



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

***Customer Experience Management* como  
herramienta de mejora continua de la calidad  
enfocada al cliente**

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN TURISMO**

**Autora:** Andrea Valero Alcaraz

**Directora:** Olga Rodríguez Arnaldo

Cartagena, 05 de diciembre de 2020

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> .....	7
1.1 Concepto de calidad .....	7
1.2 Sistemas de gestión de la calidad .....	7
1.3 Organización Internacional de Normalización (ISO).....	8
1.4 Principios de la gestión de la calidad .....	9
1.5 Modelos de calidad del servicio .....	13
1.5.1 Modelo SERVQUAL .....	14
1.5.2 Modelo SERVPREF.....	15
1.5.3 <i>Mystery Shopping</i> .....	16
<b>2. MARKETING EXPERIENCIAL</b> .....	18
2.1 Introducción .....	18
2.2 Concepto marketing experiencial.....	18
2.3 Definiciones marketing experiencial.....	19
2.3.1 Elementos de la experiencia del cliente .....	21
2.4 Incidencia en el proceso de compra .....	22
2.4.1 Momentos de la verdad .....	23
2.4.2 Experiencias .....	23
<b>3. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT</b> .....	25
3.1 Concepto <i>Customer Experience Management</i> .....	25
3.2 <i>Customer Experience Management</i> y <i>Customer Relationship Management</i> .....	26
3.3 Mejora continua de la calidad .....	26
3.3.1 Factores enfoque al cliente .....	27
3.4 Modelos de mejora continua .....	28
3.4.1 Modelo por Schmitt.....	28
3.4.2 <i>Customer journey</i> .....	29
3.4.3 <i>Touchpoints</i> .....	31

<b>4. CASO PRÁCTICO: HOTEL ALZAWIYA</b> .....	32
4.1 Introducción .....	32
4.2 Contexto y situación.....	32
4.2.1 Estructura y personal.....	33
4.3 Desarrollo.....	33
4.4 Calidad .....	34
4.4.1 Dimensiones de la calidad.....	34
4.5 Campo de aplicación .....	37
4.6 Responsable de Atención y Gestión de Clientes .....	40
<b>CONCLUSIONES</b> .....	41
<b>REFERENCIAS</b> .....	42

## LISTADO DE FIGURAS

**Figura 1.** Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA

**Figura 2.** Escala SERVQUAL

**Figura 3.** Modelos del Ámbito de la Experiencia

**Figura 4.** Organigrama del “Hotel Alzawiya”

**Figura 5.** Puntos estratégicos para la mejora continua de la calidad en el “Hotel Alzawiya”

**Figura 6.** Procesos operativos del “Hotel Alzawiya”

**Figura 7.** Nuevo organigrama tras la implantación del departamento *Customer Experience Management* e incorporación de la figura de Responsable de Atención y Gestión de Clientes.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad es un asunto cada vez más relevante para las empresas debido a unos clientes cada vez más exigentes que las obligan a entender sus necesidades y satisfacer sus expectativas, además de los requisitos reglamentarios y legislativos referentes a sus actividades.

Por medio de la implantación de sistemas de gestión de la calidad, las organizaciones persiguen afianzar los procesos que forman sus actividades y mejorar la eficacia de los mismos. Uno de los siete principios de gestión de la calidad utilizado para conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, es el enfoque al cliente. Este principio considera que una organización debe satisfacer y superar las necesidades de los clientes para lograr el éxito a largo plazo.

Al igual que las necesidades son cambiantes, también lo es el comportamiento del consumidor, el cual busca experiencias únicas y recuerdos memorables además de la calidad de productos y servicios. Uno de los canales más utilizados por las empresas hoy en día respecto a este hecho es el marketing experiencial, cuyo objetivo es crear un vínculo entre la marca y el cliente que generen emociones y sentimientos.

Actualmente surgen nuevas tendencias como la gestión de la experiencia del cliente o más conocida por su nombre en inglés, *Customer Experience Management*, que trata de desarrollar planes y estrategias para conocer en profundidad a los clientes con el objetivo de ofrecer experiencias de compra personalizadas que tendrán como resultado la fidelización de los consumidores y una mejor prestación de los servicios.

Con base a lo anterior, el objetivo general de este trabajo Fin de Grado consiste en comprender cómo el *Customer Experience Management* puede ser utilizado como herramienta de mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad.

Este objetivo general se puede concretar en los siguientes objetivos específicos:

- Investigar las nuevas tendencias de enfoque al cliente en gestión de la calidad que están utilizando las empresas para lograr la satisfacción del cliente.
- Estudiar qué es el marketing experiencial, reflexionando sobre los diferentes elementos que forman la experiencia del cliente y la incidencia que ello tiene en el proceso de compra.
- Analizar el *Customer Experience Management*, como una forma nueva de mejora continua de la calidad enfocada al cliente.
- Desarrollar un caso práctico sobre cómo podría gestionarse la experiencia del cliente en un establecimiento hotelero.

La estructura de este trabajo se divide en cuatro partes:

La primera parte está enfocada al concepto de calidad, la importancia de la Norma ISO 9001:2015 y los sistemas de gestión de la calidad, haciendo referencia a los principios básicos y a los modelos de calidad del servicio.

La segunda parte trata sobre la evolución del marketing tradicional al marketing experiencial y se hace una reflexión sobre los elementos que forman la experiencia del cliente y su incidencia en el proceso de compra.

La tercera parte aborda el *Customer Experience Management*, sus principales características y los diferentes métodos de mejora continua enfocada al cliente utilizados por las empresas.

En la cuarta y última parte, se desarrolla un caso práctico sobre la gestión de la experiencia del cliente en un establecimiento hotelero.

# 1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

## 1.1 Concepto de calidad

La calidad es considerada hoy en día como una ventaja competitiva que permite a las empresas diferenciarse de las demás y mantenerse en el mercado obteniendo beneficios además de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Son muchos los autores que han contribuido en el ámbito de la calidad a lo largo de los años, siendo algunos de los más reconocidos los siguientes:

Deming (1989) afirma que “la calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro”.

Para el autor Crosby (1996), existen cuatro verdades absolutas en relación a la calidad: “la definición de calidad es conformidad con los requerimientos; el sistema de calidad es prevención; el desempeño estándar es cero defectos; y la medición de la calidad es el precio de la no conformidad”.

De acuerdo con Feigenbaum (1983), la calidad “es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente”.

## 1.2 Sistemas de gestión de la calidad

El concepto de calidad es llevado a la práctica en forma de sistema de gestión de la calidad, en el cual “se establece un acuerdo sobre los productos que la organización debe generar y entregar a sus clientes, además se procuran todas las aportaciones necesarias, de diversos elementos, para cumplir dicho acuerdo”, Díaz (2018). El hecho de implantar este sistema generará a la empresa un valor agregado de gran reconocimiento además de facilitar la obtención de un mayor mercado.

El objetivo principal de la gestión de la calidad además de satisfacer las necesidades de los clientes, es exceder sus expectativas. Para llevar a cabo este objetivo, las organizaciones se sirven de la gestión estratégica y del enfoque al cliente, este último, principio básico que permite conocer mejor sus necesidades actuales y futuras.

Dentro de los sistemas de gestión de la calidad, existen normas que establecen ciertos requisitos necesarios para su implementación y que son emitidas por organismos normalizadores ISO (Organización Internacional de Normalización).

### 1.3 Organización Internacional de Normalización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una organización internacional, independiente y no gubernamental, que agrupa a 161 organismos de normalización a fin de promover en todo el mundo la elaboración y desarrollo de normas basadas en el conocimiento y el consenso, con el objetivo de apoyar la innovación y dar soluciones a nivel mundial.

El Comité Técnico ISO/TC 176, encargado del mantenimiento y desarrollo de la familia de normas ISO 9000, divide el núcleo familiar en cuatro secciones y las define en la Norma ISO 9001:2015 de la siguiente forma:

- **Norma ISO 9000 - Fundamentos y vocabulario:** “proporciona una referencia esencial para la comprensión e implantación adecuadas de esta Norma Internacional. En ella se describen los principios de gestión de la calidad, los cuales constituyen la base de los requisitos especificados en esta norma. También define los términos, definiciones y conceptos utilizados”.
- **Norma ISO 9001- Requerimientos:** “especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente”.
- **Norma ISO 9004 – Guía para la mejora continua:** “proporciona orientación para las organizaciones que decidan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional. También incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de calidad”.
- **Norma ISO 19011:** “proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así como sobre la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría”.

