



JOSÉ MANUEL NAVARRO

Experto en marketing

Su vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en Biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas nacionales e internacionales. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España SEFIDE EDE, de la que en la actualidad es director de Estrategia y Marca. Es autor de "El Principito y la Gestión Empresarial" y "The Marketing, stupid".



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

UCX EN EL PUENTE DONDE HABITAN LAS MARIPOSAS

Cuando afrontaba el contenido de este artículo, el título que había elegido era "UCX: cuando la mente del cliente es el territorio donde se desarrolla la estrategia empresarial", pero coincidió su redacción con la lectura del libro [El puente donde habitan las mariposas](#) de la neurocientífica [Nazareth Castellanos](#). Entonces surgieron algunas ideas para afrontar la experiencia de cliente desde la perspectiva de la neurociencia, la tecnología y, sobre todo, la gestión del propósito del usuario para diseñar acciones que se traduzcan en vínculos estables y duraderos. Ya pueden entender el cambio de título; aún más si se animan a leerlo.

La doctora Castellanos es una neurocientífica destacada, reconocida por su habilidad para desmitificar conceptos científicos complejos, haciéndolos accesibles a una audiencia más amplia. Su trabajo integra de manera única la filosofía, la neurociencia y profundas reflexiones personales. En

su obra, subraya que la comunicación y la interacción social no dependen únicamente del lenguaje hablado, sino que están profundamente entrelazadas con nuestra biología subyacente. Así, postula que la respuesta fisiológica del cuerpo a la emoción precede a la percepción consciente, afirmando que "el cuerpo sabe lo que la mente aún no se ha dado cuenta" y antes de que el individuo tome una decisión. Este concepto se alinea

directamente con la "hipótesis del marcador somático" de A. Damasio, enfatizando la influencia inconsciente de los estados corporales en nuestras decisiones y sentimientos.

Si reparamos en los principios de la doctora Castellanos en relación con la denominada Experiencia Unificada de Cliente (UCX), observaremos una perspectiva enriquecedora para diseñar experiencias que tengan una implicación a un nivel más profundo ya



que se orientarán a estimular la **atención**, al fortalecer la **memorización** de las propuestas, a activar la regulación **emocional** y a potenciar la **intención** de tomar una decisión coherente (aquí la intención involucra a voluntad conscientemente fortalecida a través de mecanismos de motivación intrínseca y extrínseca). Esta posición recuerda al postulado de K. Christoff que defiende que la conexión, el puente, entre el “yo esencial” y el “yo narrativo” es el lugar donde habitan la percepción, la cognición, la emoción y la acción. Crucemos ese puente...

En un entorno de consumo fragmentado y altamente competitivo, donde las marcas se disputan la atención fugaz del consumidor, la experiencia del cliente (CX) dejó de ser un diferenciador para convertirse en una exigencia estratégica. Pero la evolución del mercado y de la tecnología nos ha conducido hacia la UCX, que ha emergido como una respuesta integral al reto de ofrecer recorridos coherentes, fluidos y emocionalmente significativos. Más allá de optimizar interacciones individuales, la UCX busca construir un relato continuo y orquestado a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. Su objetivo no es solo reducir la fricción, sino activar emociones, reforzar vínculos

culos y consolidar una percepción de marca unificada, independientemente del canal o momento de contacto. Esta visión trasciende la lógica multicanal y omnicanal para convertirse en una filosofía holística de diseño de relaciones.

