuarios y conocer la manera en la que se enfrentan al problema sin inferir en la respuesta.
¿Qué, Cómo, Por qué?	El equipo de investigación realiza fotografías en la que se muestre a los usuarios en interacción con los problemas. Una vez mostradas, el equipo de investigación realiza las preguntas qué, cómo y para qué de la situación mostrada.	Cuando se pretende ampliar la capacidad de observación a un problema y se requiera identificar suposiciones contrastadas con los usuarios.
Entrevista	Es una sesión planeada en la que existe una interacción de dos personas (entrevistador y entrevistado). El entrevistador genera las preguntas mientras una grabadora registra la verbalización de las respuestas del entrevistado; mientras que, en una libreta, el entrevistador registra los gestos del entrevistado durante la sesión.	Para generar empatía con el usuario y entender sus motivaciones, emociones y manera de pensar. Para comprender no sólo lo verbal sino lo gesticular y la comunicación visual de los usuarios.

Usuarios Extremos	<p>Se magnifican las necesidades de los usuarios cara al producto o servicio para una mejora completa en la planeación o diseño del producto. Al generar soluciones para usuarios extremos, se engloban el abanico de necesidades para los usuarios medios. Por ejemplo, cuando se crea un portal de internet comprensible para todos, se le pide a una persona que no está familiarizada con la web para que el portan sea sencillo y de fácil comprensión.</p>	<p>Para identificar las necesidades físicas y emocionales de usuarios finales en interacción con productos o servicios descartando usuarios medios.</p>
AEIOU	<p>Es una herramienta que por sus siglas en inglés Activities (actividades), Enviroments (lugares), Interactions (interacciones), Objects (Objetivos), Users (usuarios) sirve para conocer la profundidad del contexto en el que se desarrolla el problema.</p> <p>Se observan cinco aspectos fundamentales: Actividades (acciones que realizan las personas en el entorno), Lugares (Identificar los ambientes en los que se desenvuelven), Interacciones (Observar la profundidad de los comportamientos y las acciones), Objetos (Identifica qué elementos convergen en el problema que pueden ser solución de éste) y Usuarios (identifica las percepciones que tienen los usuarios respecto a un problema).</p>	<p>Para entender los contextos en los que se desarrolla un problema.</p>
Grupo de Enfoque	<p>Es una sesión de entre seis a nueve personas y un moderador en el que se debaten y comparten experiencias con el producto mediante un formulario en el que moderador interviene y da la palabra a los usuarios para debatir y medir la interacción entre usuarios – producto.</p>	<p>Conocer a fondo la relación que existe entre las personas con el producto o servicio.</p> <p>Tener opiniones encontrada de diferentes públicos objetivos.</p>

FODA	Es una herramienta que analiza los aspectos internos y los externos de una situación identificando las variables más fuertes y más débiles. Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno); Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo)	Para conocer el entorno en el que el problema se desenvuelve y cómo hacerle frente.
-------------	--	---

DEFINE		
Técnica	Descripción	En qué casos utilizara
Perfil de Usuario	Elaboración de una ficha de una persona (real o ficticia) en la que se describan sus hábitos y necesidades para tener un registro de información que pueda servir para validar la solución planteada pasos siguientes.	Para seleccionar la información relevante de los usuarios y sus respuestas en las entrevistas previas.
Mapa de Interacción de Usuarios	Muestra las distintas tareas que todos los usuarios finales de una posible solución realizan a lo largo de las distintas etapas de uso. La información debe ser lo más clara y sencilla posible	En la búsqueda de conexiones entre usuarios a lo largo de la relación con el producto o servicio t para trazar una ruta a posibles soluciones.
Personas	Son personajes ficticios creados a partir de la recolección de información y la síntesis de ésta que muestra el comportamiento entre los consumidores y los perfiles extremos. Se contrastan variables de género, edad, clase social hasta perfiles de comportamiento y hábitos.	Se utilizan en distintas etapas del proceso y sirven para contrastar las ideas con la síntesis de información obtenida. Orientan a la solución hacia los usuarios más allá de la propia información y ayuda en la toma de decisiones.

Notas Insights	Son reflexiones basadas en la síntesis de la información previa expuestas en pequeñas notas que facilitan su consulta y su rápida utilización.	Durante las reuniones en las que se identifican patrones correlacionales entre sujetos o problemas para identificar datos; además en sesiones para generar ideas.
Mapa de Empatía	Es una herramienta que sintetiza la información y permite visualizar lo que dice, hace, piensa y siente el usuario. Ayuda a ordenar datos de la fase de empatía. Se crea un diagrama con seis áreas: Qué observa el cliente, qué escucha el cliente, qué piensa y siente el cliente realmente, qué dice y hace el cliente, cuáles son las dificultades que tiene, cuáles son las conquistas (aspectos positivos en la interacción con el producto) que tiene el cliente.	Cuando hay mucha información y es necesario ordenarla. En la búsqueda de similitudes en las variables de percepción entre el cliente y el producto.

IDEACIÓN		
Técnica	Descripción	En qué casos utilizara
Brainstroming o Lluvia de Ideas	Es una sesión que dura pocos minutos en la que los involucrados expresan verbalmente la idea que se le venga a la mente y un moderador anota todas las ideas en una pizarra sin juzgar lo que se ha dicho.	Una vez obtenida la información de las fases anteriores, es recomendable iniciar con un <i>brainstroming</i> para empezar a generar ideas.

Taller cocreación	<p>Es una sesión en la que se involucran personas directa e indirectamente afectadas por el problema a resolver. En ella se elaboran actividades en las que las personas resuelven de manera conjunta el problema</p>	<p>Cuando hay una cantidad exagerada de datos que pueden ser valoradas en el grupo para determinar cuál es útil o buscar correlaciones una de otra.</p> <p>También cuando se buscan nuevas soluciones o existe un estancamiento de ideas e incluso para validar o descartar una idea que se tenga previa.</p>
Manú de Ideas	<p>Es un catálogo en el que se exponen las ideas generadas a partir de investigaciones previas. Suelen presentarse desarrolladas o escuetas.</p> <p>Las ideas se enumeran y son organizadas como un menú de restaurante o como cartas de una baraja de juego de azar.</p>	<p>Esta técnica se hace paralela a los talleres o sesiones de reunión para intentar desarrollar de mejor manera las ideas expuestas en una sesión. Además, sirven para documentar avances del proyecto.</p>
Matriz de Posicionamiento / Decisión	<p>Es una herramienta de análisis estratégico que busca validar las ideas generadas a partir de categorizarlas evaluando la comunicación entre el desafío que representa su implemento contra los beneficios que generaría todo esto con el fin de tomar una decisión óptima para saber qué idea elegir.</p>	<p>Cuando se reúna todo el equipo involucrado en el proyecto para evaluar qué ideas pueden ser implementadas o cuáles pueden ser modificadas para aportar algo nuevo.</p>

PROTOTIPO		
<i>Técnica</i>	<i>Descripción</i>	<i>En qué casos utilizara</i>
Prototipo en Papel	Una representación gráfica que expone una idea específica en un papel de manera visual, en el cual se ejemplifica de manera primaria cómo resulta la idea. Esto puede hacerse de una manera sencilla por medio de trazos.	Cuando se presente representar de manera gráfica el problema de comunicación entre el problema, los actores y la solución.
Modelo Volumétrico	Es una representación tridimensional que expone con detalle las partes que componen la solución de un problema y sirve para medir el grado de efectividad de la idea planteada con la respuesta deseada. Puede ser de materiales muy sencillos (papel o cartulina) o más elaborados.	Cuando se desea mostrar la idea en el ámbito conceptual y busca generar una primera respuesta.
Diseño de Escenarios	Es una simulación que representa la interacción entre sujetos o sujeto – maquina. Se trata de una representación improvisada que expone aspectos visibles el comportamiento humano frente a una situación en la que cada “actor” cumple un papel a desarrollar.	Cuando se desea probar una interacción para construir y detallar etapas o mejora de experiencia.
Storyboard	Se trata de una representación visual de manera gráfica en la que se exponen historias a través de cuadros. Todo esto por medio de dibujos, fotografías, collage o cualquier técnica visual.	Para visualizar el encadenamiento de una solución respecto al problema o para comunicar la idea a terceros.
Prototipo de Servicios	Es una simulación en que el usuario final es pieza fundamental dentro de este prototipo porque interactúa con elementos	Cuando se desea representar aspectos abstractos del servicio, por ejemplo, evaluar la

	materiales, ambientales o relaciones interpersonales que representan al servicio a evaluar o diseñar.	comprensión de los usuarios y sensaciones en cada uno de los puntos de contacto.
--	---	--

TESTEA		
Técnica	Descripción	En qué casos utilizara
Interacción Constructiva	Se pide al usuario que desarrollen una serie de actividades pidiéndoles que cuenten en voz alta mientras las desarrollan. De ese modo, el equipo tendrá información valiosa sobre la experiencia del usuario.	Cuando se requiera conocer la experiencia de usuario de la voz de éste.
Prototipado de la Experiencia	Se pedirá a un grupo de usuarios que prueben el prototipo y compartan sus experiencias al momento de la interacción, se contrastarán esos resultados con los objetivos deseados y de evaluará el desempeño del prototipo.	Cuando se pretenda validar una experiencia planeada con los resultados deseados.
Mapa de Ofertas	Consiste en plasmar visualmente un mapa sobre todos los beneficios y soluciones que ofrece el producto o servicio en contraste con las necesidades que tienen los usuarios para encontrar correlaciones y buscar puentes de conexión.	Cuando se busque plasmar los lazos que existen entre la funcionalidad del producto o servicio con la solución de problemas de usuarios mediante herramientas visuales.
Prueba de Usabilidad	Son pruebas en las que se desarrollan tareas normales en las que el prototipo funcionaria en las que los usuarios responden una serie de preguntas inmediatamente después de haber realizado las	Para testear la experiencia del usuario sobre una posible solución.

	tareas.	
KPI	Son indicadores que permiten evaluar de manera precisa la interacción que tienen los usuarios con el producto o servicio. Son muy utilizados en el ámbito digital y los datos que arroja son cuantitativos.	Cuando se busca medir de manera cuantitativa el impacto de una estrategia en medios digitales o en tiempo real.
Guion Gráfico	Esta técnica consiste en definir las distintas actividades que debe desarrollar un usuario en el uso de la solución, y plasmarlas de forma gráfica mediante viñetas que ayudarán a entender y a evaluar la experiencia. La realización de storyboards proviene principalmente del mundo del teatro y del cine	Cuando se pretende expresar de manera visual las acciones que comete el usuario dentro de un contexto determinado y encontrar patrones de conducta

1.8 EJEMPLOS

- **IDEO + BBVA**

BBVA es una entidad bancaria española propiedad de Francisco González Rodríguez que trabaja con la empresa IDEO (precursora del Pensamiento de Diseño) que está innovando en la calidad de sus servicios en los cajeros automáticos. Esta empresa ha adoptado este enfoque no sólo desde la perspectiva del cliente, sino también como precursores de esta manera de pensar.

De la mano con la empresa IDEO han creado un cajero automático “más humano” partiendo de la necesidad de claridad, seguridad y espera dentro y fuera de sus instalaciones por medio de interacciones más sencillas y más agradables.

El cambio comenzó a partir de observar la interacción entre usuarios respecto a la máquina. Identificar sus gestos, compartir sus experiencias y tiempo de tardanza en la utilización de un cajero automático. La investigación se dividió así en el cajero automático visto como objeto, como interfaz y como espacio.



Foto III. Fase de Inmersión – Empatiza Cajero Automático BBVA. FUENTE: BBVA

El resultado fue un entendimiento no solo técnico, sino que humano. Por lo que el equipo de prueba comenzó a desarrollar prototipos que cubrieran los objetivos previamente plasmados.

Dos años de desarrollo después se presentó el prototipo final en el que se mostraba la experiencia del usuario en relación al cajero automático. Esto se realizó gracias al trabajo conjunto entre BBVA, IDEO, NCR y FUJITSU.

El siguiente cuadro muestra cómo el Pensamiento de Diseño logró mejorar la experiencia de los usuarios que utilizan cajeros Automáticos en España:

PASO		TÉCNICA	MODO DE USO	RESULTADOS
EMPATIZAR	Observación Encubierta	Con ayuda del Banco, las cámaras de seguridad captan en horas de alta demanda la interacción de los usuarios en el banco	Las ventanillas de los Bancos se saturan. Los movimientos en ventanilla no son más de dos por usuario.	
DEFINIR	Personas	Se realizó el perfil de un usuario adulto mayor al que se le dificulta tener interacción con las nuevas tecnologías y le cuesta trabajo ver por sus condiciones físicas	Se encontraron las variables que compartían cada uno de los perfiles y se conocieron los rasgos que tienen en común estos tres tipos de clientes	
		Se creó un perfil de una persona que buscara realizar más funciones además de la de retirar dinero en cajero		
		Se creó el perfil de una persona que no supera leer o escribir o que tuviera una discapacidad que le impidiera realizar una función del cajero automático		
IDEAR	Matriz de Posicionamiento	Se trazó un cuadro en el que se vació la información anterior y se encontraron patrones entre usuarios	Se priorizó los principios de: Privacidad Simplicidad Personalización Tangibilidad Visualmente Atractivo Interactivo	
PROTOTIPO	Modelo Volumétrico	Se creó con cartón distintos modelos de cabinas para los cajeros automáticos los cuáles buscaban crear un espacio seguro sin sentirse apretados. Se creó con láminas de cartón los tabloides y pantallas para conocer la forma de distribución de los cajeros automáticos en sus funciones.	Se debe reducir el número de botones en los cajeros. Todo debe ser por medio de pantallas sensibles al tacto. Los usuarios buscan la interacción con los dispositivos, por lo que se debe añadir un guía virtual. Los usuarios buscan la privacidad, por lo que los cajeros deben contar con una cortina que los aisle del resto de usuarios	

TESTEO	Interacción Constructiva	<p>Se simuló la interacción final de los usuarios en horas no concurridas para conocer, primeramente, la simplicidad de las operaciones realizadas ahí.</p> <p>Posteriormente, se probó en horas más concurridas para medir la cantidad de tiempo de espera para el uso del cajero.</p>	<p>Los usuarios ahorran hasta el 70% de su tiempo cuando ingresan al cajero automático.</p> <p>Los usuarios realizan más de tres operaciones como cobros de teléfono y depósitos a cuentas externas.</p> <p>Los usuarios salen del banco hasta 40% más satisfechos.</p>
---------------	--------------------------	---	---

En 2010 se lanzó la modificación a los cajeros automáticos con mucha aceptación. Sin embargo, se continuó realizando pruebas a los usuarios para medir las experiencias de los clientes que visitaban el banco. El resultado final fue un dispositivo mucho más simple, interactivo y personalizado.

Actualmente la empresa ofrece conferencias, talleres y pláticas en las que el Pensamiento de Diseño es clave para contagiar a los presentes que creen nuevas empresas con nuevos enfoques que les permitan crear lazos mucho más fuertes con sus clientes.

Además, posee un taller y da asesoramiento a pequeñas y medianas empresas para que adapten este enfoque a sus modelos de negocio con el objetivo de sensibilizar a los empresarios a entender de una manera emocional a sus clientes y crear estrategias de valor que impacten en sus vidas cotidianas.

A continuación, se expondrán unas imágenes que ejemplifican de manera visual cómo es que el cajero inteligente funciona y cómo ayuda a los usuarios a tener una mejor experiencia con la marca.



Foto IV. Cajero Automático en Función. Fuente BBVA 2010

En la foto número IV se puede apreciar el cajero automático en operación después de haber realizado la metodología del Pensamiento de Diseño para conocer qué acciones debía tomar la empresa para que sus clientes pudieran obtener una mejor experiencia en la institución bancaria.

Los cambios generales que la empresa realizó fueron:

- Sustitución del software por una versión mucho más actual y rápida
- Ubicar los cajeros en las esquinas para aumentar la sensación de privacidad
- Reemplazo al mínimo el uso de botones por pantallas sensibles al tacto
- Brindar ayuda personalizada mediante un servicio virtual que interactuó con los usuarios mediante comandos predeterminados
- Cambiar el diseño por uno más minimalista y simple en su uso

Los resultados obtenidos fueron principalmente:

- Disminución de personas en las ventanillas a un 30%
- Disminución del tiempo de espera hasta del 70% en horas de alta concentración de clientes
- La empresa envía encuestas de satisfacción para evaluar la calidad del servicio a sus clientes un día después de haber visitado la sucursal y los usuarios mencionan que están satisfechos con la calidad



Foto V. El Cajero Automático 2008. Fuente: BBVA



Foto VI. El Cajero Automático en el 2012. Foto: BBVA

- **IDEO + Innova Schools**

Innova Schools es una red de colegio privados más grande en Perú, el cual se desarrolla un modelo educativo a partir del Pensamiento de Diseño en el que se

involucra la tecnología con el proceso de aprendizaje y la humanización de sus estudiantes. Tiene como objetivo ofrecer una mayor calidad en la educación a familias que no pueden pagar un colegio de paga.

Innova Schools cuenta con más de cuarenta años de experiencia y busca su expansión en Latinoamérica, en especial en México. Innova Schools pertenece a la empresa multinacional Intercorp Perú, la cual tiene empresas en distintos sectores de la economía peruana como banca, seguros, inmobiliarias, restaurantes y educación; de ese modo, Intercorp Perú es considerada una de las empresas más valiosas en ese país.

La siguiente tabla muestra de qué manera el Pensamiento de Diseño logró revolver el problema del bajo rendimiento escolar de las escuelas Innova School:

PASO		TÉCNICA	MODO DE USO	RESULTADOS
EMPATIZAR		Inmersión Cognitiva	Se utilizó para entender el entorno de los estudiantes de nivel básico del siglo XXI, así como entender las necesidades del mercado laboral actual	Se encontró que existía una discrepancia entre lo que los alumnos tenían en casa y las herramientas que la escuela les brindaba, por lo que perdían el interés muy fácil
DEFINIR		Notas Insights	Se escribieron todas las discrepancias tecnologías que había entre los alumnos y las escuelas convencionales	La apropiación tecnológica de los estudiantes a nivel básico es mayor a la que sus profesores y mayores, por lo que hay que idear un plan en el que la tecnología forme parte de la enseñanza. Esta manera de adquirir conocimiento debe ser colectiva
			Se describieron los modelos rígidos de enseñanza en las escuelas del siglo pasado	
			Se identificaron los espacios de convivencia entre alumnos y profesores	
IDEAR		Taller cocreación	Directivos, Profesores y Alumnos tuvieron sesiones en las que se exponían los datos encontrados en la investigación previa, con el fin de llegar a una solución viable para todos	Un nuevo modelo de salón en el que la tecnología sea fundamental en el proceso de enseñanza y las bancas estén acomodadas de manera circular. Eliminar jerarquías en el salón de clase

PROTOTIPO	Diseño de Escenarios	Se recreó un escenario controlado con actores mayores y alumnos de la escuela para saber la manera de interacción y la forma de apropiación del conocimiento	Los alumnos se mostraron más interesados en el manejo de la tecnología y los temas de clase
TESTEAR	Mapa de Ofertas	Se trazaron todas las ventajas que ofrece el aula a los maestros para transmitir conocimiento y se evaluó el sentimiento e interés por los alumnos sobre los temas abordados en clase	Mayor interés y participación por parte de alumnos y profesores para abordar y aprender un tema

Una de las soluciones que se planteó fue añadir el diseño en el sistema educativo e involucrar a los alumnos con la tecnología. La encargada del proyecto fue Sandy Speicher (Socio y Director General de IDEO) la cual propuso, a partir de los datos previos, que los alumnos se involucrasen con su imaginación y la llevaran a cabo acciones para pasar de la imaginación a lo real.



Foto VII. Notas Insight en Innova School. IDEO.

En el año 2017, Innova School cuenta con 41 colegios con una población estudiantil de 33, 000 alumnos. Los resultados comparados con otros colegios de paga en Perú arrojan que existe un mejor entendimiento en el área de matemáticas en comparación con los demás y que su aprovechamiento escolar es mucho mejor.

Se estima que para el año 2020, Innova School cuente con 71 colegios con una población estudiantil de 60,000 alumnos. Por lo anterior, la innovación y el aprovechamiento de las

nuevas tecnologías es fundamental en el proceso de enseñanza no solo en Perú, sino que en el resto del mundo.

Los resultados principales que se obtuvieron fueron:

- Mayor interés por parte de los estudiantes en temas escolares
- Mayor involucramiento por parte de los profesores para una enseñanza de calidad
- Menor índice de deserción escolar
- Mayor notoriedad de la marca a nivel nacional
- Mayor calidad educativa
- Menos casos de agresión escolar entre compañeros del colegio

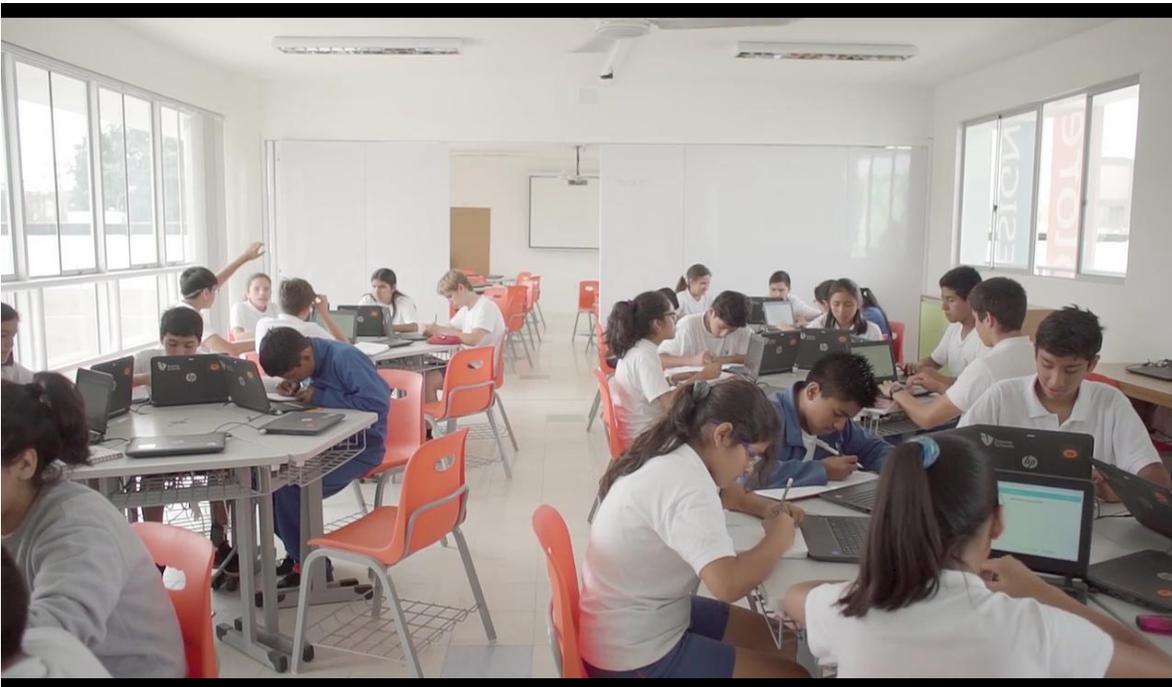


Foto VIII. Innova School, salón de clase. 2017. FUENTE: INNOVA SCHOOL 2016

- **IKEA / El Concepto de Cocina en el 2025**

IKEA es una corporación multinacional dedicada a la fabricación y venta de muebles de manera minorista. En 2015 la empresa contaba con 328 tiendas alrededor del mundo y tiene presencia en más de 28 países. Fue fundada en Suecia, pero sus oficinas centrales se encuentran en Países Bajos.

La empresa pretende abrir nuevas tiendas en Colombia, Chile y México, ya que es una empresa en expansión. Después de su llegada a la India, IKEA pretende llegar al mercado latinoamericano con el mismo éxito que su penetración en China y Oriente Medio.

La empresa ofrece muebles para el hogar con un diseño atractivo a un precio bajo. La ventaja competitiva de la empresa está en ofrecer muebles por venta separada y deja que el cliente haga volar su imaginación al momento de decorar su hogar. Actualmente, en la búsqueda se encontrar tendencias en el mercado que le ayuden a la empresa a llegar primero a los puntos de innovación la empresa busca conceptualizar el concepto de la cocina para el año 2025.



Fotografía IX. El proyecto Concept Kitchen 2025. FUENTE: INSIGHTS.LA (2017)

De ese modo, la empresa ha utilizado el Pensamiento de Diseño para crear un análisis prospectivo de cómo serán los consumidores para el año 2025 y cómo la cocina, pieza importante dentro de los hogares, cambiará de acuerdo a las necesidades de los nuevos consumidores.

La siguiente tabla describe la manera en la que el Pensamiento de Diseño ha logrado identificar variables que permitan prospectar cómo será el concepto de cocina para el año 202:

PASO	TÉCNICA	MODO DE USO	RESULTADOS
EMPATIZAR	Moodboard	Se colocaron en la pared fotos e ilustraciones sobre cómo había cambiado alrededor del tiempo las cocinas y los cambios tecnológicos para este sector del hogar	Se logró identificar el impacto de la tecnología en las cocinas y cómo han cambiado la manera de interacción entre cocineros y utensilios de cocina
DEFINIR	Personas	Se crearon perfiles que ayudarán a entender qué tipos de cocineros existen en la actualidad y cuál es el papel que desempeñan las cocinas en una era tecnológica.	Se encontraron áreas específicas dentro de las cocinas con una interacción única y diferentes a las otras. Se mostró el impacto de las tecnologías en las cocinas modernas y el uso de aparatos indispensables como el refrigerador y el fregadero
IDEAR	Taller de cocreación	Un grupo de investigadores depuró la información y encontró lugares de la cocina que no han cambiado con el paso del tiempo y que se han visto modificados por los cambios tecnológicos de cada época	Se encontró que el área de despensas, mesas, lavabo y basureros son áreas dentro de las cocinas que permanecen fijas, pero que los cambios tecnológicos han modificado sus características
PROTOTIPO	Diseño de Escenarios	Se elaboró una cocina en papel para que se mostrara los diseños y el acomodo estratégico de los mables y cómo las tendencias tecnológicas pueden impactarlos	El uso de la tecnología está para facilitar y no para automatizar la cocción de los alimentos
TESTEAR	Prototipo Volumétrico	Se creó el concepto de la cocina en el año 2025 de manera real y se relazan pruebas para su mejora hasta su lanzamiento de manera masiva	La vinculación tecnológica ayudará a conocer el estado de los alimentos y facilitará, entre otras cosas, la preparación de alimentos mediante recetas personalizadas al estilo de vida que lleve el cocinero

El Concepto de Cocina 2025 preserva el placer creativo y táctil en la cocina. No automatiza las elecciones personales, sino que facilita la atención y guía a la gente hacia decisiones informadas.

Los principales resultados que arrojó en Pensamiento de Diseño para el diseño de la cocina del 2025 fueron:

- Un lavabo diferente: concientiza sobre el consumo de agua. La cuenca puede ser inclinada hacia un lado para desechar agua sucia o hacia el otro para reutilizarla para regar las plantas, etc.
- Un basurero inteligente: los usuarios clasifican manualmente los desechos y los materiales reciclables son automáticamente compactados, envasados al vacío y etiquetados para recolección
- Una mesa multiuso: al colocar ingredientes sobre la mesa, una cámara los reconoce y proyecta recetas, instrucciones de cocción, etc. sobre la superficie de la mesa.
- Una despensa moderna: los alimentos se almacenan en recipientes transparentes individuales con etiquetas RFID que mantienen cada uno a la temperatura adecuada.



Fotografía X. El proyecto Concept Kitchen 2025. FUENTE: INSIGHTS.LA (2017)

2. CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS DE MARCA

Al proceso de construcción de experiencias de marca se le denomina también *marketing experiencial* o marketing de experiencias. En dicho proceso actúan distintas variables que cualquier marca que pretenda construir una experiencia memorable debe conocer y gestionar de manera correcta. El siguiente capítulo se abordará la definición de marketing experiencial y cómo esta estrategia es disruptiva en el ejercicio del marketing.

Por lo anterior, es necesario una contextualización que aborde el tema de cómo el proceso de marketing ha cambiado desde la década de los ochentas y el surgimiento de las tecnologías digitales como Internet. Así como su distinto enfoque en el que pone al consumidor en el centro de la estrategia.

Es por ello que dentro del capítulo se encontrarán subtemas que describan al marketing tradicional versus marketing de experiencias. Así como la definición del concepto de experiencia y de cómo actúan los sentidos y las emociones para generar recuerdos y experiencias.

Uno de los autores reconocidos dentro del estudio sobre el marketing de experiencias es (Schmitt, 2000), padre del concepto de marketing de experiencias, e impulsor de investigaciones sobre el tema y su impacto en los consumidores del nuevo milenio. Por esa razón, en este apartado se expondrán las variables y modelos sobre construcción de experiencias memorables y factores que son importantes que la marca controle para que provean experiencias positivas.

Sus postulados proponen un modelo en el que se esquematiza la planeación, gestión, control y análisis de experiencia de marca (*engagement*). Todo esto con la finalidad de crear fidelización en los consumidores y se conviertan en embajadores de marca.

Asimismo, se señalarán lo que él denomina como módulos experienciales estratégicos y se describirá cómo interactúan con los proveedores de experiencia, para así terminar con la gestión y medición de éstos.

Finalmente, en el capítulo se expondrán los impactos generados por el marketing experiencial a los consumidores y el valor que genera a las marcas que lo utilizan para promover sus productos en el mercado y cómo esta gestión de experiencias impacta en entornos digitales para las marcas y los consumidores.

2.1 DEL MARKETING TRADICIONAL A LAS EXPERIENCIAS

En la búsqueda de nuevas estrategias de mercadotecnia en mercados cada vez más competitivos, las empresas han buscado por muchos años diferenciarse entre ellas para que logren posicionarse en la mente del consumidor. Las primeras apariciones formales en el término marketing de experiencias se remontan en la década de mil novecientos setenta.

El escritor (Toffler, 1980) expone por vez primera el término de industrias de experiencia, esta nueva corriente propone la tesis que los consumidores prefieren gastar su dinero en experiencias memorables que en productos o servicios. Posteriormente, (Pine & Gilmore, 1998) propone un gran cambio en los mercados y los orienta a lo que ellos denominan como “un mercado de experiencias”.

Esto obliga a las empresas a cambiar constantemente de estrategia y apuestan por formar vínculos de manera más cercada y directa con sus clientes, todo esto con el fin de retenerlos y asegurar una segundo o tercera compra, buscan fidelizar a los clientes.

Es por esto que las formas tradicionales han quedado obsoletas actualmente. La concepción tradicional de marketing apostaba por exaltar el valor del producto enunciando sus características y centrado la estrategia en el producto o el servicio.

Desde la década de los ochentas, la transformación de la tecnología y la era digital trajeron consigo no solo cambios sociales, sino que, además, cambios en las empresas que obligaron a voltear a ver nuevas formas de comunicación y relación con sus clientes.

De acuerdo con (Moral & Fernandez, 2012), este proceso de cambio surge a partir de esa década el concepto de experiencia se vinculó directamente con el de emociones y recuerdos. Ante un mercado cada vez voraz, las empresas cambiaron de paradigmas para encontrar nuevos tipos de relaciones con sus clientes.

De ese modo, la experiencia fue puesta en el centro en la toma de decisiones por parte del consumidor y a partir de ahí surgieron múltiples estudios, los cuales arrojaron que entre más placentero sea el proceso de compra, mayor era el retorno de consumo por parte de los clientes.

(Kotler & Armstrong, 2012) clasifica al marketing y sus etapas históricas dentro de variables que hacen que se diferencien una etapa con las otras. A estas etapas las

ha llamado 1.0, 2.0 y 3.0. El siguiente cuadro comparativo muestra el proceso de cambio entre estos conceptos.

	OBJETIVOS	FUERZA IMPULSORA	PERCEPCIÓN DEL MERCADO	CONCEPTO FUNDAMENTAL	DIRECCIÓN DE MARKETING CORPORATIVO	FUNSIÓN	INTERACCIÓN DE CONSUMO
1.0	Vender productos	Revolución Industrial	Mercado de Masas	Consumidores con Necesidades Físicas	Desarrollo de Producto	Funcional	Transacciones 1-1
2.0	Satisfacer Mantener al Cliente	Tecnologías de la Información	Consumidor Inteligente – Mente y Corazón	Diferenciación	Posicionamiento de Producto	Funcional y Emocional	Relaciones 1-1
3.0	Hacer el mundo un Mejor Lugar	Nuevas Ola Tecnológica	Ser Humano Integral: mente corazón y Espíritu	Valores	Posicionamiento de Valor	Funcional, Emocional y Espiritual	Colaboración entre Muchos

(Schmitt, 2000) es uno de los principales desarrolladores del concepto de marketing de experiencia y uno de los que lo ha definido de manera más completa. De acuerdo con él, existen tres grandes factores que han permitido que este cambio suceda a lo largo de la historia de la mercadotécnica.

- **El factor de la Omnipresencia Tecnológica**

La tecnología es un factor que se encuentra presente en la vida cotidiana de las personas cada vez más frecuentes. El desarrollo de la tecnología ha cambiado la manera en la que nos relacionamos con los demás y también, la manera en la que las marcas se publicitan en el mercado.

El factor tecnológico está presente en todas las industrias en el mercado y la industria publicitaria, no es la excepción.

- **La Supremacía de las Marcas**

No solo la globalización ha contribuido a que las marcas tengan presencia a nivel global, con la llegada de internet las marcas ahora tienen un acceso a la virtualidad y las hace alcanzables a todo tipo de consumidores.

- **Predominio de las Comunicaciones y el Esparcimiento**

Los flujos de comunicación cambiaron y ahora no respetan una línea directa entre emisor y receptor, dentro del proceso comunicativo hay diferentes variables con las que ahora hay que lidiar.

El siguiente cuadro comparativo evidencia la diferencia que existen entre el marketing de experiencias y el marketing tradicional propuesto por (Moral & Fernandez, 2012).

MARKETING DE EXPERIENCIAS	MARKETING TRADICIONAL
Las experiencias suponen la verdadera motivación y estímulo en la decisión de compra. Conectan al cliente con la marca y la compra.	Basado en las características del producto y beneficios funcionales de productos y servicios.
Los clientes son individuos racionales y emocionales. Basan sus decisiones en estímulos sensoriales, desean verse estimulados y provocados de manera creativa	Los sujetos son seres racionales en el proceso de compra.
Consumo concebido como una experiencia holística. Se evalúa la situación de consumo determinado el Vector Sociocultural de Consumo (VSSC) debido a que el cliente determinará qué producto se ajusta a su situación y cuáles son las experiencias que le aporta.	Se definen estrictamente la categoría y la competencia del producto.
Amplia gama de métodos de investigación que no se encuentran vinculados con ninguna corriente metodológica. Los métodos eclécticos.	Métodos de investigación analíticos, cuantitativos y verbales.

Los estudios realizados por (Gómez, 2017) las tendencias actuales sobre el marketing de experiencias van hacia una personalización en involucramiento de los usuarios dentro de las experiencias. De ese modo, las experiencias se construyen con los usuarios y no para los usuarios. De acuerdo a él se puede observar que:

- **Relación Bidireccional entre Marca y Consumidor**

El engagement entre marca y consumidor se debe basar en un ganar – ganar. La marca gana reputación y el consumidor obtiene un incentivo para seguir adquiriendo la marca. Por ejemplo, la marca Uber tiene como socios a conductores quienes ganan una parte proporcional por el servicio que ofrece y los consumidores obtienen un precio accesible y seguro en sus viajes.

- **Emociones por encima del Factor de Precio**

Los consumidores están dispuestos a pagar más por experiencias únicas que los hagan sentir involucrados con la marca apostando no sólo a lo atractivo del producto, sino a espacios con diseño y ambientados.

- **Inmersión Profunda del Consumidor en la Experiencia**

Los consumidores buscan experiencias en las que realicen una acción y se sientan involucrados dentro del contexto de la situación. Las agencias de viajes han sabido cómo explotar este recurso ofreciendo a los viajeros una inmersión profunda dentro de la cultura de los sitios que visitan.

- **El Diseño de la Experiencia con el consumidor y no para el Consumidor**

El consumidor debe aportar algo de valor dentro de la construcción de la experiencia de la marca. Dotarlos de cierta autonomía hará que el factor de personalización sea primordial para la relación entre la marca y sus consumidores.