Como se comentó anteriormente, la familia ISO 9000, fue desarrollada por el Comité Técnico de Normalización ISO/TC 176 y se publicaron por primera vez en 1987. La intención de enfocar la norma a las organizaciones de servicio y la necesidad de unificar la estructura, el lenguaje y las definiciones de dichas normas fueron algunos de los motivos que dieron lugar a la actual ISO 9001:2015. Esta última versión, tiene como objetivo satisfacer los requisitos del cliente mediante la mejora continua de procesos, y para ello se divide en diferentes secciones: introducción y alcance de la norma; contexto de la organización; liderazgo; planificación; apoyo; operación; evaluación del rendimiento; y mejora.

La implementación de los sistemas de gestión de la calidad y su certificación no es obligatoria por parte de las organizaciones, sino un proceso voluntario.

## 1.4 Principios de la gestión de la calidad

A continuación, se enumeran los siete principios de gestión de la calidad elaborados por el Comité Técnico de Normalización ISO/ TC 176 y detallados en la ISO 9001:2015.

### 1) **Enfoque al cliente**

El enfoque principal de la gestión de la calidad es satisfacer y superar las necesidades de los clientes, lo que contribuirá al éxito a largo plazo de su empresa. Es importante no sólo la atracción sino también la fidelización de dichos clientes, por lo que adaptarse a sus necesidades futuras es clave.

Cuando se habla de cliente, se hace referencia a aquella persona que contrata o compra bienes o servicios, siendo los principales destinatarios de las organizaciones. Todas las empresas necesitan valerse de ellos para poder seguir ofreciendo bienes o servicios que a su vez generen beneficios a la organización. En este aspecto, Westcott (2003), afirmó que “una organización logra obtener el enfoque hacia el cliente cuando todos sus empleados conocen sus clientes internos y externos, a los que suministran el producto. Además, todos los empleados deben saber qué son responsables de suministrar, cómo se producen y qué requisitos del cliente deben cumplirse para garantizar que los clientes internos y externos estén satisfechos con lo que se entrega”.

Cabe destacar los seis puntos clave que Tschohl (2001), enumeró para conseguir una buena calidad enfocada al cliente:

- **Compromiso por parte de la dirección.** Los directivos deben comprometerse a llevar a cabo un servicio personal y fiable con todas las partes interesadas.
- **Recursos adecuados.** Es crucial invertir en el desarrollo y mantenimiento de un programa de mejora del servicio.
- **Mejoras visibles del servicio.** A medida que la mejoría del servicio sea notable para el cliente, también lo será en consecuencia la calidad del producto.
- **Capacitación.** Los empleados deben tener conocimientos suficientes para cumplir con la calidad del servicio establecida satisfaciendo los requisitos que planteen los consumidores o clientes.
- **Servicios internos.** Incrementar los niveles de lealtad y satisfacción de los clientes mediante la interrelación de las áreas funcionales de la empresa.
- **Compromiso de todos los empleados.** Deben ser conscientes de la influencia que tienen en la imagen que los clientes obtienen de la empresa y en la calidad del servicio percibida.

Las necesidades del cliente se caracterizan por ser cambiantes, este motivo es de vital importancia para las empresas pues si no se anticipan y adaptan, no serán capaces de mantener y mejorar su capacidad para satisfacer las expectativas.

Por otro lado, las expectativas tienen que ver con lo que el cliente espera recibir de un servicio. Cada cliente tiene unas expectativas diferentes adquiridas a lo largo del tiempo en base a sus experiencias. Zeithaml *et al.* (1993), explican que “conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer (y posiblemente el más relevante) paso en la prestación de un servicio de calidad. Tener un conocimiento equivocado (aunque sea en parte) sobre lo que los usuarios quieren puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido ese objetivo con precisión”.

## **2) Liderazgo**

Contar con una dirección unificada que provenga de un liderazgo fuerte es esencial para asegurar que todos en la organización entiendan cual es el objetivo a lograr.

El líder es considerado dentro de la organización como un modelo a seguir demostrando un alto nivel ético. Su comportamiento y el trato hacia el personal serán factores decisivos en la toma de decisiones y como consecuencia, afectará positiva o negativamente al conjunto de procesos de la organización. Una buena gestión del liderazgo afecta de manera directa a factores tan importantes como el rumbo del negocio y la motivación de los trabajadores.

Los beneficios que las organizaciones obtendrán llevando a cabo una buena gestión de liderazgo son los siguientes:

- Mejoría en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la organización.
- Mayor coordinación de todos los procesos de la organización.
- Fluidez en la comunicación entre todos los niveles y las áreas funcionales de la organización.

Zeithaml *et al.* (1993), reflexionan acerca de la esencia del liderazgo: “el personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanente que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestren el camino”.

## **3) Compromiso de las personas**

Para la correcta gestión de una organización, es importante involucrar a todos los empleados y fomentar el respeto como individuos. El reconocimiento y el empoderamiento propician la participación de todos en la consecución de los objetivos de calidad de la organización.

La actitud, aptitud y el conjunto de capacidades de todas las personas involucradas en la organización independientemente del nivel en el que se encuentren dentro de la misma, marcan la diferencia dentro del sistema de gestión de calidad.

Crear un entorno de trabajo adecuado en el que todo el personal forme parte de un mismo equipo y dirijan sus esfuerzos en una misma dirección, será la clave para alcanzar el objetivo. Por su parte, la organización debe proporcionar empoderamiento a las personas para lograr mayor compromiso y motivación con el fin de alcanzar los resultados previstos.

Crosby (1996), afirmó que “todos los empleados quieren estar orgullosos de todo aquello con lo que están relacionados. Si se les da la menor oportunidad, harán de su trabajo algo de lo que puedan estar orgullosos”.

#### **4) Enfoque basado en procesos**

Permite a la organización controlar las interrelaciones entre todos los procesos del sistema, optimizando el desempeño global con el fin de alcanzar los objetivos previstos de acuerdo con la política de la calidad establecida y la dirección estratégica.

El enfoque basado en procesos permite a la organización:

- Mayor capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos clave.
- Obtener resultados positivos a través de procesos alineados.
- Rendimiento optimizado mediante una gestión eficaz y eficiente de los procesos y de los recursos.
- Proporcionar fiabilidad a todas las partes interesadas.

Una de las ventajas de aplicar un enfoque basado en procesos desde el punto de vista externo (clientes y otras partes interesadas) es la mejora continua de los productos o servicios influyendo directamente en el nivel de satisfacción del cliente. Desde el punto de vista interno (organización) la mejora en la calidad de productos o servicios, deriva de procesos más eficientes que conllevan una disminución del coste y aumento de los ingresos.

Además de mantener el enfoque a procesos, se incorpora el pensamiento basado en riesgos cuyo objetivo es identificar y eliminar las causas potenciales previniendo así su ocurrencia, además de aprovechar las oportunidades. De este modo se evitan posibles deficiencias en la capacidad de la organización para cumplir los objetivos de su sistema de gestión de la calidad.

## 5) Mejora

La mejora permite a una organización mantener los niveles adecuados de rendimiento, reaccionar a los cambios en sus condiciones internas y externas y crear nuevas oportunidades.

Esa mejora continua de los procesos se consigue aplicando el ciclo PHVA popularizado por el autor Deming (1989): Planificar - Hacer - Verificar - Actuar:

- ✓ Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados.
- ✓ Hacer: Implementar los procesos que se planearon previamente.
- ✓ Verificar: Hacer el seguimiento y la medición de los procesos y productos.
- ✓ Actuar: Tomar acciones que mejoraren el desempeño de los procesos.

El ciclo PHVA es una herramienta que establece cuatro fases claras que se pueden aplicar ordenadamente a todos los procesos de un sistema de gestión de calidad. En la Figura 1, se aprecia la relación del ciclo PHVA con las cláusulas 4-10 del sistema de gestión de calidad. Se observa que la principal entrada que pone en movimiento el engranaje del sistema se corresponde con los requisitos del cliente, acompañado de las demandas de todas las partes interesadas y de los cambios en el contexto organizacional debido a posibles amenazas y oportunidades. Por otro lado, las salidas deben ser productos o servicios que cumplan con los resultados esperados, para lograr la satisfacción del cliente.