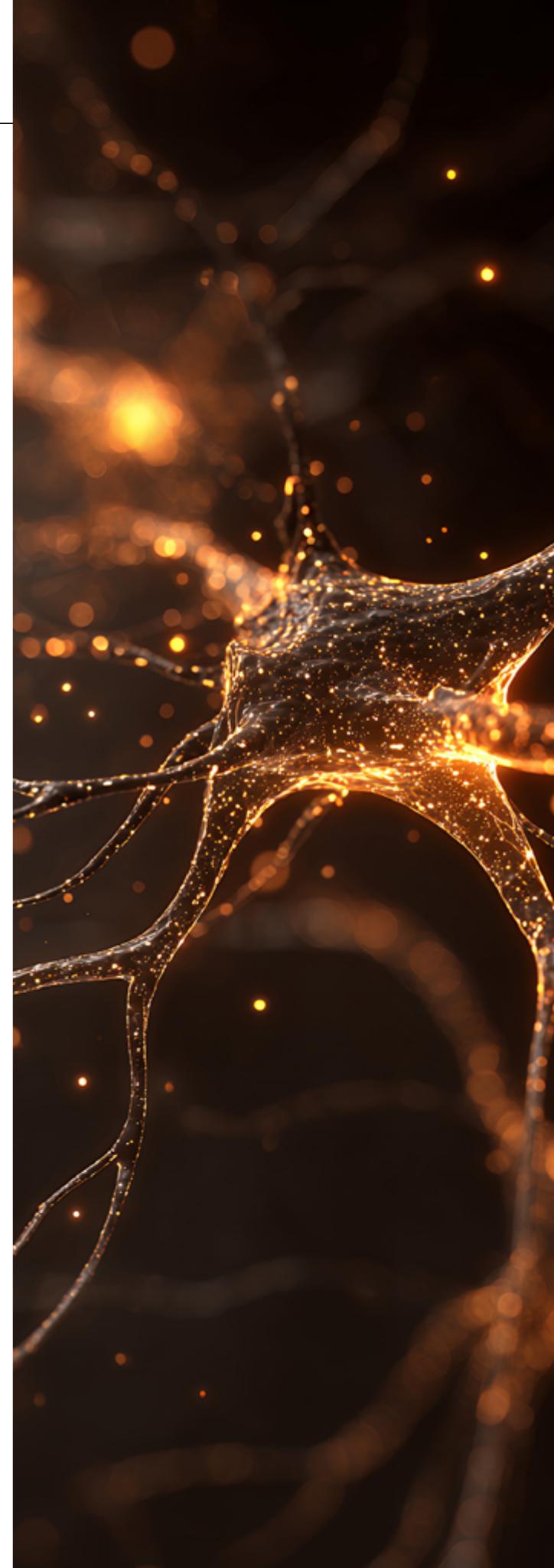
Este cambio de paradigma exige que las organizaciones abandonen la visión funcional y fragmentada de la experiencia del cliente y adopten una arquitectura centrada en el flujo emocional y cognitivo del usuario. La marca deja de ser una suma de departamentos para convertirse en una identidad coherente y reconocible que acompaña al cliente en cada paso. Para ello, hemos de ayudarnos de la neurociencia.

Desde la perspectiva de esta ciencia, el cerebro interpreta continuamente la postura y el estado físico de nuestro cuerpo, lo cual es fundamental para comprender nuestro estado general. Nuestra capacidad de atención voluntaria es inherentemente limitada, pero puede mejorarse significativamente a través de prácticas como la atención plena, lo que conduce a un mayor bienestar y una mayor capacidad para estar y sentir el presente (aquí, el lóbulo frontal desempeña un papel crítico en la atención focalizada). La

comunicación no verbal, que incluye la postura corporal, los gestos faciales y el contacto visual, influye profundamente en las interacciones, a menudo a un nivel inconsciente. Además, la “recíprocidad fisiológica” (la alineación inconsciente de los patrones de ondas cerebrales y la adaptación a los estados emocionales y atencionales de los demás) ocurre durante la interacción humana y también en la que se produce con máquinas humanizadas.