Las tendencias que existen dentro del marketing de experiencias involucran los entornos digitales. Sin embargo, no son la prioridad dentro de su construcción. Si bien, muchos especialistas convergen en que los entornos digitales son importantes para la gestión de experiencias, mencionan que no todo se debe basar en este canal.

De acuerdo con la revista (Merca 2.0, 2019) las tendencias apuntan a la creación y gestión de experiencias no sólo para las generaciones más jóvenes, sino que cada día les apuestan más a generaciones que están por arriba de los cincuenta años de edad, por lo que los entornos digitales deben ser responsivos y simples y fáciles de entender.

Además, el portal sugiere el tiempo de espera para que cargue una página debe ser menor a los tres segundos, por lo que el diseño de la interfaz y la plantilla deben contener imágenes, fotos o videos que no tengan un peso excesivo en la información, de otro modo, el tiempo de carga será mayor y la experiencia será insatisfactoria.

2.2 CONCEPTO DE EXPERIENCIA

Existen diversas definiciones sobre el concepto de experiencia. Cada una de ellas corresponde a un paradigma y una manera de pensar determinada que está sujeta a interpretaciones del concepto de acuerdo al contexto en el que se realiza. Sin embargo, para fines de esta investigación tomaremos aquellas que se vinculen con un ejercicio intencional de comunicación.

De acuerdo con la raíz etimológica de la palabra "experiencia", se trata de un vocablo proveniente del latín compuesto por el prefijo ex, que es un sinónimo de "externo a"; una raíz verbal peri, la cual se puede traducir como "intentar"; y el sufijo entia, que es equivale a "cualidad de la gente".

Por lo anterior, la experiencia puede definirse como todo aquello que depende, directa o indirectamente, de la sensibilidad. Es decir, se trata de un mensaje que pasa por nuestros sentidos, que es perceptible y que genera una sensación en la persona que codifica el mensaje.

En ese sentido, la experiencia se puede definir como una interpretación de estos mensajes que pasan por nuestros sentidos. La experiencia aparece cuando somos capaces de decodificar esos mensajes a través de nuestros sentidos y los dotamos de significado, por lo que toda experiencia es única ya que depende de cada persona.

(Schmitt, 2000) define el concepto de experiencia como "*sucesos privados que se producen como respuesta de una estimulación*". (pág. 79). Las experiencias afectan el ser vivo completo. Con frecuencia parten de la observación directa y/o la participación de sucesos; bien sean reales, de ensueño o virtuales.

Toda experiencia no se genera de manera esporádica, sino que de inducen. Para que exista una generación de experiencia, los individuos requieren una estimulación (ajena a ellos). Dicha estimulación pasa por el sistema nervioso central y pasa por el tálamo, posterior a esto, llega al sistema afectivo y codifica la información y la traduce a una emoción. Este proceso es único en las personas.

Por lo anterior, existe un único estímulo, pero la percepción de cada persona es única. Como expertos en marketing digital, se pueden gestionar estos estímulos por medio de módulos sensoriales, podemos evaluarlos y encontrar patrones semejantes que nos permitan trazar una experiencia agradable a los consumidores.

Si bien aún no existe algún tipo de consenso sobre la definición de experiencia vinculado con comunicación y mercadotecnia, existen distintas características que están presentes a lo largo de cada una de las definiciones de los autores. Barrios describe cinco puntos vinculantes en cada definición:

- Las experiencias son subjetivas
- Son procesos mentales
- Son el resultado de múltiples puntos de contacto entre marca y el consumidor. Estas relaciones son directas o indirectas, controlable o no controlable)
- Una experiencia abarca distintos de relaciones
- Una experiencia es multidimensional ya que implica la construcción de diferentes tipos de respuesta de consumidores.

2.3 MARKETING DE EXPERIENCIAS

La Asociación Internacional de Marketing de Experiencias (por sus siglas en inglés IXMA), fundada por Erik Hauser define al marketing de experiencias como: “una estrategia de marketing que intenta dar vida intencionadamente a las promesas que hace la marca a los consumidores por medio de experiencias organizadas que tienen lugar antes de comprar, durante el proceso de compra y en todas las posibles interacciones posteriores”.

Erik Hauser no sólo fue fundador de la IXMA, además es miembro cofundador de la fundación Max Lenderman. Encargada de impulsar nuevos proyectos y estrategias de comunicación en la industria de la mercadotecnia y la publicidad. La IXMA fue fundada para compartir opiniones y colaboración de estrategias y mercadólogos para enriquecer el concepto de marketing de experiencias.

De ese modo, la IXMA y la Fundación Max Lenderman se han vuelto impulsoras del marketing de experiencias, puesto que se organizan foros en los que se debaten los cambios de las industrias con la llegada de nueva tecnología y nuevas formas de interacción entre consumidores y marca.

Entre los principales consensos a los que llegaron que son importantes para diferenciar al marketing de experiencias del resto de estrategias de marketing fueron que el marketing de experiencias va más allá de la realización de eventos, guerrillas y recomendaciones. Además, ofrecen una vinculación entre metodologías del marketing como lo son las relaciones públicas, estrategias de marketing promocional, marketing directo, *merchandesign*, *packaging* y entre muchas más.

Llegar a una definición exacta de lo que es y cómo se compone el marketing de experiencias no ha sido sencilla, puesto que en sus inicios muchos ponentes y conferencistas afiliados a la IXMA no llegaban a un consenso de qué características debe tener la estrategia de experiencias y cuáles no. Max Lenderman en su libro “Marketing Experiencial: la revolución de marcas” expuso ocho puntos en los que se basa este tipo de estrategia:

- Las campañas de marketing experiencias deben suponer calmamente un beneficio significativo para el consumidor.
- El marketing experiencial se comunica en un diálogo personal entre el profesional del marketing y el consumidor.
- El marketing experiencial debe ser auténtico. Eso movilizará el mercado
- El marketing experiencial se basa en implicar a la gente de forma memorable
- El marketing experiencial dará más poder al consumidor individual y destara la evangelización al pie de calle (publicidad boca a boca)
- El marketing experiencial establecerá comunicaciones con los consumidores exclusivamente en los lugares y momentos en que se dan más receptivos
- El objetivo del marketing experiencial es alcanzar el éxito utilizando tácticas y enfoques innovadores para llegar al consumidor de forma creativa y convincente.
- El marketing experiencial será la clave del éxito o del fracaso de las marcas del futuro.

Se puede concluir que el marketing de experiencias es el diseño, la construcción, la gestión y la evaluación de la relación que existe entre una marca y un cliente en que la experiencia es el medio por el cual la marca ofrece su promesa de valor a sus clientes con la intención de fidelizarlos.

2.4 BERND SCHMITT Y LOS MÓDULOS EXPERIENCIALES ESTRATÉGICOS

Uno de los principales autores del término Marketing Experiencial es (Schmitt, 2000) en su libro "*Customer Experience Management (CEM)*" y "*Experiential Marketing*". Para el autor, los consumidores actuales no sólo adquieren productos o servicios por la satisfacción de entender sus necesidades, sino que buscan experiencias de consumo que los representen más.

Lo anterior ocurre porque existen una cantidad de productos en el mercado compitiendo uno con otros y atendiendo las necesidades de las personas. Los consumidores notan esto y buscan un plus valor a la compra que deseen realizar. Buscan marcas que los hagan sentir cómodos con ellos mismos y buscan en el consumo la representación de su estilo de vida.

De esta manera (Schmitt, 2000) afirma que la experiencia del consumidor es pieza central en la estrategia de marketing y todo lo relacionado con esta experiencia debe ser controlado, a eso se le llama gestión de experiencias de consumidor (CEM) en cual lo define como "proceso de gestionar estratégicamente la experiencia completa de un consumidor con un producto o una empresa.

En el libro "*Experiential Marketing*" de (Schmitt, 2000) se describen cuatro características fundamentales para diferenciar al marketing de experiencias del resto de estrategias promocionales.

- Enfoque a la Experiencia del Consumidor.
- Consumo como Experiencia Holística.
- Clientes como seres Racionales y Emocionales
- Metodologías Eclécticas

El enfoque de experiencias del consumidor pone en el centro al consumidor del vínculo entre marcas y clientes. Atendiendo sus necesidades fisiológicas y emocionales. Esta relación se construye a partir de entender los hábitos y estilo de vida de las personas, de esta manera se aportan valores que construyen una relación positiva en las experiencias.

Por otra parte, entender el consumo como una experiencia holista es partir de la premisa que toda experiencia es un procedimiento subjetivo e individual, por lo que ninguna experiencia es igual dos veces. Este tipo de experiencias se vinculan con

los recuerdos, sensaciones y emociones de los consumidores y constituyen una pieza clave para el proceso de lealtad.

Entender a los clientes como seres racionales y emocionales es la clave que diferencia las estrategias de marketing experiencial de las estrategias de marketing convencionales. Los estudios realizados por el Dr. Jekyll han evidenciado que las personas tienden a darle más peso a las variables emocionales que a las racionales durante el proceso de compra.

De ese modo, los consumidores piensan qué productos encajan en determinada situación de consumo y cómo éstos ayudan a mejorar su experiencia de uso. De esa manera el producto se deja de ver como algo aislado para incorporarse a la vida de las personas y dotarlos de significación.

Este significado que los consumidores realizan con los productos y servicios es el que se pretende gestionar por medio de las experiencias. Entre mejores experiencias realice la marca en los puntos de contacto con sus clientes, mejores relaciones tendrán y por lo tanto la probabilidad de que se vuelva a consumir será mayor.

Finalmente, los métodos de investigaciones se centran más en variables poco investigadas por las metodologías del marketing tradicional. Existen herramientas muy diversas que muestran datos sobre estilo de vida de los consumidores y la manera en la que piensan en determinadas circunstancias. Existen métodos tradicionales que se combinan con los pocos convencionales, así como los cualitativos, cuantitativos, visuales, sensoriales, auditivos, en laboratorios o bares. Todo dependerá del objetivo.

Para (Schmitt, 2000) las estrategias de marketing experiencial pueden ser utilizadas por determinadas empresas cuando:

- Sacar a flote una marca en declive
- Diferenciar un producto de sus competidores
- Crear una imagen e identificar a una empresa
- Promover innovaciones
- Inducir a la prueba, la compra o el consumo real

2.5 MÓDULOS EXPERIENCIALES ESTRATÉGICOS (MME)

Gestionar las experiencias es clave para crear relaciones sólidas entre consumidores y marcas, todo esto con la finalidad de crear lealtad. Sin embargo,

como cada experiencia es única e individual, Schmitt busca variables presentes en las experiencias que son constante entre los consumidores con el fin de identificar patrones para que la gestión de experiencias no se vuelva algo caótico.

De ese modo, este autor identifica cinco variables a los que llama Módulos Experienciales Estratégicos, los cuales son:



A continuación, se expondrán de manera detallada cada uno de estos módulos y qué variables se encuentran en cada uno de éstos con el objetivo de tener una visión mucho más amplia de cómo actúa el marketing experiencial para el diseño de una estrategia comercial.

2.5.1 SENSACIONES

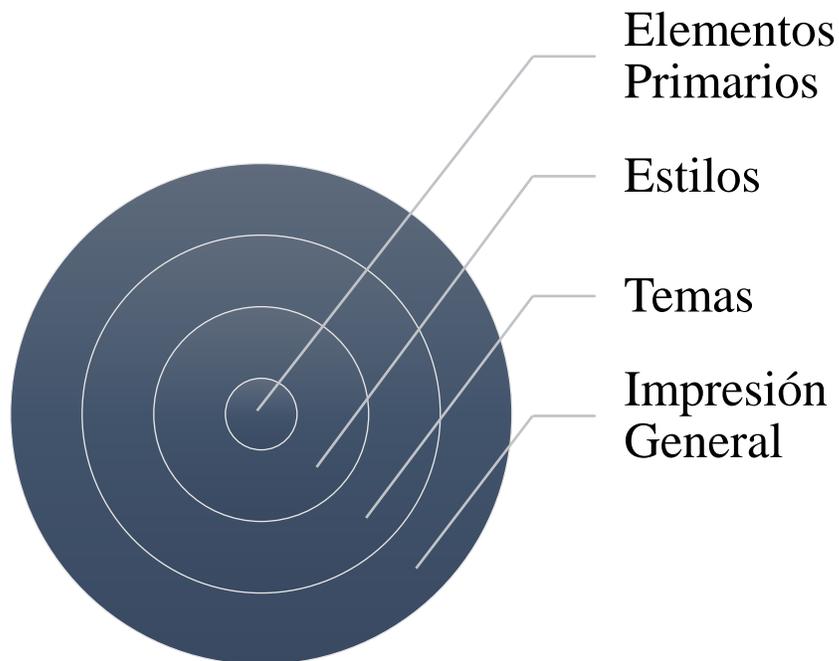
Es indispensable que las marcas ofrezcan experiencias que apelen a los cinco sentidos del ser humano: vista, oído, tacto, gusto y olfato. De ese modo, la relación entre marca – consumidor esté en un plano sensorial y puedan diferenciar entre la competencia.

Una de las finalidades de este módulo es proporcionar placer estético, generar emoción, cautivar con la belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial.

Algunas de más marcas que explotan este módulo son *Absolut*, *The GAP*, *Starbucks* y la cadena de *Hoteles Four Season*. Hay dos aspectos que se tienen que tomar en cuenta para la gestión de este módulo: las expresiones empresariales (¿qué se quiere transmitir?) y; las impresiones de los clientes (representaciones individuales de los clientes).

Dentro de la gestión de las sensaciones, se deben tomar en cuenta los elementos primarios (tales como el color, el diseño de la letra, volumen del producto y música); además de los estilos (son elementos primarios combinados y pueden ser minimalistas o pueden ser ornamentados); finalmente, los temas que son composiciones que acompañan a los elementos primarios que dotan significado y se correlacionan).

Finalmente, una estrategia basada en el módulo se expresa mediante una impresión general (que es el resultado de los temas y estilos de una marca). Las impresiones generales son contextuales y cada marca debe adaptarse a la región. Por lo que una estrategia a nivel mundial debe adoptar elementos significativos de la cultura en el que el mensaje se muestre.



2.5.2 SENTIMIENTOS

Este módulo se centra en la acción de consumo. Sentimientos y emociones generados dentro de la acción de compra en determinado contexto. Se apoya de elementos relaciones entre consumidores con la marca.

De acuerdo con (Schmitt, 2000), la correcta gestión y conocimientos durante y después del proceso de compra es fundamental para el trazo de este módulo. Para poder conocer los sentimientos y las emociones de consumidores necesitamos conocer la manera en que se construyen.

MOMENTO	DESCRIPCIÓN
Percepción	Forma en la que nuestro cuerpo responde de manera física a estímulos del exterior. Busca siempre el placer por encima del dolor.
Afección	Se refiere al grado de intensidad de la percepción y se clasifica en positivo (cuando algo nos gusta o negativo cuando no es de nuestro agrado)
Animación	Es un estado en el que los individuos se encuentran (a veces de manera inconsciente) ante un estímulo
Emoción	Son estados afectivos intensos, específicos a un estímulo. Afectan a otras actividades y atraen la atención a sí misma. Son consumidoras de energía

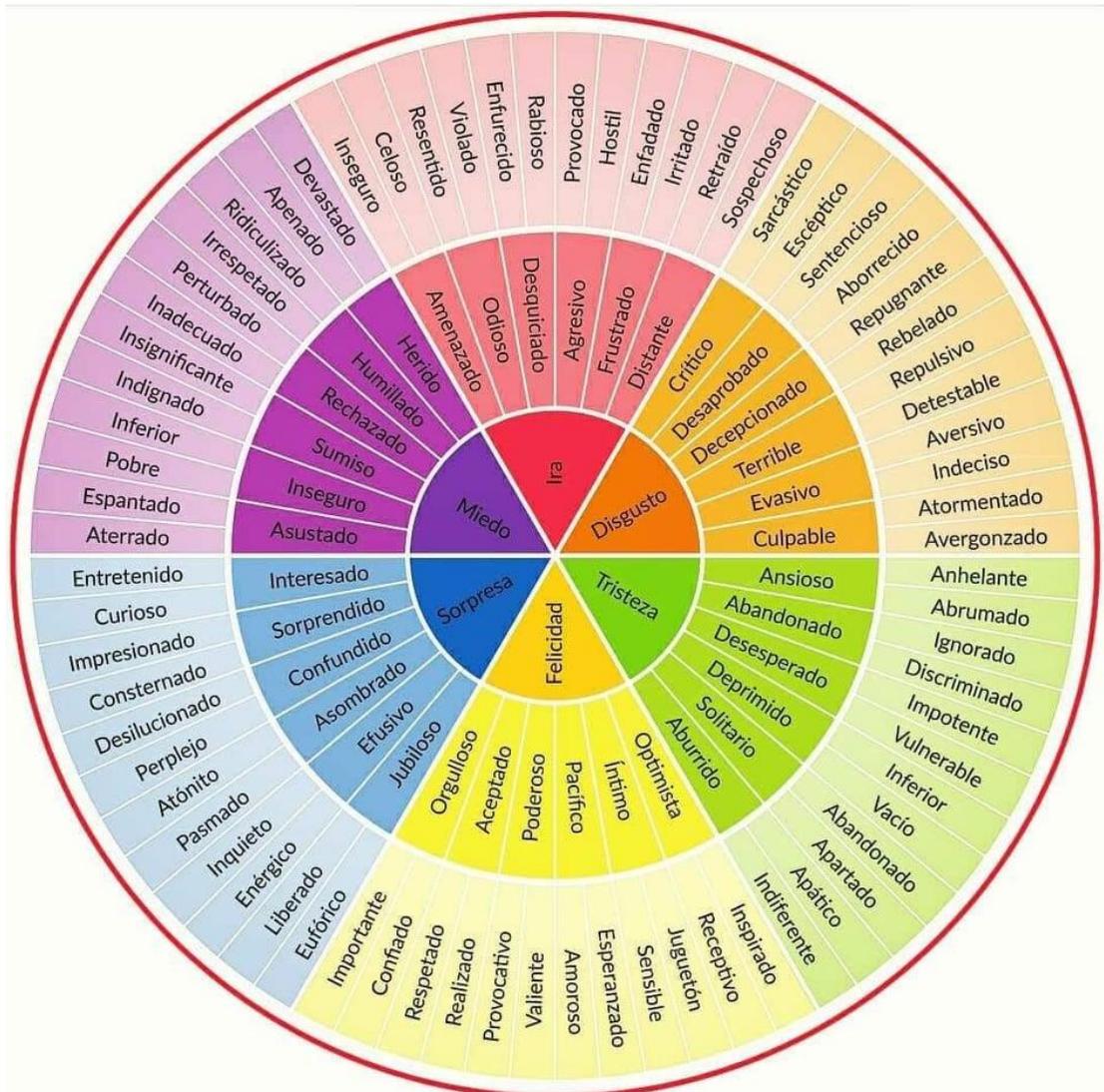
Las emociones a su vez se clasifican en dos rubros: emociones básicas o primarias y emociones complejas. Las emociones básicas están presentes siempre en nuestra vida y son: alegría, tristeza, ira, asco, miedo y sorpresa; mientras que las emociones complejas son mezclas que las emociones básicas y son mucho más complejas.

El siguiente gráfico esquematiza de manera visual cómo es que las emociones complejas devienen de las emociones básicas para poder identificar con mayor claridad.

Estudios basados en investigaciones de consumo propuestos por (Schmitt, 2000) mencionan que existen 16 tipos de emociones de consumo, las cuáles son:

EMOCIONES DURANTE EL CONSUMO			
ENFADO	DESCONTENTO	PREOCUPACIÓN	TRISTEZA
Frustrado	Insatisfecho	Nervioso	Deprimido
Enfadado	Descontento	Preocupado	Triste
Irritado		Tenso	Abatido

MIEDO	VERGÜENZA	ENVIDIA	SOLEDAD
Asustado	Violento	Envidioso	Solo
Temeroso	Avergonzado	Celoso	Añorante
Aterrado	Humillado		
ROMÁNTICO	AMOR	TRANQUILIDAD	SATISFACCIÓN
Sexy	Cariñoso	Calmado	Realizado
Romántico	Sentimental	Tranquilo	Satisfecho
Apasionado	Afectuoso		
OPTIMISMO	ALEGRÍA	ENTUSIASMO	OTROS
Optimista	Feliz	Entusiasmado	Culpable
Animado	Contento	Encantado	Orgullosa
Esperanzado	Jubiloso	Entusiástico	Ansioso



Fotografía XI. Círculos de las Emociones Básicas.
FUENTE: PORTAL DE PSICOLOGÍA EN FACEBOOK 2018

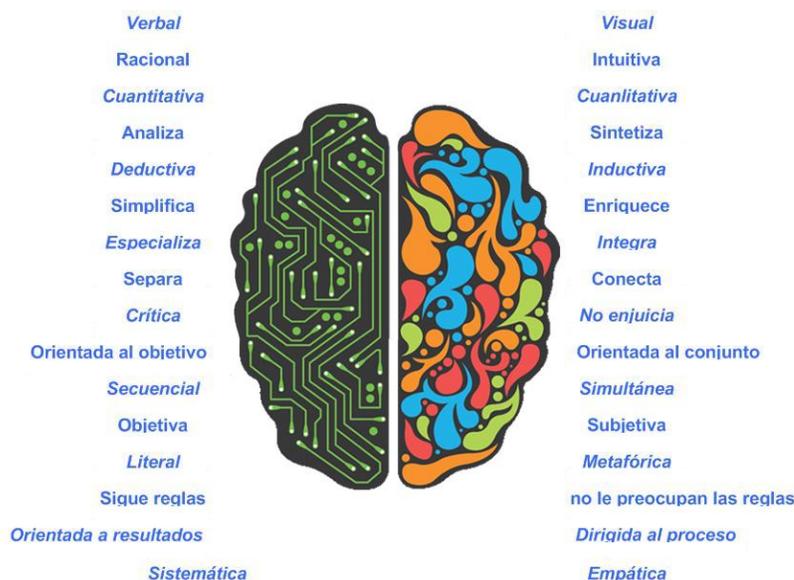
2.5.3 PENSAMIENTOS

Este módulo explota la parte racional y emotiva del consumidor. Busca generar un involucramiento con la marca a través de un cambio de pensamiento. Anima a los clientes de pensar diferente y de manera detallada para que la marca pueda re direccionar sus estrategias y crear nuevos paradigmas.

La empresa líder en fomentar este tipo de estrategia es *Apple*. La marca buscó en 1998 darle un giro complemente a la manera de posicionarse a través de un mensaje de cambio de pensamiento. El impacto en el mercado fue favorable y esta línea directiva la mantiene hoy en día como una de las marcas favoritas a nivel mundial.

Este módulo se basa en la teoría de concepto de pensamiento convergente y pensamiento divergente explotando al máximo los mensajes comunicativos y entendiendo a las personas como seres racionales y emocionales.

El psicólogo estadounidense Joy Paul Guilford propuso en 1967 los tipos de pensamiento divergente y convergente para la resolución creativa de problemas. El pensamiento divergente tiene que ver con la creatividad, el explorar nuevas ideas y las formas de innovación creativas.



Fotografía XII. El pensamiento convergente y el pensamiento divergente.
FUENTE: DIDATICSBLOG 2019

Por otra parte, el pensamiento convergente es más racional, analítico, ordenado y lógico al momento de resolver problemas. Se debe mencionar que estos postulados no buscan separar, maximizar o minimizar un tipo de pensamiento por arriba del otro. Son complementarios y necesarios.

El desarrollo de tipo de pensamiento dependerá de cada persona y el fortalecimiento de éstos es posible y necesario para generar nuevas ideas que queden en la mente del consumidor y lo lleven a tener una experiencia agradable con la marca.

El marketing de experiencias busca generar un equilibrio dentro de estos dos tipos de pensamiento y las campañas basadas en el módulo de pensamiento dependerán del tipo de pensamiento: cuando se busca llegar a un pensamiento divergente, las campañas buscarán ser asociativas; por el contrario, cuando se busque llegar a un tipo de pensamiento convergente, las campañas serán direccionadas.

Las campañas asociativas dentro del marketing de experiencias, explica (Schmitt, 2000), buscan formar referentes asociativos entre la marca, el mensaje y el consumidor. Ton la finalidad de despertar la curiosidad y el involucramiento de éstos dentro de la experiencia por medio de uso de conceptos más abstractos.

Por otro lado, las campañas direccionales explican con precisión qué o cómo se supone que deben pensar los clientes sobre las opciones que se les ponen adelante.

2.5.4 ACTUACIONES

En este rubro la relación entre marca – consumidor se realiza por medio de una acción diferente a la que comúnmente se realiza en la manera cotidiana. De ese modo, las experiencias físicas aumentan y la calidad de vida mejora.

Este módulo está destinado a crear experiencias que tienen relación con el cuerpo físico, pautas de comportamiento a largo plazo y estilos de vida. Así como como el resultado que surge a parir de la interacción con otras personas.

Un ejemplo de esto, es la marca *Gillette* con su producto *Gillette Match3* que ofrece una experiencia única en el rasurado para hombres. También entran marcas que apelan a un cambio en el estilo de vida como productos saludables, gimnasios o agencias de viajes.

En este rubro se engloban todas experiencias corporales y de comportamiento en espacios de convivencia en la esfera de lo público. Este es el primer módulo en el que la experiencia está fuera de uno y se encuentra en la interacción con los demás.

Los mensajes asociativos dentro de esta categoría apelan a crear normas de convivencia no explícitas de manera diferente a como se creen o se vienen creyendo. Busca crear normas específicas disruptivas.

2.5.5 RELACIONES

Este módulo explota la necesidad de pertenencia de los consumidores a grupos determinados y segmentados con base en sus intereses y aficiones, ya que exalta la acción de ser bien recibido por los demás miembros de la comunidad creando lazos afectos positivos que buscan generar nuevas experiencias y enriquecer su visión del mundo y de él mismo.

Una relación implica una conexión con otras personas o grupo de personas. Con frecuencia, este módulo es el resultado de la suma de sensaciones, sentimientos y pensamientos.

Las relaciones buscan crear comunidades de marca en el que sus miembros se sientan identificados con los valores que promueven. Las comunidades suelen aportar a la construcción de nuevos productos y están al pendiente de los nuevos lanzamientos. Sin embargo, (Schmitt, 2000) expone las ventajas y desventajas cuando se tiene una comunidad de marca.

COMUNIDAD DE MARCA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fuerte vínculo afectivo con la marca	Llegan a ejercer una influencia negativa
Enriquece la marca por medio de las comunicaciones	Pueden hacerse exclusivistas e innecesariamente contrarias a otro grupo
Los grupos de los usuarios atraen la atención y se promocionan	Pueden distorsionar la marca

Cualquier marca que pretenda construir una comunidad debe tener presente su identidad corporativa, la cual incluyen sus valores, su filosofía, misión y visión. Además, de tener presente el contexto cultural en el que sus miembros se encuentran.

De acuerdo con el autor, las experiencias holísticas aparecen cuando la correlación entre los módulos experienciales estratégicos existe. Sin embargo, existen también las experiencias híbridas, las cuales comprenden la relación entre uno o más módulos estratégicos experienciales sin llegar a correlacionarse todos por completo.

(Schmitt, 2000) propone una división de experiencias híbridas enfocadas en la intención de la estrategia experiencial. Ya sea para crear experiencias híbridas que impacten en lo individual, en la colectividad o en ambas. Los híbridos que proponen son los siguientes:

HIBRIDOS EXPERIENCIALES		
INDIVIDUALES	INDIVIDUALES / COLECTIVOS	COLECTIVOS
Sensaciones / Sentimientos	Sensaciones / Relaciones	Relaciones / Actuaciones
Sensaciones / Pensamientos	Sensaciones / Actuaciones	
Sentimientos / Pensamientos	Sentimientos / Relaciones	
	Sentimientos / Actuaciones	
	Pensamientos / Relaciones	
	Pensamientos / Actuaciones	



Cada módulo tiene un objetivo estratégico que ayuda a mejorar la experiencia de los consumidores y que deben ser identificados para evaluar una estrategia de marketing experiencial. De acuerdo con (Schmitt, 2000) los objetivos principales son:

MODULO	OBJETIVO PRINCIPAL
SENSACIONES	Ayuda a diferenciar, motivar y proporcionar valor a los clientes (por medio de los 5 sentidos)
SENTIMIENTOS	Diferencia entre emociones básicas y complejas. Ayuda a gestionar las emociones en todo el proceso de compra
PENSAMIENTOS	Pone en funcionamiento el pensamiento creativo de los clientes. Su gestión puede ser asociativa o direccional
ACTUACIONES	Gestiona cómo los clientes son visibles ante otros y cuáles son los factores que los hacen diferentes al resto
RELACIONES	Identifica la manera en la que los consumidores crean grupos relacionados con la marca y cómo crean conexiones entre ellos.

2.6 PROVEEDORES DE EXPERIENCIAS Y MATRIZ EXPERIENCIAL

Para poder realizar estrategias de marketing experiencial es necesario que existan herramientas. Schmitt las denomina “proveedores de experiencias” o *ExPros*. Estas herramientas se utilizan para generar experiencias controladas y son puestas en cada punto de interacción con los clientes. Están basadas en sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones.

Las ExPros incluyen factores de comunicación verbal, comunicación visual, sonora, sensorial, en medios electrónicos, gráficos entornos espaciales y personales. Los proveedores de experiencia dependerán de la marca y el mismo consumidor, pues parten de la relación entre ellos. Schmitt las clasifica en 7 grandes Grupos:

- **Comunicaciones / Publicidad**

Se refiere a la publicidad que la marca realiza para posicionarse en el mercado a través de los medios de comunicación.

- **Identidad visual y Verbal**

Se refiere a la imagen que la marca tiene y explota con la finalidad de crear los módulos experienciales estratégicos. Lo hace por medios de letras, símbolos y colores.

- **Producto:** pilar fundamental de la marca, aquello que vende. Las propias características de producto, la forma en la que viene empacado, es enviada o decorado.

- **Marcas**

se refiere a todas las acciones que la marca realiza como eventos, patrocinios, lanzamientos de productos e innovaciones que son susceptibles a ser noticia.

- **Entornos Espaciales**

Se refiere a los edificios, oficinas, espacios comerciales, tiendas, etc. Requiere una homogeneidad en la línea estética para ser reconocida.

- **Entorno Digital**

Se refiere al entorno digital en el que la marca está presente. Esto incluye posicionamiento en buscadores, sitios web, redes sociales, correo electrónico, etc. También se relaciona con datos digitales que obtengan por personas interesadas por medio de formularios de datos, manejo de Big Data y tráfico web.

- **Personal de Marca**

Se refiere a los trabajadores, una pieza clave para la transmitir la experiencia a los consumidores.

Los siete grupos que expone (Schmitt, 2000) se componen de determinados subgrupos que engloban puntos en los que los consumidores tienen contacto con la marca y son factores claves para la construcción de experiencias. Todo lo anterior se realiza con un previo análisis del target al que va dirigido el producto o servicio.

Entre los principales tópicos dentro del grupo de comunicación destaca la manera en la que los discursos persuasivos son construidos en los mensajes publicitarios por parte de la marca, además, la selección de medios por los que el mensaje llegará al público objetivo y las situaciones que se muestren en él.

La selección de medios y construcción de mensajes persuasivos es importante ya que es un factor diferenciador entre la comunicación del marketing tradicional y el marketing experiencial. Del mismo modo que el marketing experiencial evita que la construcción del discurso no recaiga en el producto, lo mismo hará la comunicación experiencial.

Por lo tanto, la comunicación experiencial abarcará los medios de comunicación masiva, pero se centrará en medios no tradicionales como Internet y Redes Sociales Digitales. La comunicación experiencial es el uso de los medios no convencionales e Internet. Para acercarse al consumidor y retenerlo para no venderle nada.

De acuerdo con (Cerezo, 2015) existen tres categorías dada la evolución de los medios no convencionales que se relacionan directamente con la comunicación y la experiencia:

- **Innovación.** Busca innovar en ámbitos de construcción de mensajes, formatos publicitarios y eventos que involucren la participación del consumidor, por ejemplo: marketing de guerrilla, marketing de contenidos, marketing viral.
- **Creación de Comunidades de Marca.** Busca crear comunidades de consumidores que aporten valor a la marca proponiendo soluciones a problemas relacionados con el mantenimiento o que generen contenido valioso para los usuarios. Entre sus principales características destaca que puedan ser diferenciados entre sí de otras comunidades y se conviertan en evangelizadores de marca. Ejemplo: la comunidad de Apple a nivel mundial o la comunidad de Microsoft.
- **Co-creación.** Esta categoría busca involucrar a la experiencia de manera profunda dejando a los consumidores parte de la producción de ésta en determinados momentos con la marca. Pretende ceder parte de las operaciones a los propios consumidores. Ejemplo: *YouTube* permite que los usuarios generen propios contenidos, segmentarlos y colaborar con los ingresos de la compañía proporcionándoles parte de las ganancias generadas por el tráfico al sitio web o a sus visualizaciones de contenido.

	PUBLICO	DIRIGIDO A ...	OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVO DEL COPERANTE
COCREACIÓN	Multitud	Clientes Potenciales	Incremento de Beneficios	Satisfacción
OPEND INNOVATION	Reducido	Especialistas	Eficiencia, agilidad, fomento a la innovación	Eficiencia, agilidad, fomento a la innovación
CROWDSOURCING	Multitud	Publico General	Experiencia y Conocimiento	Beneficio Personal o económico

Otro grupo importante es el de entornos digitales, pues cada vez más las marcas apuestan por estar vender y posicionarse por Internet. El perfil experiencial en comercio electrónico no ha sido estudiado a profundidad porque se trata de un tema reciente. Sin embargo, las marcas buscan generar experiencias positivas por medio de éste.

Existe cierta confusión entre experiencia de usuario (entendida como usabilidad web) y experiencia de marca. Según (Galmes, 2015), estos términos están estrechamente ligados y poseen puntos en común, en embargo, no son lo mismo.

Según el diccionario incoando marketing, la experiencia del usuario se define como el proceso que genera el usuario cuando interactúa con la marca. Conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo.

En espacios virtuales, la marca no tiene el control total de los puntos en los que el usuario está en contacto con la marca, pues no está de manera física. Sin embargo, sí existen factores en la experiencia de compra online que propone (Constantinides, 2004), tales como:

- **Factor Funcional**

usabilidad e interactividad. Son factores de diseño y carácter técnico, por lo tanto, son controlables para la marca.

- **Factor Psicológicos**

relacionados con la confianza. Aspecto parcialmente controlable por la marca ya que cada consumidor presenta diferentes variables para determinar si el sitio web es seguro.

- **Factor de Contenido**

Son la estética y el marketing mix. La estética se relaciona con la presentación, el uso del tono y colores del sitio web combinado con la presentación del marketing mix propuesto por Kotler: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En el año 2013, Philipp Klaus esquematizó un modelo conceptual con las categorías propuestas por (Constantinides, 2004) con el ejemplo de la comercializadora electrónica más exitosa hasta el momento: Amazon.

En el modelo se puede apreciar la división de factores psicológicos y funcionales dentro de un mismo modelo de negocio y cómo estos impactan en las experiencias generadas por los usuarios. De este modo, se puede apreciar que las experiencias ofrecidas por las marcas deben ser: multidimensionales (físico-

espacial y online-espacial), holísticas y adaptables a contextos específicos (líquidas).

Los cruces de los Módulos Estratégicos y las ExPros dan como resultado la Matriz Experiencial, en la que se podrán determinar las estrategias a seguir por parte de la marca y darán como resultado la planeación controlada de las experiencias. Las estrategias se diseñan en función de 4 variables:

- **Amplitud (enriquecimiento – simplificación)**

Se decide si la experiencia diseñada se enriquece añadiendo otras ExPros o, por el contrario, se simplifican los recursos y se centra la experiencia solo en una idea original y se potencia al máximo.

- **Intensidad (intensificación – difusión)**

se decide si se pone énfasis en el alcance de la experiencia por el número de consumidores a impactar o de lo contrario, al poder que la experiencia genere en cada individuo. En otras palabras, se decide si la experiencia impacta en la colectividad o en la individualidad.