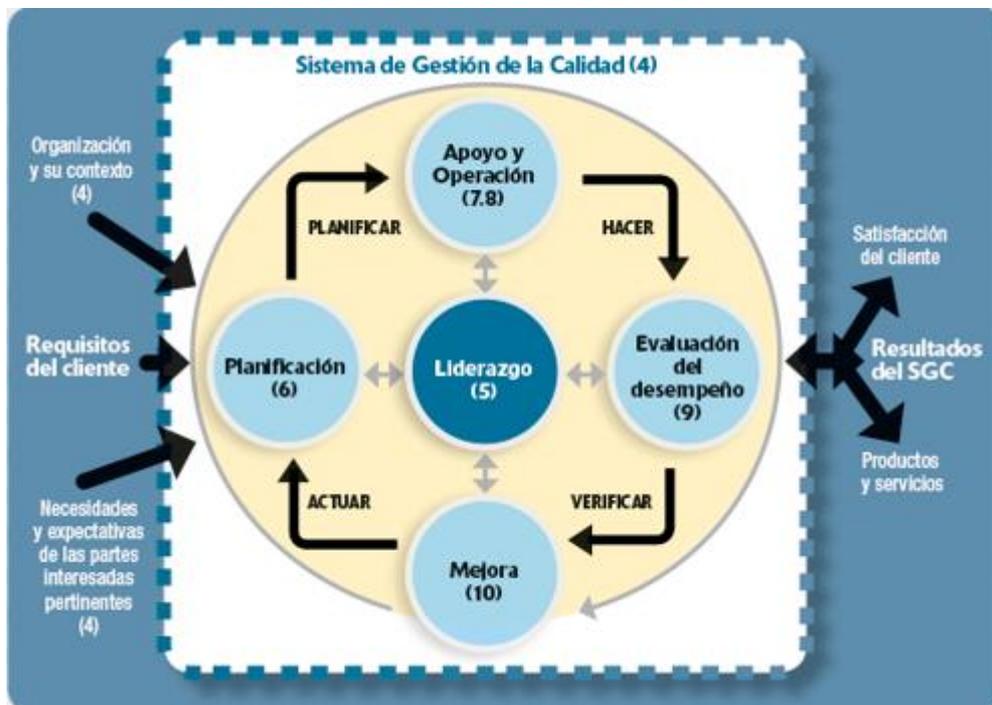


Figura 1. Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA

Fuente: Norma ISO 9001:2015

## **6) Toma de decisiones basada en evidencia**

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen como resultado un mayor índice de resultados positivos. Se trata de un proceso complejo debido a las múltiples fuentes de información de las que disponemos y de la interpretación que se haga de ellas, en ocasiones subjetiva.

Basar la toma de decisiones en un hecho previo que garantice la posibilidad de error, evitará impactos negativos en la calidad del producto o servicio y proporcionará ventajas tales como la mejora de los procesos y su rendimiento, mayor capacidad de alcanzar los objetivos y demostrará la eficacia de las decisiones ya tomadas.

## **7) Gestión de las relaciones**

La buena gestión por parte de la organización con todas las partes interesadas, es la clave del éxito sostenido. Esta relación, además de ser mutuamente beneficiosa, mejora el rendimiento respondiendo a oportunidades y limitaciones vinculadas con cada parte interesada; genera una comprensión conjunta de metas y valores entre todas las partes; aumenta la capacidad de crear valor y crea una cadena de suministro que proporciona un intercambio estable de bienes y servicios.

Este principio está claramente orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno interno y externo de la organización.

### **1.5 Modelos de calidad del servicio**

La calidad del servicio va ligada al hecho de igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes respecto al servicio, llegando a alcanzar la satisfacción de estos.

Kotler y Armstrong (2013), definen la satisfacción del cliente como " una medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto es inferior a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño es superior a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho e incluso encantado".

La importancia de ofrecer un servicio de calidad y por tanto obtener la satisfacción del cliente ha motivado a investigadores a estudiar sobre el tema, y a consecuencia de ello se suscitó el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición.

Existen dos grandes escuelas del conocimiento que estudian el concepto desde diferentes enfoques: por un lado, la escuela nórdica, y por otro lado la escuela norteamericana reconocida por los instrumentos de medida SERVQUAL y SERVPERF, siendo estos los más utilizados para la evaluación de la calidad del servicio. En la actualidad, aunque los estudios de medición y mejora de la satisfacción por lo general utilizan encuestas físicas o electrónicas, no significa que no se hayan desarrollado otros modelos.

### 1.5.1 Modelo SERVQUAL

Los autores pioneros Zeithaml *et al.* (1993), crearon el modelo SERVQUAL como resultado de una investigación realizada en diferentes tipos de servicios. Proponen un instrumento estructurado en dos cuestionarios que permiten medir la calidad de un servicio con la escala SERVQUAL, la cual consiste en hallar la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones de un servicio particular. Se caracteriza por facilitar la medición y efectuar seguimientos periódicos para comparar los cambios que se producen en las expectativas y en las percepciones, lo que proporciona una línea de actuación definida.

La aplicación del Modelo SERVQUAL, según los autores, “comprende dos secciones: (1) la primera, dedicada a las expectativas, contiene 22 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio y (2), una sección dedicada a las percepciones, que se estructura en función de la combinación de 22 declaraciones para medir la percepción de calidad de una empresa específica dentro de la categoría de servicios analizada”. Ambos cuestionarios se apoyan en cinco dimensiones de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; y se evalúan utilizando la escala psicométrica de Likert de 1 a 7 puntos (donde 1 es nada importante y 7 es sumamente importante).

Además, el modelo SERVQUAL también pueden usarse para otra serie de propósitos:

- Comparar expectativas y percepciones durante un periodo de tiempo.
- Comparar puntuaciones SERVQUAL entre los competidores.
- Examinar diferentes segmentos de clientes.
- Evaluar las percepciones de los clientes internos.

La figura 2, muestra la escala SERVQUAL: qué aspectos se valoran en cada una de las 5 dimensiones en relación a expectativas y percepción en la escala Likert.

Todo ello, sin hacer referencia a ningún servicio en concreto sino a lo relativo en calidad del servicio aplicado a cualquier tipo de organización.

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto de 100 puntos)
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores			
	4	Elementos tangibles atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
	9	No cometer errores			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
SEGURIDAD	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7	%
	15	Cientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7	%
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes			

Figura 2. Escala SERVQUAL

Fuente: Extraído de Camison, C., Cruz, S., y González, T. (2006)

### 1.5.2 Modelo SERVPERF

Por su parte, los autores Cronin y Taylor (1992), investigaron la efectividad de una escala basada únicamente en el resultado: la escala SERVPERF. El modelo que proponen utiliza solo un cuestionario de 22 ítems basado exclusivamente en la percepción como una aproximación a la satisfacción del cliente, en la que se puede comparar el beneficio de un producto o servicio.

A diferencia del modelo SERVQUAL, la escala SERVPERF deja de lado las expectativas de los clientes para medir la calidad percibida, reduciéndose a la mitad las mediciones y convirtiéndose como resultado en un instrumento más riguroso y rápido pues no cuenta con las limitaciones que suponen las expectativas de los clientes.

Aunque ambos modelos tradicionales SERVQUAL y SERVPERF siguen siendo los más utilizados para medir la calidad del servicio, en la actualidad, surgen nuevas tendencias de medición también basadas en el enfoque al cliente y con el objetivo de lograr una mayor satisfacción.

### 1.5.3 *Mystery Shopping*

La compra fantasma, compra misteriosa o más conocida en la actualidad por su nombre en inglés *Mystery Shopping*, es un modelo de medición muy utilizado por todas las empresas del sector turístico. Se define como el proceso de analizar elementos específicos de la experiencia del cliente, midiendo la calidad del producto o servicio y evaluando el entorno del establecimiento en general a través de personal especializado y de forma anónima.

Aunque se originó en el año 1940, no fue hasta principios del siglo XXI cuando esta técnica mixta de recogida de información empezó a tener mayor demanda principalmente por el sector franquicias, seguido del sector servicios. Esta técnica consiste en una auditoría en la que se analizan los estándares de calidad de servicio marcados por la compañía, a partir del análisis de la información extraída de estudios cualitativos y/o cuantitativos de clientes, pudiéndose complementar con la técnica de la observación.