¿Cómo podemos hacer una aplicación estratégica de los disparadores de la **atención** en un modelo de UCX avanzado? Desde mi punto de vista, podremos considerar, entre otras, tres variables:

► Diseñar pensando en la cognición corporal mediante el reconocimiento de que el estado físico del cliente (si está relajado o estresado) influye directamente en su capacidad de atención. El diseño UCX debe minimizar las molestias físicas o las posibles distracciones, por ejemplo, mejorando la usabilidad de las aplicaciones móviles para que los usuarios no encuentren puntos de fricción y, por ejemplo, para que puedan navegar fácilmente con una mano cuando están haciendo alguna actividad que les impide usar las dos.



► Aprovechar las señales no verbales en los puntos de contacto, como en los interfaces digitales tipo chatbots, en los que se podrá utilizar un lenguaje y patrones de respuesta que transmitan o inviten a mantener una “postura” tranquila o útil. En entornos minoristas físicos o durante videollamadas, es oportuno capacitar al personal de atención al cliente sobre la importancia de una posición abierta, un contacto visual apropiado y expresiones faciales genuinas para fomentar una reciprocidad fisiológica positiva y captar y mantener la atención de manera efectiva. Una actitud tranquila y enfocada por parte de un agente de servicio, real o virtual, puede ayudar a pacificar el estado emocional agitado de un cliente y generar un ambiente de confianza estable.

Dada la capacidad limitada del cerebro para la atención voluntaria sostenida, la UCX debe desglosar tareas engorrosas o información compleja en pasos más pequeños, digeribles y manejables con independencia del canal en el que se interactúe. Es recomendable emplear un lenguaje claro y conciso y jerarquías visuales intuitivas para guiar la atención de manera efectiva, evitan-

EN UN ENTORNO DE CONSUMO FRAGMENTADO Y ALTAMENTE COMPETITIVO, DONDE LAS MARCAS SE DISPUTAN LA ATENCIÓN FUGAZ DEL CONSUMIDOR, LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX) DEJÓ DE SER UN DIFERENCIADOR PARA CONVERTIRSE EN UNA EXIGENCIA ESTRATÉGICA

do la sobrecarga de información que puede conducir a la fatiga cognitiva.

Con estos tres ejemplos sencillos podremos obtener un mayor compromiso del cliente, reduciendo las tasas de abandono y generando un procesamiento de información más eficiente gracias a experiencias diseñadas en armonía con los límites atencionales naturales de las personas. Como expone Castellanos, nuestros cerebros se adaptan inconscientemente a los estados emocionales y atencionales de aquellos con quienes interactuamos. Esto implica una dinámica profunda, a menudo pasada por alto, en el servicio al cliente. Si un agente comercial es percibido como estresado o desinteresado, o su interacción denota cierta urgencia, ese estado atencional puede “infectar” inconscientemente al cliente, lo que lleva a su frustración, una comprensión

reducida o una interrupción en la comunicación. Por ello, la capacitación de una experiencia de usuario adecuada para roles de atención o apoyo al cliente (tanto humanos como virtuales) debe ir más allá de los meros guiones y protocolos de venta para incorporar principios de inteligencia emocional e “higiene atencional”.

En segundo lugar, ¿qué estrategias hemos de usar para crear experiencias unificadas memorables? La activación de los procesos de **memorización** y los de recuperación de recuerdos, la interpretación de eventos pasados y la anticipación de escenarios futuros son componentes integrales del proceso de toma de decisiones humano. El hipocampo está específicamente relacionado con la formación y recuperación de la memoria a largo y corto plazo, y está ubicado en el centro del sistema límbico donde también

se halla el sistema de recompensa del cerebro, el núcleo accumbens, que se activa con estímulos positivos, asociando así la marca con el placer y fortaleciendo significativamente la memoria de marca.