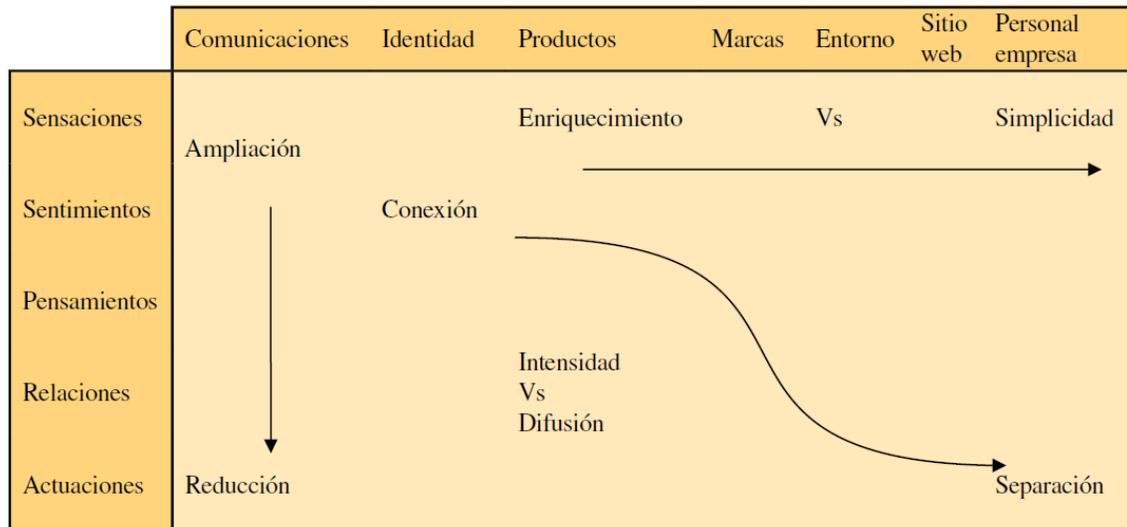
- **Profundidad (ampliación – reducción)**

se decide si la experiencia se amplía con otros ExPros o no. Basados en los Módulos Experienciales.

- **Vínculo (conexión – separación)**

se decide si ExPros y Módulos Estratégicos que aparentemente no están relacionados, se pueden vincular para crear experiencias más creativas y novedosas.

		EXPROS						
		Comunicaciones	Identities	Productos	Cogestión de marca	Entorno	Sitio Web	Personal
MEE	Sensaciones							
	Sentimientos							
	Pensamientos							
	Relaciones							
	Actuaciones							



Fotografía. XIII. Matriz Experiencial. Fuente: Schmitt (1999 – 2006)

2.7 EXPERIENCIA DE MARCA

La construcción de experiencias de marca supone, como ya se mencionó, de una planeación e investigación de todos los puntos en los que el consumidor y marca interactúan. Todos estos esfuerzos desembocan en un solo concepto: la experiencia de marca.

Existen muchos autores en los que se declara que la experiencia de marca es sinónimo de marketing experiencial. Si bien son conceptos diferentes, ambos presuponen una correlación en la que se comparten puntos en común. (Pine & Gilmore, 1998) propone un enfoque en dos dimensiones:

- **Dimensión de la Marca**

La alta competitividad en el mercado y la homogeneización de productos hace que la diferenciación entre marcas y productos sean más complejas. Competir con precio queda ya insostenible dentro del mercado. Ahora la diferenciación radica en emociones, tangibilidad e intangibilidad.

- **Dimensión del Consumidor**

El consumidor conoce la situación y su posición en el mercado. Al encontrarse con una homogeneidad de productos acepta el intercambio de experiencias como diferenciador entre marcas y entra en este juego teatral.

En ese sentido, la experiencia de marca es lo que vivirá el consumidor cuando una compañía adopte y ejecute correctamente el marketing experiencial como una estrategia de marketing. La experiencia de marca no solo se centra en el momento de uso del producto, sino que empieza desde que el momento en el que el consumidor busca satisfacer su necesidad.

Por lo que la marca buscará por todos los medios crear embajadores que adopten sus productos y que no solo vuelvan a comprar, sino que recomienden y defiendan los productos, la marca y sus valores con otros posibles consumidores. (Holbrock & Elizabeth, 1982) proponen tres dimensiones en las que la experiencia de marca impacta a los consumidores:

- **Experiencia de Producto:** es aquella que nace de la interacción del consumidor con el producto. Este tipo de experiencia, menciona Desment y Hekkert (2007), se ve afectada en todo momento por el comportamiento del consumidor. Estos autores dividen esta experiencia en dos categorías. La experiencia de productos directa es la que el consumidor y la marca adquieren en un plano físico – espacial, mientras que la indirecta se adquiere de la interacción entre marca y consumidor en el plano digital por medio de Internet.
- **Experiencia de Compra:** Brakus J.J. (2009) menciona que la experiencia de compra tiene lugar en el entorno físico de la marca, por lo que los empleados se ven implicados, también al punto de venta o al entorno digital (si se trata de un comercio electrónico). Se hace consciente cómo el entorno afecta la experiencia de compra y cómo se pueden minimizar malas experiencias al momento de generar la compra.
- **Experiencia de Consumo:** esta empieza desde la búsqueda del producto. Presupone que el consumidor es un ser racional que diferencia los productos uno del otro y explota el lado emocional ofreciendo la experiencia de compra y culmina con la satisfacción, o no, de la necesidad. Está permeado del compromiso emocional que asume el consumidor durante todo el proceso de compra.

Las aplicaciones en los que el marketing experiencial y la experiencia de marca son números y la mayoría de las veces se centran en los mismos proveedores de experiencia planteados por (Schmitt, 2000) con anterioridad. Sin embargo, existen clasificaciones que presuponen que las aplicaciones más comunes son:

- Punto de Venta
- Eventos de Marca
- Sitios Web y Comercio Electrónico
- Publicidad
- Servicios de Atención Cliente

2.8 GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CEM)

No existe un plan definido o un documento en específico que sea guía para gestionar la experiencia de los clientes. Cada compañía tiene que elaborar uno de acuerdo al tipo de consumidor y el producto que está ofertando en el mercado. La gestión de experiencia de cliente o mejor conocida como el *customer experience managment* (CEM) se encarga de observar y medir la calidad de las experiencias.

El registro se hace a partir de todos los puntos en los que la marca se relaciona con los clientes por medio de los proveedores de experiencias. También se encarga de esquematizar por medio de un mapa de interacciones los puntos en los que la marca presenta aciertos o fallas respecto a las emociones que está generado en los clientes.

En ese sentido, toda la acción de marketing está estrechamente ligada a un proceso estratégico y obviamente la gestión de la experiencia del cliente sigue esa misma dinámica. (Schmitt, 2000), propone a nivel global 5 pasos para encaminar una estrategia CEM:

- **Público Objetivo:** determinado por un ejercicio de inmersión para conocer no sólo variables demográficas, sino que también su contexto y la manera en la que piensan, actúan y se relacionan entre ellos. Conocer sus variables psicográficas.
- **Creación de Estrategia y Plan:** una vez que se tiene información del target, se traza el diseño de la estrategia colocando al consumidor en el centro de ésta y enlazando los posibles puntos en los que la marca puede

interactuar con él para satisfacer sus necesidades emocionales y racionales.

- **Diseño de la Experiencia:** en este punto se crean las experiencias y se revisan que sean coherentes entre lo que el consumidor busca satisfacer y lo que la marca representa en el mercado con sus valores y filosofía. Es en este punto en el que se trazan las ExPros y se grafica la Matriz Experiencial. Se puede trazar otros esquemas que justifiquen a las experiencias que se pueden trazar. Tales como las que propone el Pensamiento de Diseño.
- **Creación y Gestión de Relaciones:** en este punto se ejecuta la estrategia con los recursos planeados.
- **Análisis y Ajustes:** cualquier plan estratégico debe ser medible para poder ser ajustado si se presenta una falla. En este tipo de plan el autor recomienda que en análisis esté en cada uno de los puntos anteriormente mencionados para minimizar riesgos en su implementación.

(Schmitt, 2000) ha desarrollado una herramienta que permite medir la efectividad del marketing de experiencias en sus respectivos módulos. Una de las recomendaciones más importantes es el auditar cada uno de los módulos con cada una de las variables expuestas en la estrategia.

MODULO	ELEMENTO MUESTRA
SENSACIONES	El (ExPro) intenta atraer mis sentimientos. (+)
	El (ExPro) es perceptualmente interesante. (+)
	El (ExPro) carece de atractivo sensorial para mí. (-)
SENTIMIENTOS	El (ExPro) intenta ponerme de cierto humor. (+)
	El (ExPro) me hace responder de manera efectiva. (+)
	El (ExPro) no intenta apelar a mis sentimientos. (-)
PENSAMIENTO	El (ExPro) intenta intrigarme. (+)
	El (ExPro) estimula mi curiosidad. (+)
	El (ExPro) no intenta apelar a mi lado creativo. (-)
ACTUACIONES	El (ExPro) intenta hacerme pensar en mi estilo de vida. (+)
	El (ExPro) me recuerda actividades que puedo hacer. (+)
	El (ExPro) no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos. (-)
RELACIONES	El (ExPro) intenta hacerme pensar en las relaciones. (+)
	Puedo relacionarme con otras personas por medio de este (ExPro). (+)
	El (ExPro) no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales. (-)

2.9 MARKETING DE EXPERIENCIAS: IMPACTO AL CONSUMIDOR Y A LA MARCA

A lo largo de este capítulo se han expuesto las herramientas y las variables a tomar en cuenta para crear, gestionar y medir una experiencia de marca. Es momento de conocer sus efectos en los consumidores y en las marcas que adoptan esta herramienta para generar un valor diferenciador.

(Keller, 1993) define el valor capital de la marca basado en el cliente como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing”. Con esto enfatiza en los tres aspectos importantes de esta definición, siendo este efecto diferencial, conocimiento de marca y respuesta del consumidor al marketing.

El valor generado en las marcas, según (Keller, 1993), se puede dividir en tres grandes rubros: lealtad a la marca, posicionamiento de marca y calidad del producto. Estas clasificaciones son importantes para cualquier marca dentro del mercado.

La lealtad del consumidor hace referencia a la recompra por parte de un consumidor el cual quedó satisfecho con su compra. El posicionamiento hace referencia a la posición que ocupa la marca dentro de la mente del consumidor y cómo ésta logra escalar hasta colocarse en primera marca referente a un pensamiento y, finalmente, la calidad del producto al mostrarse de manera sencilla con un proceso de planeación detrás que se respalda por el trabajo invertido.

Por otro lado, (Lenderman & Sanchez, 2015) en su libro *Marketing Experiencial, la Revolución de las Marcas* exponen datos que revelan cómo el marketing experiencial impacta a los consumidores:

- 70% de los consumidores dice que participar en una experiencia de marketing aumenta las posibilidades de compra por su parte.
- Ocho de cada diez consumidores que han participado en una campaña de marketing experiencial se lo han contado a sus amigos
- Vivir la experiencia es la mejor manera de obtener información sobre la marca y el producto
- La interactividad es un componente determinante para generar una experiencia de marca.
- Público objetivo joven se sienten atraídos después de haber interactuado con la marca y aumenta las posibilidades de compra.

- La presencia de un embajador de marca que conecte con el público objetivo hace que la posibilidad de tener una experiencia positiva aumente.
- Al preguntar qué factores hacen que mejore su experiencia de la marca, los consumidores contestaron: inmediatez, dialogo, entretenimiento e interacción.
- Probar el producto o el servicio sin el intercambio de valor monetario por un breve lapso de tiempo, aumenta la satisfacción de los consumidores.
- Los consumidores desarrollan afinidad con la marca cuando pueden formular preguntas y son contestadas de manera clara e inmediata.
- 61% de los consumidores prefiere probar el producto o servicio que participar en una actividad que la marca proponga. La mejor experiencia es el uso del producto mismo.

2.8 MARKETING EXPERIENCIAL COMO TENDENCIA EN ENTORNOS DIGITALES

Cuando se habla de estrategias de marketing de experiencias en entornos digitales destacan dos términos importantes de entender: la experiencia del usuario (UX) y la Interfaz del Usuario (UI). La primera, supone la manera en la que el usuario interactúa con el entorno digital, por ejemplo, el sitio web de una marca; mientras que la segunda, hace referencia a la construcción del sitio web y cómo éste está diseñado con la intención de interactuar.

De acuerdo a lo anterior, la UX y la UI trabajan de manera conjunta para medir la eficacia del entorno de digital. El marketing de experiencia brinda así una herramienta que permite la construcción de una interfaz amigable con los usuarios y una experiencia única.

De acuerdo con (Cantú, 2018), especialista en Experiencia de Usuario para productos digitales, los elementos que generalmente se presentan en una Interfaz son:

- **Controles de Input:** botones, campos de texto, checkboxes, radio buttons, listas drop down, switches, campos de fecha
- **Componentes de Navegación:** breadcrumbs, sliders, formularios de búsqueda, paginación, sliders, tags, iconos
- **Componentes de Información:** tooltips, iconos, barras de progreso, notificaciones, cajas de mensajes, modals,

- **Contenedores:** acordeones

De acuerdo con (Laurel, 1990) existen ciertos principios para el diseño de una interfaz adecuada para que la experiencia del usuario sea amigable cuando navegue en ella:

- **Estructura:** El diseño debe organizar la interfaz de usuario a propósito, de manera significativa y útil basada en modelos claros y consistentes que son evidentes y reconocible para los usuarios, poniendo cosas relacionadas entre sí y que separa las cosas no relacionadas, diferenciando cosas diferentes y hacer cosas similares se parecen entre una y otra. El principio de estructura concierne a la arquitectura general de la interfaz de usuario. La estructura debe permitir que se muestre de manera sencilla y sea adaptable a las plataformas digitales de los usuarios (sitio web, móvil web, aplicación, tabletas...).
- **Simplicidad:** El diseño debe facilitar las tareas sencillas y comunes, comunicarse de forma clara y sencilla en el propio idioma del usuario y proporcionar buenos accesos directos que estén significativamente relacionados con procedimientos más largos.
- **Visibilidad:** El diseño debe hacer visibles todas las opciones y materiales necesarios para una tarea determinada sin distraer al usuario con información superflua o redundante. El buen diseño no abruma a los usuarios con alternativas o confunde con información innecesaria.
- **Retroalimentación:** El diseño debe mantener a los usuarios informados de las acciones o interpretaciones, los cambios de estado o condición, y los errores o excepciones que son relevantes y de interés para el usuario a través de un lenguaje claro, conciso y claro que sea familiar para los usuarios.
- **Tolerancia:** El diseño debe ser flexible y tolerante, reduciendo el costo de los errores y el mal uso al permitir deshacer y rehacer, y al mismo tiempo evitar los errores siempre que sea posible, tolerando entradas y secuencias variadas e interpretando todas las acciones razonables.
- **Reúso:** El diseño debe reutilizar los componentes y comportamientos internos y externos, manteniendo la coherencia con el objetivo en lugar de consistencia meramente arbitraria, reduciendo así la necesidad de los usuarios a repensar y recordar.

Los Awwwards son unos de los premios más importantes del mundo online en la actualidad y se otorgan a las mejores páginas web de Internet de todo el planeta. Esta premiación toma en cuenta cuatro elementos fundamentales para obtener un reconocimiento: un buen diseño, una buena usabilidad (o diseño UX), mucha creatividad y buen contenido.

Las principales marcas que obtuvieron este reconocimiento en el año 2017 fueron: Airbnb, Nature Digital, Buff, Conoce Valencia de forma Diferente, etc.

1. Airbnb



Fotografía XIV. El diseño Digital de Airbnb. Fuente: AWWWARDS 2019

3. AIRBNB MÉXICO

Los altos índices de concentración poblacional en las grandes ciudades, suponen grandes retos de diferentes dimensiones para los gobiernos actuales que buscan satisfacer las necesidades de sus habitantes mejorando su calidad de vida y buscando espacios de recreación sin perder su toque turístico e innovador.

El turismo es un fenómeno global y es una de las industrias con mayor crecimiento a nivel global, pero también supone un reto a las ya saturadas ciudades que no pueden albergar a tantas personas. Las cadenas de hoteles buscan ser diferentes en un mercado cada vez más competitivo.

Es por esa razón que la llegada de nuevas tecnologías ha servido para que los propios habitantes encuentren nuevas formas de generar riqueza ayudando a su comunidad y ser amigables con el medio ambiente. Así es como nace Airbnb en San Francisco, Estados Unidos de Norteamérica y gracias a su éxito llega a México.

Para entender a esta marca es necesario exponer conceptos como el de economía compartida, tecnologías de la información, uso de dispositivos móviles, acceso a Internet y regulaciones de la economía compartida, es por esa razón que este capítulo expondrá la contextualización en la que Airbnb opera en México y el resto del mundo.

Además, se describirá el servicio que ofrece Airbnb México, los lugares en los que opera, su dinámica y tarifa de precios, los canales por los que la marca se publicita y cómo es que funciona. Así como la competencia directa e indirecta que representan otras plataformas similares y, sobre todo, la industria hotelera.

Después, se expondrán las dos campañas más notables de la marca y se expondrán los patrones encontrados en su línea creativa, así como los valores que representa. Todo eso con la finalidad de que el lector se introduzca a un posterior análisis de dos temas expuestos en el capítulo 1 y 2 con anterioridad.

Finalmente se mencionarán las características principales que muestran los usuarios que utilizan la plataforma: la manera en la que piensan, dónde están ubicados y mediante qué dispositivos se conectan para interactuar con la marca en sus plataformas digitales.

Toda esta contextualización permitirá ubicar a la empresa en el mercado y conocer quiénes son su público objetivo con el fin de sentar las bases para un futuro análisis.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO – INDUSTRIA AL QUE PERTENECE AIRBNB MÉXICO

3.1.1 LA ECONOMÍA COMPARTIDA Y EL USO DE APLICACIONES MÓVILES EN MÉXICO

La economía colaborativa es una tendencia a nivel mundial que tiene como base el compartir bienes o servicios en vez de poseerlos. Por ejemplo, el compartir automóviles o el hospedar a personas en determinadas áreas de una casa ya es una realidad en todo el mundo.

De acuerdo con (Barà, 2010) la economía compartida “*es un modelo centrado en la colaboración y la ayuda mutua*”. Esta disrupción tiene su auge en el año 2010 y cada vez ha tomado gran fuerza en distintas industrias a nivel global y se desconoce si su impacto será a nivel parcial o total.

El concepto de economía colaborativa es muy amplio y tiene su origen en el desarrollo del concepto de economía colaborativa. Existen varios tipos y relaciones que varían en función de las necesidades y productos:

- **Consumo Colaborativo**

Utiliza las plataformas digitales como canales entre los usuarios para ponerse en contacto e intercambiar bienes o artículos, casi todos de manera altruista y gratuita.

- **Conocimiento abierto**

Actividades que promueven la difusión de conocimiento sin barreras legales o administrativas. Se presentan comúnmente en plataformas informática y los usuarios acuden a ellos para informarse.

- **Producción Colaborativa**

Son redes de interacción digital que promueven la difusión de proyectos o servicios de todo tipo. Se puede en el centro del grupo colaborativo.

- **Finanzas colaborativas**

Son microcréditos, prestamos, ahorros, donaciones y vía de financiación. Todo esto de manera desinteresada.

El consumo colaborativo, se da por medio de plataformas digitales. Con el aumento de dispositivos electrónicos con acceso a internet se produjo un incremento en el consumo colaborativo y en nuevos modelos de negocio que tienen como base la cooperación.

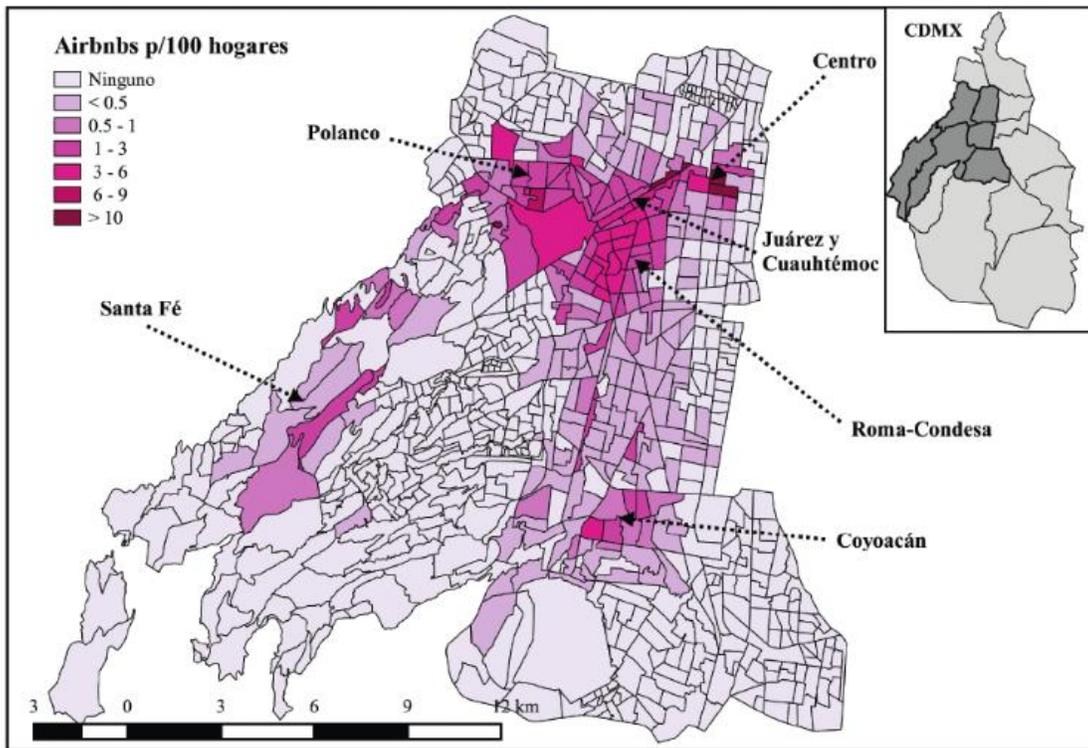
El acceso a internet en América Latina ha ido en aumento de manera exponencial. De acuerdo con un estudio realizado por la *Comisión Económica para América Latina* en el año 2016, el acceso de la población a dispositivos móviles era del 7%, para el año 2015, la cifra se incrementó llegando al 58% de la población, mientras que el acceso internet de los hogares fue del 43%.

Una de las empresas que adoptan estas características son: *Couchsurfing*, *Bewelcome* y *Hospitality Club*. Se trata de intercambio de hospitalidad de manera gratuita. Si bien existen empresas que se promocionan bajo este término, existe aún una controversia para identificar su mercado.

Tal es el caso de *Uber*, la empresa opera mediante una plataforma digital y conecta a usuarios con choferes para que éstos los lleven a sus destinos. Así, los usuarios que no tienen auto aprovechan los beneficios de transportarse como si tuvieran uno y los choferes reciben una comisión por ello.

Airbnb es otra empresa que opera de manera similar en el mercado del hospedaje, puesto que ofrece espacios para turistas y viajeros a módicos precios entre huéspedes y anfitriones bajo una comisión. De acuerdo con el estudio "*Airbnb en la Ciudad de México*", elaborado por Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), los efectos económicos reales y potenciales de esta plataforma son esencialmente dos: extender los beneficios económicos del turismo y reducir la brecha salarial.

Por lo anterior, según datos del estudio, el gasto diario promedio de un visitante es de 1,623 pesos y, de esta cantidad, el visitante gasta 44% en el vecindario de estancia. Existe en la Ciudad de México un mapa que revela las áreas de mayor concentración de demanda por usuarios de Airbnb.



Fotografía XV. Densidad de alojamientos en Airbnb en México.

FUENTE: (IMCO, 2018)

(Barà, 2010) identifica cuáles son los principales beneficios que presenta la economía compartida, los cuales son:

- **Ahorro**
La mayoría de estos servicios se ofertan muchas veces bajo un pago simbólico o por debajo del valor del mercado.
- **Desarrollo Sostenible**
La economía colaborativa estimula el uso de productos de segunda mano. Se trata de productos que las personas ya no necesitan y buscan un nuevo dueño. Así como la renta por ellos en un determinado tiempo.
- **Gestión de Recursos**
Este rubro explota el compartir para determinados servicios, por ejemplo, una habitación en un hotel, el transporte en un vehículo privado o la renta de una casa o espacio dentro de ella.

- **Mayor Oferta**

Este tipo de productos y servicios amplían la oferta en el mercado tradiciones.

- **Beneficios Ambientales**

El reúso de productos de bienes y servicios ayudan a contribuir al cuidado del medio ambiente y promueve la sustentabilidad el planeta.

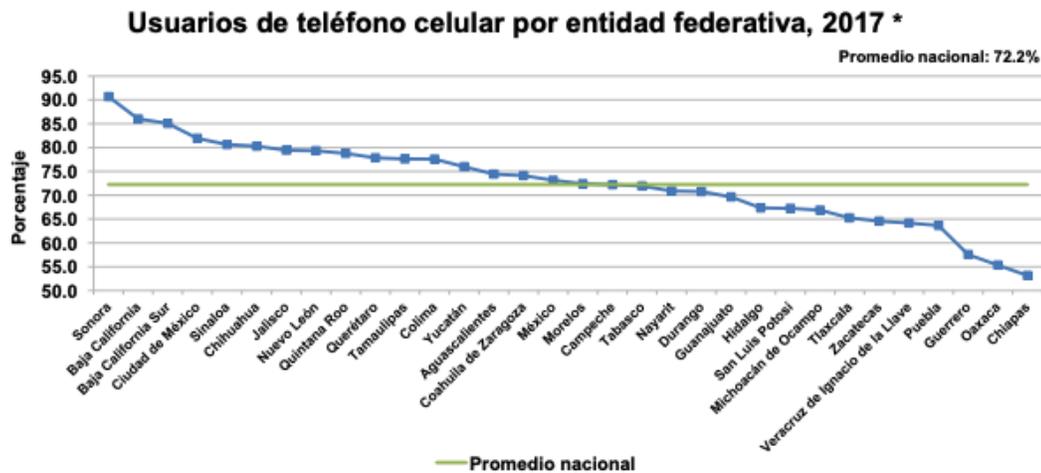
Por otra parte, (Alcalde, s.f.) identifica dos principales problemas a los que se enfrenta la economía colaborativa: por una parte, es la falta de regulación por parte de los gobiernos en los que estos modelos de negocio operan y; la segunda, la desprotección total o parcial de los consumidores a los que la economía colaborativa ofrece sus bienes o servicios.

El auge de la economía colaborativa se relaciona directamente con el crecimiento de plataformas digitales y el acceso a internet. Datos del (INEGI, 2018) mencionan que el 72% de la población mayor a seis años en México utiliza un celular y 8 de cada 10 personas tienen acceso a un teléfono inteligente.

Entre el año 2016 y 2017, el crecimiento de dispositivos móviles en México aumentó 4 millones de unidades. El estudio realizado por el INEGI menciona que: *“De los usuarios de celular inteligente, 36.4 millones instalaron aplicaciones en sus teléfonos: el 92.1% instaló mensajería instantánea, el 79.8% herramientas para acceso a redes sociales, el 69.7% instaló aplicaciones de contenidos de audio y video, mientras que 16.0% utilizaron su dispositivo para instalar alguna aplicación de acceso a la banca móvil”.* (pág. 2)

Además, este estudio reveló que los principales dispositivos de conexión con acceso a Internet son: los celulares inteligentes, las computadoras de escritorio y las computadoras pÓrtateles. De ese modo, los celulares inteligentes representan casi un 90% de los usuarios con acceso a Internet.

En México, las Entidades Federativas con mayor acceso a un teléfono inteligente son: Sonora, Baja California, Baja California Sur y Ciudad de México; mientras que las más rezagadas son Guerrero, Oaxaca y Chiapas. En la siguiente Gráfica se muestran los usuarios de teléfono por Entidad Federativa en el año 2017.



* Calculado como porcentaje respecto a la población de 6 años y más de cada entidad

Fotografía XVI. Usuarios de Teléfonos Celular por Entidad Federativa.

FUENTE: (INEGI, 2018)

Por otra parte, el estudio realizado por el (INEGI, 2018) también expone los hábitos de consumo sobre aplicaciones móviles en México. Del universo de teléfonos inteligentes, casi el 70% de los usuarios realiza algún tipo de instalación de aplicaciones. De los cuales:

- 33.5% Descarga aplicaciones de Mensajería Instantánea
- 29% Busca aplicaciones para acceder a Redes Sociales
- 25.3% Accede para ver o escuchar contenido de audio y video
- 17% A buscar aplicaciones de tránsito y navegación asistida
- 16.1% Aplicaciones de juego
- 10.2% Adquirir bienes o servicios
- 5.8% Accede a Banca Móvil
- 0.5% Otras

Respecto al género de los usuarios de dispositivos móviles con acceso a Internet, el estudio señala que el casi 51% es mujer, mientras que el 49% es hombre; por lo que se encuentran ligeramente empatados.

La tendencia de los teléfonos inteligentes en México está en aumento. Sin embargo, se presenta una brecha digital entre las personas que habitan en zonas urbanas (con mayor acceso), que las que habitan en una zona rural (con menos acceso). Mientras que el acceso a Internet ya está muy marcado por el dispositivo telefónico y no por la computadora de escritorio.

De acuerdo con (Ortiz, 2018) *“Los consumidores han perdido confianza y han modificado sus hábitos de compra de tecnología, buscando dispositivos más robustos y que contengan mayor tiempo de reemplazo, lo que ha impactado de manera notable al mercado de los teléfonos inteligentes”*. Esto porque se observa que el consumo de teléfono móviles por persona se ha detenido abruptamente a comparación del año 2014. Entre las razones destacan:

- Por la variación del Dólar frente al Peso Mexicano que ha elevado los costos de los dispositivos móviles.
- Por la delicadeza de los productos y la durabilidad de la batería.
- Por el fallo programado en ciertos dispositivos móviles
- Por la necesidad de cuidar el medio ambiente

El crecimiento y acceso a la tecnología y la economía compartida van de la mano para la creación de nuevos modelos de negocio que aporten a la solución de problemas cotidianos. De este modo, empresas, personas y negocios pequeños resultan beneficiados de la creación de pequeñas empresas.

3.1.2 INDUSTRIA HOTELERA VERSUS AIRBNB

La demanda por encontrar un lugar para hospedarse en las grandes ciudades cada día es un problema frecuente, ya que los precios suelen aumentar a más del doble y la lista de espera es larga. Airbnb ofrece una opción diferente para viajeros que buscan una nueva experiencia.

Según (IMCO, 2018) menciona que: *“La evidencia dice que el desempeño hotelero sigue siendo sólido, pues siguen sus ciclos normales. Y cuando la demanda en algunas categorías se ha reducido (sobre todo en los de gama más alta), resulta complicado determinar cuáles fueron las variables que determinaron los cambios.”* (pág. 6)

Sin embargo, el estudio señala que los estudios de distintas consultoras que las cadenas hoteleras de baja gama son las que se han visto afectadas directamente por Airbnb, mientras que las grandes cadenas de hoteles han estado dentro de las proyecciones de crecimiento del mercado con sus determinados ciclos.

Por otro lado, la competitividad dentro del sector de baja gama de la industria hotelera beneficia a los huéspedes, pues las empresas buscan ofrecer nuevos y mejorar servicios. Sobre todo, porque el turismo a nivel mundial es una industria que no ha dejado de crecer en los últimos 10 años.

Diversos estudios sobre Airbnb y su impacto en la industria hotelera muestran que durante ciertos eventos se dispara la demanda de ocupación en las ciudades y la plataforma compete directamente con la Industria Hotelera de la zona en que el dicho evento ocurre.

Por ejemplo, durante la celebración de los Juegos Olímpicos en Río de Janeiro en 2016, hubo un problema con la demanda de habitaciones en la ciudad. Apenas de que la ciudad había construido hoteles cercanos con la finalidad de satisfacer la demanda turística, plataformas como Airbnb aportaron 20 mil alojamientos extra; lo que significó una mayor derrama económica para la ciudad.

Cuando el evento terminó, la industria hotelera se enfrentó al problema de baja demanda y muchos de los edificios quedaron en abandono; por lo que se mostró que el aporte de Airbnb fue más beneficioso para la ciudad que la construcción de edificios cerca de la zona.

Otro ejemplo más cercano fue el de la Ciudad de México, según el análisis de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (2017), durante el Premio de la Fórmula 1, la demanda hotelera en Ciudad de México aumentó un 20% y la tasa de ocupación se elevó de 19% a 64%. En ese sentido, la demanda de Airbnb aumentó un 165%, lo que equivale a más de 900 unidades de vivienda.

México es uno de los principales destinos en América Latina para Airbnb. De acuerdo con el portal (Airbnb México, 2017) los estamos más visitados por turistas son: Jalisco, Ciudad de México, Baja California y Quintana Roo. Mismos estados que han luchado por una regulación que la plataforma ofrece.

Sin embargo, distintos gobiernos han regulado a este tipo de plataformas de alojamiento compartido para no tenga impactos negativos a las pequeñas cadenas hoteleras locales, por ejemplo, en Berlín (Alemania), está prohibido rotundamente el alquiler de espacios en viviendas particulares.

(Pato, 2017) menciona que en Londres la situación de alquiler de espacios dentro de una vivienda se encuentra regulada: por un periodo de 90 días por usuario al año, no se requiere un permiso especial. Si este periodo aumenta, entonces el arrendador tiene que solicitar un permiso especial y pagar cierta cantidad de dinero.

En Ámsterdam se fijó una tasa compensatoria a la industria hotelera y se impuso un plazo de 60 días por persona para el alquiler de vivienda. Mientras que en París (Francia) La legislación de este país estipula que cualquier ciudadano francés que posea una vivienda en propiedad es libre de alquilarla sin necesidad de permisos específicos, con la única condición de que se trate de su primera residencia. Las segundas viviendas, por su parte, podrán ser alquiladas para

estancias cortas, aunque cada ciudad ha de establecer los requisitos a cumplir.

Finalmente, una de las ciudades más reguladas en el mundo sobre el alquiler de viviendas es Nueva York en Estados Unidos. Las multas pueden ser de hasta siete mil dólares por incumplir las regulaciones impuestas por el gobierno. En Nueva York está prohibido que los propietarios alquilen su vivienda durante menos de 30 días, a menos que ellos también se encuentren en la casa; medida que fue adoptada para combatir el incremento de los hoteles ilegales que estaban proliferando por la ciudad.

3.1.3 SITUACIÓN LEGAL DE AIRBNB EN MÉXICO

En México, de acuerdo con (IMCO, 2018), la Ciudad de México se convirtió en la primera ciudad en América Latina en cobrar un impuesto por alojamiento del 3% en cada reserva que se hace con Airbnb, este cargo lo absorbe el huésped. Esto a partir de junio del 2017.

(Miranda & Oropeza, 2017) mencionan que: *“Desde el punto de vista del sector hotelero, la regulación de este tipo de servicios en la Ciudad de México era necesaria para tener una ‘cancha pareja’ donde competir. Desde la óptica gubernamental, el objetivo principal, más allá de los propósitos de recaudación, es proteger a los consumidores”*.

En ese sentido, (Entorno Turístico , 2018), portal especializado en turismo en México, menciona que después de la aprobación de impuestos en la Ciudad de México. Los demás Estados han optado por adoptar esta medida para que la Secretaría de Turismo genere mayores ingresos.

Los Estados que han adoptado la medida son:

- Ciudad de México
- Quintana Roo
- Yucatán
- Sinaloa
- Oaxaca
- Baja California

Sin embargo, se espera que sean más Entidades que se sumen a la adopción del impuesto. De acuerdo con datos de (Entorno Turístico , 2018) ,durante el verano de 2018 (junio a agosto) Airbnb facturó 1.4 millones de dólares en México; en la actualidad cuenta con más de 100 mil alojamientos en el país y más de 3.5 millones de huéspedes.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA MARCA

Airbnb es una plataforma web de economía compartida que sirve como intermediario entre huéspedes y anfitriones con la finalidad de encontrar espacios arrendados a precios bajos ofreciendo experiencias únicas y memorables a sus huéspedes. De acuerdo con el sitio web (AIRBNB, 2019), *“Airbnb es un mercado comunitario basado en la confianza en el que la gente publica, descubre y reserva alojamientos únicos en todo el mundo, ya sea desde su computadora, Tablet o teléfono móvil”*.

Airbnb funciona a través de una aplicación en la que existen dos actores: anfitriones y huésped. Los anfitriones son personas que rentan espacios en sus inmuebles y ofrecen experiencias de hospedaje a viajeros con el fin de recibir una retribución económica; mientras que los huéspedes son personas en busca de espacios donde alojarse mientras están de viaje obteniendo una experiencia más cercana con las personas y culturas del lugar a visitar.