Los estudios de *Mystery Shopping*, son considerados una actividad válida y legítima siempre que sean implementados profesionalmente y respetando los derechos de los sujetos estudiados, es decir, de acuerdo a la legislación o jurisprudencia referente a la manera de obtener información y conforme a la ley de protección de datos. Además, es importante mencionar que existen sociedades y asociaciones a nivel internacional que recogen y detallan una serie de normas profesionales y códigos de conducta para la recogida de información mediante la compra simulada, siendo las más importantes la Asociación de Proveedores de Servicios de Cliente Misterioso (MSPA, *Mystery Shopping Professionals Association*) y la Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR), contando ésta última con el apoyo a nivel nacional de la Asociación de los Profesionales que llevan a cabo su actividad en la Investigación de Mercados, el Marketing y los Estudios de Opinión (AEDEMO).

Por su parte, ESOMAR (2005), redactó una serie de requisitos generales aplicables a los estudios de *Mystery Shopping* tanto si se considera *Mystery Shopping Research* o investigación de mercado, es decir, los casos donde los datos personales son confidenciales y solo pueden usarse para los fines del estudio; o si se trata de *Mystery Shopping Projects*, es decir, cuando los datos personales no son completamente confidenciales y pueden usarse para otros fines.

- Tanto el personal como las organizaciones de personal relevantes afectadas por el estudio deben ser informadas con antelación por parte de la organización, que en este caso también es el cliente.
- Los estudios deben realizarse de manera transparente, es decir, el cliente debe ser conocedor del coste y la duración de dichos estudios.
- “Los agentes del cliente y distribuidores autorizados del cliente que organiza el estudio, deben ser tratados de la misma manera que los estudios en la organización del cliente suponiendo que tienen la misma relación directa con el cliente”.

- Los estudios en competidores u otras organizaciones solo podrán producirse con la garantía de que no supondrán una desventaja respecto al tiempo y las actividades producidas.
- En casos en los que no se realice la compra de un bien o servicio, el tiempo empleado debe ser lo más corto posible.
- Si el estudio implica un seguimiento a posteriori por parte de la organización observada, el tiempo debe ser limitado.
- Si el estudio requiere realizar una reserva o solicitar una provisión, éstas han de cancelarse tan pronto sea posible una vez finalizada la entrevista.
- Para evitar la pérdida de datos recolectados no autorizados deben establecerse medidas de seguridad.
- Las grabaciones se mantendrán solo hasta finalizar la cumplimentación de los objetivos del estudio.

Por su parte, la Asociación de Proveedores de Servicios de Cliente Misterioso (2018), “espera que sus miembros sigan los principios de honradez, profesionalidad, imparcialidad y confidencialidad para salvaguardar los intereses del público y nuestros clientes, así como para promover unas buenas prácticas empresariales”. Además, se detallan una serie de responsabilidades con los clientes, los recopiladores de datos y la comunidad empresarial, que los miembros deben cumplir para la correcta interpretación y aplicación de esta herramienta. Con el objetivo de ofrecer servicios profesionales, éticos y fiables que promuevan la excelencia en la prestación del servicio de *Mystery Shopping* y mejoren su imagen, también se da a los miembros unas recomendaciones a modo de guía, que consisten en seguridad (salvaguardar los cuestionarios e información recogidos); comunicación clara (de manera fluida); profesionalidad (promover la confianza y el respeto); relaciones públicas (defensa del sector y la propia técnica) y proyección de imagen.

De la implementación de esta técnica de investigación las organizaciones obtienen una serie de ventajas e inconvenientes que, a posteriori, ayudarán a desarrollar medidas preventivas y a mejorar la calidad del servicio que ofrecen y por tanto la satisfacción del cliente. Entre las ventajas:

- Obtención de información más detallada que usando métodos de encuestas.
- Elaboración de un informe acerca de los empleados, el establecimiento y la calidad del producto o servicio.
- Obtención de diferentes resultados con los que medir la efectividad de la técnica si se realizan auditorias periódicas.

Por otro lado, en forma de inconvenientes:

- Se trata de un informe basado en opiniones subjetivas.
- El coste elevado que supone la contratación de la auditoria.
- Sentimiento de coacción o presión por parte de los trabajadores.

## **2. MARKETING EXPERIENCIAL**

### **2.1 Introducción**

Como introducción a este capítulo es importante hacer un análisis del contexto en el que se encuentra el marketing experiencial y sus principios básicos para entender posteriormente su evolución y las estrategias que se utilizan en la actualidad. Se podría definir el marketing como la manera en que las empresas se relacionan e interactúan con los clientes de una forma rentable, conociendo las necesidades de los clientes para satisfacerlas con productos o servicios.

Los primeros avances importantes en marketing se remontan a los años 80, con la Revolución Industrial y el desarrollo de la producción en masa a bajo coste, aunque se detuvo poco después por la gran crisis y la poca capacidad de compra de los consumidores. El marketing como disciplina data del siglo XX y su objetivo era ser rentable económicamente sin tener en cuenta al consumidor, el llamado marketing transaccional. Debido a que los consumidores estaban cada vez mejor informados y eran más exigentes, las empresas tuvieron que adaptarse y evolucionar del marketing transaccional al marketing relacional. El marketing relacional está orientado a la relación con los clientes y también al mercado con perspectiva a largo plazo.

En la actualidad existen diversos factores como la proliferación de las nuevas tecnologías, la emergencia de nuevos medios de comunicación, nuevas tendencias de mercado y en especial las nuevas necesidades de los consumidores, que ponen en duda la efectividad de las herramientas más tradicionales del marketing para adaptarse a nuevas formas de contacto más individualizadas: el marketing experiencial. Entre las principales características del marketing experiencial se encuentran el cambio de enfoque desde el producto hacia la experiencia, la importancia de cautivar los sentidos del consumidor a través de productos, servicios, comunicaciones o campañas de marketing y la influencia de las emociones como factor determinante en la toma de decisiones.

### **2.2 Concepto marketing experiencial**

Aunque esta herramienta de diseñar experiencias dirigidas a los consumidores no cuenta con un análisis tan exhausto y extenso como otras disciplinas, se van a destacar los autores más reconocidos en este ámbito y sus teorías y modelos más relevantes.

El objetivo del marketing experiencial es interactuar con el cliente para transmitirle valor de marca, diferenciación e historia de la compañía. Una grata experiencia de compra, brinda felicidad a los consumidores y por eso la experiencia es la clave del marketing en la actualidad.

Emocionar, sorprender y hacer sentir a los consumidores crea una experiencia memorable y resulta mucho más efectiva que las herramientas del marketing tradicional enfocado exclusivamente en las características de producto. Dado que las experiencias tienen lugar antes de comprar, durante el proceso de compra y en todas las posibles interacciones posteriores, se llevan a cabo diferentes estudios para recoger el proceso al completo (*Consumer Experience*), el momento preciso de consumo del producto a servicio (experiencia de consumo) y el momento de la compra en particular (experiencia de compra).

Por su parte, el concepto de *Consumer Experience*, según Galmés (2015), “hace referencia a una experiencia integral que suma todos los puntos de encuentro (comunicación, compra y consumo) entre la marca y un cliente actual, y que mide la experiencia a partir de respuestas concretas de cada cliente”. No es de extrañar que este concepto se confunda con el de experiencia de consumo, pues, aunque en su traducción al español sean idénticas no tienen el mismo significado, refiriéndose ésta última al hecho en concreto de consumir un producto o servicio. Por otro lado, la experiencia de compra es un concepto más específico que se refiere al preciso momento de la compra tanto en un punto de venta físico como en portales digitales u otros medios de venta directa.

### **2.3 Definiciones marketing experiencial**

Holbrook y Hirschman (1982) introdujeron el concepto de consumo de experiencias. Los autores consideran a las emociones como el elemento clave del comportamiento de los consumidores y cuestionan el uso tradicional del pensamiento racional como único modelo de procesamiento de la información y de toma de decisiones. Además, apoyan una visión experiencial y valoran el papel de aspectos emocionales y estéticos de consumo tales como las emocionales, los sentidos, las fantasías y los sueños.