Además, una narración convincente activa las mismas regiones cerebrales que se activan cuando experimentamos eventos reales, fomentando la empatía, mejorando la memoria y profundizando la participación. La anticipación de una recompensa, en lugar de solo su obtención, activa la dopamina, crucial para mantener el compromiso y la motivación. Lo más interesante, es que estas áreas median entre el sistema de percepción y el área prefrontal encargada de racionalizar la toma de decisiones. Por ello, es importante considerar cómo funcionan los procesos de memorización y recuerdo para ayudar a accionar las respuestas alineadas con la estrategia de marca. Así, se puede:

► Implementar bucles de retroalimentación positiva (o rutas de recompensa) a lo largo de todo el viaje de la UCX. Esto puede manifestarse como confirmaciones inmediatas, pequeños premios inesperados (por ejemplo, un mensaje de agradecimiento personali-

zado, un descuento sorpresa...) o elementos gamificados cuidadosamente integrados que desencadenan la liberación de dopamina. Estas asociaciones positivas refuerzan la memoria y construyen la afinidad con la marca.

► Elaborar “viajes narrativos” en lugar de presentar a los clientes una serie de interacciones desconectadas, enmarcar toda la UCX como una historia coherente y atractiva donde el cliente es el protagonista central. Utilizar una voz de marca, una identidad visual y elementos temáticos consistentes para construir una narrativa continua que sea inherentemente más fácil de recordar y conectar emocionalmente para el cerebro.

► Aprovechar la “Regla del pico final” (Peak-End Rule) para centrarse estratégicamente en hacer que los momentos más intensos (pico) y los momentos finales de cualquier interacción con el cliente sean excepcionalmente positivos y memorables. Investigaciones de Kahneman y colaboradores muestran que estos puntos específicos influyen desproporcionadamente en la memoria y la percepción general de toda la experiencia.

Estas sencillas muestras ayudarán a obtener un mayor recuerdo de la marca, establecer vínculos emocio-

nales más fuertes, una mayor retención de clientes y una mayor defensa frente a la competencia, ya que las experiencias positivas y memorables tienen más probabilidades de ser compartidas y repetidas. La activación del sistema de recompensa mediante la narración de historias activa áreas cerebrales como si se vivieran eventos reales. Esto sugiere que la formación de la memoria no se trata simplemente de almacenar información fáctica; está profundamente influenciada por el contexto emocional o la “etiqueta” asociada a esos hechos. Una etiqueta emocional positiva para un modelo UCX consistente hace que los procesos de memorización sean más prominentes, más fácil de recuperar las vivencias positivas y significativamente más propenso a influir positivamente en el comportamiento futuro y la percepción de la marca. Por lo tanto, la UCX debe diseñarse intencionalmente para crear experiencias emocionales positivas en los puntos de contacto críticos, particularmente aquellos que son novedosos, sorprendentes o que resuelven eficazmente un punto de dolor del cliente. Estas memorias “etiquetadas emocionalmente” serán las que impulsen la repetición de momentos

de compra, fomenten la lealtad a la marca y se establezca una poderosa memoria de “marca como experiencia positiva” en primera línea de la mente del cliente (“top of mind”).

Las **emociones** son procesos fisiológicos inconscientes que se generan a partir de estímulos internos (modulados por el sistema interoceptivo) o externos (percibidos por el sistema sensorial) que provocan cambios corporales cuya toma de conciencia se traduce en sentimientos. Este fenómeno es central para la hipótesis del marcador somático, de manera la respuesta organizada a determinados estímulos será siempre la misma para acelerar la reacción sin necesidad de hacer intervenir a las áreas responsables de la toma de decisión racional. Este mecanismo evolutivo está preparado para garantizar la supervivencia mediante respuestas rápidas a contextos de riesgo. Pero también ha servido para establecer vínculos afectivos entre miembros de una comunidad, modulando las relaciones en base a experiencias positivas previas.

En las relaciones comerciales, una interacción unificada, sin fricciones y personalizada tiene el poder de activar el sistema límbico, generando sentimientos de placer, recono-



cimiento y pertenencia. La UCX, por lo tanto, debe ir más allá de la mera eficiencia para lograr una profunda repercusión emocional que prepare la toma de decisiones, casi de manera automática, a favor de la propuesta de venta. El neuromarketing ha perfeccionado la técnica para identificar específicamente qué estímulos son más efectivos para generar respuestas emocionales positivas o negativas, ayudando a las marcas a posicionarse en función del perfil de su mercado objetivo y de la oferta específica de sus productos o servicios. ¿Cómo nos puede ayudar en el marco de una UCX exitosa?