Tanto anfitriones como huéspedes se dan de alta a través de una aplicación móvil o en su sitio web en la que publican sus datos para empezar ofertar y buscar espacios y alojamiento para sus viajes. Ambos son evaluados por la comunidad de usuarios para generar reputación.

La empresa tiene destinos en más de 191 países distribuidos en más de 65 mil ciudades por todo el mundo, además cuenta con espacio de renta en más de mil 400 castillos con un total de 200 millones de huéspedes. Los países en los que Airbnb tiene presencia son:

PAÍS	PAÍS	PAÍS
Albania	Alemania	Andorra
Anguila	Antigua y Barbuda	Arabia Saudí
Argelia	Argentina	Armenia
Aruba	Australia	Austria
Azerbaiyán	Bahamas	Bahréin
Bangladesh	Barbados	Belice
Benín	Bermudas	Bielorrusia
Bolivia	Bosnia-Herzegovina	Botsuana
Brasil	Bulgaria	Bélgica
Cabo Verde	Camboya	Camerún
Canadá	Caribe neerlandés	Chile
China	Chipre	Colombia
Corea del Sur	Costa Rica	Costa de Marfil
Croacia	Curazao	Dinamarca
Dominica	Ecuador	Egipto

El Salvador	Emiratos Árabes Unidos	Eslovaquia
Eslovenia	España	Estados Unidos
Estonia	Etiopía	Filipinas
Finlandia	Fiyi	Francia
Gambia	Georgia	Ghana
Granada	Grecia	Guadalupe
Guam	Guatemala	Guayana Francesa
Haití	Honduras	Hong Kong
Hungría	India	Indonesia
Irlanda	Isla de Man	Islandia
Islas Caimán	Islas Cook	Islas Feroe
Islas Marianas del Norte	Islas Turcas y Caicos	Islas Vírgenes Británicas
Islas Vírgenes de los Estados Unidos	Israel	Italia
Jamaica	Japón	Jersey
Jordania	Kazajistán	Kenia
Kirguistán	Laos	Letonia
Líbano	Macedonia	Madagascar
Liechtenstein	Lituania	Luxemburgo
Malasia	Maldivas	Malta
Marruecos	Martinica	Mauricio
Moldavia	Mongolia	Montenegro
Mozambique	Myanmar [Birmania]	México
Namibia	Nepal	Nicaragua
Nigeria	Noruega	Nueva Caledonia
Nueva Zelanda	Omán	Pakistán
Panamá	Paraguay	Países Bajos
Perú	Polinesia Francesa	Polonia
Portugal	Puerto Rico	Qatar
Reino Unido	República Checa	República Dominicana
Reunión	Ruanda	Rumanía
Rusia	San Bartolomé	San Cristóbal y Nieves
San Martín	San Vicente y las granadinas	Santa Lucía
Senegal	Serbia	Seychelles
Singapur	Sint Maarten	Sri Lanka
Sudáfrica	Suecia	Suiza
Surinam	Tailandia	Taiwán
Tanzania	Trinidad y Tobago	Turquía
Túnez	Ucrania	Uganda
Uruguay	Vanuatu	Venezuela
Vietnam	Zimbabue	

3.2.1 PRODUCTO

Airbnb es un servicio que conecta a huéspedes con anfitriones mediante algoritmos basados en concordancia de búsqueda de hospedaje. Se encuentra disponible en versión web (páginas web vista desde un ordenador o computadora portátil), navegadores en sitios móviles (página responsiva para versión móvil) y aplicación web para formatos en Android y IOS.

Dentro de los actores involucrados se tres grandes grupos categóricos: Los Huéspedes (personas quienes buscan un lugar para quedarse); los Anfitriones (personas que arrendan espacios o casas completas a los huéspedes con el fin de obtener una remuneración económica y; finalmente, la comunidad Airbnb (compuesta por huéspedes y anfitriones) más la modalidad de Experiencias (para ambos actores).

Los Huéspedes llenan una solicitud previa con sus datos básicos (nombre, correo electrónico y lugar de origen). Posteriormente, empiezan a buscar lugares de destino mediante un buscador web y se despliega un catálogo de posibles opciones para elegir.

A continuación se expone el proceso de adquisición del servicio:



El huésped tiene la oportunidad de elegir a su vez tres servicios disponibles en Airbnb: Servicio de Alojamiento por parte de un Anfitrión, Servicio de Experiencias por parte de un Anfitrión y un catálogo de restaurantes mejor evaluados por los miembros de la comunidad cerca de la zona de hospedaje.

Posteriormente, los huéspedes buscan por medio de un buscador categórico el sitio web al que quieren ir y después, el usuario elige qué tipo de servicio desea cotizar: un hospedaje o una experiencia. Finalmente, el usuario puede navegar en el sitio en búsqueda del lugar de un lugar para hospedarse, esto se logra mediante fotografías de las piezas habitaciones a los que pretende ir.

Por lo anterior, en este punto el usuario puede insertar ciertos filtros de selección que le permita arrendar un espacio con ciertas características, tales como:

- **Filtros Populares**
 - Acceso con Wifi
 - Aire Acondicionado
 - Acceso a Cocina
 - Champú
- **Reservación Inmediata**
- **Tipo de Viaje**
 - Familiares
 - Viaje de Negocios
- **Rango de Precios**
- **Tipo de Alojamiento**
 - Alojamiento entero (sólo para el usuario)
 - Habitación Privada (espacio privado compartiendo lugares comunes)
 - Habitación de Hotel (privada o compartida en un hotel y hostal)
- **Habitaciones y Camas**
 - Camas (de 0 a más de 16)
 - Habitaciones (de 0 a más de 16)
 - Baños (de 0 a más de 16)
- **Súper Anfitrión**
- **Acceso a personas Discapacitadas**
 - *Sobre el Alojamiento*
 - Acceso sin escalones
 - Camino de Entrada bien Alumbrado
 - Entrada Ancha
 - Camino Plano hasta la Puerta Principal
 - *Sobre la Movilidad dentro del Alojamiento*
 - Amplio Espacio Libre en la Entrada

- Ascensor
- *Sobre la Habitación*
 - Acceso sin Escalones
 - Entrada Ancha
 - Cama con Altura Accesible
 - Amplio Espacio Libre alrededor de la Cama
 - Cama con Ajuste Eléctrico
- *Sobre el Baño*
 - Acceso sin escalones
 - Barras de Seguridad Fijas a la pared para la Regadera
 - Barras de Seguridad Fijas a la pared para el Inodoro
 - Entrada Ancha
 - Regadera Accesible
 - Silla para la Regadera
 - Cabezal de Ducha Manual
 - Bañera con Asiento
 - Inodoro Altura Accesible
 - Espacio Amplio de acceso a Duchas
- *Sobre las Áreas Comunes*
 - Acceso sin Escalones
 - Entrada Ancha
- *Sobre el Estacionamiento*
 - Entrada para personas con Discapacidad (al menos 2.5 m²)
- *Sobre el Equipo*
 - Elevador Móvil
 - Alberca con Elevador
 - Elevador de Techo
- **Servicios Extra**
 - Cocina
 - Champú
 - Calefacción
 - Aire Acondicionado
 - Lavadora
 - Secadora
 - Wifi
 - Desayuno
 - Chimenea Interior
 - Ganchos para Ropa
 - Plancha

- Secador de Espejo
- Zona para trabajar con Computadoras
- Televisión
- Cuna
- Silla Alta
- Llegada con Acceso Libre
- Detector de Humo
- Detector de Monóxido de Carbono
- Baño Privado
- **Instalaciones**
 - Gimnasio
 - Jacuzzi
 - Piscina
- **Tipo de Propiedad**
 - Casa
 - Departamento
 - Colchón más Desayuno
 - Hotel Boutique
 - Bungalow
 - Cabaña
 - Casa Adosa
 - Casa de Campo
 - Chalet
 - Complejo Turustuco
 - Hostal
 - Hostelería
 - Hotel
 - Loft
 - Villa
- **Alojamientos Exclusivos**
 - Cabaña en la Naturaleza
 - Casa Cueva
 - Casa Domo
 - Casa Particular
 - Casa Pequeña
 - Casa Rodante
 - Castillo
 - Choza
 - Estancia en Granja
 - Pensión

- Tienda de Campaña
- Zona de Acampar
- **Reglas de la Casa**
 - Apto para Eventos
 - Admisión de Mascotas
 - Apto para Fumadores

Por otra parte, existe la categoría de experiencias que son opcionales para los huéspedes y que aportan un valor a los viajes por medio de experiencias únicas. Este servicio, al igual que el hospedaje, son ofrecidos por los anfitriones y se cobran a parte. Existen distintos tipos de Experiencias, las cuales son:

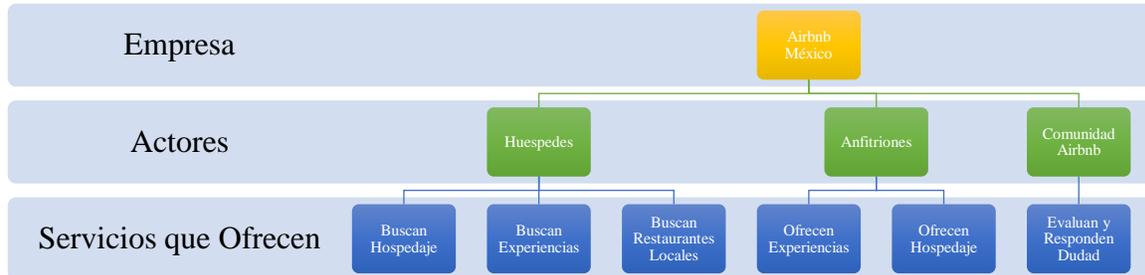
- Por Naturaleza
- Por Comida y Bebida
- Por Historia
- Por Realizar un Deportes
- Por Asistir a Clases / Talleres
- Por Conocer la Vida Nocturna
- Por Involucrarse Arte
- Por Entretenimiento
- Por Salud y Bienestar

Al igual que los filtros por hospedaje, existen filtros por experiencias; los huéspedes tienen la libertad de seleccionar uno o varios filtros de acuerdo a sus expectativas:

- Por Rango de Precio
- Por Hora del Día en la que se Realiza
 - ◆ Antes de las 15 horas
 - ◆ Entre las 12 horas y las 18 horas
 - ◆ Entre ñas 18 horas y las 20 horas
 - ◆ Después de las 20 horas
- Por Idioma del Anfitrión

El catálogo de restaurantes no cuenta con filtros, por los que los usuarios deben navegar para describir las características de cada uno de éstos y leer las opiniones que otros usuarios han puesto sobre la calidad y rango de precios.

Por lo anterior, el papel que juega la comunidad Airbnb es importante. Integrada por expertos, directivos, huéspedes y anfitriones, todos resuelven dudas de manera conjunta entre sí para fortalecer a la comunidad a encontrar nuevas maneras de innovar, ofertar o encontrar lugares y experiencias inhóspitos que hagan experiencias memorables.



Por otra parte, para entender al producto es necesario mencionar su Proposición Única de Venta o *Unique Selling Proposition*, término acuñado a (Reeves, 1961), en el que se describe la promesa real (aquello que la marca satisface con base en las necesidades fisiológicas de sus clientes) y lo emotivo (aquella construcción simbólica con la que la marca se comunica con sus clientes).

De acuerdo con lo anterior, la Proposición Única de Venta (PUV) de la marca Airbnb se expone de la siguiente forma:

PUV = Promesa Real / Promesa Emotiva

PUV (Airbnb México) = Ahorro en Alojamientos a través de precios Accesibles / Sentido de Pertenencia al grupo cultural al que se viaja.

Real: Ahorro en Alojamientos

Emotivo: Sentido de Pertenencia (Inmersión Cultural) al grupo cultural al que se viaja

3.2.2 PRECIO

El rango de precios dentro de la plataforma está en \$190.00 MXN por noche como tarifa mínima al infinito. Se sugiere a los anfitriones que no sobre pase los \$20,000 MXN por noche para un alojamiento. El rango de precio está sujeto a

consideración de los anfitriones y éste dependerá también del número de camas y servicios que el arrendador ofrezca.

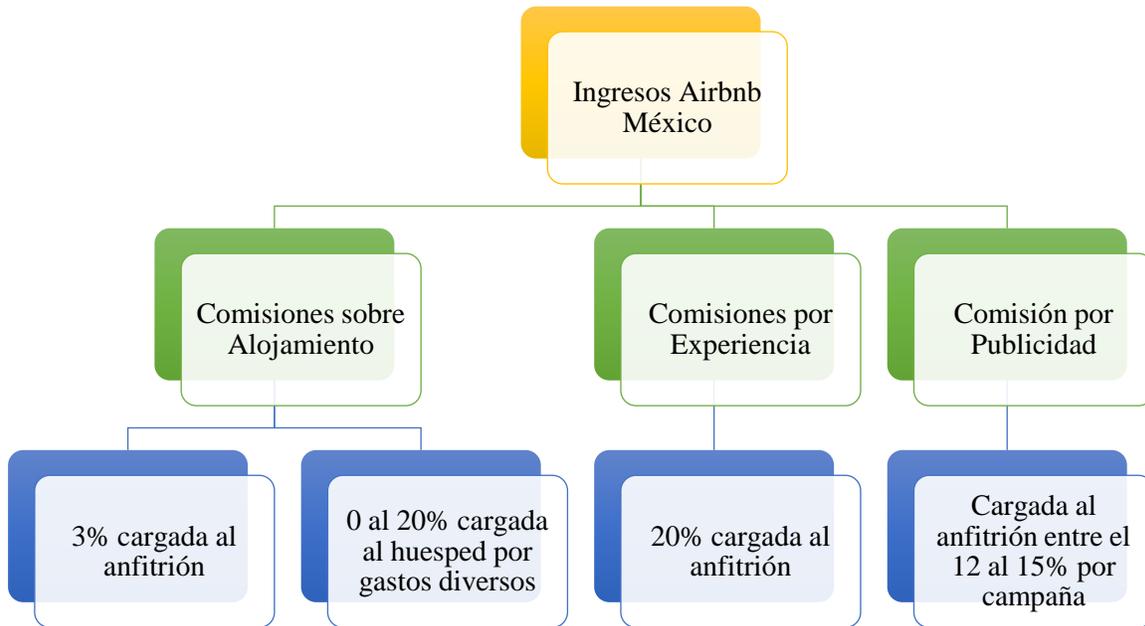
En ese sentido, los precios por experiencia también se presentan en un rango de precios que va de los \$19.00 MXN hasta el infinito. Sin embargo, también se sugiere que el precio máximo sea de \$1,903.00 MXN y la página menciona que el costo promedio por experiencia es de \$1,288.00 MXN

La empresa genera sus ingresos mediante un cobro e tarifa por servicio de los anfitriones y lo realiza en dos modalidades: Cobro por Alojamiento y Cobro por Experiencia. De acuerdo con datos de la empresa, (AIRBNB, 2019) el cobro por comisión de alojamientos en México es del 3% del valor de la renta, mientras que para huéspedes la comisión varía entre un 0% y 20%, ya que depende de servicios extra como característica del espacio, cobro extra por limpieza, etc.

Por otra parte, el cobro por comisiones de experiencia únicamente es cobrado por el anfitrión. De acuerdo con datos de la empresa, Los anfitriones que ofrecen experiencias deben pagar una comisión por servicio del 20 %. El importe se calcula según el precio de la experiencia y se resta automáticamente del pago que recibe el anfitrión. Los anfitriones que ofrecen experiencias en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro están exentos de pagar esta comisión.

Además, los anfitriones tienen la opción de invitar a reservaciones a través de campañas publicitarias como Google Ads, en las que a los anfitriones se les cobra una tarifa de servicio del 12-15% según el tipo de campaña publicitaria elegida. Dado que todas las transacciones se manejan a través de la plataforma, el dinero se transfiere a los anfitriones 24 horas después de que el huésped se registra. Los anfitriones también tienen varias políticas de cancelación estándar que pueden elegir con diferentes pautas de reembolso en caso de que los anfitriones o los huéspedes cancelan sus reservas antes de su llegada o después de su llegada.

Lo anterior supone un ingreso extra para la empresa, la cual tiene convenios con la empresa Google por medio de su red de Display (publicidad gráfica plasmada en imágenes, banners con sus socios).



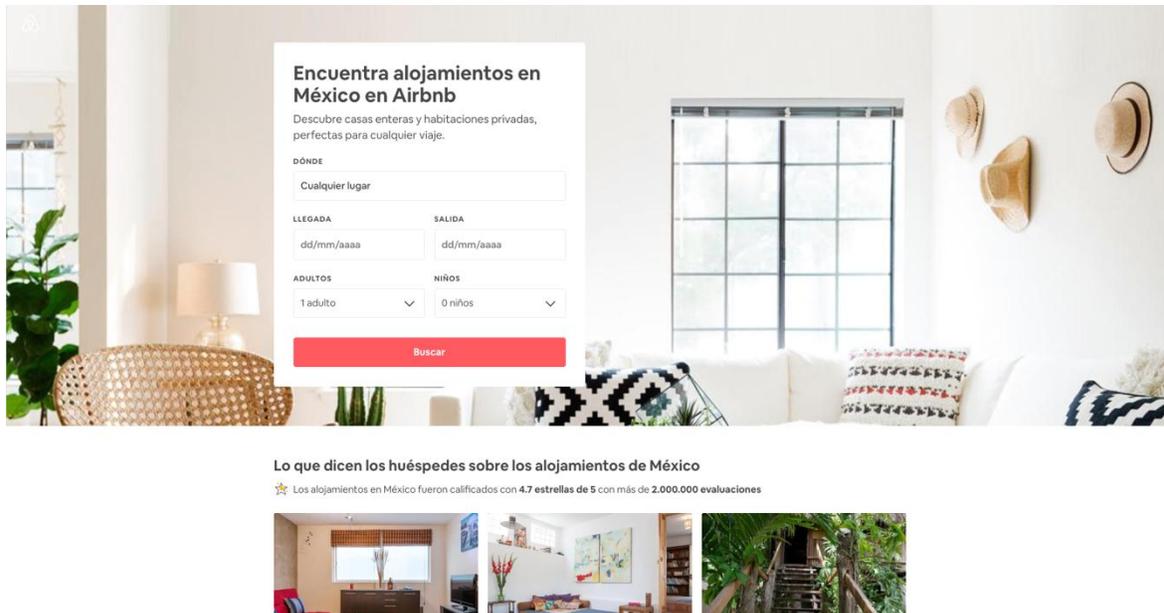
El anterior mapa resume la manera en la que Airbnb genera ingresos a partir de las comisiones sobradas a huéspedes y anfitriones en México.

3.2.3 PLAZA

Al tratarse de una plataforma digital, la adquisición de este servicio se encuentra en Internet. Sin embargo, se encuentra disponible en distintas versiones de acuerdo a los formatos que la propia web requiere. Los cuales son:

- Sitio Web para PC y Computadora Portátil
- Sitio web para Versiones Móviles
- Aplicación Móvil para dispositivos Android
- Aplicación Móvil para dispositivos IOS

La siguiente imagen expone la página principal del sitio Airbnb en México desde una computadora de escritorio. Así como la distribución de texto e imagen.



Fotografía XVII. El sitio web de Airbnb. FUENTE: AIRBNB 2019

La empresa tiene una cobertura a nivel mundial. En el listado de países ya expuestos con anterioridad. Sin embargo, su sede corporativa se encuentra en San Francisco, California, Estados Unidos de Norteamérica desde su fundación en el año 2008.

3.2.4 PROMOCIÓN

De acuerdo con la empresa (mba sKool, 2019), Airbnb se promociona a través de una mezcla de canales de comercialización. Anuncia a los anfitriones y viajeros a través de métodos tradicionales y modernos, como anuncios de televisión, publicidad exterior y marketing en medios digitales. Airbnb está tratando de comunicar la propuesta de valor de 'vivir como un local' a través de sus anuncios y utiliza una estrategia geolocalizada para estas promociones mediante la creación de contenido relevante para una ubicación determinada.

Cada región en la que marca se publicita, cuenta con un plan autónomo para la elección de canales por los que la marca se quiere dar a conocer. En el caso de México, existe la combinación entre los grandes medios de comunicación masivos y los medios digitales. Apostándole un 20 / 80 a la inversión por publicidad.

Todas las estrategias promocionales que utiliza la marca están enfocadas en enamorar a los clientes y fidelizar a los que ya han consumido la marca. Al ser los

usuarios el centro de la estrategia, la marca apuesta a promocionarse en lugares que van de acuerdo a sus hábitos cotidianos.

A continuación, la siguiente tabla muestra por qué canales se promociona Airbnb en México:

BTL	Spot de Televisión cerrada	20"
	Red de Búsqueda Google	Adwords
	Red de Búsqueda de Display Google	Banners en Páginas Socias a Google
		Inserción en YouTube
		Remarketing
	Redes Sociales	Facebook
		Twitter
		Instagram
	Mailiing Masivo	Google Gmail
		Outlook
	Mailling a Usuarios	Google Gmail
		Outlook
	Publicidad Boca en Boca	Estrategia de Fidelización

3.3 BREVE HISTORIA

En octubre del año 2007, Brian y Joe no podían pagar el alquiler de su departamento en San Francisco, CA, Estados Unidos de Norteamérica. La ciudad se preparaba para albergar una importante feria de diseño, por lo que sus hoteles se encontraban abarrotados y con un precio elevado. Para poder solucionar su problema, Brian y Joe ofrecieron por medio de un blog, el alquiler de tres camas inflables y un desayuno a las personas que quisieran estar cerca de la feria. De ese modo, generaban ingresos extra.

Ese fin de semana Brian y Joe ganaron mil dólares y se dieron cuenta de la potencialidad de negocio podía ser el alquiler de pisos para quienes asisten a importantes eventos y que no tengan la posibilidad de hospedarse en un hotel ya sea por el costo o por la saturación.

Para poder potencializar la idea, crearon una plataforma web que era un directorio de habitaciones y apartamentos donde se podía reservar los mismos. La idea

comenzó a generar tráfico web, por lo que Brian y Joe notaron la importancia que tenía el sitio web para atraer a clientes potenciales. Sin embargo, ellos no conocían cómo generar un sitio que fuera atractivo ya que habían estudiado Diseño Industrial.

Para poder resolver el problema anterior, los co-fundadores decidieron incluir a una persona más, un desarrollador web: Nathan. Este último desarrolló el sitio web y los aspectos técnicos del proyecto. En el año 2008 se lanzó la nueva plataforma. Sin embargo, no con los resultados esperados.

Para poder hacer el negocio más grande necesitaban inversionistas que decidieran financiar el proyecto. Acudieron a los grandes inversores de *Silicon Valley* sin éxito, pues pensaban que era una idea absurda y no consiguieron financiación. Los puntos que se pretendían alcanzar eran: notoriedad, tracción y financiación.

La respuesta llegó de manera creativa. Aprovecharon la Convención del Partido Demócrata en el verano del 2008 para crear cajas de cereal con el rostro de los dos aspirantes a la presidencia de los Estados Unidos de Norteamérica en ese momento: McCain y Obama.

Las cajas de cereal fueron enviadas a periodistas de todo el país y las pusieron en venta en la web por 40 dólares cada una. Esta estrategia llevó a la empresa a situarse en la portada de CNN. La estrategia arrojó ventas por treinta mil dólares y con ello pudieron financiar los próximos meses.

Para el año 2009 y de nuevo en una crisis empresarial de financiamiento acudió a la aceleradora de negocios *Y Combinator*. Una de las mejores aceleradoras de *start-up* más prestigiosas en el mundo. El financiamiento fue por veinte mil dólares, la empresa facturaba 200 dólares semanales.

La aceleradora de negocio se dio cuenta que los principales clientes que usaban el servicio que Airbnb usaba radicaban en Nueva York, por lo que les pidió a los fundadores trasladarse a esa ciudad con la finalidad de hospedarse por medio de su plataforma y conocer mejor cómo funcionaba su modelo de negocio.

La investigación arrojó que los anfitriones no conocían bien la manera de publicitarse dentro de la plataforma y que las fotografías eran esenciales para atraer nuevos clientes. Para solucionar el problema, contrataron a fotógrafos y gente experta que les pudiera asesorar para tomar fotografías de mejor calidad.

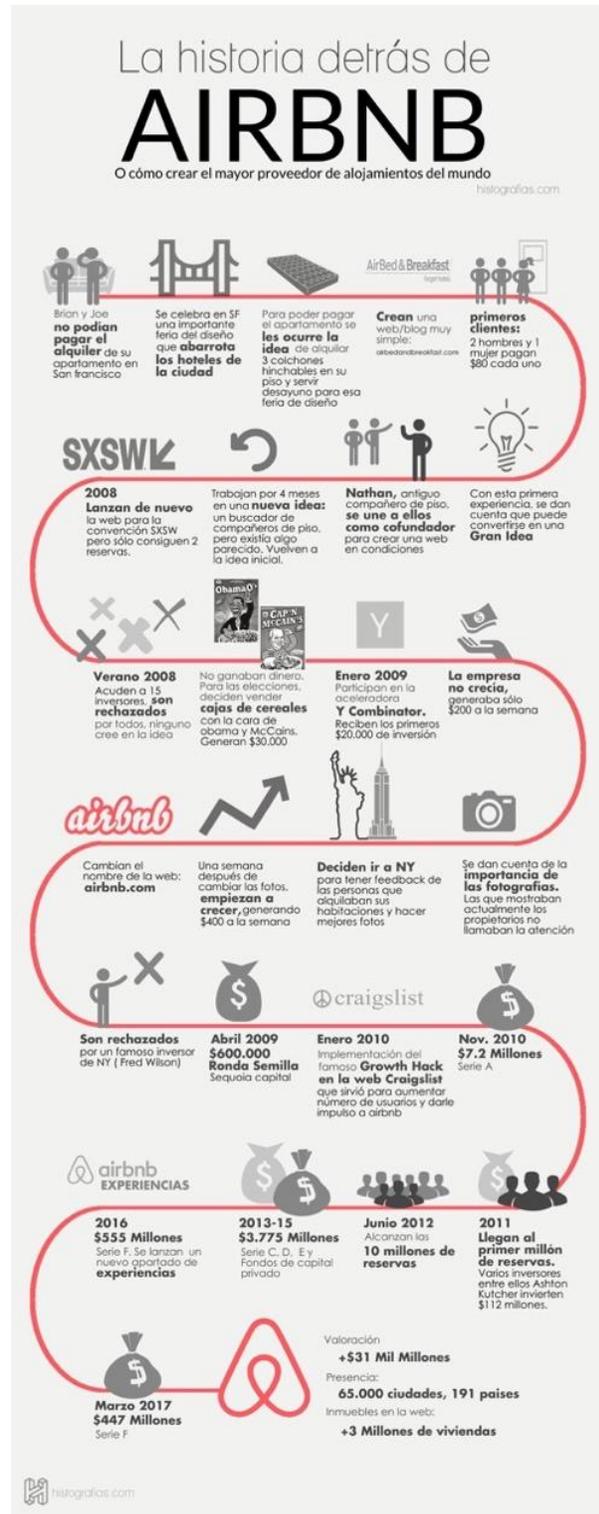
Una semana después de cambiar las fotografías, la empresa ya facturaba el doble. En abril del 2009 empezaron a recibir inversiones por fuertes sumas de

capital. En 2011 la empresa llega al primer millón de reservas y el artista Asthon Kutcher invierte 112 millones de dólares.

Para 2016 la empresa lanza un nuevo apartado a su plataforma llamado Airbnb Experiencias, el cual ofrece servicios adicionales a la renta de una habitación. La empresa se valora por 555 millones de dólares.

Actualmente la empresa se valora en más de 31 mil millones de dólares y cuenta con una presencia en 191 países en 65 mil ciudades. Los inmuebles registrados en su plataforma ascienden a más de 3 millones de viviendas.

La siguiente infografía expone de manera gráfica la historia de la empresa Airbnb desde su fundación hasta el año 2017.



Fotografía XVIII. La Historia detrás de Airbnb. FUENTE: HISTOGRAFÍAS. COM 2019

3.4 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA DE AIRBNB MÉXICO

Según datos de (BBC, 2017), en la década de vida que tiene la compañía Airbnb, muchas empresas han querido imitar su modelo de negocio. En Internet existen muchos portales para dar alojamiento a turistas. Sin embargo, destacan cinco en particular:

- **HomeAway**

Creada en 2005 y administrada por la plataforma Expedia Travel (Con presencia en 190 países) es un sitio web que ofrece más espacio, intimidad y más servicios que un hotel convencional, a un costo menor por persona a diferencia de la competencia. Cuenta con anuncios en 22 idiomas diferentes.

- **Couchsurfing**

Fue fundada en el 2004 en San Francisco (al igual que Airbnb). Popular entre viajeros con peso ligero de equipaje. Es una comunidad global con 10 millones de usuarios. Ofrece una experiencia social.

- **OneFineStay**

Fundada en el 2009 y adquirida por la hotelera francesa AccorHotels, permite a los propietarios alquilar los cuartos que están desocupados. Cuentan con 2,500 viviendas en Londres, Roma, París, Nueva York, Los Ángeles y Miami.

- **Wimdu**

Este sitio online se promociona como una alternativa a los hoteles que permite a sus usuarios "viajar como un lugareño" alojándose en "lugares increíbles en diferentes partes del mundo". Está disponible desde Berlín (donde fue fundada en 2011) hasta Bali o Nueva York, y es el portal de apartamentos vacacionales más grande de Europa.

Permite ahorrar, según sus creadores, hasta un 70% en alojamiento. Pero sus estadísticas son mucho menores a Airbnb: 2,5 millones de usuarios.

- **FlipKey**

La marca cuenta con más de 300.000 viviendas y habitaciones en 11.000 ciudades de 179 países en todo el mundo, desde Estados Unidos hasta Canadá, México o Europa.

Cada una de las propiedades está verificada por los gestores del servicio, el cual funciona también según las puntuaciones y preferencias de los usuarios.

Por otra parte, las cadenas de hoteles que ofrecen actividades de inmersión cultural, paseos, talleres, experiencias dentro de sus paquetes de hospedaje pasan a formar parte de la competencia indirecta de Airbnb en México. Puesto que, como ya se expuso con anterioridad, los datos arrojados por estudios realizados en México arrojan que no representan competencia directa por los ingresos que la empresa genera.

Sin embargo, la tendencia a nivel mundial muestra que en las grandes ciudades sí representan una competencia para los hoteles. Tal es el caso de la ciudad de Nueva York en Estados Unidos de Norteamérica, la ciudad de París en Francia o la ciudad de Ámsterdam en los Países Bajos.

Por lo que se espera, según proyecciones, que en un futuro sí represente una competencia para la Industria Hotelera en México, ya que es uno de los principales destinos turísticos en América Latina.

3.5 LOS USUARIOS DE AIRBNB MÉXICO

Según datos de la empresa, (Airbnb México, 2017) cuenta con más de cuatrocientos millones de usuarios alrededor del mundo. Lo que hace a la compañía la mayor aplicación de economía compartida en el mundo en tener a mayor cantidad de los usuarios. De acuerdo con estimaciones empresariales, se proyecta que para el año 2021 la empresa tenga mil millones de usuarios a nivel global.

México es uno de los países en los que la tasa de crecimiento de usuarios en Airbnb ha ido en aumento en los últimos dos años. Según datos del reporte empresarial, (Airbnb México, 2017) existen casi cien mil alojamientos a lo largo de la república mexicana.

En ese sentido, la tasa promedio de crecimiento anual en México es del 72% y en el año 2017, casi dos millones de viajeros utilizaron la aplicación Airbnb para hospedarse en México. De acuerdo con datos de (CNN Expansión, 2018), Ciudad de México fue el destino con mayores reservaciones hecho por turistas para las fiestas de fin de año. La tasa de crecimiento aumentó en un 117% con respecto al año pasado.

De ese modo, Ciudad de México se colocó a la cabeza de los destinos para diciembre del 2018 por arriba de ciudades como Londres (Inglaterra), Puerto Vallarta (México), Tulum (México) y Miami (Estados Unidos) en ese orden respetivamente. Por lo anterior, México se ha posicionado como uno de los principales destinos de turistas extranjeros que utilizan Airbnb para hospedarse.

Los usuarios de Airbnb se dividen en turistas nacionales y turistas extranjeros. En ambos rubros, se muestran tendencias al alza. Sin embargo, la cantidad de turistas nacionales que utilizan la aplicación sigue siendo superior a la de turistas extranjeros, pero la tasa de crecimiento proyectada muestra una aceleración en el rubro de turistas nacionales, por arriba de los extranjeros.

Por lo anterior, se estima que para cuatro años, ambos rubros se encuentren a la par y que la derrama económica sea mucho mayor a la que actualmente se obtiene que es de 21 millones de dólares en México.

(Airbnb México, 2017) informa que:

- La ganancia promedio de un anfitrión mexicano anual fue de 47 mil pesos
- El número de servicios de experiencias en México aumentó un 200%
- El crecimiento anual de hospedajes en México aumentó 160% respecto a 2016
- Los turistas nacionales son los que mayor utilizan la aplicación para encontrar hospedaje
- Estados Unidos de Norteamérica y Canadá son los principales países de los que provienen los turistas extranjeros
- Veracruz, Puebla, Guadalajara y Oaxaca son los principales estados que muestran mayor ritmo de crecimiento en las reservaciones hechas por huéspedes.

Por otra parte, (IMCO, 2018) señala que los tres principales destinos en México son: Playa del Carmen, Ciudad de México y Puerto Vallarta. La derrama económica promedio por usuario es de \$1,625.00 MXN por día, lo que supone que el beneficio no sólo es para la empresa, sino para los pequeños locatarios de la región en la que se hospeda.

El arrendar espacios o departamentos surgió del intercambio de casas por parte de particulares para disfrutar las vacaciones. Esta tendencia nace en la década de los cincuentas; la forma en la que las personas se ponían de acuerdo para realizar el intercambio de casas se hacía a través del correo postal.

(Romualdo & Morales, 2014) describen esta práctica como un enfoque de nicho y mencionan que gracias a Internet esta tendencia ha ido en aumento en los últimos

años. A las personas que intercambian casas para vacacionar en el extranjero se les denomina, según el estudio, *los interhouses*.

3.5.1 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Con base en datos arrojados por (Airbnb México, 2017), el 51% de los anfitriones en México pertenecen al género femenino, mientras que, a nivel global, el 54% de los anfitriones son mujeres. El promedio de edad de los anfitriones se encuentra entre los 30 y los 50 años, mientras que el de los huéspedes oscila entre los 25 y los 35 años.

La mayoría de los turistas que utilizan la aplicación son nacionales. Sin embargo, las tendencias apuntan a que, en algunos años, los turistas internacionales serán los mismos que los nacionales.

La mayoría de los huéspedes se encuentran en sus primeros empleos y buscan ahorrar en sus viajes. Tienen presente el vivir nuevas y mejores experiencias que les aporten significado a los viajes que recorrer sitios históricos.

3.5.2 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

De acuerdo con datos de la empresa, hay alrededor de 52,500 socios activos en todo México como anfitriones, de los cuales 8,700 se encuentran concentrados en la Ciudad de México, lo que representa un aproximado del 17% de los usuarios anfitriones del país. Sin embargo, los viajeros se encuentran concentrados en las principales ciudades de México:

- Ciudad de México
- Guadalajara
- Monterrey

Mientras que los anfitriones se encuentran distribuidos por toda la República Mexicana en lugares turísticos y no turísticos.

3.5.3 SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA

Con base en los niveles socioeconómicos propuestos por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI, 2019) los usuarios Airbnb pueden catalogarse en el rubro de nivel socioeconómico C / C+.

El 89% de los hogares en este nivel cuentan con uno o más vehículos de transporte y un 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la tercera parte (31%) de su gasto se destina a los alimentos y lo que se destina (5%) a calzado y vestido es muy homogéneo con otros niveles.

En su hogar tiene todas las comodidades y algunos lujos; al menos dos aparatos telefónicos, equipo modular, compact disc, dos televisores a color, videocasetera, horno de microondas, lavadora, la mitad de ellos cuenta con inscripción a televisión pagada y PC. Uno de cada tres tiene aspiradora.

En este nivel las amas de casa suelen tener gran variedad de aparatos electrodomésticos.

Además, unas de las características del segmento C (medio) son:

- Este segmento es el que tiene más roomies de todos los niveles socioeconómicos.
- Sus compras están enfocadas a la relación costo-beneficio.
- Una de cada seis familias de este nivel vive en una casa o departamento rentado.
- En la gran mayoría de los casos tienen un solo baño para toda la familia.
- Su primera fuente de ingreso es un trabajo asalariado, pero en este nivel ya existen otros miembros de la familia que contribuyen al ingreso.