Por otro lado, Pine II y Gilmore (2013) declaran que “lo que cada empresa tiene que hacer, es crear una experiencia que primero obtenga la atención de los clientes potenciales, luego los haga pasar tiempo experimentando sus ofertas y finalmente hace que gasten su dinero comprando esas ofertas”. Los autores crearon el Modelo del Ámbito de la Experiencia, el cual permite analizar los componentes de la experiencia desde dos dimensiones: la primera consiste en la participación (activa y pasiva) de los clientes y la segunda en el vínculo que los une al producto o servicio (absorción o inmersión); desde cuatro posibles categorías: entretenimiento, educación, escape y estética.

Como se muestra en la Figura 3, en los extremos del eje horizontal se encuentran la participación pasiva y activa mientras que a lo largo del eje vertical se exponen la absorción (atención de los clientes para trasladar la experiencia a su mente) y la inmersión (participación física en la experiencia), rodeados de los cuatro módulos de la experiencia: entretenimiento, educación, escape y estética.



Figura 3. Modelos del Ámbito de la Experiencia

Fuente: Pine II y Gilmore (1998)

Lenderman y Sánchez (2008), recalcan la importancia de crear publicidad diferente, personalizada y que permanezca en la memoria. Además, el autor es uno de los principales defensores de la experiencia de marca, la cual consiste en la utilización de recursos basados en experiencias sensoriales que estimulen cognitivamente a los consumidores y fija como objetivo la creación de conexiones directas que permitan vincular la marca con el consumidor.

Por otro lado, Elena Alfaro, socia y fundadora de *EMO Insights*, firma pionera en la investigación de emociones y experiencias en España, afirma que “el marketing de experiencias implica crear la vivencia adecuada del producto a través de los tipos de comunicación que hay con el cliente, dando por hecho que el producto posee las características y beneficios apropiados y que es de calidad”, Alfaro (2017).

La autora considera fundamental la generación de experiencias diferenciales y positivas primero, para el éxito de las organizaciones proporcionándoles una ventaja competitiva global además de un incremento de las ventas y por tanto de ingresos; y, por otro lado, en la estimulación de los sentidos y la creación de emociones como vía de conexión con el consumidor que, por ejemplo, acelere la toma de decisiones en el momento de la compra.

### 2.3.1 Elementos de la experiencia del cliente

Schmitt (2000), define el marketing experiencial como “una disciplina psicológica relativa a los clientes y a la manera en que estos ven los productos y cómo reaccionan ante ellos”, y apoya el empoderamiento de la esencia de la marca para crear vínculos sensoriales, afectivos y cognitivos que resulten en una experiencia positiva y memorable. Además, explica cuáles son las características principales que diferencian al marketing experiencial del marketing tradicional:

- **La experiencia del cliente:** las experiencias positivas crean vínculos entre la marca y el cliente. “Las experiencias aportan valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores funcionales.”
- **Consumo como experiencia holística:** los usuarios del marketing experiencial desean ir más allá del enfoque en el producto en sí, con la finalidad de transformarlo en una experiencia de consumo en vez de en un objeto corriente.
- **El consumidor es racional y emocional:** adoptar una visión del cliente además de como persona racional, como persona susceptible a impulsos emocionales y estímulos, haciéndole experimentar con ayuda de la creatividad.
- **Métodos eclécticos:** a diferencia del marketing tradicional, no se utiliza una metodología concreta, sino que “usa solamente aquello que sea más adecuado para conseguir buenas ideas”.

Además, expone un modelo basado en dos conceptos fundamentales:

**Los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE):** son diversos tipos de experiencias que constituyen los objetivos y estrategias a seguir por las organizaciones para comunicarse e interactuar con los clientes. Estos se dividen en cinco tipos de experiencias los cuales se explican de manera concisa a continuación:

- **Sensoriales (sensaciones):** tiene como objetivo proporcionar experiencias sensoriales mediante el estímulo de los cinco sentidos.
- **Afectivos (sentimientos):** procuran generar experiencias afectivas mediante los sentimientos y emociones de los clientes.
- **Cognitivos (pensamientos):** consiste en crear experiencias cognitivas que estimulen la creatividad de los clientes y resuelvan problemas.
- **Físicos (actuaciones),** estimulan la creación de experiencias relacionadas con aspectos físicos, por ejemplo, pautas de comportamiento y estilos de vida.
- **De identidad social (relaciones):** se propone afectar a experiencias sociales, estilos de vida e interacciones.

**Los Proveedores de Experiencias (ExPros)**, “son componentes tácticos de puesta en práctica a disposición del profesional del marketing, para crear una campaña de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones.” Schmitt (2000).

- **Comunicaciones:** referido al tipo de comunicación (interna o externa) que la organización utiliza, por ejemplo, publicidad o informes.
- **Identidad visual y verbal:** se corresponde con la imagen de marca o identidad corporativa, normalmente representada por un símbolo o logotipo.
- **Presencia del producto:** se trata de la apariencia del producto final que queremos vender, incluyendo el diseño o el *packaging*.
- **Co-gestión de marcas:** tiene como objetivo dar visualización al producto mediante, por ejemplo, patrocinios y eventos.
- **Entornos espaciales:** suponen la expresión de la marca a través de espacios físicos como son oficinas y *stands* en convenciones o ferias.
- **Medios electrónicos:** la utilización de herramientas digitales como un sitio web proporciona a los clientes información y experiencia.
- **Personal:** los vendedores suponen el motor de las organizaciones y también son los principales proveedores de experiencias.

La unión entre los MEE y los ExPros tiene como resultado la matriz experiencial, herramienta de planificación estratégica fundamental que determina las estrategias necesarias para diseñar una experiencia mediante las variables de intensidad, amplitud, profundidad y vinculación de las experiencias. Aunque cualquier MEE puede representarse por medio de cualquier ExPro, es crucial decidir cuáles deben usarse para crear qué tipo, con objeto de definir la imagen referencial de una organización y/o marca de forma apropiada.

## 2.4 Incidencia en el proceso de compra

Habiéndose estudiado en apartados anteriores qué se entiende hoy en día por el marketing experiencial y todos los factores que influyen en el comportamiento del consumidor y en la toma de decisiones, se observa que el ser humano actúa de manera irracional y se deja llevar por las emociones, los sentidos, los estímulos y sobre todo por las experiencias. Pero, ¿cómo se forman esas experiencias?

### 2.4.1 Momentos de la verdad

Los momentos de la verdad o *Moments Of Truth* (MOT), definidos por Lafley (2008), CEO de la marca Procter & Gamble, consisten en la interacción entre una marca, producto o servicio y el consumidor, el cual crea una primera impresión o percepción de la misma. En primera instancia, se refirió a dos diferentes, el primer momento de la verdad o *First Moment Of Truth* (FMOT) referido a la primera toma de contacto entre el consumidor y el producto, y el segundo momento de la verdad o *Second Moment Of Truth* (SMOT), se produce una vez adquirido el producto y se ha experimentado con él, comprobando de esta manera si cumple o no con la promesa de la marca, producto o servicio.

A posteriori, surgió un tercer momento de la verdad o *Third Moment Of Truth* (TMOT), que corresponde con la impresión positiva o negativa que tiene el consumidor del producto y que generara comentarios y referencias hacia otros posibles consumidores potenciales.

Recientemente, la empresa Google (2011) da a conocer el *Zero Moment Of Truth* (ZMOT), momento en que los consumidores se exponen a estímulos provocados por la búsqueda online de información sobre un producto concreto, considerándose dicho momento crítico para la posterior decisión de compra.

### 2.4.2 Experiencias

Alfaro (2017), en referencia al marketing experiencial explica que “para comercializar un producto, además de conocer su contenido, características funcionales, beneficios, etc., se necesita la vivencia que lo rodea: *packaging*, mensajes, el espacio de la venta, entornos digitales, etc.” Desde el punto de vista de la autora, una forma de ver los diferentes elementos que forman las experiencias del cliente y la incidencia que ello tiene en el proceso de compra, es mediante tres categorías: (1) mediante el producto, (2) mediante el entorno o el establecimiento y (3) a través del uso o consumo del producto.

- **Experiencia a través del producto.** Dicha experiencia puede producirse de manera directa (en contacto directo con el producto) o indirecta (mediante medios digitales o publicitarios), siendo el producto en ambas ocasiones el encargado de crear necesidades y sensaciones en el consumidor. El diseño, la estética y el *packaging* del producto son elementos que llegan a tener significados simbólicos para el consumidor y que lo identifican, por ejemplo, con un determinado entorno social o con un estilo de vida.