► Orientando la estrategia creativa para generar un “priming emocional inconsciente”, centrándose estratégicamente en las señales sutiles que preparan estados emocionales positivos incluso antes de que el cliente se involucre en el procesamiento consciente. Esto incluye garantizar un diseño intuitivo, tiempos de carga rápidos para las interfaces digitales, una marca visual consistente y atractiva, y transiciones fluidas entre los diferentes canales.

► Capacitando a los agentes de atención al cliente para que estén muy atentos a las señales no verba-

LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y DE LA TECNOLOGÍA NOS HA CONDUCIDO HACIA LA UCX, QUE HA EMERGIDO COMO UNA RESPUESTA INTEGRAL AL RETO DE OFRECER RECORRIDOS COHERENTES, FLUIDOS Y EMOCIONALMENTE SIGNIFICATIVOS

les (como la postura, el movimiento de los ojos o la tensión facial) que indican el estado emocional subyacente de un cliente. Abordar proactivamente estas señales corporales puede prevenir eficazmente las emociones negativas o amplificar las positivas, a menudo antes de que el cliente las articule conscientemente.

► Evitando cualquier forma de fricción, como exigir a los clientes que repitan información, navegar por procesos excesivamente complejos o encontrar datos inconsistentes, que genere marcadores emocionales negativos (por ejemplo, frustración, ansiedad) que pueden hacer descarrilar el “customer journey”. El énfasis central de la UCX en la fluidez mitiga directamente estos desencadenantes emocionales negativos.

El profundo énfasis de Castellanos en las respuestas emocionales preconscientes del cuerpo y el con-

cepto de “reciprocidad fisiológica” va más allá de simplemente generar emociones positivas. Esto nos ayuda a entender que una UCX bien diseñada puede regular activamente el estado emocional del cliente a lo largo de los puntos de contacto y de la relación en su conjunto con la marca. Si un cliente inicia una interacción sintiéndose frustrado, una interacción de UCX diseñada sin problemas (por ejemplo, un chatbot tranquilo y empático, un agente humano bien informado con acceso inmediato a datos unificados del cliente) puede ayudar a cambiar su estado fisiológico y emocional hacia la tranquilidad, la comprensión o la satisfacción. La marca, en esencia, se convierte entonces en un estabilizador emocional para el cliente.

En este sentido, las estrategias de UCX deben evolucionar para incorporar la regulación emocional como

un objetivo central, no solo la conexión emocional puntual. Esto implica identificar proactivamente los posibles desencadenantes emocionales del cliente y diseñar intervenciones específicas (ya sean dirigidas por humanos o automatizadas) que guíen al cliente hacia un estado emocional más positivo, productivo y, en última instancia, satisfactorio.

Por último, contemplemos cómo guiar la **intención** consciente del cliente hacia la acción y, finalmente, la lealtad. La intención consciente de actuar está intrínsecamente influenciada por la actividad cerebral subyacente previa (como exploró Libet). Críticamente, la intención voluntaria y un claro sentido de propósito están modulados por la corteza cingulada que funciona como un “interruptor de encendido/apagado” crucial que facilita la transición de la información de las áreas que regulan los procesos inconscientes (desde el sistema reptiliano al límbico) a las que generan la conciencia (áreas corticales, especialmente la prefrontal). El delicado equilibrio entre las respuestas emocionales y el procesamiento cognitivo es donde se conforman la intención de compra consciente y la lealtad duradera a la marca. Las experiencias

UCX excepcionales están diseñadas para minimizar posibles disonancias posteriores a la emoción, reforzando así poderosamente el camino elegido por el cliente. Veamos algunos ejemplos de cómo fortalecer los procesos de intención hacia la dirección que conduce a la decisión de compra.