3.5.4 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Una de las principales características de las personas que buscan sitios de alojamiento por medio de Airbnb es el uso de dispositivos móviles inteligentes en su vida cotidiana. El dispositivo móvil se ha convertido en un factor importante para la toma de decisiones importantes dentro de su entorno y tiene una carga importante al momento de buscar información.

Las personas sustituyen elementos físicos por elementos digitales antes, durante y después de su viaje, por ejemplo: sustitución de agencias de viajes por el uso de aplicaciones móviles; sustitución de mapas turísticos por navegadores con GPS y; finalmente, sustitución de libros de recomendaciones por el posteo de algún comentario en algún sitio web.

De ese modo, la tecnología se convierte en un factor importante para este nicho de mercado con nuevas y diferentes características particulares del resto de los turistas y viajeros. Quienes pretenden viajar por Airbnb tienen una

concepción de viajes cercana y van más allá de los llamados “sitios turísticos convencionales”.

Los turistas que utilizan la aplicación Airbnb están segmentados en lo que se conoce como un turismo 3.0, el cual, busca el fomento de experiencias antes, durante y después del viaje por medio de dispositivos móviles.

De acuerdo con el portal (Marie Claire, 2016) los turistas tercera generación o 3.0 poseen ciertas características:

- Se encuentran conectados a internet por medio de dispositivos móviles, buscan información desde sus teléfonos y comparten sus experiencias (negativas o positivas) por medio de las redes sociales.
- Antes de realizar una reservación, investigan por internet las ventajas y desventajas de los lugares a los que buscan hospedarse. La opinión de otros usuarios es fundamental.
- Buscan la personalización de los servicios que ofrece los anfitriones (ya sea una cadena de hoteles, hostales, moteles y más)
- Existe una concientización del medio ambiente y su cuidado. Evitan imprimir boletos, pases de abordar, etc.
- Son viajeros que están abiertos a nuevas maneras de hospedaje y a realizar actividades nuevas.

Entre los valores que comparten se encuentran: Curiosidad (despiertan el interés por el lugar y se llenan de información, Empatía (ayuda con su consumo a pequeñas y medianas empresas del lugar), Practicidad (no cargan más que con lo necesario) y Generador de Contenidos (por medio de fotos, audio o videos generan contenido y comparten experiencias por el viaje).

De acuerdo con datos de la empresa (Elogia, 2015), el 16.54% de los turistas en México encajan en la descripción de ser turistas 3.0. Además, destaca la característica de interactuar con otros usuarios no sólo de manera virtual, sino que además en la realidad por medios de lazos afectivos.

En ese sentido, los estudios realizados por (Romualdo & Morales, 2014) muestran que las personas que están interesadas en viajar, buscan nuevas experiencias que los acerquen a las personas que viven en la región por medio de actividades que fomenten la confianza entre ellos y que conozcan lugares que no son comunes.

De ese modo, la práctica de adquirir rasgos culturales del país que visitan y dejar a un lado los típicos lugares turísticos, llamada *citizen of the world*, pesa más en la decisión de viaje que los costos que representa realizar un viaje al extranjero. Dicho en otras palabras, los viajeros buscan experiencias nuevas que lugares baratos.

Sin embargo, el factor de precio no está excluido de la decisión de compra, puesto que diversos factores, como los establecimientos locales, comida en mercados y paseos por servicios públicos hace que los costos del viaje disminuyan; por lo que la práctica se vuelve un ganar – ganar que excluye a las grandes cadenas hoteleras, restaurantes de lujo y renta de automóviles.

Finalmente, (Romualdo & Morales, 2014) exponen cuatro lecciones que las marcas deben tomar en cuenta para llamar la atención a este nicho de mercado. Las cuales son:

- **No todo es lujo**

Apostar más por la experiencia del consumo en vez del producto o servicio en sí mismo. Esta práctica fomenta que los consumidores se sientan únicos, especiales y valorados con la marca. Evitar pensar que los consumidores asocian lo costoso con lo duradero o lo mejor. No basas sus estrategias en el factor de precio.

- **Explota al máximo la colectividad**

Cuidar al máximo la reputación de la marca en entornos digitales como en la realidad. Esto llevará que los mismos consumidores recomienden la marca una vez que hayan adquirido el producto o servicio. Muchas veces los consumidores buscan en Internet opiniones de otros usuarios que ya adquirieron el producto o servicio.

Los usuarios se informan más por Internet a través de las experiencias y comentarios hechos por otros usuarios. Además, ellos mismos buscan aportar con sus reseñas a los productos con la finalidad de que la comunidad crezca.

- **Las apariencias Engañan**

La búsqueda de experiencias no necesariamente corresponde con los valores o concepciones que los consumidores de cierto nivel socioeconómico están acostumbrados a recibir. Al tratarse de experiencias exclusivas, se involucran nuevas formas de pensar y hacer. Por ejemplo, una experiencia de lujo no necesariamente será exitosa en cierto nicho de mercado.

- **Imítalos**

Si este segmento es capaz de dictar tendencias al resto de los niveles socioeconómicos, haz que tu marca se convierta en un *trend driver* capaz de generar necesidades de compra, primero para ellos y luego para el resto del mundo.

Las respuestas muchas veces se encuentran en los mismos hábitos de los usuarios y sus aportaciones pueden ser valiosas para el fortalecimiento de la marca.

3.6 ANTECEDENTES PUBLICITARIOS

“Vive ahí” - 2016 / 2017

“Vive ahí” es el nombre de una campaña publicitaria lanzada por Airbnb en el año 2016 de la mano de la agencia creativa TBWA / Chiat / Day. Fue la campaña global que logró posicionar a la marca como una de los sitios más visitados durante ese año. Lanzada para plataformas digitales, logró captar la atención de un público joven y cada vez más conectado a dispositivos móviles.

De acuerdo con datos del portal (Marketing Directo, 2016), esta campaña responde a la necesidad de captar la atención de un público joven que evita las conglomeraciones en los sitios a los que visita y que no se sienten identificados con el término turistas.

El portal también describe que la campaña ha tenido un impacto mediático mayor al esperado gracias al *copy*: “No vayas a París; no hagas tour en París; por favor, no lo hagas. Vive ahí... A dónde vayas, cualquiera que sea tu destino, no vayas ahí; vive ahí”:



Fotografía XIX. Campaña Vive Ahí. FUENTE: YOUTUBE 2019

“Aún no está en Tendencia (Not Yet Trending)” – 2017 / 2018

“Aún no está en tendencia” es la siguiente campaña comercial después del éxito de la anterior. Su objetivo fue posicionar en la mente de los usuarios el buscar por medio de la aplicación lugares inhóspitos en sitios turísticos. Fue lanzada en el año 2017 por la agencia creativa TBWA / Chiat / Day.

Al igual que su predecesora, esta campaña contó con presencia en plataformas digitales. Lo hizo mediante videos promocionales de lugares por descubrir. Este tipo de publicidad fue más informativa, ya que expone datos sobre los lugares, la cultura y las personas quienes lo habitan.

Uno de los spots más visitados fue el de la ciudad de Kanazawa en Japón. Todos los comerciales duran menos de dos minutos. Los protagonistas con los anfitriones y se muestran lugares de hospedaje, así como las actividades representativas que realizan los lugareños en su vida cotidiana.

La manera en la que el spot está construido es mediante una técnica llamada “*Historia Contada o Story Telling*”. En la cual se expone un mensaje persuasivo de comunicación mediante la exposición de una historia de una persona. Lo cual, el mensaje comunicativo lo vuelve cercano y autentico. Esta campaña está basada en historias contada de los anfitriones con datos del lugar.

“Aún no es Tendencia” contó con un video promocional a nivel mundial con una ciudad mexicana: La ciudad de Puebla. Dicha elección se hizo con base en tendencias de destinos de viajeros a nivel global a países que tenían alto potencial de crecimiento: Japón (en la región de Asia), Azores (en la región del Mediterráneo) y la ciudad de Puebla (para la región de Latinoamérica).

Según datos del portal (Short Awards, 2017), el resultado de la campaña fue exitoso, ya que los lugares mostrados en el video incrementaron el número de reservaciones por noche a casi el doble en menos de un año. El tipo de contenido mostrado en los mensajes publicitarios logró posicionarse en la mente de los usuarios atrayendo a la descarga de la aplicación a más del doble de usuarios que lo hicieron con respecto al año pasado.



Fotografía XX. Aún no es tendencia: PUEBLA. FUENTE: YOUTUBE 2019

El caso de México también fue favorecedor, ya que logró colocar al país en el top cinco de países más visitados de América Latina. Ciudades como Playa del Carmen, Ciudad de México, Cancún, Monterrey y Puebla mostraron una tasa de incremento que se mantuvo constante durante todo el periodo en el que la campaña fue mostrada.

3.7 LÍNEA CREATIVA PUBLICITARIA

Desde el 2014, la empresa ha apostado por espacios publicitarios en las webs de *AFAR, YouTube, Dwell, Lonely Planet, BuzzFeed, la BBC, Facebook y Twitter*. Todos los banners conducirán a micro sitios en los que los usuarios podrán hojear listados de Airbnb en su lengua materna y hacer reservas. Lo que representa que más del 70% de la inversión publicitaria lo hace en plataformas digitales.

Conforme al portal (Reason Why, 2014) , La directora de marketing de Airbnb, Amy Curtis-McIntyre, justifica la campaña asegurando que, para la empresa, **los usuarios son el centro** de atención: *“Pensamos que sería muy interesante y auténtico hacer un anuncio en el que se mostrara a los anfitriones invitando a gente de todo el mundo a alojarse con ellos”*.

La compañía se ha publicitado bajo ciertos criterios:

- Usuario como centro de la estrategia
 - Todas las acciones publicitarias van encaminadas a enamorar al huésped por medio de imágenes, fotos y videos del lugar
- Publicidad Digital
 1. Estrategias de Administración de Datos por medio de rastreadores de búsqueda con el fin de mandar publicidad personalizada
 2. Estrategia en Plataformas de Redes Sociales
 3. Estrategias de mail marketing
 4. Remarketing en la red de Display de Google
 5. Posicionamiento en Buscadores Web

En cuanto a la línea creativa publicitaria. Los anuncios que se muestran en Airbnb muestran elementos como la simplicidad del mensaje, el minimalismo de las letras y la corta duración de los videos. Mientras que le apuestan al contenido visual, la diversidad de los actores, la alegría que provoca viajar y el sentido de hospitalidad y hermandad de las diferentes culturas.

Además, fomenta la creatividad de los anfitriones y los expone cómo es que construyeron sus espacios para arrendar y cómo la empresa ha contribuido a que anfitriones obtengan una compensación económica alta por los servicios que ofrecen.

Finalmente, en cada mensaje publicitario que realiza la marca se muestran dos elementos que son importantes para la empresa desde su fundación: la autenticidad de las personas, lugares y huéspedes y; por otro lado, la confianza y la cercanía con las personas. Tanto anfitriones como huéspedes deben realizar acciones de confianza que les permita aceptar al otro.

3.8 VALORES DE LA MARCA

Airbnb es una marca reconocida a nivel mundial por ser intermediario en servicios de alojamiento y conservar sus valores desde su fundación hasta nuestros días. De acuerdo con (Iglesias, 2014) los principales valores que la marca ofrece están expuestos en su identidad corporativa: personas, lugares, amor y Airbnb (marca). Las personas se encuentran en primer lugar de los valores de la marca. Reconocer a las personas que usan el servicio como principal valor, obliga a la marca a estar pendiente de sus necesidades ofreciendo siempre un buen servicio.

Después, se encuentran los lugares, los cuales son los espacios en los que se van a crear las experiencias únicas para los huéspedes. El diseño de la habitación, el diseño de las experiencias está a cargo de los anfitriones, los cuales tienen total libertad para crear espacios cómodos.

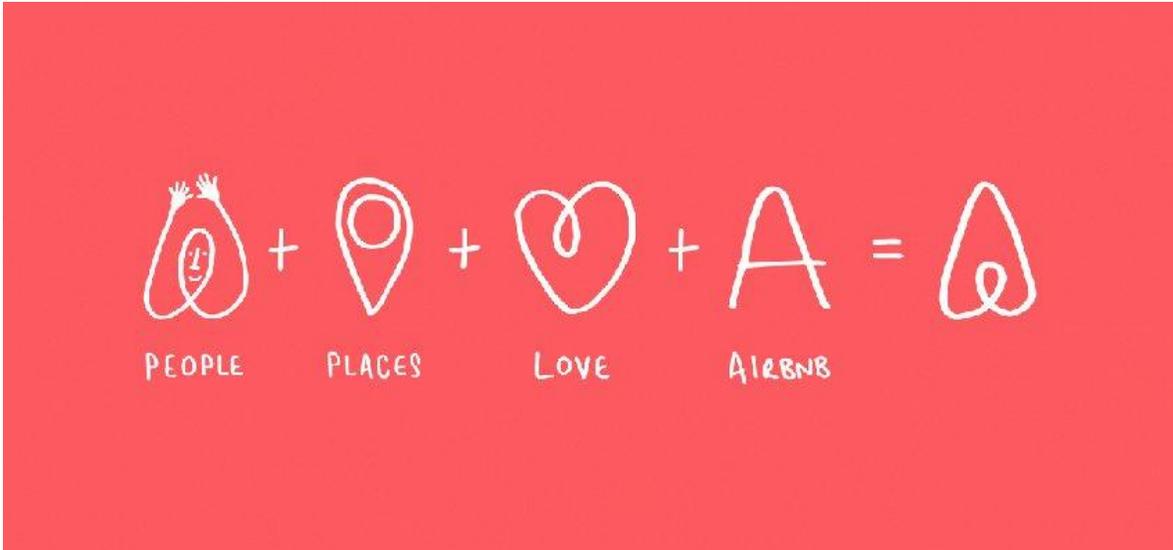
Posteriormente el valor del amor exalta las relaciones entre huéspedes y anfitriones para fomentar lazos que lleven a la creación de una comunidad a nivel global que permitan compartir experiencias y consejos entre viajeros y anfitriones.

Finalmente, se encuentra la marca: Airbnb como intermediario, gestor y regulador entre los usuarios. Con una atención personalizada todo el tiempo, para poder brindar una experiencia de marca cercana.

De acuerdo con (Aldana, 2018), estrategia en marketing digital, el éxito de Airbnb radica, entre otras cosas, a que la marca puede transmitir a sus usuarios sus valores que la distinguen del resto, entre los principales puntos destacan:

- **Aceptación**
No existe discriminación de ningún tipo por parte de la empresa, sus anfitriones y huéspedes. Todo acto de intolerancia es denunciado y vetado de la plataforma.
- **Autenticidad**

Todos los miembros de la comunidad Airbnb deben detallar con exactitud las condiciones, espacios de la casa o experiencias para que no haya dudas sobre el servicio de alojamiento



Fotografía XXI. Airbnb y su construcción de Marca. FUENTE: AIRBNB

- **Colaboración**
Airbnb tiene un compromiso con crear colaboraciones económicas y sociales con las personas. Ayudarlas económicamente a través de espacios seguros a precios accesibles.
- **Conectividad**
Fomentar la conectividad y las relaciones entre las personas es aportar al mundo nuevas maneras de pensar y resolver problemas de manera conjunta. Airbnb fomenta eso.
- **Experiencias únicas**
Todos los usuarios programan sus experiencias en los alojamientos de acuerdo a su conveniencia. Ya sea por negocios, recreación o búsqueda de una experiencia única.
- **Intercambio**
El intercambio de ideas, opiniones y experiencia ayuda a la marca a fortalecerse cada vez más.
- **Intermediación**
La empresa es una intermediaria, no una cadena hotelera. Conecta a usuarios de todo el mundo en búsqueda de un espacio dónde quedarse.
- **Originalidad**

Todos los usuarios son libres de decorar los espacios cómo más les convenga, además de ofrecer experiencias únicas como recorridos nocturnos en bicicletas, el nadar en lagos o acampar en el desierto.

- **Pertenencia**

Cada reservación tiene como objetivo que los huéspedes se sientan parte del lugar al que van.

- **Recomendación**

El fomento de la retroalimentación por medio de una recomendación es parte del sistema de la reputación de usuarios, lo que los fomenta a ofrecer servicios de calidad y amabilidad.

- **Seguridad**

Huéspedes y Anfitriones están protegidos por un seguro por daños a la propiedad o gastos de médicos o de vida.

- **Socialización**

Busca crear nuevos lazos con los miembros de su comunidad

- **Transparencia**

Todos los datos sobre costo, comisiones y cargos se realizan de manera transparente. Se muestra el desglose de manera detallada con ayuda las 24 horas del día, los 365 días del año.

4. EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN LA GENERACIÓN DE EXPERIENCIA DE MARCA; AIRBNB, MÉXICO

Este apartado de la investigación tiene como objetivo describir los pasos y las variables que existe entre el Pensamiento de Diseño con la marca Airbnb en México y cómo es un factor de éxito para su expansión en el país. Para lograrlo, es necesario exponer paso por paso cómo el Pensamiento de Diseño se integra en la toma de decisiones estratégicas en la compañía y qué impacto tienen en los usuarios.

De ese modo, se dará a entender cómo el Pensamiento de Diseño brinda la metodología que logra entender a los usuarios desde una perspectiva sensitiva y emocional y cómo la compañía explota estos factores para generar experiencias memorables, positivas y exclusivas que buscan la fidelización de los consumidores.

Para su descripción, se utilizan los pasos del Pensamiento de Diseño descritos por (Brown, 2008) y que sientan las bases para la comprensión y solución de problemas de manera creativa e innovadora:

- Empatizar
- Definir
- Idear
- Generar Prototipos
- Testear

Lo anterior se realizará por medio de dos ejemplos en los que el Pensamiento de Diseño está presente en la marca: el primero, a nivel organizacional entre empleados y usuarios de la plataforma digital y; el segundo, en el desarrollo de la experiencia del usuario en el sitio web.

Posteriormente, se enlistará los resultados obtenidos gracias al Pensamiento de Diseño y cómo la marca ha trabajado en ello para continuar innovando en el mercado.

Una vez entendido este punto, se enunciarán cuáles son los proveedores expericiales que la marca Airbnb tiene en México y se conocerán qué variables son las intervienen dentro de los proveedores de experiencia que generan una experiencia con la marca.

Por lo anterior, se describirá variable por variable y se contrastará con los módulos experienciales propuestos por (Schmitt, 2000) con el fin de conocer el impacto de la experiencia que la marca busca generar a los usuarios. Los módulos son:

- Sensaciones
- Sentimientos
- Pensamientos
- Actuaciones
- Relaciones

Posteriormente, cada módulo se vinculará con los proveedores de experiencia identificados en Airbnb México los cuales son:

- Comunicaciones
- Espacios
- Sitio Web
- Aplicación Web
- Personal

4.1 EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN AIRBNB MÉXICO

De acuerdo con datos del portal (This is Design Thinking, 2015) Airbnb utiliza el Pensamiento de Diseño en toda la organización. Esto quiere decir que toda la compañía en todos los niveles se rige bajo los principios de empatía, definición, expresión de ideas, armado de un prototipo y testeo; pero, sobre todo, este enfoque brinda las herramientas para una investigación de los usuarios más profunda que permite conocer no sólo la parte numérica y estadística de datos, sino que, además, una descripción detallada de las características de las personas que utilizan la herramienta en plataformas digitales.

En ese sentido, la empresa posee una un área destinada para la investigación de datos de usuario en la que participan ingenieros, matemáticos y especialistas en el Pensamiento de Diseño. De hecho, Sasha Lumbomirsky, jefa de investigación de usuarios entre los años 2012 – 2014, menciona que, durante todo el proceso de extracción de datos para entender al usuario, existe un grupo de especialistas sobre el Pensamiento de Diseño encargados de verificar que lo están realizando de manera correcta.

Con base en lo anterior, se puede mencionar que el Pensamiento de Diseño en Airbnb opera en su nivel más completo: Nivel 4 o Nivel Organizacional; lo que permite suponer que las decisiones estratégicas empresariales están basadas en

los resultados obtenidos por este enfoque y que, además, el Pensamiento de Diseño también arroja datos en áreas como investigación de usuarios y el departamento de marketing que permiten hacer cambios en sus plataformas digitales con base en dicha información.

La siguiente tabla muestra los niveles que tiene el Pensamiento de Diseño en una empresa y la manera en la que Airbnb los utiliza:

NIVELES	USO QUE LE DA LA COMPAÑÍA
Nivel 1: Periferia	Empresas expertas en el tema dan capacitación a los empleados de Airbnb sobre el uso del Pensamiento de Diseño en sus áreas de trabajo. Además, la empresa paga a manera externa a consultoras expertas en este tema.
Nivel 2: Una parte de la Organización	El área de Marketing utiliza este proceso para la elaboración de contenido en plataformas digitales
Nivel 3: En el corazón de la Organización	El departamento de Investigación de Usuarios, Marketing y Diseño gráfico utilizan dicho enfoque para diseñar juntos el sitio web de la compañía y trazar conjuntamente la experiencia del usuario
Nivel 4: Organización	Todos los empleados que laboran en la compañía están inmersos en esta metodología. Se fomenta la creatividad por medio de armado de prototipos y lluvia de ideas para dar solución a problemas que afectan a todos.

A continuación, se analizarán dos casos en particular: primero, cómo la empresa utiliza el Pensamiento de Diseño a nivel marca y; el segundo, cómo la empresa utiliza este proceso a nivel corazón de la organización. Dicho análisis se presentarán los pasos propuestos por (Brown, 2008): empatizar, definir, idear, realizar prototipos y testear.

Caso 1. Airbnb busca que sus empleados estén conectados con los problemas que tienen sus usuarios al momento de realizar una reservación por medio de su plataforma digital con el fin de brindar un mejor servicio de atención a clientes y ofreciendo una solución pronta a sus demandas.

Objetivo: Vincular a los empleados con los problemas cotidianos que se presentan entre anfitriones y huéspedes con la finalidad de brindar un mejor servicio de manera personalizado y directo.

EMPATIZAR

La empresa utiliza la herramienta de Inmersión Colectiva en la que todos los empleados están inmersos en la manera en la que los huéspedes perciben el servicio y los anfitriones crean los espacios de alojamiento. Esto se hace

mediante el diseño de las oficinas, las cuales están decoradas como las casas mejores evaluadas en determinadas zonas del mundo.

En ese sentido, cada departamento está ambientado a una región del mundo en el que Airbnb ha tenido éxito.



Fotografía XXII. Oficinas de Airbnb en San Francisco.

FUENTE: MERKATITLÁN 2018



Fotografía XXIII. Oficinas de Airbnb en San Francisco.

FUENTE: MERKATITLÁN 2018

DEFINIR

En este punto, la empresa opta por utilizar herramientas como el Mapa de Empatía. Se trata de una herramienta eficaz que consta de seis variables en la que describen a todos los actores involucrados en el servicio o el producto, ya sea directa o indirectamente.

A continuación, se mostrará un cuadro utilizando el Mapa de la Empatía para describir a los actores involucrados en Airbnb:

Actores involucrados: anfitriones, huéspedes y personal en la marca.

ANFITRIONES		
Módulo 1	Definición del Negocio	Arrendamiento de un espacio en un periodo corto
Módulo 2	Definición del Tipo de Cliente	Digital
Módulo 3	Descripción	Arrendador se siente frustrado por no encontrar la

	del Pensamiento y Conexión Emocional	manera de obtener un ingreso extra y tiene disponible una parte de su casa o una casa entera que puede rentar de manera ocasional. El arrendador piensa que debe invertir mucho dinero y tiempo para tener otra forma de generar ingresos
Módulo 4	Exposición Mediática Visual	El arrendador se expone a largos periodos en la web y prefiere ver contenido audiovisual en internet que en los medios de comunicación tradicionales
Módulo 5	Exposición Mediática Auditiva	El arrendador utiliza servicios de streaming para escuchar música y busca plataformas digitales que le permitan descargar contenido específico como podcast, canciones específicas o especiales
Módulo 6	Descripción sobre su Construcción Simbólica de la Realidad y lo Verbalmente Dicho	El arrendador se informa sobre nuevos métodos para generar de manera creativa dinero sin adquirir más productos de los que ya tiene, dice que le gusta probar cosas nuevas y está dispuesto a conocer personas nuevas de diferentes culturas que le aporten nuevas experiencias y amistades.
Módulo 7	Descripción de sus Obstáculos	El arrendador se enfrenta a la dificultad de tener la seguridad de que las personas que se quedan en casa no lo vayan a robar o a poner en peligro su vida y que no dañarán su propiedad
Módulo 8	Descripción de sus Motivaciones	El ganar dinero extra con lo que ya tiene adquirido y conocer personas nuevas que le permita ampliar su círculo social

HUESPEDES		
Módulo 1	Definición del Negocio	Alojamientos de un espacio en un periodo corto
Módulo 2	Definición del Tipo de Cliente	Digital
Módulo 3	Descripción del Pensamiento y Conexión Emocional	El huésped piensa que viajar es muy caro y busca ahorrar en todo lo que sea posible. Además, busca conocer la cultura del sitio a donde viaja de manera cercana y de la compañía de los lugareños. Siente una gran conexión con las personas y busca entablar amistades por todo el mundo
Módulo 4	Exposición Mediática Visual	Exposición altamente digital, está acostumbrado a buscar sitios en Internet que le permitan ahorrar en la compra de productos o servicios. No está mayormente expuesto a los medios de comunicación tradicionales como la televisión o la

		radio
Módulo 5	Exposición Mediática Auditiva	El huésped utiliza servicios de streaming para escuchar música y busca plataformas digitales que le permitan descargar contenido específico como podcast, canciones específicas o especiales
Módulo 6	Descripción sobre su Construcción Simbólica de la Realidad y lo Verbalmente Dicho	El huésped se informa de sitios por medios de opiniones de otros usuarios en la web y acude a ellos con la esperanza de que lo escrito por esas personas sea igual o mejor de lo expresado. Construye su realidad por lo que ve en Internet y va más allá de la información que lee, escucha o mira. Dice que está abierto a conocer nuevas formas de viajar y conocer lugares que no son comunes entre turistas
Módulo 7	Descripción de sus Obstáculos	Sitios web engañosos, cobros dobles, clonación de tarjetas, usurpación de identidad. Desigualdad entre lo que se muestra en internet y la realidad
Módulo 8	Descripción de sus Motivaciones	Precios más bajos, conocer gente nueva que aumente sus círculos de amigos y conocer lugares nuevos por medio de experiencias diferentes

PERSONAL LABORAL		
Módulo 1	Definición del Negocio	Sector intermediario de arrendamientos de espacios en un periodo corto de tiempo
Módulo 2	Definición del Tipo de Cliente	Personal Laboral
Módulo 3	Descripción del Pensamiento y Conexión Emocional	El personal piensa que debe diseñar para terceros un espacio en la web que permita la interacción entre usuarios en el que ofrezcan espacios para publicar imágenes y fijar precios. La conexión emocional es lejana
Módulo 4	Exposición Mediática Visual	Toda su exposición es digital, estoy muy involucrados con la programación con base en códigos y no con el diseño.
Módulo 5	Exposición Mediática Auditiva	El personal utiliza servicios de streaming para escuchar música y busca plataformas digitales que le permitan descargar contenido específico como podcast, canciones específicas o especiales
Módulo 6	Descripción sobre su Construcción Simbólica de la Realidad y lo	Construcción con base en variables algorítmicas, se permean de códigos de comando en sitios web. Dicen ser buenos en su trabajo operativo y buscan el reconocimiento por su trabajo. Trabajan de manera conjunta con otras áreas y mencionan que aman su trabajo

	Verbalmente Dicho	
Módulo 7	Descripción de sus Obstáculos	No entender las necesidades de los usuarios ni sus motivaciones, que el diseño del sitio sea poco atractivo y tarde mucho tiempo en cargar
Módulo 8	Descripción de sus Motivaciones	Trabajar en un lugar que les permita explotar su creatividad al máximo en espacios amigables y horarios flexibles

Los resultados vaciados después de encontrar las variables dentro del mapa de experiencias se pueden resumir en:

- Los anfitriones no cuentan con suficiente información para ofrecer servicios de calidad a sus huéspedes y desconocen maneras sobre cómo publicitarse de manera adecuada.
- Los huéspedes buscan plataformas que les permitan tener acceso a precios bajos y que ofrezcan cercanía con las personas que habitan el lugar, para de la mano conocer el sitio y los barrios cercanos.
- El personal desconoce los problemas de fondo a los que se enfrentan los anfitriones y los huéspedes, pero están motivados a entenderlos.

IDEAR

En esta fase del proceso, la empresa optó por realizar sesiones de lluvia de ideas en las que había un moderador y en la que participaban una parte representativa del personal que laboraba en Airbnb, los directivos, jefes de área, anfitriones, huéspedes y personas ajenas a la aplicación. Todo esto mientras un grupo de expertos en el Pensamiento de Diseño evaluaban las ideas y las plasmaban de manera gráfica.

Las sesiones duraron un par de horas y se concluía con la sesión para el siguiente día continuar y de esa manera no saturar al grupo de sobre ideas. Al tratarse de una empresa con alcance global, no se obtiene datos específicos sobre cómo y qué variables fueron aprobadas o descartadas, pero por las acciones visibles que tiene la empresa se puede concluir que se llegó a la idea de:

- Encontrar la manera en la que el personal se involucrara directamente en los problemas que se enfrentan los anfitriones y huéspedes.
- Encontrar la forma de informar a los anfitriones pueden cambiar de sus espacios que tienen destinos para arrendar

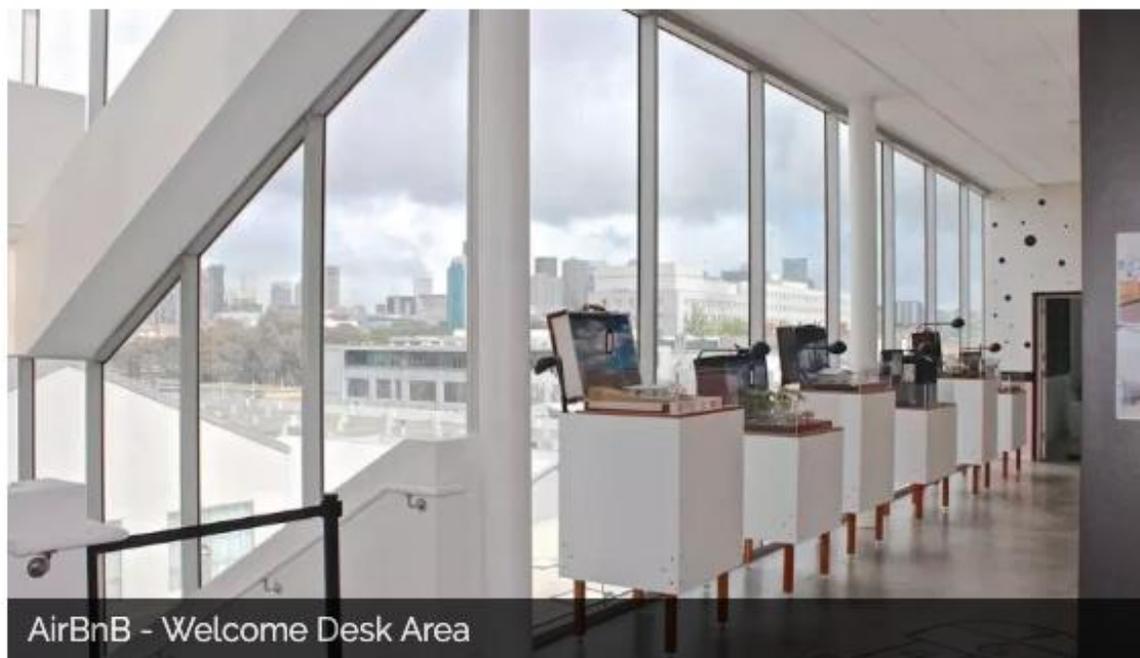
- Encontrar la manera de transmitir confianza a los huéspedes y animarlos para adquirir el servicio a través de la plataforma Airbnb

PROTOTIPO

Es en esta fase en la que se vislumbra las acciones emprendidas por la empresa y que se pueden describir de manera general. Para la parte de entendimiento del personal laboral con las necesidades y obstáculos con los clientes se realizó un programa llamado “todo mundo es huésped”, en el que es requisito que los empleados de todas las áreas y niveles se hospeden en un Airbnb por lo menos dos veces al año con el fin de inculcarse e informarse sobre los problemas cotidianos entre anfitriones y huéspedes.

Asimismo, la empresa tiene en su entrada modelos a escala de las casas mejor evaluadas a nivel mundial. La visualización a escala en modelos volumétricos permite reconocer qué partes de la casa son las que a los usuarios les atraen más y de qué manera se pueden realizar modificaciones físicas para el agrado de los clientes.

Además, la empresa busca adquirir sus propios terrenos para construir casas exclusivas de alojamiento y ofrecer experiencias *VIP*. Estos prototipos sirven para encontrar variables de diseño que más despierten interés en los huéspedes.



Fotografía XXIV. Modelos a escala de las casas mejor evaluadas por la comunidad Airbnb. FUENTE: THIS IS DESIGN THINKING

TESTEO

La medición de los resultados también es un secreto muy bien guardado por la compañía. Sin embargo, se puede mencionar que todos los empleados que están dentro del programa “todo mundo es huésped” llenan un formulario creado por el CEO de la compañía y llevan consigo un cuaderno de bitácora.

De ese modo, al regreso de su hospedaje el cuestionario y los cuadernos son entregados al departamento de investigación de usuarios y encuentran similitudes en las variables para poder encontrar patrones de comportamiento y mejoras.

Por otra parte, la empresa manda a capacitadores a los anfitriones para resolver dudas y brindar cursos sobre cómo brindar un mejor servicio y cómo ofrecer experiencias atractivas y enriquecedoras que involucren a los huéspedes a realizar determinadas acciones.

Además, la empresa optó por la creación de un blog en el que los miembros de la comunidad (personal laboral, anfitriones y huéspedes) publican sus preguntas o consejos para brindar un mejor servicio y otros usuarios (miembros de la misma comunidad) contestan de manera cordial. Todo esto con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia a la marca.



Fotografía XXV. Modelos a escala de las casas mejor evaluadas por la comunidad Airbnb.
FUENTE: THIS IS DESIGN THINKING

Caso 2. Airbnb desea conocer de manera detallada quiénes son sus usuarios para poder brindarles una experiencia positiva durante su navegación en el portal web con el objetivo de que adquieran su servicio de manera constante.

Fue durante el año 2012 que comenzó la expansión de la empresa a nivel mundial y que necesitaban el apoyo de una estrategia que le permitiera entender la forma en la que los usuarios entran al sitio web y cómo interactúan. Todo eso con el objetivo de trazar un diseño de la experiencia amigable y eficaz.

De esa manera, el nivel en el que el Pensamiento de Diseño opera para este objetivo se ubica en el tres: en el punto de toma de decisiones estratégicas que involucran a dos o más departamentos de la empresa. En este caso, los departamentos de investigación de usuarios, diseño de la interfaz y marketing.

Objetivo: Conocer las características emocionales de los usuarios que navegan en el sitio web de Airbnb con el objetivo de trazar una experiencia amigable que les permita entender cómo funciona la empresa y los beneficios que tiene adquirir sus servicios.

EMPATIZAR

Se hizo uso de dos herramientas que le brindara a la empresa una información detallada sobre las características que tienen las personas que ingresan a su sitio web. De manera que se los directivos se reunieron con los jefes de área para empezar con la investigación. La primera técnica fue el mapa de actores y la segunda fue el Moodboard.

El mapa de actores arrojó la siguiente información:

ACTOR	TIPO DE ACTOR	CORRELACIÓN
Anfitrión	Anfitrión Nuevo	Existe una relación fuerte entre anfitrión y huésped. Ambos deben confiar.
	Anfitrión Experto	
Huésped	Huésped Nuevo	Existe una relación fuerte entre anfitrión y huéspedes. Ambos deben confiar. Además, existe una interacción fuerte entre huésped y marca
	Huésped Recurrente	
La Marca	Personal Airbnb	Mediadores entre anfitriones y huéspedes que resuelven conflictos y brindan asesoramiento las 24 horas del día los 365 días del año
Nuevo	Usuario sin registro	No existe una relación sólida entre usuarios sin registro y marca. La marca debe hacer que los usuarios completen su registro.



Fotografía XXVI. Historia de los usuarios. Generación de Empatía.