- **Experiencia a través del punto de venta.** El marketing experiencial no considera a los establecimientos como simples espacios de venta, sino juegan un papel diferenciador y es donde se constituye la imagen de marca y se produce una comunicación con el consumidor.

Por otro lado, la atmosfera del establecimiento influye en la experiencia de compra creando vínculos emocionales mediante el atractivo sensorial, mientras que el entorno lo hace directamente en las decisiones de los consumidores. En esta experiencia, hay factores determinantes como la disposición de los productos en la tienda, la música ambiental, el olor, la gama de colores e incluso la actitud de los propios empleados.

- **Experiencia de consumo del producto.** Las experiencias surgidas una vez consumido el producto, además de ser multidimensionales, incluyen aspectos tales como la diversión, la fantasía, el placer o la satisfacción. Como se mencionó en apartados anteriores, el consumidor valora si ha tenido una experiencia agradable y si se han cumplido sus expectativas, de ser así, éste promocionará el producto entre otros posibles consumidores o incluso será embajador de la marca.

### 3. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

#### 3.1 Concepto *Customer Experience Management*

Como se explicó en el capítulo anterior, el marketing experiencial es un nuevo concepto que crea un entorno de interacción o ambientes individuales con los consumidores para investigar cómo se sienten, piensan y actúan o para llevar a cabo actividades que permitan conocerlos más, aunque con un alcance limitado.

En este capítulo, se aborda el siguiente paso, que consiste en la experiencia del consumidor como estrategia de marca y en cómo todos los factores relacionados con dicha experiencia están coordinados y controlados, lo que llamamos *Customer Experience Management*.

El *Customer Experience Management* tiene como objetivo desarrollar planes y estrategias enfocados a mejorar las experiencias de los clientes internos y externos que tendrán como resultado una mejor prestación de los servicios.

Schmitt (2003) propone una definición clara y concisa de este nuevo término como “el proceso de gestionar estratégicamente la experiencia completa de un consumidor con un producto o una empresa.”

Por su parte, Alfaro (2017) expone que “la gestión de la experiencia del cliente parte de la pregunta: ¿cómo hacer que el cliente perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas?” y lo entiende como una estrategia multisectorial que tiene la finalidad de prestar ayuda al cliente.

Esta disciplina puede ser comprendida como la gestión de valores experienciales y como un mecanismo para gestionar puntos de contacto. Respecto a la gestión de valores experienciales, este enfoque alienta a las empresas de servicios a identificar valores experienciales de sus ofertas o a diseñar servicios complementarios. Por otro lado, la gestión mediante puntos de contacto, tiene como enfoque la influencia que estos causan en las interacciones de la empresa con el consumidor.

### ***3.2 Customer Experience Management y Customer Relationship Management***

El *Customer Experience Management* es un proceso para controlar todos los elementos de la experiencia de los consumidores con un alcance más amplio y carácter estratégico, que busca obtener beneficios empresariales mediante el estudio del entorno y otros factores como la marca, el canal y las comunicaciones, además de crear ambientes integrales para entender al consumidor.

Esta novedosa herramienta se basa en la gestión de la relación con el consumidor o *Customer Relationship Management*, definido como un conjunto de procesos y políticas empresariales diseñados para captar, satisfacer, retener y fidelizar a los clientes, es decir, bases de datos y programas de software utilizados generalmente en centros de llamadas.

La principal diferencia entre ambas es que la gestión del *Customer Relationship Management*, está centrada en transacciones e información meramente significativas para la organización y deja de lado la construcción de relaciones con los clientes.

### **3.3 Mejora continua de la calidad**

La creación de experiencias memorables es fundamental para el éxito a largo plazo de los proveedores de servicios, los cuales utilizan la gestión de la experiencia del cliente para el desarrollo de la calidad del servicio, motivados por una competencia cada vez mayor por el dominio del marketing. Su objetivo principal es lograr satisfacción y lealtad para así convertir a los consumidores en defensores del producto, servicio o marca, todo ello mediante herramientas que influyen de forma dinámica y continua en las interacciones entre empresas y clientes resultando gratificantes para ambos.

De Keyser *et al.* (2015), describen la experiencia de cliente como un sistema de múltiples fases que impacta continuamente en la forma en la que los consumidores experimentan las interacciones con las empresas.

Además, exponen que una correcta comprensión de este sistema supondrá cambios significativos en las prácticas diarias y en el pensamiento estratégico de las organizaciones y por ello, enumeran cuatro pautas a seguir para administrar mejor dicho sistema.

La primera consiste en examinar cómo los clientes integran los productos o servicios en su estilo de vida con el fin de aumentar la relevancia que suponen para ellos.

La segunda se basa en ampliar la visión de la relación cliente-empresa para adoptar una perspectiva de ecosistema de servicios, es decir, conocer las múltiples partes involucradas en la experiencia.

La tercera enfoca la naturaleza cambiante y a largo plazo de la experiencia de cliente como puntos clave, dejando de lado momentos específicos de la verdad para abarcar el recorrido completo que forman los diferentes puntos de contacto.

La cuarta y última defiende respecto a la medición de la experiencia de cliente, un enfoque multimétodo que permita una mayor comprensión del consumidor y sirva de guía en la toma de decisiones gerenciales.

### **3.3.1 Factores enfoque al cliente**

La satisfacción y la calidad son aspectos más tradicionales del marketing. La satisfacción es el resultado que el consumidor obtiene de una experiencia positiva gracias a productos o servicios de calidad.

La confianza y el compromiso también tienen relación entre sí. En el caso de la confianza, la cual el consumidor deposita en la organización, puede derivar de una grata gestión de la experiencia del cliente. El compromiso es un vínculo de conexión importante que nace de puntos de interacción específicos entre el consumidor y la organización.

La lealtad y la rentabilidad. La lealtad es el resultado de una experiencia positiva y de satisfacción con el producto o servicio, además, asegura una buena relación a lo largo del tiempo con el consumidor llegando incluso a convertirse en defensor, sponsor o fanático de la marca.

Una encuesta realizada por la empresa KPMG International (2019) a más de 18.520 consumidores de entre 20 países, demostró en relación a la lealtad de los clientes, que el 86% recomendará el producto o servicio a sus familiares y amigos, el 66% escribirá una crítica positiva después de una buena experiencia mientras que el 46% seguirá siendo leal incluso después de una mala experiencia.

Por otro lado, la rentabilidad, supone llevar a cabo un plan financiero que invierta en la experiencia de los consumidores y resulte beneficiosa para ambas partes a largo plazo. Dicha experiencia no se enfoca exclusivamente a los clientes externos, sino que también lo hace en los clientes internos puesto que ambos viven una experiencia dentro de la compañía e interaccionan con el cliente.

### 3.4 Modelos de mejora continua

#### 3.4.1 Modelo por Schmitt

Para Schmitt (2003), el *Customer Experience Management* proporciona un poderoso marco desde el que gestionar la experiencia del cliente paso a paso de una manera estratégica y creativa. El autor, propone un modelo de gestión de las experiencias basado en cinco pasos con el que ofrece crecimiento y rentabilidad a las organizaciones:

- **Análisis del mundo experiencial de los clientes**

En mercados de consumo es necesario examinar el contexto sociocultural de los consumidores mediante técnicas de investigación, es decir, desarrollar una comprensión multidimensional que incluya sus necesidades, deseos y estilos de vida, para lograr conocerlos verdaderamente. Las organizaciones deben relacionar los diferentes estilos de vida y las últimas tendencias de negocio con situaciones de uso y, por último, con la marca. El autor divide el mundo experiencial en cuatro capas: contexto sociocultural y de negocio, situación de uso y consumo, experiencia de la categoría del producto, y experiencia del producto o de la marca.

- **Construcción de la plataforma experiencial**

La plataforma experiencial, es el punto de conexión entre la estrategia y la implementación, que tiene como objetivo coordinar los esfuerzos de comercialización, comunicación e innovación para posicionar el producto o servicio en la mente de los consumidores.

La estrategia de dicha plataforma, se divide en tres componentes: posicionamiento experiencial, promesa de valor experiencial e implementación global. Además, incluye una representación dinámica, multisensorial y multidimensional de la experiencia deseada y especifica el valor que el consumidor espera del producto o servicio.