► Despues de una activación emocional inicial, la UCX debe proporcionar información clara, consistente y fácilmente accesible que empodere al cerebro racional del cliente para justificar lógicamente su preferencia impulsada por la emoción. Este refuerzo estratégico genera una profunda confianza y reduce significativamente cualquier posible disonancia o arrepentimiento posterior a la compra.

► Diseñar rutas de UCX que se sientan genuinamente como una guía de apoyo, en lugar de que se puedan percibir como manipuladoras. Para ello, hay que otorgar a los clientes un fuerte sentido de control a lo largo del proceso de compra. Las llamadas a la acción claras y convincentes, los procesos transparentes y la navegación intuitiva son elementos cruciales que empoderan la intención consciente de proceder con una compra o establecer un

compromiso a medio y largo plazo.

► Conviene esforzarse por comprender el propósito más genuino y subyacente del cliente para interactuar con la marca, yendo más allá de una mera compra de producto. Si la experiencia UCX se alinea con este propósito personal más profundo, la intención voluntaria del cliente de interactuar y permanecer leal será significativamente más fuerte y resistente.

Podremos obtener mejores tasas de conversión, mayor retención de clientes, una defensa de la marca más sólida y el cultivo de una base de clientes profundamente leal impulsada mediante un pequeño empujón (*nudge*) de la intención, dando la motivación intrínseca, y un sentido del propósito compartido. Cuando el propósito personal de un cliente (por ejemplo, autoexpresión, salud, conexión comunitaria, sentido solidario...) se alinea genuinamente con el propósito de la marca, su intención de interactuar se vuelve íntimamente motivada, altamente resistente y significativa.

La acción de compra, cuando va precedida de una UCX impecable, se transforma de una mera transacción en una reafirmación y un ritual de confianza que consolida la relación

cliente-empresa, haciendo que ésta, en última instancia, sea duradera e inquebrantable. Esto requiere una comprensión del motivo que respalda su compromiso y del diseño del “customer journey” más pertinente para reforzar constantemente ese propósito compartido, transformando así a los clientes en defensores apasionados que sienten una conexión genuina y orientada a un propósito con la marca.

El uso de las nuevas tecnologías (como la inteligencia artificial, el machine learning, las plataformas de datos de clientes, la realidad aumentada, los sistemas biométricos de autenticación o la securización transaccional) es una condición necesaria, pero no suficiente. La UCX exige una cultura interna transformadora, donde cada colaborador entienda su rol en la construcción de la experiencia. Esto implica romper silos organizativos, fomentar la colaboración interdepartamental y establecer una visión compartida de lo que significa una experiencia coherente. Las marcas que triunfan con la UCX son aquellas donde el mensaje, los valores y la actitud del equipo están alineados en todos los frentes. Todos los elementos de la organización dejan de ser ejecutores de tareas para convertirse

en agentes emocionales de la marca. Esta alineación interna convierte cada interacción en una manifestación tangible del propósito de la organización.

En “El puente donde habitan las mariposas” encontraremos algunas claves esenciales para comprender cómo cuerpo y mente interactúan en la experiencia del cliente. Su enfoque, basado en la integración de neurociencia, filosofía y contemplación, si lo trasladamos al mundo empresarial nos brinda una mirada profunda a los procesos no conscientes que determinan nuestras emociones, decisiones y vínculos y cómo el diseño de experiencias memorables debe considerar no solo lo cognitivo, sino también lo somático y sensorial mediante la integración de tecnología, cultura, ciencia y narrativa para construir relaciones sólidas, coherentes y emocionalmente inteligentes. ■

MÁS INFO +

- » [El puente donde habitan las mariposas](#)
- » [Nazareth Castellanos](#)
- » [Teorema de Thaler](#)