FUENTE: THIS IS DESIGN THINKING

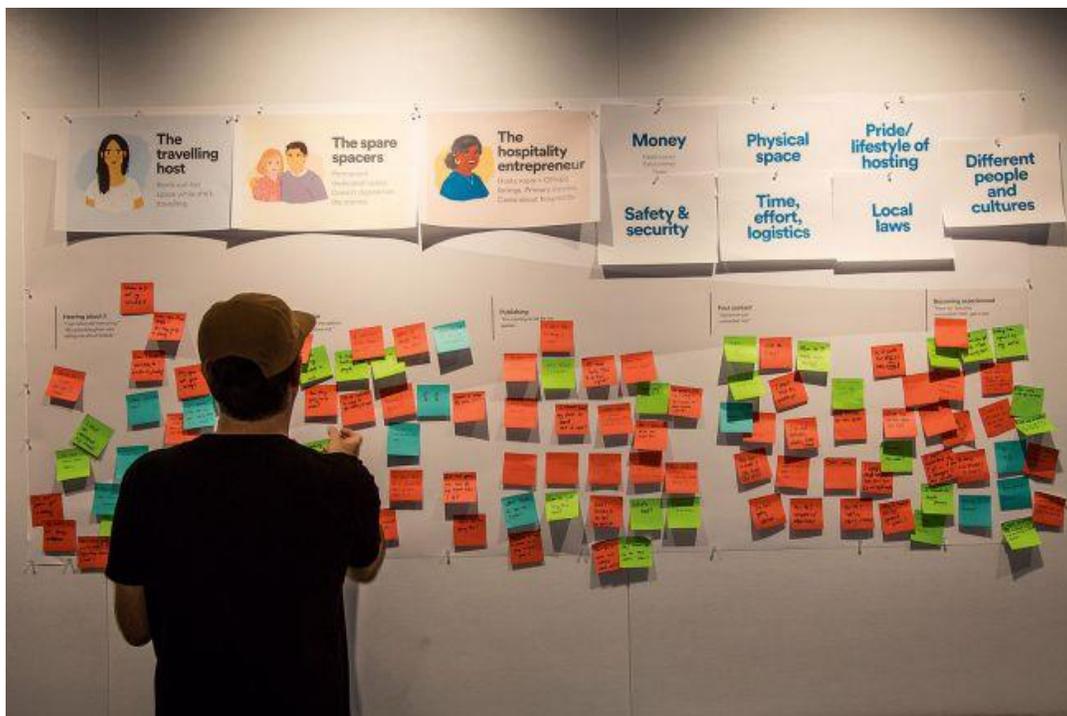
Así, durante la implementación de la técnica del Moodboard se utilizaron fotografías de los anfitriones y huéspedes que describían a detalle la manera en la que se desenvolvían en su vida cotidiana mediante el uso de pequeñas notas y otros gráficos que permitían conocer a detalle el entorno de los usuarios. Los datos más relevantes obtenidos de esta técnica fueron:

- Los anfitriones son personas adultas que se ayudan de la tecnología para identificar nuevos modelos de negocio que les permita costear su vida.
- Los anfitriones no responden ante las reservaciones que carezcan falta de información o de datos que les ayuden a describir de manera detallada a los huéspedes.
- Los huéspedes son personas jóvenes cuyo impacto de la tecnología permea en su vida cotidiana de manera habitual, es decir, permanecen conectados más tiempo en la web.
- Los huéspedes prefieren utilizar una aplicación móvil y los anfitriones un sitio web
- Los huéspedes buscan sitios en los que las fotos les parezcan atractivas. Es un factor importante en la toma de decisiones al momento de realizar una reservación
- Anfitriones y Huéspedes buscan una convivencia armoniosa durante el tiempo de estancia del lugar.

DEFINIR

En esta sesión se optó por el uso de la herramienta de notas *Insights* en la que se mostraban brevemente los momentos de los viajes que los usuarios realizaban. Según (Joffrion, 2018), la directora de investigaciones de usuarios mencionó que: *“De repente, estábamos viendo un viaje a través de estas notas adhesivas, imaginando a nuestros clientes reservando, y vimos que los momentos más importantes estaban fuera de línea. Esta experiencia fuera de línea, este viaje a París o la estancia en una casa del árbol, es lo que nos estaban comprando, no un sitio web o una aplicación. Fue entonces cuando empezamos a decir "el producto es el viaje" y comenzamos a cambiar nuestra perspectiva”*.

Durante las sesiones de Pensamiento de Diseño se encontraron con una serie de tópicos de suma importancia que hacen que la experiencia en el sitio web sea agradable para los usuarios. De acuerdo con el portal (Asmiri Marketing, 2015) los principales tópicos son:



Fotografía XXVII. Etapa de Definición Airbnb. Notas Insights.

FUENTE: CREATIVEBLOQ 2017

- Página debe ser sencilla la forma de buscar información
- La página debe contener resultados de búsqueda que fomente la interactividad
- Debe contener información acerca del barrio en el que los anfitriones ofrecen sus lugares de alojamiento
- Debe tener un sentido de urgencia
- Debe contener opiniones y reseñas de otros usuarios con el fin de evaluar el servicio y mejorarlo
- Debe ser mayormente visual. Contar con por lo menos 5 fotografías del lugar en distintas áreas. Imágenes vistas desde los apartamentos. Deben presentarse elementos clave: camas, cocina, baños, etc.
- Gráficos de precios. Esto ayudara a segmentar la búsqueda
- Formulario de pago fácil de entender y bien resumido (sin distracciones de ningún tipo)

IDEAR

La técnica de la lluvia de ideas ayudó a identificar mejor qué soluciones se pueden llevar a cabo para la expansión de la empresa y qué papel jugará la empresa a partir de ese momento. Todas las sesiones contaron con la participación de los directivos, personal de la marca y un grupo muestra de anfitriones y huéspedes.

En ese sentido, las sesiones contaron con la participación de expertos en Pensamiento de Diseño con la finalidad de que no se desviara el tema ni las ideas sobre las soluciones vertidas con esta técnica.

PROTOTIPO

Para este punto se creó un prototipo único y exclusivo de la empresa llamado Proyecto Blanca Nieves. El cual tiene su relación con la etapa de expansión de la compañía Walt Disney. De acuerdo con el CEO de Airbnb, este proyecto nació después de haber leído la biografía de Disney durante las vacaciones de Navidad.

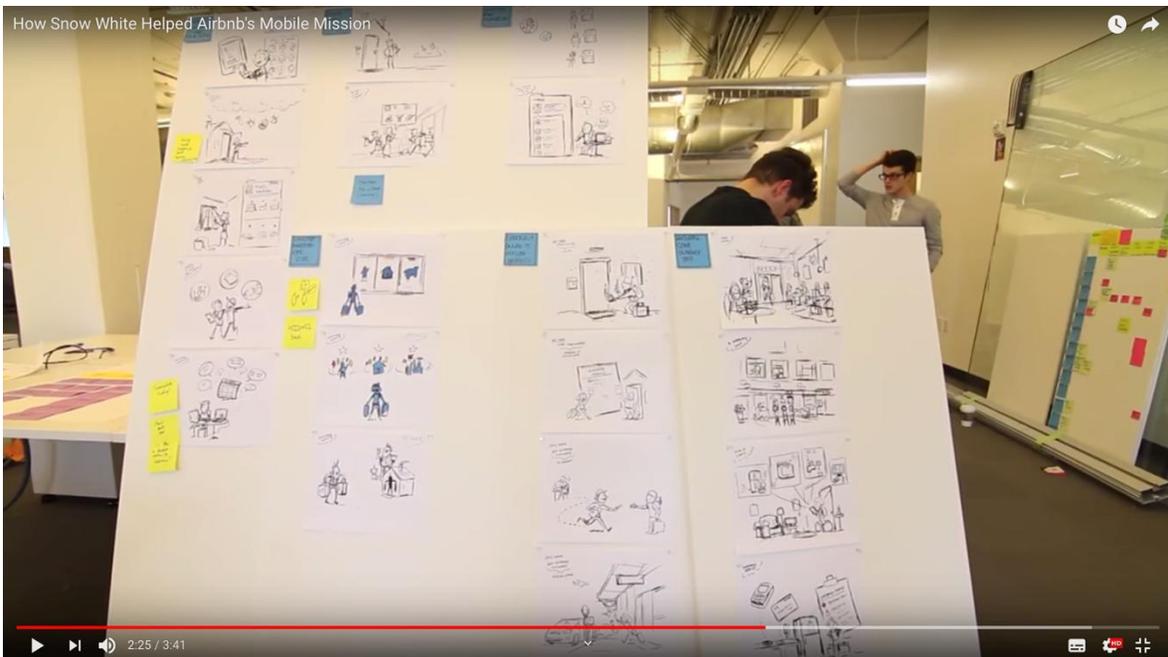
De ese modo, se logró identificar que Disney logró innovar en los procesos de animación en sus largometrajes y eso querían implementar en Airbnb, el ligar innovar de manera digital en dispositivos móviles.

De desconocen detalles sobre la construcción del proyecto, pero se menciona que utilizaron dos herramientas principalmente: un diagrama de árbol y un guion de

escenarios o storyboard. El primero se trazó con base en todas las razones por las que los anfitriones cancelan las reservaciones hechas por los huéspedes.

Por otra parte, durante el desarrollo del Proyecto Blanca Nieves, se encontraron con tres momentos principales actores: los anfitriones, los huéspedes y la compañía expresada mediante su personal laboral.

Esos guiones gráficos cuelgan hoy en las paredes de las oficinas de Airbnb, como una forma de visualizar la experiencia de los clientes, tanto anfitriones como huéspedes, desde el momento que escuchan algo acerca de la compañía hasta que dejan un mensaje de calificación posterior a la vista. “Es como ver una película. Estás sentado en esta sala mirando cada uno de los cuadros, hablando de lo que están pensando y de lo que sienten los personajes. A veces hasta llegamos a actuarlos. Y esa es una experiencia diferente cuando venís de trabajar en una hoja de cálculo”, dice Joe Gebbia, el cofundador de Airbnb en una entrevista con Fast Company, una de las revistas que registran el rápido avance de la industria de Silicon Valley.



Fotografía XXVIII. Desarrollo del Proyecto Blanca Nieves. FUENTE: YOUTUBE 2019

De acuerdo con (Joffrion, 2018), fue durante las sesiones de Design Thinking que notaron que la verdadera experiencia que la marca ofrece a sus usuarios recae mayormente en el servicio que ofrecen sus anfitriones en el mundo real. Fue entonces cuando se optó por una estrategia multicanal y no una estrategia puramente digital.

TESTEO

El modo en el que se evaluó la estrategia fue el mediante el uso de KPI, los cuales fueron generados específicamente para la compañía mediante la utilización de algoritmos matemáticos administrados por un software llamado *Latern*. Ayuda al equipo de Experiencia del cliente a ayudar a los huéspedes y al anfitrión en todos los asuntos de su relación temporal. Hace que toda la información que se necesita para ayudar a sus usuarios esté disponible en un solo lugar.

Además, la empresa cuenta con un Laboratorio de Hospitalidad, el cual recrea de manera detallada la forma en la que los anfitriones ofrecen el servicio de arrendamiento a sus huéspedes y la manera de encontrar nuevas formas de empatía entre sus huéspedes y clientes.

Los resultados generales obtenidos gracias al pensamiento de Diseño fueron:

- Existen 3 actores que interactúan en Airbnb: anfitriones, huéspedes y el personal de la marca
- Cada uno de los actores interactúa de manera diferente con la marca, pero comparten en común cosas como la búsqueda de la seguridad en la vida real y durante sus hospedajes
- El “verdadero producto” de la marca son las acciones que los huéspedes realizan en los lugares que visitan. Por lo que la marca optó por ofrecer experiencias
- La experiencia digital es limitante, por lo que la compañía ahora es multicanal y brinda servicios de asesoramientos a huéspedes con el fin de crear experiencias memorables
- Lo anterior no quiere decir que descuide la parte digital, pero ya no es el centro de la estrategia: es el usuario
- Las plataformas deben tener una carga visual importante. Sin saturar al usuario, pero tienen que detallar todos los elementos de la casa a rentar.

4.2 EL MARKETING DE EXPERIENCIAS EN AIRBNB MÉXICO

Una vez expuesto cómo el Pensamiento de Diseño proporciona los datos necesarios para entender a los usuarios, la manera en la actúan y cómo interactúan entre ellos, el siguiente paso es diseñar la experiencia que la marca

ofrece. Por esa razón, se tomará en cuenta los módulos experienciales estratégicos con los proveedores de experiencia:



- Proveedor 1: **COMUNICACIONES**

casas en cancion

Todos Imágenes Maps Noticias Videos Más Preferencias Herramientas

Cerca de 9,640,000 resultados (0.58 segundos)

Casas en Renta en Cancun | Reserva Casas sin Riesgos | airbnb.mx
Anuncio www.airbnb.mx/Casas ▾
Tu anfitrión en Cancún te Espera. Descubre la Experiencia Airbnb ahora. En más de 81.000 Destinos. Anuncios Certificados. Habitación desde \$190 MXN. Casas, Depas y Cuartos.

Casa Cancún Cancún | Best Price Guarantee | booking.com
Anuncio www.booking.com/ ▾
Book at Casa Cancun, Cancún. No Reservation Costs. Great Rates. 24/7 Customer Service. Save money. Secret Deals. Recent guest reviews. Great choice. Types: Hotels, Apartments, Villas, Hostels, Resorts, B&Bs.

Departamentos en Cancun | Vista al Mar en Puerto Cancun
Anuncio www.puertocancun.mx/ ▾
Seguridad, Lujo y Exclusividad en Puerto Cancun. Atención Personalizada. Entorno Residencial. Opciones: Departamentos De Lujo Con Vistas, Terrenos Residenciales Con Canales De Navegación.

Fotografía XXIX. Publicidad tipo ADS en Google. FUENTE: GOOGLE 2019

Toda la comunicación que la marca utiliza para darse a conocer se encuentra en plataformas digitales. Una de las principales herramientas que utiliza es la red de búsqueda en el buscador Google y su red de Display con sus páginas socias.

Airbnb se encuentra en los primeros lugares del posicionamiento en la red de búsqueda de Google gracias a su estrategia digital. La estructura del anuncio está dividida en tres títulos y una descripción:

Título 1: “Casas en Renta en Cancún”

Objetivo: Puesto para generar alto nivel de concordancia entre el buscador y el anuncio.

Título 2: “Reserva sin Riesgos”

Objetivo: Redactado para generar confianza al usuario

Título 2: “Airbnb.mx”

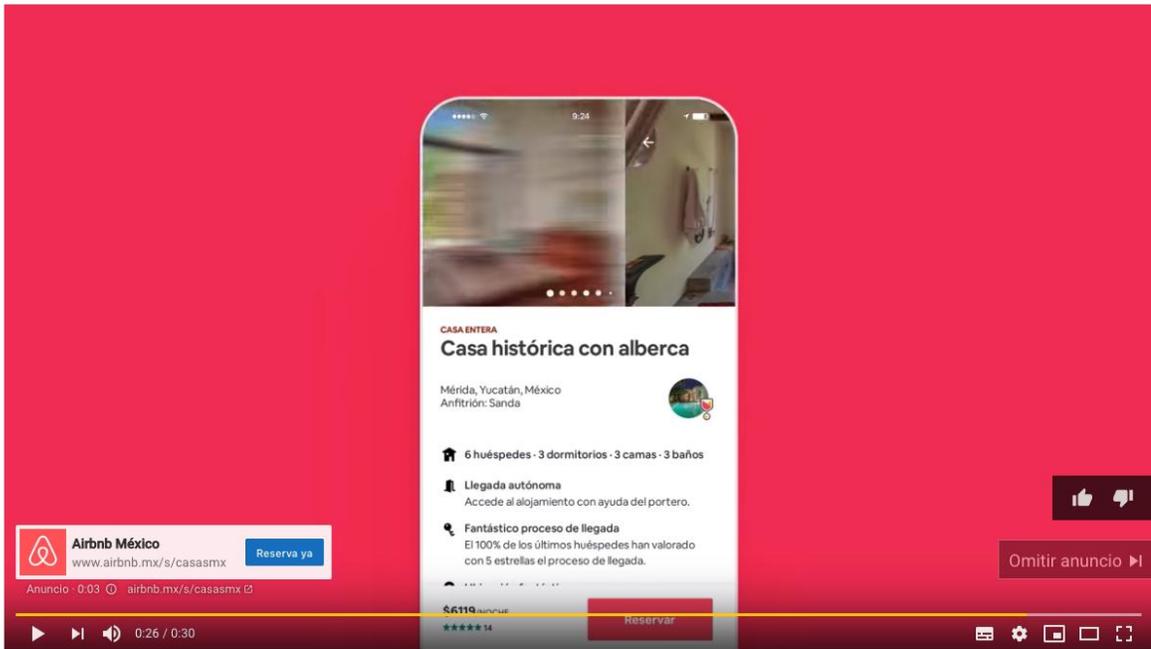
Objetivo: Generar presencia de marca

Descripción: “Tu anfitrión en Cancún te Espera ¹. Descubre la Experiencia Airbnb ahora ². Pagos Online 100% Seguros. Habitación desde \$190 MXN ³. Anuncios Certificados ⁴. En 191 Países del Mundo. Viaja de Manera Diferente. Casas, Departamentos y Habitaciones. Disfruta como un Local. En más de 81.000 Destinos ⁵”

Objetivos: 1. Generar cercanía y vinculación entre los usuarios. 2. Resaltar la diferenciación de marca y marcar la presencia de marca. 3. Generar Sentido de Seguridad, formas de pago y precio. 4. Generar confianza. 5. Describir Presencia de marca en el mundo.

Además, Airbnb utiliza la red de Display en Google en dos formas publicitarias: la primera, inserciones en videos en YouTube y la otra; por medio de banners en páginas socias

Las inserciones en YouTube se muestran antes de la proyección de los videos. Este año (2019) la empresa ha apostado por un tipo de publicidad enfocado a la personalización de los sitios de alojamiento que la compañía ofrece. Este análisis no pretende describir la construcción del mensaje comunicativo, sino que busca evidenciar qué experiencia genera su publicidad.



Fotografía XXX. Publicidad tipo Display en YouTube. FUENTE: YOUTUBE 2019

Por lo anterior, se puede describir que todos los mensajes comunicativos de la marca buscan facilitar el encontrar un espacio de alojamiento a precios juntos y ofreciendo experiencias diferentes al resto de las cadenas de hoteles. Este tipo de publicidad busca no ser invasiva y está dirigida específicamente a quienes pretendan realizar un viaje o tengan gustos a fines.

El mapa comunicacional con el que la marca se publicita se puede describir en el siguiente diagrama:



Lo anterior, describe el proceso de *remarketing*, esta herramienta es utilizada por muchas empresas digitales en la actualidad y ha resultado ser de gran ayuda para comercios electrónicos o servicios; ya que está orientada a que el usuario vuelva al sitio web y finalice su compra.

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Búsqueda en Google	Rectángulo compuesto por oraciones. Letras negras, fondo blanco	Oraciones que concuerdan con la búsqueda realizada en Google en la que se describe la marca y la seguridad de adquirir el servicio	Confianza y Seguridad
Display Grafico en Google modo Retargeting	Rectángulos y cuadrados con el sitio en el que el usuario hizo clic al momento de ver un anuncio en la red de búsqueda de google. Los colores varían.	Imágenes de los destinos por los que el usuario navegó cuando hizo clic en el anuncio de la red de búsqueda.	Persecución
Display en Video	Producto	Se muestra a un	Diversidad,

en YouTube	audiovisual en formato rectangular. Los colores que predominan son el blanco, el marrón, el café y el verde.	grupo de personas llegar a un sitio en el que se supone que es su alojamiento, mientras aparecen los filtros de selección más comunes en la aplicación. El grupo de personas está integrado por diversos miembros con distinto aspecto físico y se incluye la compañía de una mascota.	Integración, Familia, Felicidad
Nota pagada en Portales (BuzzFeed y Vice)	Formato a cuadro compuesto por párrafos y oraciones en color negro y fondo blanco con fotografías que varían su color en un formato rectangular	Las notas describen los lugares más insólitos y más extravagantes en los que te puedes hospedar	Curiosidad

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Búsqueda en Google	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Saciedad	Satisfacción
Display Grafico en Google modo Retargeting	Visual - Táctil	Pretende ser Insistente	Insistente	Insistencia
Display en Video en YouTube	Visual – Táctil - Auditivo	Pretende ser Positiva	Alegre	Felicidad
Nota pagada en Portales (BuzzFeed y Vice)	Visual - Táctil	Pretende generar intriga	Curioso	Curiosidad

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Búsqueda en Google	Expone todas las ventajas que tiene un alquiler con la empresa, así como controles de confianza y métodos de pago	Su redacción intenta ser creativa dentro de los formatos de normatividad que marca google para publicitarse en su red de búsqueda con oraciones como:” tu anfitrión te está esperando”
Display Grafico en Google modo Retargeting	No aplica. La empresa no oferta si abandonas el sitio y no ofrece ofertas extra de ningún tipo.	Intenta proyectar de manera creativa cómo puedes disfrutar del alojamiento previamente visto.
Display en Video en YouTube	Expone la manera de filtrar dentro de la plataforma digital y encontrar alojamientos que se busca	Intenta crear un espacio de connivencia en el que la marca acompaña la felicidad del grupo de amigos quienes disfrutaron de su lugar que alquilaron para vacacionar.
Nota pagada en Portales (BuzzFeed y Vice)	Expone datos de costos y lugares en los que se ubican los alojamientos	Describe de manera detallada todas las experiencias vividas dentro de los lugares de alojo, así como sus características no convencionales para que el lector se dé una idea de cómo está diseñado el espacio

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Búsqueda en Google	La marca busca que el usuario apueste más a encontrar sus respuestas en Internet	La marca se inserta en el estilo de vida digital de sus consumidores	Clic a página de destino
Display Grafico en Google modo Retargeting	La marca busca que el usuario regrese al sitio web y vuelva a cotizar para finalizar su compra	La publicidad solo se muestra en sitios a fines a la marca y al usuario	Clic a página de destino
Display en Video en	La marca pretende atraer a clientes	El anuncio se muestra en sitios	Clic a Sitio Web

YouTube	potenciales por medio de un producto audiovisual	que son afines a la marca y al usuario en la plataforma YouTube	
Nota pagada en Portales (BuzzFeed y Vice)	La marca refuerza su empatía con los usuarios y les muestra contenido que despierte su interés	El anuncio se muestra en sitios que son afines a la marca y al usuario en la plataforma YouTube	Clic a página de destino

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENENCIA
Búsqueda en Google	Primera forma de atracción a clientes potenciales.	No aplica
Display Grafico en Google modo Retargeting	Instancia de la marca para sumarse a la comunidad	La marca vuelve a presentarse como una opción para alquilar el servicio
Display en Video en YouTube	El usuario se expone a un mensaje que contiene todos los valores de la marca y ésta intenta atraerlo	La marca se muestra abierta a recibir al usuario al sitio web e interactuar
Nota pagada en Portales (BuzzFeed y Vice)	Usuarios ya dentro de la comunidad y posibles compradores del servicio se enteran de los destinos más extravagantes y curiosos que están integrados en la marca	La marca se vale de sus socios (otras marcas afines a sus intereses) para darse a conocer en un ganar – ganar

Tabla de gestión del marketing de experiencias en el módulo de la comunicación utilizada por Airbnb México:

MODULO		COMUNICACIÓN AIRBNB
SENSACIONES	La publicidad intenta atraer mis sentimientos.	Sí
	La publicidad es perceptualmente interesante.	Sí
	La publicidad carece de atractivo sensorial para mí.	No
SENTIMIENTOS	La publicidad intenta ponerme de cierto humor.	Sí
	La publicidad me hace responder de manera efectiva.	Sí
	La publicidad no intenta apelar a mis sentimientos.	No
PENSAMIENTO	La publicidad intenta intrigarme.	No
	La publicidad estimula mi curiosidad.	Sí
	La publicidad no intenta apelar a mi lado creativo.	Sí
ACTUACIONES	La publicidad intenta hacerme pensar en mi estilo de vida.	Sí
	La publicidad me recuerda actividades que puedo hacer.	Sí
	La publicidad no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos.	No
RELACIONES	La publicidad intenta hacerme pensar en las relaciones.	Sí
	Puedo relacionarme con otras personas por medio de esta publicidad	No
	La publicidad no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales.	No

- Proveedor 2: **ESPACIO DE LA MARCA**

Este proveedor de experiencia se refiere a cómo están distribuidas sus oficinas y la manera en la que el enfoque de experiencias permea en toda la cultura empresarial con sus empleados. Se debe señalar que las oficinas de Airbnb se encuentran en San Francisco y en México, están próximas a abrir.

De acuerdo con datos del portal (This is Design Thinking, 2015), el acomodo y diseño de las oficinas es igual al de los mejores alojamientos a nivel mundial y cada departamento de oficinas tiene el nombre de un destino icónico al que los huéspedes acuden.

De esa manera, todos los empleados están inversos en la manera en la que el huésped se siente acompañado en su estadía en dichos lugares y ayuda a la generación de nuevas y mejores ideas que mantengan a la empresa en una constante innovación

Además, la empresa tiene modelos a escala de las residencias mejores evaluadas por los huéspedes que aportan una opinión más cercana a las

mejoras que requieren hacer los anfitriones para seguir manteniéndose como las mejores del mercado arrendatario.



AirBnB - Work spaces: Every meeting room is named after a country and furnished/replicated after original listings from the country

Fotografía XXXI. Oficinas de Airbnb en San Francisco.
FUENTE: THIS IS DESIGN THINKING



Fotografía XXXII. Representación a escala de las casas de Airbnb.
FUENTE: THIS IS DESIGN THINKING

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Diseño del Edificio	Rectángulo volumétrico en color crema (fachada) y puertas color plata con ventanas rectangulares en rejas color negro	El edificio se encuentra en una esquina. Cuenta con tres niveles y una plata baja. Cada piso es diferente, cuenta con un lobby	Notoriedad
Diseño de las Oficinas	Todas las formas varían ya que cada oficina está diseñada de manera diferente	Todas las oficinas representan lugares icónicos de los lugares en los que la marca ha tenido éxito y están decoradas con los mejores diseños de los anfitriones mejor evaluados	Individualización y Multiculturalismo
Mueblería de Oficina	Todas las formas varían ya que cada mueblería es única en cada oficina	Todos los muebles son diferentes y están acomodados como en el sitio de los anfitriones	Multiculturalismo
Maqueta a Escala de la Casa de anfitriones mejor evaluados	Todas las formas varían ya que cada maqueta contiene la forma exacta a escala de las casas mejor evaluadas de los anfitriones	Todos los modelos a escala son diferentes y están acomodados como en el sitio de los anfitriones	Notoriedad y Poder

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Diseño del Edificio	Visual	Pretende pasar inadvertida	Productividad	Diferenciación
Diseño de las Oficinas	Visual – Corporal – Auditiva – Táctil	Pretende ser positiva e inclusiva	Productividad y entendimiento	Felicidad
Mueblería de Oficina	Visual – Corporal – Auditiva – Táctil	Pretende ser positiva e inclusiva	productividad	Felicidad
Maqueta a	Visual	Pretende ser	Satisfacción /	Felicidad

Escala de la Casa de anfitriones mejor evaluados		positiva y reflexiva	logro	
--	--	----------------------	-------	--

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Diseño del Edificio	Edificio diseñado como el resto de la comunidad para destacar que es un lugar de trabajo	No aplica. El pensamiento convergente inicia una vez dentro de él.
Diseño de las Oficinas	No aplica	Fomenta la empatía entre empleados y usuarios entendiendo sus lugares en los que se hospedan ayudando a mejorarlos
Mueblería de Oficina	No aplica	Expone el multiculturalismo que ofrece la marca en sus servicios
Maqueta a Escala de la Casa de anfitriones mejor evaluados	Representación a escala que ayuda a mejorar aspectos físicos de los lugares que habitan	Signo de la importancia que tienen los anfitriones dentro del servicio de hospedaje

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Diseño del Edificio	No aplica	Un edificio más dentro de la comunidad que por fuera se ve común y pasa inadvertido	Interacción física
Diseño de las Oficinas	Diseñado para aumentar la productividad y generar empatía entre empleados y usuarios del servicio	Estilo de vida cosmopolita, global y acortamiento de distancias. Desaparición de barreras culturales.	Interacción física
Mueblería de Oficina	Réplicas representativas de	Estilo de diversidad e inclusión cultural	Interacción física

	objetos icónicos de los mejores alojamientos a nivel global		
Maqueta a Escala de la Casa de anfitriones mejor evaluados	No aplica. Su objetivo es más representativo	Estilo único y particular de cada ser humano y la casa en la que habita	Interacción visual

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENECIA
Diseño del Edificio	Es el espacio físico en el que miembros de la comunidad de empleados conviven y realizan sus trabajos, por lo que significa el mundo visto por los usuarios de Airbnb	La marca como gestor e intermediario entre miembros de la comunidad digital y sus empleados
Diseño de las Oficinas	Integra a los empleados a la vida diaria de los anfitriones y huéspedes para entenderlos	El mundo visto desde la perspectiva de Airbnb, sus anfitriones y huéspedes
Mueblería de Oficina	Representa los valores con los que la marca trabaja: diversidad cultural y apropiación cultural	Los objetos como muestra multicultural en un entorno global.
Maqueta a Escala de la Casa de anfitriones mejor evaluados	Un modelo a escala de la representatividad del servicio que ofrece la marca a sus huéspedes	Los anfitriones como actores fundamentales en el proceso de arrendamiento de un espacio a alojar.

Tabla de gestión del marketing de experiencias en el módulo de los espacios utilizada por Airbnb México:

MODULO	ESPACIOS AIRBNB	
SENSACIONES	El espacio intenta atraer mis sentimientos.	Sí
	El espacio es perceptualmente interesante.	Sí
	El espacio carece de atractivo sensorial para mí.	No
SENTIMIENTOS	El espacio intenta ponerme de cierto humor.	Sí
	El espacio me hace responder de manera efectiva.	Sí
	El espacio no intenta apelar a mis sentimientos.	No
PENSAMIENTO	El espacio intenta intrigarme.	No
	El espacio estimula mi curiosidad.	Sí
	El espacio no intenta apelar a mi lado creativo.	Sí
ACTUACIONES	El espacio intenta hacerme pensar en mi estilo de vida.	Sí
	El espacio me recuerda actividades que puedo hacer.	Sí
	El espacio no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos.	No
RELACIONES	El espacio intenta hacerme pensar en las relaciones.	Sí
	Puedo relacionarme con otras personas por medio del espacio	No
	El espacio no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales.	No

- Proveedor 3: **SITIO WEB DE LA MARCA**

El sitio web es uno de los proveedores de experiencia más importantes para Airbnb, puesto que se trata de una plataforma digital y su sitio web debe representar todos los valores de marca, ser fácil de entender y, sobre todo, enamorar a los usuarios para adquirir el servicio.

Antes de entrar a un análisis mucho más profundo de cómo está constituido el sitio web de Airbnb en México, es necesario aclarar unos conceptos que permitirán entender de una manera completa cómo actúa el marketing de experiencias en su sitio web.

Una marca paga un dominio en Internet, un espacio, ese espacio se renta y los datos son almacenados en una máquina a miles de kilómetros en los que la marca se encuentra. Este punto se le llama dominio en internet.

Un sitio web es el conjunto de páginas web albergadas un dominio. Existen muchos tipos de sitios web, en el caso de Airbnb se trata de un sitio de comunidad virtual 3.0 en el que los usuarios interactúan entre ellos y aportan contenido a la marca.

Un sitio web se compone principalmente de:

- Cabeza (el cual alberga u banner, un menú de navegación y, en casos muy específicos, un formulario)
- Cuerpo (el cual alberga el contenido y barras laterales que dirigen a otras páginas dentro del sitio)
- Píe (en el que se encuentran comúnmente, los contactos de la empresa y salida hacia sus redes sociales).

Para fines de esta investigación se abordará parte por parte cómo es que el marketing de experiencias ayuda a la construcción del sitio web de Airbnb en México y se describirán las variables encontradas dentro del sitio con su respectiva evaluación

Sobre la Cabeza:

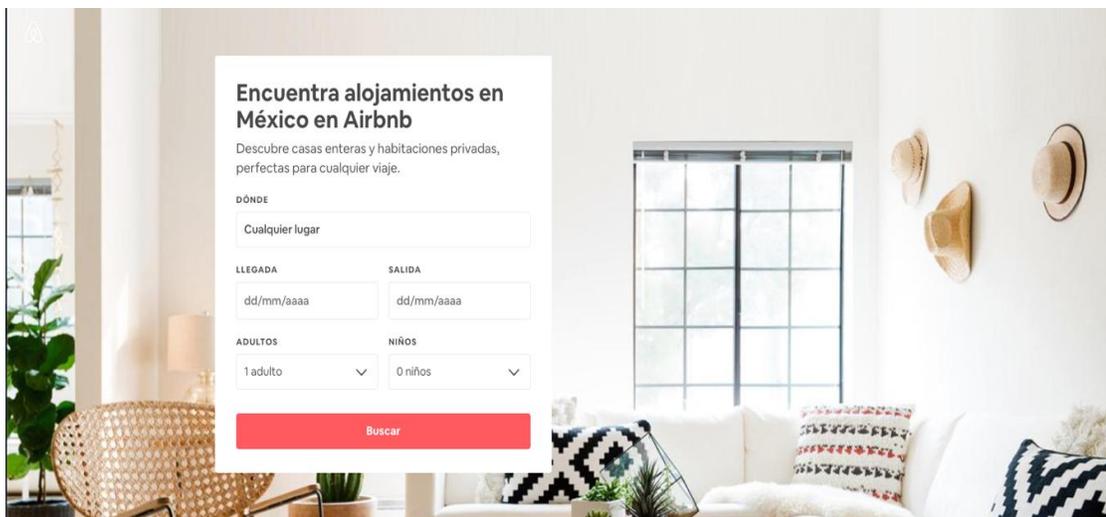


Foto XXXIII. Cabeza del sitio web de Airbnb. FUENTE: AIRBNB 2019

Las categorías encontradas dentro de la cabeza del sitio web de Airbnb en su página de inicio son: Fotografía de fondo, formulario y Botón de Salida del formulario. La intención de esta parte del sitio es captar la información del usuario que permita segmentar su búsqueda de manera específica para encontrar espacios de alojamientos disponibles en la zona geográfica y en la fecha estimada para realizar una reservación.

Esta parte del sitio pretende ser clara y sencilla. Sin distracciones de ningún tipo ni una saturación de la imagen. Apela a la confianza y sencillez del uso del sitio web y su comprensión es sencilla. A continuación, se presenta un cuadro detallado de

las categorías encontradas en la cabeza del sitio web en combinación con cada módulo experiencial propuestos por (Schmitt, 2000)

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Fotografía de Fondo	Sentido de la vista	Forma rectangular, colores blanco y verde	Sensación de paz, tranquilidad, armonía y confianza
Formulario	Sentido de la vista y tacto	Forma cuadrada en colores blanco y negro con la finalidad de vaciar datos	Sensación de paz, tranquilidad, armonía y confianza
Botón de salida en el Formulario	Sentido de la Vista y tacto	Rectángulo color rosa neón dentro del formulario de datos	Sensación de concordancia con los colores de la compañía

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Fotografía de Fondo	Visual	Pretende ser positiva	Felicidad	Curiosidad
Formulario	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Felicidad	Esperanzador
Botón de salida en el Formulario	Visual Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Curiosidad

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Fotografía de Fondo	Fotografía bien alineada, so está sobresaturada y no distrae al usuario	La fotografía representa un lugar calmado, lleno de luz y armonía. Los sombreros son adornos de las personas del lugar
Formulario	Diseñado para que el usuario escriba de manera correcta el lugar que busca, el tiempo que sea alquilar el servicio, el número de huéspedes adultos y el número de huéspedes niños	No aplica. En esta parte de la cabeza del sitio web el pensamiento racional es el protagonista y es esencial.
Botón de salida en el Formulario	Diseñado para que el usuario salte a una página web con los datos ya vaciados previamente	Invita a descubrir sitios de interés

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Fotografía de Fondo	No Aplica	Búsqueda de lugares diferentes a una habitación en un hotel	Cercanía y Empatía con la marca
Formulario	El usuario interactúa con el sitio web dando datos al sitio web que le permita filtrar la información	El usuario realiza lo que, en agencias, reservaciones de vuelos o de viaje es común al dar datos sobre su tiempo de estadía en un lugar. No es ajeno a su estilo de vida.	Interacción de vacío de datos para filtrar información que le permita al usuario encontrar lo que busca sin perderse en el sitio
Botón de salida en el Formulario	Usuario realiza un clic	La acción de un clic no es ajena a su estilo de vida, puesto que el usuario ha interactuado con otras páginas de manera similar	Interacción por clic en sitio web que le permitirá salir de la página de inicio y trasladarse a otras páginas

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENENCIA
Fotografía de Fondo	Sirve como atracción a la comunidad. Es la primera variable que se muestra dentro del sitio para los usuarios	No aplica
Formulario	La marca busca relacionarse por medio de este formulario como un gestor eficaz en el filtro de información	Traducción del ejercicio de confianza entre marca y usuario para depositar datos
Botón de salida en el Formulario	Es el resultado de la primera interacción (descrita arriba) que tiene el usuario con la marca y busca ser eficaz en mostrar sólo aquellos lugares y tiempos que los anfitriones tienen disponible para el huésped.	Al ofrecer el resultado arrojado en la búsqueda, la marca pretende crear el primer vínculo efectivo fuerte que permita una relación de pertenencia entre marca y consumidor

Sobre el Cuerpo:

Lo que dicen los huéspedes sobre los alojamientos de México

🌟 Los alojamientos en México fueron calificados con **4.7 estrellas de 5** con más de **2.000.000 evaluaciones**



★★★★★

Todo fue perfecto !!! Si tuviera que volver regresaría sin dudarlo.