- **Diseñar la experiencia de marca**

Una vez decidida la plataforma experiencial, el siguiente paso es implementarla en la experiencia de marca, la cual consiste en potenciar de manera creativa las características y la estética del producto mediante mensajes e imágenes experienciales a través de la publicidad. La experiencia de marca se compone de tres aspectos esenciales: experiencia con el producto o servicio, apariencia y sensación, y, por último, comunicación experiencial.

- **Estructurar las interacciones con los clientes**

La relación con los clientes se caracteriza por ser dinámica e interactiva, es decir, existen numerosas formas de interactuar e intercambiar información a través de los diferentes puntos de contacto.

Es importante estructurar y diseñar de manera eficaz dicha interacción teniendo como base las aportaciones de los consumidores con el objetivo de proporcionarles la información precisa y el servicio que desean. Para el diseño de las interacciones con los consumidores, se tiene en cuenta estos tres aspectos: esencia y flexibilidad, estilo y contenido, y, por último, el tiempo.

- **Innovación continua**

Implementados los cuatro pasos anteriores, las organizaciones necesitan innovar continuamente mediante actividades de investigación, desarrollo y marketing para mejorar los puntos de contacto, crear valor añadido y aportar nuevas experiencias a los consumidores además de obtener una ventaja competitiva respecto a empresas del mismo sector. Innovar también supone la utilización del *benchmarking* para conocer los cambios que se producen en el mercado, en los grupos de interés e incluso tendencias del consumidor.

Después de implementar estos cinco pasos para el *Customer Experience Management*, las organizaciones deben adoptar la filosofía, metodología y herramientas de esta disciplina como parte de la cultura de empresa y emprender un proceso de aprendizaje para comprender la relación que tiene con otros aspectos del marketing.

### 3.4.2 *Customer journey*

Por otro lado, investigaciones recientes de marketing han desarrollado modelos que ayudan a entender una mejor visión de la gestión y la práctica de la experiencia de cliente a través de técnicas de visualización, usando prototipos e implementando herramientas de medición. Algunos de los más conocidos respecto a las técnicas de visualización son el mapa del recorrido del cliente o *customer journey mapping*, el mapa de experiencia de cliente o *customer experience mapping* y el diagrama del servicio o *blueprinting*.

El objetivo de los mapas es ayudar a visualizar y estructurar el proceso de interacción del consumidor con el producto, servicio o marca. En este caso, se hace referencia a la importancia del término *customer journey*, concepto el cual la mayoría de autores de esta disciplina consideran como un proceso de recorrido lineal y de etapas interrelacionadas con las fases del proceso de toma de decisiones mientras que otros, por el contrario, afirman que no se adhiere estrictamente a un proceso o trayectoria lineal.

El resultado de un recorrido del cliente cuidadosamente diseñado, puede conducir a una experiencia única para los compradores, y, además, ayudará a generar valor, reducir los costos y construir una ventaja competitiva para la empresa o marca.

Un buen ejemplo del *customer journey* como proceso lineal y de etapas podría ser el reciente estudio realizado por los autores Lemon y Verhoef (2016), donde la experiencia del cliente es considerada como una construcción multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales de un consumidor y que las organizaciones ofrecen durante todo el proceso de compra.

De manera contextualizada, los autores entienden la experiencia del cliente como un proceso dinámico e interactivo que fluye durante el ciclo de compra a través de un “viaje” mediante diferentes puntos de contacto o *touchpoints*. Además, este proceso incorpora experiencias pasadas (compras anteriores) y factores externos (ambientales, meteorológicos, económicos...).

Aunque gran parte del trabajo actual sobre el área de la experiencia del cliente contempla el *customer journey* como un recorrido holístico del cliente, Lemon y Verhoef (2016) lo definen como la manera en que los clientes interactúan con múltiples puntos de contacto, pasando de la consideración, la búsqueda y la compra a la post-compra, el consumo y la interacción o recompra futura. Los autores lo dividen en tres etapas:

- **Pre-compra.** Esta primera etapa se basa en la interacción completa del cliente con la marca, producto o servicio y el entorno, desde el reconocimiento de una necesidad hasta la posterior acción de satisfacerla con una compra.
- **Compra.** La segunda etapa comprende todas las interacciones de los clientes con la marca, producto o servicio y el entorno, en el preciso momento de la compra. Además, se considera la más importante desde la perspectiva del marketing pues estudia de qué manera influyen sus acciones en la decisión de compra.
- **Post-compra.** La tercera etapa comprende las interacciones entre el consumidor, la marca y el entorno una vez se ha producido la compra. Puede desencadenar comportamiento tales como la lealtad, el compromiso y el “boca a boca”.

### 3.4.3 Touchpoints

Por otro lado, los *touchpoints* pueden definirse de acuerdo a Persigehl y Vermeer (2019) como “momentos de contacto entre el consumidor y la empresa que influyen individual y colectivamente en la experiencia del cliente”. Lemon y Verhoef (2016), identifican cuatro categorías de punto de contacto con las que el consumidor interactúa en cada una de las etapas de la experiencia. Una vez se han identificado dichos puntos, la organización determina cómo influir en ellos.

- **Puntos de contacto de marca.** Se basan en las interacciones durante la experiencia entre los clientes y la organización que ésta misma diseña y controla (incluidos programas de lealtad, medios de comunicación y técnicas de marketing) que pueden influenciar actitudes y preferencias.
- **Puntos de contacto de socios.** Se trata de interacciones entre los clientes y la organización diseñados, gestionados y controlados por ella misma en colaboración con uno o más socios (agencias de marketing, otros canales de comunicación...).
- **Puntos de contacto del cliente.** Son acciones de los clientes que forman parte de la experiencia pero que ni la organización ni sus socios controlan, por ejemplo, los deseos que aparecen en la pre-compra o la elección del método de pago.
- **Puntos de contacto social/externo/independiente.** Se refiere al papel que otros factores como la opinión de otros consumidores u otras fuentes de información, juegan en las experiencias de los clientes.

## **4. CASO PRÁCTICO: HOTEL ALZAWIYA**

### **4.1 Introducción**

El caso práctico que se presenta está motivado por cómo es percibida la calidad del servicio en los establecimientos hoteleros y por qué surge la necesidad de gestionar la experiencia del cliente como una medida de desempeño en la que la percepción, subjetividad y criterio de valoración del huésped son decisivos.

Al no encontrar un establecimiento que nos permitiera implantarlo, se plantea un caso ficticio basado en mis conocimientos y experiencia laboral en el sector hotelero, a través de los cuales se observa día a día cómo las expectativas de los clientes son cambiantes y el objetivo de satisfacerlas evoluciona al de superarlas y excederlas hasta llegar a proporcionar experiencias excepcionales. El nombre “Alzawiya” y la ubicación, en La Azohía, también hacen referencia a vivencias y experiencias personales.

### **4.2 Contexto y situación**

El “Hotel Alzawiya” tendría como objetivo consolidarse como un exclusivo establecimiento hotelero integrado en el entorno natural, de diseño 100% sostenible y gastronomía ecológica que ofrece a sus huéspedes además de alojamiento y restauración, una experiencia completa.

Estaría ubicado en La Ctra. San Ginés s/n que une la población de La Azohía con el municipio de Cartagena (Murcia). La Azohía es un pequeño poblado rural-pesquero situado estratégicamente en pleno golfo de Mazarrón, rodeado de la Sierra de la Muela y Cabo Tiñoso (ambos espacios naturales protegidos) y delimitado por desembocaduras de ramblas. Gracias a la morfología urbana de esta localidad, libre de edificaciones y compuesta en su mayoría por casas unifamiliares, las vistas resultarían inmejorables.

A continuación, se pueden observar todas las actividades que se realizarían en el “Hotel Alzawiya”:

- Spa
- Restauración
- Alojamiento
- Otras actividades

### 4.2.1 Estructura y personal

El hotel contaría con un total de 124 habitaciones y un equipo de 82 trabajadores distribuidos en diferentes áreas o departamentos que se muestran en la Figura 4.