Alejandro
México



★★★★★

Me encantó el espacio, me hizo sentir relajado y disfrutar de mi estancia en Cuernavaca. Buen momento



Alejandro
México



★★★★★

Oscar/Roy fueron muy serviciales, incluso desde antes de haber llegado al lugar con recomendaciones



Esteban
Alemania

Viajando con Airbnb



Servicio al cliente las 24 horas, los 7 días de la semana

De día o de noche, estamos aquí para ayudarte. Habla con nuestro equipo de servicio al cliente estés donde estés y a cualquier hora.



Estándares de hospitalidad global

Los huéspedes evalúan a sus anfitriones después de cada estancia. Para formar parte de Airbnb, todos los anfitriones deben tener una calificación mínima y cumplir nuestros estándares de hospitalidad.



Anfitriones de 5 estrellas

Nuestros anfitriones son pura hospitalidad. Disfruta de unas sábanas recién puestas y atiende sus consejos sobre los mejores sitios para ir a comer.

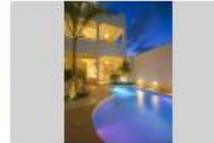
Recién reservado en México



CASA ENTERA - ISLA MUJE...
The World Famous Seashell House - Casa Caracol
\$4,745 MXN por noche
🌊 209



LOFT ENTERO - CIUDAD DE...
Apartment 1 of 4 with green terrace in Roma Norte
\$1,505 MXN por noche
🌊 346 - Superhost



DEPARTAMENTO ENTERO - ...
Villas del Mar Azul department
\$781 MXN por noche
🌊 262 - Superhost



CONDOMINIO COMPLETO ...
Condo Espectacular Piscina Vista al mar/Wifi/Gym
\$2,039 MXN por noche
🌊 282 - Superhost

[Mostrar todo \(más de 3.900\) >](#)

¿Cuándo viajas?

Agregar fechas para mostrar disponibilidad y precios actualizados.

[Agregar fechas](#)

Foto XXXIV. Cuerpo del sitio web de Airbnb. FUENTE: AIRBNB 2019

El cuerpo del sitio web de la marca Airbnb se puede categorizar en cuatro tópicos: áreas de testimonios, área descriptiva de la marca y sus servicios, opciones de

reserva con base en su historial de navegación web y un área de refuerzo que invita al usuario a llenar de nuevo el formulario mostrado en la cabeza del sitio.

Primeramente, en área de testimonios, se encuentran variables como fotografías de los alojamientos, debajo de éstas se ubican la reputación de los anfitriones quienes ofrecieron el servicio acompañado de una breve reseña con una fotografía, nombre y ubicación (datos del huésped).

Después, se encuentra el área de descripción de marca y servicios. Dentro de esta categoría se encuentra la descripción del servicio de atención a clientes, la forma de evaluación entre huéspedes y anfitriones y la premiación a anfitriones que ofrecen un servicio de calidad con base en opiniones y reseñas de los usuarios.

Enseguida, se encuentra la categoría de opciones de reservas. Las opciones mostradas cambian de acuerdo a la temporalidad en la que fue visitado el sitio web, puesto que se trata de reservaciones hechas por los usuarios previo al inicio de sesión del visitante al sitio web.

La forma en la que esta área se encuentra distribuida es:

- Fotografía del alojamiento. Expone el lugar de arrendamiento mediante una fotografía desde el interior del lugar.
- Tipo de Hospedaje más lugar de ubicación. Puede ser una casa entera, un departamento, un piso compartido o un hostel.
- Título del anuncio. Sujeto a la redacción del anfitrión
- Precio por noche. Expresado en moneda nacional.
- Reputación del lugar más la cantidad de opiniones que tiene y la categoría en la que se encuentra el anfitrión. Se expresa mediante estrellas que van del número cero al cinco.

Finalmente, se encuentra el área de refuerzo para finalizar el formulario. Se expresa con la pregunta “¿cuándo viajas?” y una breve descripción de lo que se trata esta área y su finalidad: “Agregar fechas para mostrar disponibilidad y precios actualizados” y un botón en forma rectangular que dice “Agregar fechas” para iniciar el proceso de segmentación.

Esta área está destinada para usuarios que no completaron el registro precio y el llenado del formulario mostrado en la cabeza del sitio web. En otras palabras, es un refuerzo para enamorar al usuario y continuar su navegación en la plataforma. A continuación, se describirá de manera detallada cada variable y cómo impactan en los módulos experienciales.

MODULO 1: SENSACIONES				
	VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
TESTIMONIOS	Fotografía del alojamiento	Sentido de vista y táctil	Forma rectangular. Los colores varían de acuerdo al lugar.	Tranquilidad y paz
	Reputación (estrellas)	Sentido de vista y táctil	En forma de estrellas, en color turquesa (combinación con los colores de marca). Hasta cinco estrellas.	Confianza
	Descripción de la experiencia (Storey telling)	Sentido de vista y táctil	Se comparte la experiencia de anteriores huéspedes en forma de comentario redactado	Confianza y Cercanía
	Datos del Huésped	Sentido de vista y táctil	Fotografía en miniatura del huésped en forma circular. Muestran su nombre y el lugar de dónde pertenece	Confianza y Cercanía
DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	Descripción de la marca	Sentido de vista y táctil	Hay tres íconos: un corazón, que representa la atención a clientes; una casa, que representa las normas de convivencia y estándares de estadia y; un usuario con un corazón, que representa los anfitriones mejores evaluados por los usuarios. Todos en color turquesa con su respectiva descripción.	Seguridad, Confianza y Relación
OPCIONES DE RESERVA	Fotografía del Alojamiento	Sentido de vista y táctil	Forma rectangular. Los colores varían de acuerdo al lugar.	Curiosidad, Alegría

	Descripción del tipo de Alojamiento	Sentido de vista y táctil	Redactado brevemente y describe si se trata de una habitación completa, casa completa u hostel	Confianza
	Título del Hospedaje	Sentido de vista y táctil	Redactado brevemente y se deja a la decisión del anfitrión	Curiosidad
	Costo por Noche	Sentido de vista y táctil	Redacto brevemente y los costos son por noche	Seguridad y Normatividad
	Reputación del Anfitrión	Sentido de vista y táctil	En forma de estrellas, en color turquesa (combinación con los colores de marca) Hasta 5 estrellas	Confianza
REFUERZO DEL FORMULARIO	Botón de salida	Sentido de vista y táctil	Forma rectangular en la parte inferior del cuerpo del sitio web en color turquesa con la leyenda "agregar fechas"	

MODULO 2: SENTIMIENTOS					
	VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
TESTIMONIOS	Fotografía del alojamiento	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Curiosidad
	Reputación (estrellas)	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Seguridad	Seguridad
	Descripción de la experiencia (<i>story telling</i>)	Visual	Pretende ser Positiva	Felicidad	Confianza
	Datos del Huésped	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Seguridad	Seguridad
Descripción de la Marca	Descripción de la marca	Visual	Pretende ser Positiva	Felicidad	Confianza

OPCIONES DE RESERVA	Fotografía del Alojamiento	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Curiosidad
	Descripción del tipo de Alojamiento	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Seguridad - Información
	Título del Hospedaje	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Sorpresa	Curiosidad
	Costo por Noche	Visual	Pretende ser Positiva	Seguridad	Seguridad
	Reputación del Anfitrión	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Confianza / Seguridad
REFUERZO DEL FORMULARIO	Botón de salida	Visual - Táctil	Pretende ser Positiva	Felicidad	Curiosidad

MODULO 3: PENSAMIENTOS			
	VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
TESTIMONIOS	Fotografía del alojamiento	Fotografía bien alineada, so está sobresaturada y no distrae al usuario	Todas las imágenes quedan en disposición de los anfitriones, se remienda que estén tomadas de manera profesional y que inviten al huésped a hospedarse ahí: muestran limpias, diseño creativo, ordenadas y diferentes entre sí
	Reputación (estrellas)	Diseñado para que el usuario brinde un buen servicio a los huéspedes en un ambiente de respeto y cordialidad	Diseñado para ofrecer experiencias creativas en los espacios que arrendan de manera diferente a otros anfitriones
	Descripción de la experiencia (story telling)	Apela a un sentido referencial y otorga seguridad al huésped	Deja entre ver qué posibilidad hay que el anfitrión sea flexible en las reglas y normas de convivencia

	Datos del Huésped	Puesto ahí para dar seguridad al momento de reservar	No aplica.
DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	Descripción de la marca	Detalla los servicios que, como plataforma, la empresa ofrece	No aplica. En esta sección la marca es totalmente convergente para expresar seguridad
OPCIONES DE RESERVA	Fotografía del Alojamiento	Fotografía bien alineada, so está sobresaturada y no distrae al usuario	Todas las imágenes quedan en disposición de los anfitriones, se remienda que estén tomadas de manera profesional y que inviten al huésped a hospedarse ahí: muestran limpias, diseño creativo, ordenadas y diferentes entre sí
	Descripción del tipo de Alojamiento	Detalla brevemente que tipo de alojamiento es: casa completa, casa compartida u hostel. Con el fin de que no haya dudas al momento de reservar	No aplica
	Título del Hospedaje	El anfitrión decide qué título poner a su espacio para hospedaje. En algunos casos es simple y concreto	El anfitrión decide qué título poner a su espacio para hospedaje. En algunos casos es creativo en la redacción
	Costo por Noche	Expresa claramente el costo monetario por noche que el huésped debe pagar	No aplica
	Reputación del Anfitrión	Diseñado para que el anfitrión obtenga una evaluación del trabajo y pueda mejorar, perfeccionarlo o mantenerlo	Invita a pensar al anfitrión nuevas normas de hospedaje y ofrecimiento de experiencias

REFUERZO DEL FORMULARIO	Botón de salida	Puesto para invitar al usuario a registrarse y obtener información acerca de su destino y fechas programadas	No aplica
-------------------------	-----------------	--	-----------

MODULO 4: ACTUACIONES				
	VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	ESTILO DE VIDA	INTERACCIÓN
TESTIMONIOS	Fotografía del alojamiento	El usuario puede realizar un clic sobre la fotografía para obtener más información	Todas las fotografías están sujetas al criterio del anfitrión. Sin embargo, se recomienda habitaciones temáticas que vayan de acuerdo al estilo de vida de los posibles huéspedes con el fin de generar empatía	Interacción por clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
	Reputación (estrellas)	Busca fomentar un cambio o mantener la manera en la que el anfitrión ofrece el servicio de hospedaje	El símbolo de estrellas es asociado con la premiación y reputación desde los colegios, por lo que no es un símbolo ajeno al usuario	Interacción visual de carácter informativo
	Descripción de la experiencia (story telling)	Fomenta la participación en la aplicación por parte de los huéspedes	La forma en la que está redactada la experiencia es cerca e invita a los usuarios a saber más sobre la estancia y el	Interacción visual de carácter informativo

			anfitrión.	
	Datos del Huésped	Pretende generar confianza a otros usuarios que lean el testimonio y alienta que ellos después lo hagan	Esta variable es común en otros sitios webs y al usuario le es familiar	Interacción visual de carácter informativo
DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	Descripción de la marca	La marca apela a través de la descripción de la marca, los usuarios interactúan con el sitio	La descripción de la marca expone al usuario qué tipo de estilo de vida le ofrece al momento de usarla	Interacción visual de carácter informativo
OPCIONES DE RESERVA	Fotografía del Alojamiento	Busca que el anfitrión comparta sus espacios de alojamiento con el fin de atraer a los huéspedes	Todas las fotografías están sujetas al criterio del anfitrión. Sin embargo, se recomienda habitaciones temáticas que vayan de acuerdo al estilo de vida de los posibles huéspedes con el fin de generar empatía	Interacción por clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
	Descripción del tipo de Alojamiento	No aplica. Variable de carácter informativo	La forma de redacción es muy simple y directa. Características de la vida online de los usuarios.	Interacción por clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
	Título del	No aplica.	La forma de	Interacción por

	Hospedaje	Variable de carácter informativo	redacción expone la manera en la que el alojamiento se asocia al estilo de vida del huésped, si se trata de una habitación completa, tipos y número de camas, etc.	clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
	Costo por Noche	No aplica. Variable de carácter informativo	La forma de redacción es muy simple y directa. Características de la vida online de los usuarios.	Interacción por clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
	Reputación del Anfitrión	Fomenta la evaluación del anfitrión y busca continuar o cambiar con sus acciones.	Genera un sentido de valuación que obliga al anfitrión a evaluarse y mejorar	Interacción por clic que arroja a una página web con la descripción detallada del lugar, hospedaje y anfitrión que lo publicita
REFUERZO DEL FORMULARIO	Botón de salida	La marca busca que el usuario complete la selección de filtros	La forma de redacción es muy simple y directa. Características de la vida online de los usuarios.	Interacción por clic que arroja a la cabeza del sitio web para llenar el formulario

MODULO 5: RELACIÓN			
	VARIABLES	COMUNIDAD	GRUPO REFERENCIAL
TESTIMONIOS	Fotografía del alojamiento	La fotografía busca generar empatía entre anfitrión y usuario	La marca se convierte en gestor de la referencia entre anfitrión y huésped
	Reputación (estrellas)	Ayuda a encontrar anfitriones con alojamientos diferentes y experiencias únicas y memorables	Otros usuarios se convierten en gestores de la referencia entre anfitrión y huésped
	Descripción de la experiencia (story telling)	Ayuda a conocer de mejor manera cómo fue el trato que recibió del anfitrión a otros huéspedes	Otro usuario se vuelve referencial para la recomendación del alojamiento
	Datos del Huésped	Esta variable ayuda a conocer a los huéspedes para brindarles a su descripción del servicio mayor credibilidad	La marca se vuelve referente para validar estos datos de manera autentica
DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	Descripción de la marca	Ayuda a que los primeros usuarios se les genere confianza para continuar en el sitio web	Es la oportunidad final de la marca para ganarse la confianza de los primeros usuarios y no abandonar el sitio web
OPCIONES DE RESERVA	Fotografía del Alojamiento	La fotografía busca generar empatía entre anfitrión y usuario	La marca se convierte en gestor de la referencia entre anfitrión y huésped
	Descripción del tipo de Alojamiento	Ayuda a segmentar de mejor manera el tipo de alojamiento que el huésped desea arrendar	El anfitrión se vuelve referente para conocer qué tipo de alojamiento oferta
	Título del Hospedaje	Ayuda a despertar el interés de los huéspedes por el sitio que desean alquilar	El anfitrión es referente por el tipo de título que publica con las características principales de su alojamiento

	Costo por Noche	Ayuda a la marca a segmentar por medio de filtros la búsqueda de lugares a huéspedes que muestran interés por el precio del alojamiento	El anfitrión es referente para fijar un precio por el servicio que oferta
	Reputación del Anfitrión	Ayuda a la comunidad a conocer si el anfitrión ofrece un buen servicio	La marca actúa como referente al promediar los comentarios vertidos sobre el trabajo del anfitrión
REFUERZO DEL FORMULARIO	Botón de salida	Esta variable actúa como reforzante al usuario para llenar los filtros del formulario que se encuentra en el sitio web con la finalidad de segmentar sus intereses y ofrecerle una experiencia en el sitio más personalizada	La marca actúa como referente en este punto de la navegación y le recuerda al usuario su papel como gestor entre anfitrión y huésped.

Sobre el Píe:

Airbnb	Descubre Airbnb	Hospedaje	f t i
Empleo	Confianza y seguridad	Razones para hospedar	Condiciones
Prensa	Invitar amigos	Invitar a anfitriones	Privacidad
Políticas	Airbnb Citizen	Hospitalidad	Mapa del sitio
Ayuda	Viajes de negocios	Ser un anfitrión responsable	
Diversidad e inclusión	Guías	Centro de la comunidad	
Datos de la empresa	Airbnbmag	Organiza una experiencia Nuevo	
	Eventos Nuevo	Abrir alojamientos Nuevo	

© 2019 Airbnb, Inc. All rights reserved.

Foto XXXV. Píe del sitio web de Airbnb. FUENTE: AIRBNB 2019

Dentro de la sección píe de página se encuentran dos grandes grupos categóricos: primeramente, toda la sección correspondiente al texto (información adicional de la empresa) y gráficos de redes sociales. El primer grupo está compuesto por cuatro columnas que se pueden describir como información adicional que ayuda a los usuarios a conocer mucho más

acerca de empresa, la construcción del sitio web, sus políticas de publicidad y sus redes sociales.

El segundo grupo (gráficos de redes sociales) está representado por tres gráficos a los que los usuarios ya están acostumbrados a ver mientras navegan a través de un sitio web: las redes sociales de airbnb (facebook, twitter e instagram).

A continuación se expondrá de manera detallada cómo está distribuido el espacio de pie de pagina:

Airbnb	Descubre Airbnb	Hospedaje	Otros
Empleo	Confianza y Seguridad	Razones para Hospedar	Condiciones
Prensa	Crédito de viajero	Hospitalidad	Provacidad
Políticas	Airbnb Citizen	Ser anfitrión Responsable	Mapa de Sitio
Ayuda	Viajes de Negocio	Centro de la Comunidad	Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram
Diversidad e Inslusión	Guía	Organiza una Experiencia	
Datos de la empresa	Airbnbmj	Abrir Alojamientos	

Para fines de este análisis se realizará en los dos grupos catégoricos ya expuestos, el texto (información adicional) y los gráficos.

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Texto (Información Adicional)	Sentido de la vista y tacto	Letras tipo Arial en color gris claro, apenas perceptibles a la vista	Curiosidad, Intriga, emoción
Gráficos Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	Sentido de la vista y tacto	Forma cuadrada, contienen el logotipo de las redes sociales mencionadas en color gris apenas perceptibles	Curiosidad, Intriga, emoción

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Texto (Información Adicional)	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Intriga	Curiosidad
Gráficos Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Intriga	Curiosidad

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Texto (Información Adicional)	Diseñado para aclarar dudas de los puntos más recurrentes que el usuario pueda plantearse	No aplica. En esta parte de la cabeza del sitio web el pensamiento racional es el protagonista y es esencial.
Gráficos Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	Diseñado para que el usuario entienda que no es el único canal en el que puede interactuar con la marca	Implica seguir a la marca por otro canal de comunicación para estar más presentes en su vida y mandar publicidad personalizada

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Texto (Información Adicional)	El usuario realiza la acción de clic	La marca ayuda a ese tipo de usuarios que se informan de manera completa sobre los productos o servicios que desean adquirir	Cercana y de Seguridad con sus usuarios brindándoles información adicional
Gráficos Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	El usuario realiza la acción de clic	La marca intenta tener presencia en la vida digital del usuario invitándolo a seguirlo en sus distintas redes sociales	Interacción por clic en el que los usuarios buscan a la marca en sus redes sociales para volverla su amiga

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENECIA
Texto (Información Adicional)	Sirve para resolver dudas específicas sobre un tema que la comunidad tenga acerca del servicio de Airbnb de manera detallada	Esta variable lo es todo. Si el usuario puede resolver su duda específica por medio de la comunidad, ésta será su grupo de referencia siempre que tenga una duda
Gráficos Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	Sirve para que la marca cree grupos fuera de su página web que fortalezca los contenidos que son útiles para sus miembros	Ayuda a diferenciar a los miembros de la comunidad con otras marcas y acerca a personas con sus intereses a fines

Una vez que el usuario llena en los formularios los datos de búsqueda, el lugar de destino, el número de huéspedes adultos, el número de niños y el periodo en el que busca alojamiento en su viaje. La página lo arroja a una página web en el que se muestran a manera de catálogo todas las posibles opciones de alojamiento con sus distintos anfitriones. Esto se muestra a su vez con un mapa interactivo en el que se aprecia los distintos precios por noche de otros anfitriones en la misma localidad.

Se debe mencionar que la barra de búsqueda (ubicada en la parte superior de la página web) acompaña en todo momento al usuario en su navegación; posteriormente, debajo de ésta se encuentran los filtros principales puestos por los usuarios y se encuentran marcados en color verde turquesa para diferenciarlos del resto, se debe mencionar que el usuario puede hacer uso de los diferentes filtros expuestos con anterioridad (descripción de la marca y servicios).

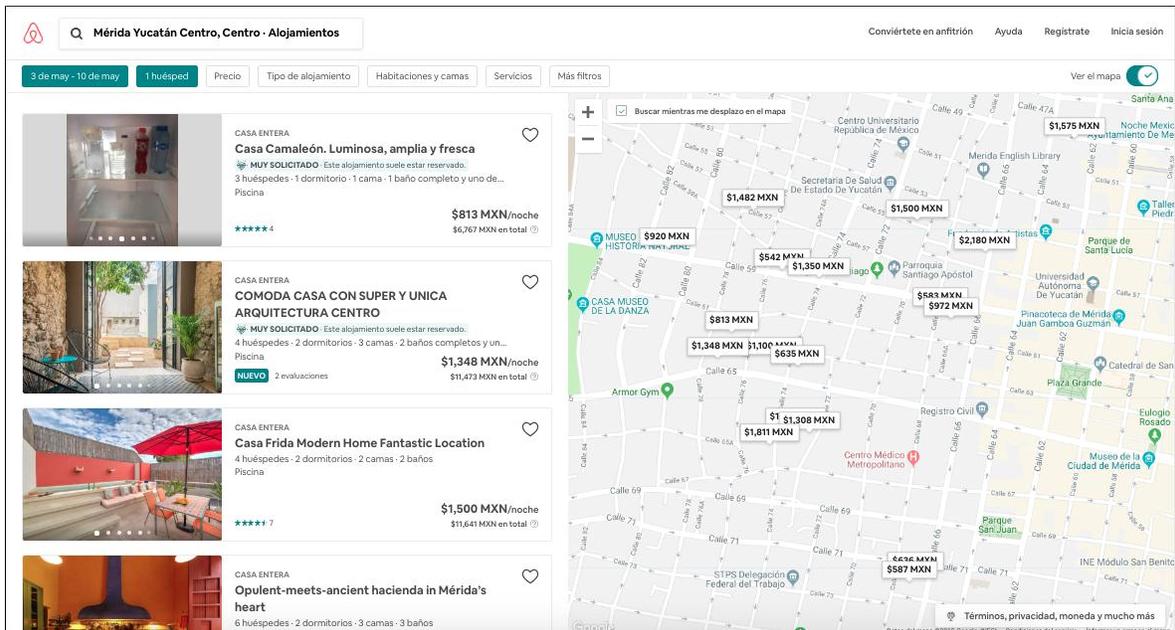


Foto XXXVI. Cuerpo del sitio web de Airbnb. FUENTE: AIRBNB 2019

Después, se encuentran el listado de alojamientos disponibles en la zona marcada en la barra de búsqueda (parte superior) y que la estructura de cada alojamiento corresponde a la descripción marcada en la página de inicio del sitio web en la parte del cuerpo de página; su ruta experiencial es la misma:

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Barra de Búsqueda dentro del sitio	Forma rectangular en color blanco. A la izquierda se encuentra el logotipo de la empresa y a la derecha botones adicionales sobre información del sitio en color gris	La barra de búsqueda no desaparece de la navegación web. Acompaña al usuario aun cuando éste baje en la página	Acompañamiento, Seguridad
Fotos del Lugar	Forma rectangular. Los colores varían de acuerdo a la foto. Se muestran 5	Todas las fotos son del mismo lugar tomados en diferentes áreas de la casa	Descriptivo a detalles visuales

	fotos del mismo lugar		
Tipo de Hospedaje	Redactado en colores en grises letra de grosor grueso a la cabeza de cada anuncio	Puede detallar si se trata de una casa entera, lugar compartido, hostel o colchón	Informativo
Título	Tamaño superior al de la letra de la composición de los anuncios en negrita color negro.	Los anfitriones son libres de elegir cómo redactarlos y cada uno es diferente	Informativo
Descripción	Redactado en letras de grosor ligero en color gris	Detalla información sobre en número de huéspedes, cantidad de dormitorios, número de cama y baños	Seguridad con Detalles
Evaluación	Formas de estrellas en color turquesa. Hasta 5 estrellas por anuncio	Detalla la evaluación promedio de los huéspedes en los espacios alquilados	Seguridad
Precio por Noche	Expresado en números y en moneda nacional sobre una barra por noche. Los números están detallados en un grosor grueso y en color negro	Depende directamente de los anfitriones (ellos fijan los precios)	Informativo
Precio Total	Expresados en números con moneda nacional debajo del precio por noche. Se promedia por el filtro de tiempo de estancia en la aplicación anteriormente filtrado	Depende del costo que ha fijado el anfitrión y el número de noches que el huésped se quede en el lugar. Todos son diferentes.	Informativo
Corazón	Figura que forma el signo de corazón	Ubicada en la parte superior derecha de cada anuncio. Guarda esta información en la	Cercanía

		sección de “favoritos”	
Mapa Interactivo	Mapa en el que se muestra la región filtrada a la que el huésped desea alojarse. Se muestra los precios en pequeños rectángulos color gris	Ubicado en la parte derecha de la página web. Abarca toda el área de anuncios u el usuario puede comprar los precios con las direcciones de los anfitriones	Interacción Informativa y Comparativa

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Barra de Búsqueda dentro del sitio	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Servicial	Cercanía
Fotos del Lugar	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Creatividad	Felicidad
Tipo de Hospedaje	Visual - Táctil	Pretende ser creativa	Informativo	Seguridad
Título	Visual - Táctil	Pretende ser informativa	Informativo	Intriga
Descripción	Visual - Táctil	Pretende ser detallada	Informativo	Detalle
Evaluación	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Confiable	Seguridad
Precio por Noche	Visual - Táctil	Pretende ser informativa	Informativo	Seguridad
Precio Total	Visual - Táctil	Pretende ser informativa	Informativo	Seguridad
Corazón	Visual - Táctil	Pretende ser positiva	Interés	Curiosidad
Mapa Interactivo	Visual - Táctil	Pretende ser interactivo	Comparativo	Comparación / Felicidad

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Barra de Búsqueda dentro del sitio	Acompaña al usuario por la navegación de la página web para recordarle qué está buscando y cómo ayudarlo	Apela a un sentido de acompañamiento entre la marca y usuario por si llega a haber puntos de controversia durante la navegación

Fotos del Lugar	Informa de manera visual cómo está constituido el espacio que el anfitrión ofrece	Las fotos están sujetas al criterio del anfitrión, pero muestran la creatividad, el acomodo y la temática que del sitio
Tipo de Hospedaje	Informa de manera breve qué tipo de hospedaje ofrece el anfitrión. Descripción simple.	No aplica. Variable de carácter informativo
Título	Informa a detalle el lugar y el nombre del alojamiento que ofrece el anfitrión	No aplica. Variable de carácter informativo
Descripción	Informa de manera breve los filtros en los que el hospedaje se encuentra clasificado	No aplica. Variable de carácter informativo
Evaluación	Informa de manera visual el promedio de evaluaciones que otros usuarios han dado al lugar	Obliga a los anfitriones a poner atención a los servicios que ofrecen y estar innovando de manera continua
Precio por Noche	Informa claramente el precio por el cual de oferta el alojamiento	No aplica. Variable de carácter informativo
Precio Total	Informa claramente el precio total promediado con el número de noches que el usuario delimitó previamente	No aplica. Variable de carácter informativo
Corazón	No aplica	Variable de tipo divergente en el que el usuario guarda la información del sitio para verla con más detalle una próxima vez
Mapa Interactivo	Expone la ubicación y precios detallados de los alojamientos dentro de la religión a la que el usuario busca ir	Ubica al usuario al encontrar alojamientos cercanos a su tipo de interés durante su viaje

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Barra de Búsqueda dentro del sitio	Busca que usuario interactúe con la marca mediante un llenado de datos	El usuario ya ha realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	Vaciado de datos para delimitar filtros de región y tipo de hospedaje
Fotos del Lugar	El usuario puede realizar un clic sobre la fotografía para obtener más información	Todas las fotografías están sujetas al criterio del anfitrión. Sin embargo, se recomienda habitaciones temáticas que vayan de acuerdo al estilo de vida de los posibles huéspedes con el fin de generar empatía	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Tipo de Hospedaje	El usuario puede realizar un clic sobre el tipo de hospedaje para obtener más información	El usuario ya ha realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Título	El usuario puede realizar un clic sobre el título para obtener más información	El usuario ya ha realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Descripción	El usuario puede realizar un clic sobre la descripción para obtener más información	El usuario ya ha realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Evaluación	El usuario puede realizar un clic sobre la evaluación para obtener más información	Busca generar que los anfitriones cuiden el servicio que ofrecen y no dañen la reputación de la marca. Trasladar esos valores a la vida cotidiana	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Precio por	El usuario puede	El usuario ya ha	Clic a página de

Noche	realizar un clic sobre el precio por noche para obtener más información	realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	detalle y reservación del alojamiento
Precio Total	El usuario puede realizar un clic sobre el precio total para obtener más información	El usuario ya ha realizado esta acción en otros sitios web y le resulta familiar	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Corazón	El usuario puede realizar un clic sobre el corazón para guardar la información en la sección de favoritos	L marca busca guardar información sobre sitios de interés del usuario para crear un a base de datos y enviar publicidad enfocada a los gustos de éstos	Clic a página de detalle y reservación del alojamiento
Mapa Interactivo	El usuario puede navegar en el mapa para saber qué ubicación de los anfitriones y conocer sus precios por noche		Interacción de navegación y clic. Salida a página detalle y reservación

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENECIA
Barra de Búsqueda dentro del sitio	Acompaña al usuario durante su navegación en el sitio web	La marca como gestor y guía con los usuarios
Fotos del Lugar	Información visual que le permite a la comunidad conocer los espacios que se ofertan dentro de la plataforma	Los anfitriones como fuentes creativas y hospitalarias dentro de la marca
Tipo de Hospedaje	Ayuda a segmentar de mejor manera las variables de filtro	La marca como gestor en búsqueda de sitios personalizados
Título	Detalla el lugar y la forma en la que el alojamiento de publicita	El anfitrión como fuente creativa y de inspiración
Descripción	Informa brevemente todos los servicios con los que cuenta el establecimiento	El usuario como agente de confianza al momento de segmentar los filtros en los que

		desea ser visto
Evaluación	La comunidad (empleados, huéspedes y anfitriones) ayudan a reconocer a personas que relajan bien su trabajo	La comunidad como aval para reconocer si un servicio es bueno o malo
Precio por Noche	Información clara que proporciona variables para la segmentación en búsquedas avanzadas	La marca como gestor y garantía sobre los precios y sus modificaciones
Precio Total	Información personalizada resultado de la interacción de la comunidad con la marca	La marca como gestor y garantía sobre los precios y sus modificaciones
Corazón	Ubicar los anfitriones que despiertan interés con sus sitios, servicios y experiencias	El usuario mismo que ha despertado algo del anfitrión interés por conocer más
Mapa Interactivo	Ubicar de manera visual los barrios en los que los anfitriones se encuentran y los precios comparativos entre ellos	La marca como gestor y guía en los viajes al momento de detallar las zonas y los barrios en los que los anfitriones se encuentran

Tabla de gestión del marketing de experiencias en el módulo del sitio web que opera en Airbnb México

MODULO	SITIO WEB AIRBNB	
SENSACIONES	El sitio web intenta atraer mis sentimientos.	Sí
	El sitio web es perceptualmente interesante.	Sí
	El sitio web carece de atractivo sensorial para mí.	No
SENTIMIENTOS	El sitio web intenta ponerme de cierto humor.	Sí
	El sitio web me hace responder de manera efectiva.	Sí
	El sitio web no intenta apelar a mis sentimientos.	No
PENSAMIENTO	El sitio web intenta intrigarme.	Sí
	El sitio web estimula mi curiosidad.	Sí
	El sitio web no intenta apelar a mi lado creativo.	No
ACTUACIONES	El sitio web intenta hacerme pensar en mi estilo de vida.	Sí
	El sitio web me recuerda actividades que puedo hacer.	Sí
	El sitio web no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos.	No
RELACIONES	El sitio web intenta hacerme pensar en las relaciones.	Sí
	Puedo relacionarme con otras personas por medio de este sitio web	Sí
	El sitio web no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales.	No

- Proveedor 4: **APLICACIÓN WEB DE LA MARCA**

La aplicación web de Airbnb es otro proveedor de experiencias y, junto con el sitio web, son los más utilizados por los usuarios para relacionarse con la marca. Como ya se describió en el capítulo tres de esta investigación, el uso de dispositivos móviles va en aumento en México y las empresas deben crear espacios que se adapten a esta manera de interacción.

Esta versión para dispositivos móviles nace en el año 2009 durante la etapa de expansión de la marca. Sin embargo, es el año 2012 cuando tiene mayor éxito gracias a los resultados que arrojó el Pensamiento de Diseño (descrito anteriormente en el análisis de vinculación de marca con el marco teórico).

La versión de aplicación móvil está disponible para dispositivos Android y dispositivos IOS. Es gratuita y pretende ser el vínculo directo entre el anfitrión, el huésped y la marca.

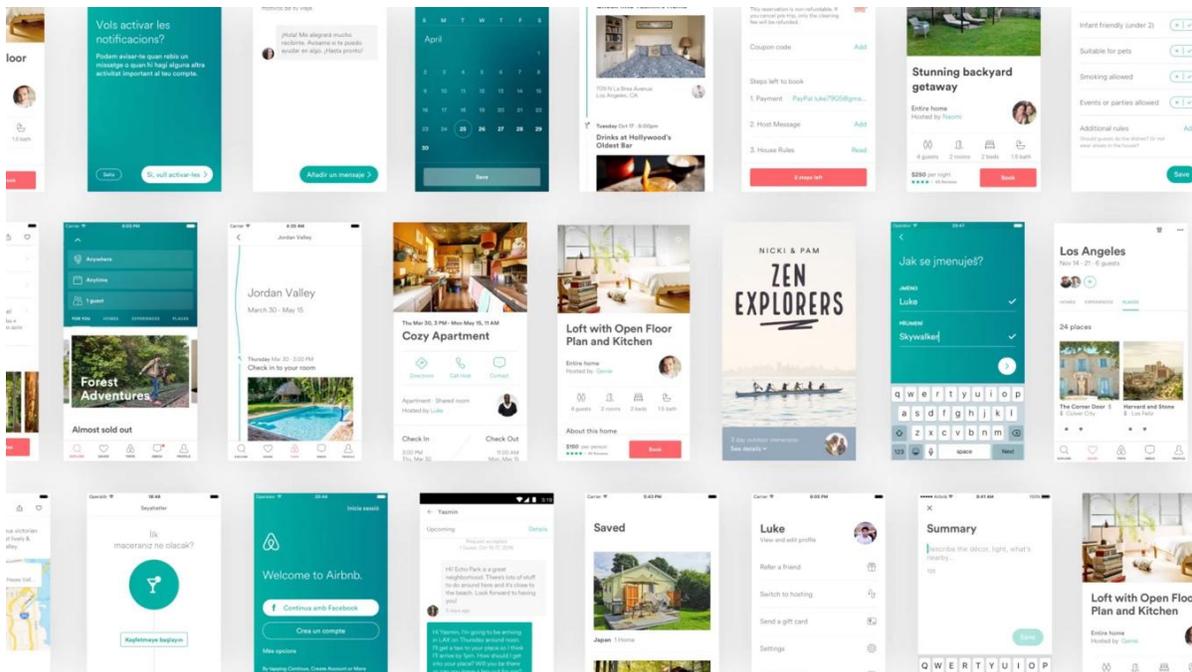


Foto XXXVII. Despliegado de las funciones en la aplicación móvil de Airbnb.

FUENTE: AIRBNB 2019

El proceso de Interacción con la marca a través de la aplicación móvil es el siguiente:

- Usuario Ingresa al Buscador de Aplicaciones Móviles en busca de la aplicación de la Marca
- El usuario Ingresa Datos para poder descargar la aplicación móvil
- El usuario Descarga la Aplicación Móvil
- El usuario ahora ingresa a su sesión o llena un formulario para darse de alta dentro de la aplicación móvil
- El usuario navega en la aplicación móvil

Para describir la navegación dentro de la plataforma móvil se debe conocer primero la manera en la que la aplicación móvil está constituida y cómo cada variable ayuda a la construcción de la experiencia.

La construcción de la aplicación Web está estructurada de la siguiente manera:

APLICACIÓN AIRBNB	
NAVEGADOR DE INICIO	
CABEZA	Barra de Búsqueda
	Filtro por Búsqueda
CUERPO	Servicios que la empresa ofrece (hospedaje, experiencias y restaurantes)
	Servicio Nuevo: Airbnb Plus
	Catálogo de Alojamientos Generales
PIE	Explorador
	Alojamientos Guardados
	Viajes
	Mensajes
	Sesión
ESTRUCTURA DEL CATALOGO DE SERVICIOS	
RECTANGULO DE LA OFERTA	Foto
	Tipo de Alojamiento + Número de Camas
	Costo por Noche
	Evaluación
ESTRUCTURA DEL PERFIL DE LA RESERVACIÓN	
ESTRUCTURA PRIMARIA DE LA RESERVACIÓN:	Foto
	Tipo de Alojamiento
	Título

DATOS IMPORTANTES	Lugar
	Anfitrión + Foto
DETALLES ADICIONALES SOBRE LA RESERVACIÓN	Número de Habitaciones
	Hora de Llegada
	Ubicación Detallada
	Servicios con los que cuenta
	Evaluaciones por Usuarios
	Reglas de la Casa
	Precios Adicionales
	Disponibilidad del inmueble
	Accesibilidad
	Denuncias
PIE DE LA ESTRUCTURA DE LA RESERVACIÓN	Costo por Noche
	Evaluación
	Botón de Disponibilidad
	Desplegado de Calendario

Asimismo, se debe mencionar que cada variable dentro de los proveedores de experiencia (foto, título, lugar, barra de búsqueda, etc.) está puesto con la misma intencionalidad con la que fue colocado en el sitio web y su descripción y análisis a través de los módulos experienciales es la misma, por lo que enunciarlos sería repetitivo.

Sin embargo, sitio web y aplicación móvil sí presentan características diferentes. Sobre todo, en la manera de distribución espacial; esto se debe a que en monitor de la computadora permite una amplia visualización de los diferentes alojamientos, mientras que en la aplicación móvil se presentan en forma de listado.

A continuación de enlistarán las generalidades y diferencias que existen entre la aplicación web y la aplicación móvil:

- La distribución de espacio es diferente: el sitio web busca la forma rectangular, mientras que la aplicación busca la manera de presentarse en forma de lista
- Tanto la Barra de Menú y el Pie de las Páginas están presentes todo el tiempo durante la navegación del usuario por la plataforma
- La aplicación móvil requiere una serie de pasos como búsqueda en la tienda de aplicación, descarga, llenado de datos, y uso; mientras que la página web sólo necesita entrar a Internet y al sitio para interactuar.
- Los usuarios que descargan aplicaciones móviles tienen más probabilidad de interactuar con la marca que los que lo hacen por el sitio web, ya que

descargar una aplicación consume espacio dentro de la memoria del teléfono y los usuarios deben elegir qué aplicaciones descargar y cuáles no.

- La forma en la que se muestra el desplegado de opciones de alojamiento es más simple que el del sitio web.
- La forma de comunicación entre anfitriones y huéspedes es más fácil a comparación del sitio web, ya que durante todo el proceso de navegación se encuentra desplegado un apartado para contactar al anfitrión.
- La versión para dispositivos móviles está diseñada principalmente para un público joven o para usuarios que ya han probado el servicio y el sitio web para usuarios nuevos o personas más adultas.

Tabla de gestión del marketing de experiencias en el proveedor de Aplicación Móvil con el que opera en Airbnb México:

MODULO	PERSONAL AIRBNB	
SENSACIONES	La Aplicación Móvil intenta atraer mis sentimientos.	Sí
	La Aplicación Móvil es perceptualmente interesante.	Sí
	La Aplicación Móvil carece de atractivo sensorial para mí.	No
SENTIMIENTOS	La Aplicación Móvil intenta ponerme de cierto humor.	Sí
	La Aplicación Móvil me hace responder de manera efectiva.	Sí
	La Aplicación Móvil no intenta apelar a mis sentimientos.	No
PENSAMIENTO	La Aplicación Móvil intenta intrigarme.	No
	La Aplicación Móvil estimula mi curiosidad.	Sí
	La Aplicación Móvil no intenta apelar a mi lado creativo.	Sí
ACTUACIONES	La Aplicación Móvil intenta hacerme pensar en mi estilo de vida.	Sí
	La Aplicación Móvil me recuerda actividades que puedo hacer.	Sí
	La Aplicación Móvil no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos.	No
RELACIONES	La Aplicación Móvil intenta hacerme pensar en las relaciones.	Sí
	Puedo relacionarme con otras personas por medio de la Aplicación Móvil.	Sí
	La Aplicación Móvil no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales.	No

- Proveedor 5: **PERSONAL DE LA MARCA**

De acuerdo con el portal (This is Design Thinking, 2015), Sasha Lubomirky jefa del área de investigación de usuarios en el periodo 2012 – 2014 menciona que todos los empleados, ya sean nuevos o con antigüedad, una o dos veces al año deben hospedarse en un Airbnb y deben registrar sus experiencias en una libreta con el fin de obtener datos que le ayuden a mejorar el servicio.

Todas las áreas de la compañía están involucradas en interesarse con la marca de manera directa. Sin embargo, quienes están más obligados hacerlos son los ingenieros que laboran en la construcción de las plataformas digitales.

Por otra parte, los empleados dedicados a la atención de clientes reciben capacitaciones sobre cómo mejorar los espacios de vivienda y cómo hacer que las estancias en los alojamientos sean armónicas; esto con la finalidad de aportar ideas a los anfitriones e impulsarnos a alcanzar un grado mayor dentro de la aplicación por los comentarios que reciben.

Finalmente, menciona (This is Design Thinking, 2015) , todos los directivos y jefes de área reciben una capacitación en forma de experiencia culinaria de distintos lugares del mundo, con la finalidad de encontrar puntos de mejora en el proceso de enseñanza cultural.

Estas acciones hacen que el personal que labora en la empresa está inmerso dentro del proceso de arrendamiento de los huéspedes y genera empatía con ellos. Busca minimizar los riesgos y encontrar manuales de ayuda para anfitriones y huéspedes con el fin que tengan una relación cordial y de respeto.

MODULO 1: SENSACIONES			
VARIABLES	FORMA	DESCRIPCIÓN	SENSACIÓN
Personal que labora en Airbnb	No aplica.	Son personas sin distinción de raza, sexo, orientación sexual, preferencia sexual, discapacidad de ningún tipo. En todos los rengos: cargos de mando y cargos operativos	La empresa proyecta diversidad e integración

MODULO 2: SENTIMIENTOS				
VARIABLES	PERCEPCIÓN	AFECCIÓN	ÁNIMO	EMOCIÓN
Personal que labora en Airbnb	Diversos	Alentados a la positividad	Felicidad	Empáticos, buen humor,

MODULO 3: PENSAMIENTO		
VARIABLES	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Personal que labora en Airbnb	Áreas como las ingenierías o base de datos tienen toda una carga convergente de análisis y proyecciones. La empresa fomenta el uso de ambos tipos de pensamiento	La empresa busca que todos sus empleados posean el pensamiento convergente y divergente. Sin embargo, se centra más en explotar al máximo este tipo de pensamiento para encontrar soluciones creativas en decisiones estratégicas.

MODULO 4: ACTUACIONES			
VARIABLES	MODIFICACIÓN CONDUCTUAL	APELATIVO AL ESTILO DE VIDA	FORMA DE INTERACCIÓN
Personal que labora en Airbnb	No hay estructura rígida de mando en los puestos, por lo que los empleados se tratan como iguales	No fomentan las estructuras rígidas	Interacción personal y digital

MODULO 5: RELACIONES		
VARIABLES	EN LA COMUNIDAD	SENTIDO DE PERTENENCIA
Personal que labora en Airbnb	Son parte de la comunidad. Una pieza fundamental dentro del papel que desempeñan como gestores y buscadores de respuesta por parte de los anfitriones y los huéspedes	Son parte fundamental de la marca y se involucran en las decisiones de manera colectiva e individual por medio de cuestionarios y bitácoras de experiencias.

Tabla de gestión del marketing de experiencias en el módulo del personal que opera en Airbnb México:

MODULO	PERSONAL AIRBNB	
SENSACIONES	El personal intenta atraer mis sentimientos.	Sí
	El personal es perceptualmente interesante.	Sí
	El personal carece de atractivo sensorial para	No

	mi.	
SENTIMIENTOS	El personal intenta ponerme de cierto humor.	Sí
	El personal me hace responder de manera efectiva.	Sí
	El personal no intenta apelar a mis sentimientos.	No
PENSAMIENTO	El personal intenta intrigarme.	No
	El personal estimula mi curiosidad.	Sí
	El personal no intenta apelar a mi lado creativo.	Sí
ACTUACIONES	El personal intenta hacerme pensar en mi estilo de vida.	Sí
	El personal me recuerda actividades que puedo hacer.	Sí
	El personal no intenta hacerme pensar en acciones y comportamientos.	No
RELACIONES	El personal intenta hacerme pensar en las relaciones.	Sí
	Puedo relacionarme con otras personas por medio de este personal.	Sí
	El personal no intenta recordarme reglas y ordenamiento sociales.	No

Una vez expuesto punto por punto los diferentes proveedores de experiencia que Airbnb ofrece a los usuarios se puede trazar la Matriz Experiencial propuesta por (Schmitt, 2000), la cual ofrecerá un panorama general sobre la construcción de la experiencia de marca:

PROVEEDORES DE EXPERIENCIA							
	Publicidad	Logotipo	Espacio de la Marca	Sitio Web	Aplicación Web	Personal	
MEE	SENSACIONES	Confianza Seguridad Felicidad Curiosidad	Empatía Felicidad Curiosidad	Notoriedad Confianza Seguridad	Paz Serenidad Armonía	Paz Serenidad Armonía	Diversidad e Integración
	SENTIMIENTOS	Satisfacción Felicidad Insistencia	Felicidad Armonía	Diferenciación y Felicidad	Seguridad Felicidad Confianza	Seguridad Felicidad Confianza	Empatía
	PENSAMIENTOS	Alienta la creatividad y la curiosidad	Totalmente divergente	Convergente en realizar el trabajo y divergente en la manera de cómo hacer el trabajo.	Relaciones Digitales. Convergente en precio, reglas de seguridad y datos del usuario y divergente en diseño se espacios de alojamientos y experiencias	Convergente en precio, reglas de seguridad y datos del usuario y divergente en diseño se espacios de alojamientos y experiencias	Convergente para resolver dudas y divergente para plantear soluciones
	RELACIONES	La marca como referente y sus usuarios como embajadores	Relación digital con presencia en sitios que vivista el usuario de manera no intrusiva	Trabajo colaborativo en el que se fomenta la aportación de ideas de todos los miembros del equipo	Relaciones digitales Correlaciones de igualdad entre anfitriones y huéspedes. La marca como gestor de información y aval de seguridad	Correlaciones de igualdad entre anfitriones y huéspedes. La marca como gestor de información y aval de seguridad	Relaciones digitales y correlacionales entre huéspedes y anfitriones
	ACTUACIONES	Clic a sitio web	Presencia de Marca	Aumento de la Productividad mediante la motivación y felicidad	Uso del Servicio	Uso del Servicio mediante la Aplicación	Hospitalidad constante

CONCLUSIONES

La investigación expuesta en este trabajo mostró una serie de conclusiones sobre el Pensamiento de Diseño y la construcción de experiencias de marca en entornos digitales. Temas que las marcas a nivel mundial han sabido aprovechar en la búsqueda de captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya tienen.

Primeramente, esta investigación expone que el Pensamiento de Diseño es una forma de resolver problemas de manera creativa mediante el trabajo colaborativo en el que todo el equipo vierte ideas mediante técnicas que ponen en el centro las necesidades y las emociones de las personas.

Además, expone que esta visión tiene aplicaciones para otras áreas de investigación como la Arquitectura, Diseño Industrial, Pedagogía, Ciencias Administrativas, Marketing y Publicidad.

En ese sentido, el Pensamiento de Diseño consta de cinco fases: empatía, definición, generación de ideas, armado de un prototipo y medición de resultados. Si bien existen otras etapas, estas cinco fases están presentes durante todo el proceso.

También, el desarrollo de esta investigación arrojó que este tipo de estrategia es utilizada con mayor frecuencia en marcas que usan plataformas digitales tales como un sitio web, una aplicación móvil, redes sociales, correo electrónico, blogs o un programa de relaciones con los clientes.

Por consiguiente, durante todo el análisis que se realizó, pudo observarse que toda la estructura de una página web, su paleta de colores, tipografía, fotografías, entre otras variables, implican una gran importancia para el cliente, además de las funciones principales que deba tener la página se relacionan con el nivel de aceptación del cliente y así pueda éste(a) concluir si fue un proceso de compra adecuado, entretenido y agradable.

Igualmente, los resultados de este trabajo describen que existen cuatro niveles identificables en los que el Pensamiento de Diseño puede estar presente en una organización: como talleres de capacitación de un área, en la toma de decisiones de un área en específico, en las decisiones estratégicas que vinculan dos o más áreas dentro de una organización y en toda la organización (como parte de la cultura entre sus miembros)

El Pensamiento de Diseño es un área poco explorada en el mercado mexicano y que ha llegado a posicionarse como una herramienta eficaz para crear nuevos

modelos de negocios basado en las necesidades de los consumidores explotando las necesidades emocionales y relacionales. Sin embargo, no existe aún un área de investigación encargada de estudiar sus impactos y su metodología.

Es de gran importancia mencionar que el Pensamiento de Diseño no se basa únicamente en elaborar una decoración adecuada para una empresa, sino que también trabaja en conjunto con otras aristas importantes, de las cuales serán diferentes para cada ámbito de trabajo y así poder ayudar a generar una experiencia completa para los clientes.

Por otro lado, al proceso de construcción de experiencia de marca se le denomina también marketing experiencial. Si bien aún no existe algún conceso que lo defina qué es el marketing de experiencias, los autores expuestos en este trabajo de investigación apuntan a que se trata de una planeación, implementación, gestión y evaluación de la relación que existe entre marca y consumidor por medio de una experiencia.

Así, la definición del término experiencia juega un papel importante para entender cómo opera el marketing de experiencias en la práctica. Pues se trata de un acontecimiento sensorial y subjetivo, propio de cada individuo, que genera un aprendizaje en el actúan diversos agentes externos.

El trabajo expuesto de (Schmitt, 2000) muestra que existen cinco módulos experienciales que toda marca que desee implementar el marketing de experiencias debe gestionar: módulo sensorial, módulo emocional, módulo de pensamiento, módulo de relaciones y módulo de acciones.

Por lo anterior, cada módulo posee diversas variables que actúan con la intención de generar una experiencia a las personar. El autor menciona cada uno de estos módulos se pueden gestionar de manera independiente y son llamados con el término “*marketing*” antes del concepto. Por ejemplo, marketing sensorial, marketing emocional, marketing de pensamiento, marketing de relaciones y marketing de actuaciones.

En ese sentido, (Schmitt, 2000) dice que los términos se pueden confundir o que se pueden mostrar como si fueran sinónimos. Sin embargo, sí existe una delgada línea de diferenciación entre marketing experiencial y los demás. Esa diferenciación está en la gestión de los módulos.

Por ejemplo, cuando se gestiona sólo el módulo sensorial, se habla entonces de marketing sensorial. Cuando se gestionan dos o más módulos se habla de marketing de experiencias.

Así, dentro del marketing de experiencias se presentan experiencias híbridas y experiencias holísticas. Las primeras hacen referencia a la interacción de dos o más módulos, mientras que las experiencias holísticas es la integración de todos los módulos experienciales.

Por otra parte, toda marca que pretenda construir experiencias debe identificar qué elementos son los que permiten gestionar la experiencia con sus clientes. (Schmitt, 2000) identifica siete proveedores de experiencia principalmente los cuales son: comunicaciones, identidad de marca, productos, congestión de marca, entorno, sitio web y personal.

Así, los proveedores de experiencia son todos los elementos que posee la marca y los utiliza para gestionar experiencias con sus clientes. La investigación arrojó que estos proveedores pueden ser los mencionados con anterioridad, pero también la marca puede poseer otros o parte de los siete.

De acuerdo con el estudio, el marketing de experiencias logra ser efectivo para construir *engagement* y sus resultados impactan en un periodo largo. Su objetivo, principalmente, es el de crear embajadores de marca y pretende generar un impacto en la publicidad boca en boca.

El impacto que muestra el marketing de experiencias a los consumidores es que se involucran de manera significativa con los valores y filosofía de la marca y sus productos. El segmento que muestra más interés por este tipo de estrategias es un público joven.

Además, el avance de la tecnología y la presencia de marca en plataformas digitales brindan la posibilidad de que el marketing de experiencias sea una buena opción para trazar una óptima navegación del usuario en sitio web, aplicaciones móviles, blogs o correo electrónico.

Referente a la marca Airbnb, esta investigación expuso que el desarrollo de las tecnologías hace que cada día que pasa, los usuarios buscan nuevas formas de encontrar soluciones a problemas que afectan su comunidad. Esta tendencia es global y está impactando a México.

En ese sentido, una de las tendencias con mayor impacto a nivel global es el consumo colaborativo. El cual, busca la manera de compartir bienes o servicios en lugar de poseerlos con la finalidad de generar el menor grado de impacto ambiental y ayudar al planeta a disminuir los contaminantes que afectan la atmósfera.

Es por esa razón que emergen empresas que se valen de la economía colaborativa para encontrar un nicho en el mercado. De ese modo, surgió Airbnb.

Con la finalidad de encontrar espacios de alojamiento a precios accesibles y acercando a las personas de distintas partes del mundo mediante a compartir espacios en áreas comunes.

Airbnb es una plataforma en la que la empresa actúa como intermediario entre un anfitrión (persona que arrenda el espacio de alojamiento) y un huésped (persona que busca un lugar para quedarse por un corto periodo de tiempo). Esto lo hace mediante la recolección de datos por parte de ambos actores y su sitio web funge como catalogo para viajeros de todo el mundo.

Dicha empresa ofrece dos tipos de servicio: la conexión de anfitriones y huéspedes mediante la renta de un espacio, la conexión de anfitriones y huéspedes mediante una experiencia de viaje (ya sea un recorrido nocturno, una clase de cocina, caminata nocturna, etc.)

La rápida expansión de Airbnb a nivel mundial trajo consigo que diversas industrias pidieran a los gobiernos regular este tipo de prácticas. La más destacada fue la industria hotelera y turística. Sin embargo, como se expuso en esta investigación la compañía no representa aún una amenaza para las grandes cadenas de hoteles que ofrecen su servicio en México.

Pero, la empresa sí representa una amenaza para hoteles locales que ante la demanda de la temporada vacacional pierden parte de sus ingresos por la renta entre particulares. Para compensar este tipo de irregularidades, el gobierno de la Ciudad de México fijó un impuesto del 3% como compensatorio a la industria hotelera y se busca que se fije a nivel nacional.

Lo anterior expuesto no es impedimento para que la compañía crezca a más del 15% anual y México se ha convertido en un lugar atractivo para turistas que se hospedan mediante la plataforma Airbnb. La investigación mencionó que los destinos más demandados son: Puerto Vallarta, Ciudad de México y Playa del Carmen y que Estados como Puebla, Veracruz, Yucatán y Oaxaca muestran altos índices de crecimiento en la demanda de reservaciones.

Los datos arrojados en esta investigación demuestran que el éxito de la empresa se encuentra en entender a sus usuarios de manera cercana y que el público objetivo de Airbnb es muy distinto al turista que busca hospedarse en grandes cadenas de hoteles de lujo.

Además, el mercado de hotelería y hospedaje ha estado en constante crecimiento en los últimos años, por lo que la competencia es cada vez más fuerte. Considerando lo anterior, no es de sorprenderse que la empresa Airbandb posea primeramente una estrategia inicial diferente, debido a que no se enfoca en dar a

conocer algunos hoteles con sus respectivos cuartos, sino que va encaminada, como se mencionó en los capítulos anteriores, a difundir lugares de hospedajes diferentes, tales como casas, cabañas, cuartos bien ubicados, todos cercanos a una gran variedad de paisajes y gustos particulares de los clientes.

Es necesario remarcar que tanto el Pensamiento de Diseño como el Marketing de Experiencias tienen en común el ubicar a las personas en el centro del desarrollo de la estrategia. Ambas ven a clientes no sólo como personas con poder adquisitivo, sino que, además, poseen características emocionales complejas que las marcas pueden explotar en su beneficio.

Lo anterior, no supone que todas las técnicas empleadas por ambas visiones sean de carácter emocional. Más bien, ambas explotan de mayor manera los sentimientos y emociones de sus consumidores.

Esta investigación expuso cómo el Pensamiento de Diseño se encuentra integrado a la cultura organizacional de la empresa Airbnb y cómo distintas áreas dentro de la empresa la utilizan de manera conjunta para conocer las necesidades de los usuarios al momento de elegir un espacio para vacacionar o para conocer un lugar.

Esta investigación documental expuso que, en la etapa de lanzamiento a nivel mundial de la aplicación, la empresa Airbnb utilizó el Pensamiento de Diseño para ubicar los momentos clave en los que el usuario en el sitio web realiza para reservar un lugar para hospedarse.

En todas las etapas encontradas, se mostró que la confianza juega un papel determinante para continuar avanzando en la navegación del sitio web y que este valor debería estar plasmado desde un inicio del sitio web. Además, se encontraron los tópicos más importantes en el que la confianza se le debe dar mayor importancia como en las fotografías de los lugares ofertados por los anfitriones, los datos de los huéspedes, las reglas de la casa, el método de pago y el aseguramiento por daños a terceros y propiedad privada.

De esa forma, la empresa emprendió acciones estratégicas que generaran confianza entre los usuarios, como una evacuación y reseñas de los usuarios hacia los anfitriones, el asesoramiento por parte del personal laboral de Airbnb a los anfitriones para tomar fotografías en mejor ángulo e iluminación y el libre intercambio de mensajes entre anfitrión y huéspedes.

Estas acciones han resultado efectivas, pues datos muestran que la cantidad de usuarios que abandona el sitio web sin interactúan cayó de manera drástica, por lo

que los datos de las interacciones demuestran interés por parte de los usuarios a conocer más sobre la marca y sus anfitriones.

Otros de los puntos que arrojó el Pensamiento de Diseño fue el ubicar a los anfitriones como verdaderos aportadores de la promesa única de venta, ya que, gracias a ellos, las experiencias no son las mismas en ningún viaje y en ningún hospedaje. Esto quiere decir que no todo el trazo de la experiencia está en manos de la empresa, sino que los anfitriones tienen cierta autonomía para construir la experiencia de estadia dentro de los alojamientos.

Sin embargo, la empresa capacita a los anfitriones mejor evaluados de su comunidad con la finalidad de brindar un mejor servicio a los huéspedes y los asesora en el acomodo y distribución del espacio. Además de incitarlos a ofrecer una experiencia gastronómica o cultural que les signifique a los huéspedes.

Es en este punto en el que se encuentra la clave de éxito de la compañía, ya que, contrario a lo que se piensa de manera colectiva, la experiencia que tiene el huésped con el anfitrión es el “verdadero producto” que ofrece Airbnb y la construcción experiencial está encaminada a crear lazos de confianza y relación entre anfitrión – marca y huésped – marca.

En otras palabras, no gestionar toda la experiencia es un factor de éxito que la empresa sabe utilizar de manera correcta para crear lealtad e impactar de manera significativa a la comunidad ofreciendo auto empleo y colocando lugares no turísticos en la mira de viajeros que buscan conocer nuevos lugares y obtener nuevas experiencias.

En ese sentido, si el Pensamiento de Diseño aporta la metodología para conocer a los usuarios que navegan en el sitio web de Airbnb, el Marketing de Experiencias proporciona el esquema a seguir para el diseño de la interacción. La relación entre marca y usuario se centra mayormente en plataformas digitales.

Es por esa razón que el análisis del color, tiempo de carga, acomodo de fotografía, barra de búsqueda, contactos del anfitrión, datos del usuario, entre otros. Son variables determinantes para conocer cómo se genera y cómo se gestiona la experiencia.

Según datos arrojados en la investigación, se puede decir que Airbnb ofrece una experiencia holística en por lo menos 5 proveedores de experiencia identificables: comunicaciones, espacios, sitio web, aplicación móvil y el personal que labora en la compañía.

Por lo anterior, las experiencias holísticas permean en los cinco módulos experienciales estratégicos y cada uno de los proveedores de experiencias

poseen características que encajan en la descripción de una experiencia holística. Así, el módulo de comunicaciones actúa como captador de clientes potenciales, el módulo de espacio actúa como catalizador de la productividad, el sitio web y la aplicación móvil para la interacción y el personal como guías y gestores para una sana convivencia.

Todas las características anteriormente mencionadas, hacen que la marca Airbnb posea el éxito que tiene y sea valuada como una de las mejores compañías para trabajar y que entienda a su público objetivo de manera cercana y amada ofreciendo una experiencia en el uso de manera única y diferente. Es una *lovemark*.

Finalmente, se comprobó que el Pensamiento de Diseño es un factor importante para la construcción de experiencia de marca ya que brinda las herramientas necesarias para entender las necesidades físicas y emocionales de las personas. De esa manera, la empresa Airbnb México utiliza esta información para brindar experiencias holísticas a sus clientes, principalmente mediante el uso de plataformas digitales como su sitio web y aplicación móvil, por lo que la hipótesis generada previa a la investigación es comprobable.

BIBLIOGRAFÍA

- AIRBNB. (20 de marzo de 2019). *¿Qué es la comisión por servicio de Airbnb?* Obtenido de Airbnb: <https://www.airbnb.mx/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee?q=cobro%20de%20comision>
- AIRBNB. (20 de marzo de 2019). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Airbnb: <https://press.airbnb.com/es/about-us/>
- Airbnb México. (15 de diciembre de 2017). *2017: Un año de logros para la comunidad de Airbnb México*. Obtenido de Airbnb México: <https://press.airbnb.com/ea/2017-un-ano-de-logros-para-la-comunidad-de-airbnb-mexico/>
- Alcalde, J. C. (s.f.). *conomía colaborativa*. Obtenido de Econopedia: <https://economipedia.com/definiciones/economia-colaborativa.html>
- Aldana, J. G. (7 de Abril de 2018). *Caso de éxito digital Airbnb.com, cómo analizarlo*. Obtenido de josegregorioaldana.com: <https://josegregorioaldana.com/caso-de-exito-digital/>
- AMAI. (12 de marzo de 2019). *Niveles Socio Económicos*. Obtenido de NSE.AMAI.ORG: <http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>
- Asmiri Marketing. (7 de Abril de 2015). *10 características UX de la web de Airbnb*. Obtenido de Asmiri Marketing: <https://asiri.es/ux-de-la-web-de-airbnb/>
- Barà, M. (10 de Diciembre de 2010). *Economía colaborativa: qué es y beneficios*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- BBC. (24 de abril de 2017). *5 páginas web que le hacen la competencia a Airbnb en el el mercado del alquiler de viviendas de vacaciones*. Obtenido de BBC News.
- Brown, T. (Septiembre de 2008). *Design Thinking*. Obtenido de emprendedoresupa: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Bustamante, J. P. (14 de Febrero de 2012). *Wiki Eoi*. Obtenido de Pensamiento convergente / Pensamiento divergente en Innovación y creatividad:

https://www.eoi.es/wiki/index.php/Pensamiento_convergente/_Pensamiento_divergente_en_Innovación_y_creatividad

Cantú, A. (20 de Marzo de 2018). *Qué es: Interfaz de Usuario (UI)*. Obtenido de blog.acantu.com: <https://blog.acantu.com/que-es-ui-intefaz/>

Cerezo, M. G. (1 de August de 2015). *Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión*. Obtenido de [redalyc.org](https://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005054>

CNN Expansión. (13 de diciembre de 2018). *La Ciudad de México es el destino más demandado en Airbnb para fin de año*. Obtenido de Expansión en alianza con CNN: <https://expansion.mx/tendencias/2018/12/13/la-ciudad-de-mexico-es-el-destino-mas-demandado-en-airbnb-para-fin-de-ano>

Constantinides, E. (Feb de 2004). *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*. Obtenido de ris.utwente.nl: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6847019/constantinides_paper_influencing.pdf

Dam, R., & T. S. (28 de Febrero de 2019). *Design Thinking: Get a Quick Overview of the History*. Obtenido de Interaction Design ORG: <https://www.interaction-design.org>

Elogia. (23 de agosto de 2015). *CÓMO HEMOS PASADO DEL TURISMO 1.0 AL TURISMO 3.0 #INFOGRAFIA #TOURISM*. Obtenido de ticsyformacion.com: <https://ticsyformacion.com/2015/08/23/como-hemos-pasado-del-turismo-1-0-al-turismo-3-0-infografia-tourism/>

Entorno Turístico . (10 de Octubre de 2018). *Airbnb ya paga el Impuesto al Hospedaje en 6 estados de México*. Obtenido de Entorno Turístico : <https://www.entornoturistico.com/airbnb-ya-paga-el-impuesto-al-hospedaje-en-6-estados-de-mexico/>

Galmes, M. (1 de January de 2015). *Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión*. Obtenido de [researchgate.net](https://www.researchgate.net): https://www.researchgate.net/publication/304791589_Comunicacion_y_marketing_experiencial_aproximacion_al_estado_de_la_cuestion

Gómez, J. C. (28 de diciembre de 2017). *10 tendencias en marketing experiencial: enfocándose hacia el 2018*. Obtenido de josecantero.com/: <https://josecantero.com/2017/12/28/10-tendencias-en-marketing-experiencial-enfocandose-hacia-el-2018/>

- Holbrock, M., & Elizabeth, H. (September de 1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. Obtenido de mastermarketing.dauphine.fr:
https://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf
- Iglesias, P. F. (25 de Julio de 2014). *El valor de la identidad corporativa: el caso de Airbnb*. Obtenido de Pabloyglesias.com:
<https://www.pabloyglesias.com/identidad-corporativa-airbnb/>
- IMCO. (28 de febrero de 2018). *Airbnb en la Ciudad de México: Extiende los beneficios económicos del turismo y reduce la brecha salarial*. Obtenido de imco.org.mx: https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2018/02/DocumentoAIRBNB_26-02-18.pdf
- INEGI. (28 de Febrero de 2018). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2017*. Obtenido de INEGI.ORG.MX: <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/dutih/2017/>
- Joffrion, E. F. (9 de Julio de 2018). *The Designer Who Changed Airbnb's Entire Strategy*. Obtenido de Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/emilyjoffrion/2018/07/09/the-designer-who-changed-airbnbs-entire-strategy/#407617642c36>
- Keller, K. L. (January de 1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Obtenido de jstor.org:
https://www.jstor.org/stable/1252054?seq=1#page_scan_tab_contents
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Laurel, B. &. (1990). *The Art of Human-computer Interface Design*. Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Lenderman, M., & Sanchez, P. (2015). *MARKETING EXPERIENCIAL: LA REVOLUCION DE LAS MARCAS*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Manuel, S. O., & Ceballos, P. B. (2016). *Design Thinking. Lidera el Presente. Crea el Futuro*. Madrid: ESIC.
- Marie Claire. (21 de enero de 2016). *Un nuevo concepto de turismo: llega el turista 3.0*. Obtenido de MarieClaire.es: <https://www.marie-claire.es/viajes/articulo/5-caracteristicas-que-diferencian-al-turista-3-0-261453300668>

- Marketing Directo. (21 de abril de 2016). *"No vayas allí, vive allí", el nuevo (y magnífico) spot de Airbnb*. Obtenido de marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/no-vayas-alli-vive-alli-nuevo-y-magnifico-spot-airbnb>
- mba sKool. (18 de marzo de 2019). *Airbnb Marketing Mix (4Ps) Strategy*. Obtenido de mba sKool.com: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17335-airbnb.html>
- Meinel, C. &. (2011). *Design Thinking Research. En Design Thinking: Understand, Improve, Apply*. Berlin: Springer.
- Merca 2.0. (8 de Enero de 2019). *4 CAMBIOS QUE PRESENTARÁ EL MARKETING DE EXPERIENCIA EN 2019*. Obtenido de www.merca20.com: <https://www.merca20.com/marketing-de-experiencia-2019/>
- Miranda, A., & Oropeza, M. (13 de mayo de 2017). *Regulación del alojamiento compartido, un servicio de hospedaje en la CDMX*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/airbnb-paga-impuestos-cdmx.html>
- Moote, I. (2014). *Design THinking for Strategic Innovation - What They Can't Teach you at the Business or Disegn School*. En I. Moote, *Design THinking for Strategic Innovation - What They Can't Teach you at the Business or Disegn School* (pág. 16). España: Urano S.A.
- Moral, M. M., & Fernandez, M. T. (2012). *NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING: EL MARKETING EXPERIENCIAL*. Obtenido de researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Maria_Teresa_Alles/publication/243056539_El_marketing_experiencial_antecedentes_y_estado_actual_de_la_investigacion/links/0deec538359e2019a3000000.pdf
- Ortiz, G. (2018). *La caída del mercado de smartphones en México*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/caida-smartphones-en-mexico.html>
- Pato, S. (26 de Septiembre de 2017). *¿Cómo está regulado Airbnb en diferentes ciudades del mundo?* Obtenido de Tourse: <https://www.publico.es/viajes/como-esta-regulado-airbnb-en-diferentes-ciudades-del-mundo/2/>

- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Reason Why. (9 de Mayo de 2014). *Airbnb lanza su primera campaña de Publicidad global*. Obtenido de ReasonWhy.es: https://www.reasonwhy.es/actualidad/campanas/airbnb-lanza-su-primera-campana-de-publicidad-global_2014-05-09
- Reeves, R. (1961). *Reality in Advertising*. USA: Widener Classics .
- Romualdo, K., & Morales, Z. (6 de abril de 2014). *Los Interhouses*. Obtenido de Microtendencias : <https://sipse.com/mexico/aumenta-cifra-de-interhouses-entre-mexicanos-114735.html>
- Salovey, P. y. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Seoane, M. S. (1 de Febrero de 2017). *LA VERDADERA HISTORIA DEL DESIGN THINKING*. Obtenido de designthinking.gal: <https://designthinking.gal/la-verdadera-historia-del-design-thinking/>
- Short Awards. (5 de Mayo de 2017). *#NOTYETTRENDING*. Obtenido de ShortAwards.com: <https://shortyawards.com/9th/notyettrending>
- The Flipped Classroom. (11 de March de 2017). *¿Qué es el “pensamiento de diseño”?* Obtenido de The Flipped Classroom: <https://www.theflippedclassroom.es/que-es-el-pensamiento-de-diseno-infografico/>
- This is Design Thinking. (Mayo de 2015). *The Link between Data Triangulation and Brainstorming Facilitation: Design Thinking at AirBnB*. Obtenido de This is Design Thinking: <https://thisisdesignthinking.net/2015/05/airbnb-design-thinking-culture/>
- Toffler, A. (1980). *La Tercer Ola*. Estados Unidos: Bantam Books.
- Vianna Mauricio, V. Y. (2016). *Design Thinkind: Innovación en los Negocios*. Rio de Janeiro: MJV PRESS.
- Vianna, M., & Y. V. (2016). *Design Thinking: Innovación en los Negocios*. Rio de Janeiro: MJV PRESS.