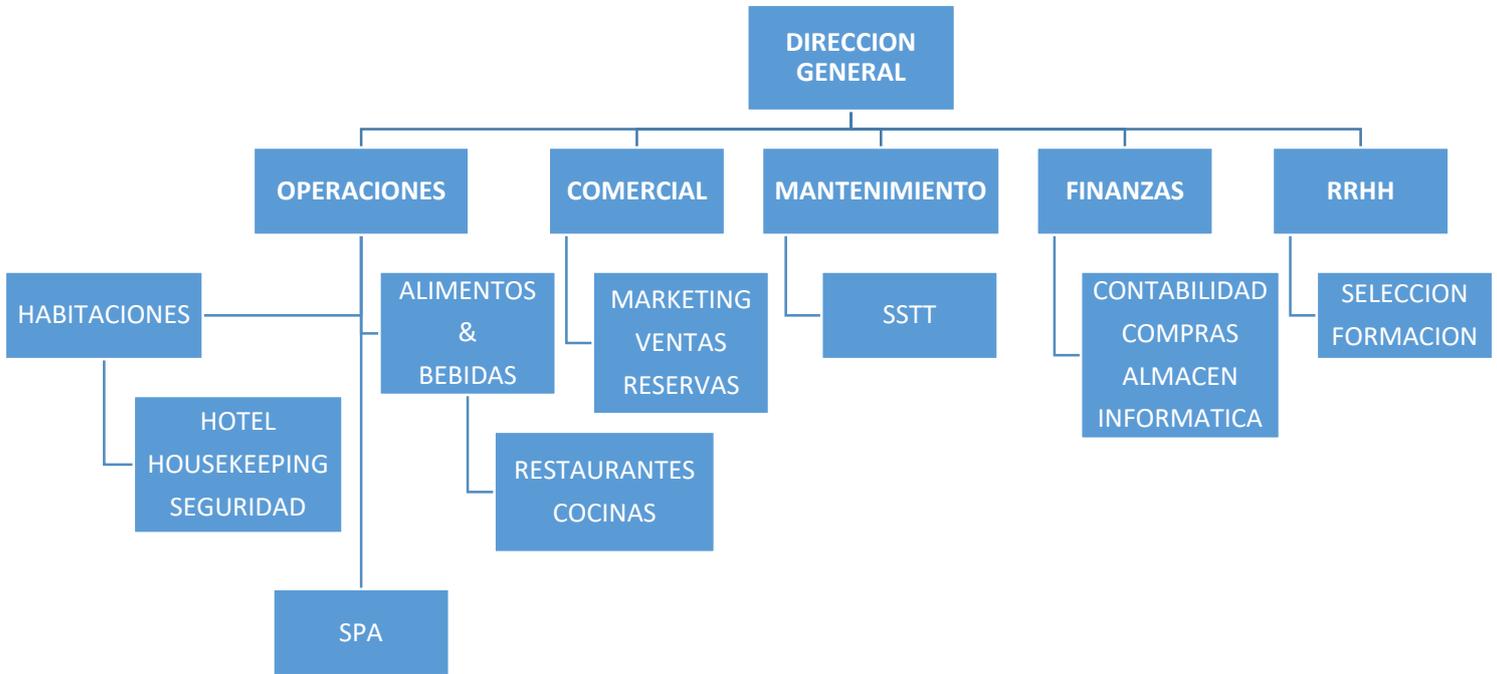


Figura 4. Organigrama del “Hotel Alzawiya”

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Desarrollo

El sector hotelero se encuentra en constante cambio y crecimiento. La gran competitividad y la homogenización de los servicios requiere de una mayor creatividad y reinención como respuesta, que les permita mejorar los estándares de enfoque al cliente y de esa manera sobresalir y diferenciarse del resto.

En este caso, el “Hotel Alzawiya” giraría en torno a la calidad del servicio y a las necesidades y expectativas de los clientes, sin embargo, este hecho puede no resultar lo suficientemente atractivo o extraordinario para unos huéspedes cada vez más exigentes.

La calidad del servicio ha sido siempre un factor decisivo respecto a la fidelización de clientes y posterior recomendación a otros. El “Hotel Alzawiya” contaría con un sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2015, encargado de verificar que se cumplen todos los estándares establecidos y asegurando la mejora continua; además de la Norma ISO 14001, encargada de conseguir un equilibrio entre los costes y el impacto medioambiental.

El objetivo es tener como base de la organización un sistema de gestión de la calidad integrado capaz de combinar dos de los aspectos más importantes en el sector turístico: la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

#### **4.4 Calidad**

Aunque el sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2015 no es específico para el sector turístico, sino que es de carácter genérico para todo tipo de empresas, son muchos los hoteles que han llevado a cabo su implantación.

En este caso, se han querido resaltar algunos de sus principios más relevantes en cuanto al objetivo principal de este trabajo y se sugieren algunas aportaciones con el fin de que se adaptase mejor a las características específicas del “Hotel Alzawiya”.

Es importante hacer mención a los requisitos legislativos, que están sujetos a las prescripciones de la Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia y a lo establecido en el Decreto nº. 38/2018, de 18 de abril, regulador de los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia. (BORM de 2 de mayo de 2018)

##### **4.4.1 Dimensiones de la calidad**

Las aportaciones anteriormente mencionadas pretenden adaptarse mucho mejor a las necesidades y expectativas actuales de los huéspedes, así como a las características y peculiaridades de este establecimiento hotelero. Se trata de añadir más instrumentos con los que mejorar la calidad de una manera holística, por un lado, la dimensión centrada en los procesos y su efectividad y, por otro lado, la dimensión centrada en la experiencia percibida, es decir, el conjunto que abarca tanto a la propia organización como a los huéspedes.

La primera dimensión, enfocada en los procesos, estaría recogida por la implantación en el “Hotel Alzawiya” de un modelo de gestión de la calidad, sin embargo, la segunda dimensión podría decirse es menos eficaz debido al carácter cambiante de la demanda de los huéspedes, las continuas novedades en el sector y la intangibilidad de las propias experiencias. Esta dimensión de la calidad centrada en las experiencias de los huéspedes, es fundamental conducirla de manera adecuada y de forma continua pues influye directamente en la calidad del servicio.

En la Figura 5, se representan una serie de aportaciones en forma de puntos estratégicos con los se propone enfatizar en la experiencia del huésped basada en la mejora continua y con el fin de superar las expectativas de los clientes.

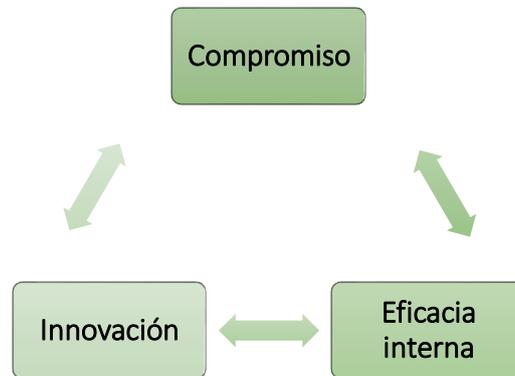


Figura 5. Puntos estratégicos para la mejora continua de la calidad en el “Hotel Alzawiya”

Fuente: Elaboración propia

### 1) **Compromiso**

Entre los principios de la gestión de la calidad que se enumeraron en el primer capítulo de este trabajo, se explicaba cómo el compromiso de todas las personas involucradas en una organización, independientemente del nivel en el que se encuentren dentro de la misma, marca la diferencia entre la eficiencia o deficiencia de un sistema de gestión de calidad.

Respecto a la misión, visión y valores de la compañía, además de fijar el propósito o finalidad a alcanzar, se destaca la importancia de los valores como elementos fundamentales que le aportan “personalidad” como establecimiento hotelero y le diferencian del resto.

Por otro lado, la planificación y el desarrollo de los objetivos y estrategias han de llevarse a cabo a través de las acciones oportunas, mediante procesos y con el apoyo de los recursos humanos y el material necesario para ello.

La creación de códigos de conducta que determinen los principios y normas para el correcto comportamiento y actuación de todos los trabajadores del “Hotel Alzawiya”, así como todos los grupos de interés con los que interactúa en su actividad, mejorarán de manera significativa la calidad del servicio prestado y pueden complementarse con manuales de buenas prácticas.

Por último, se considera imprescindible disponer de un plan escrito para la gestión y mejora de la calidad, en el que se determinen una serie de objetivos generales y específicos para cada departamento con el que obtener resultados que servirán para elaborar acciones correctivas. Además, debe incluir el seguimiento, la periodicidad y los trabajadores responsables de ejecutar cada una de las tareas.

## 2) Eficacia interna

La actitud, aptitud y capacidad de todos los trabajadores independientemente del lugar que ocupen en la jerarquía de la empresa son el punto de partida para la consecución de los objetivos de calidad de la organización. El personal que compondría el “Hotel Alzawiya” mantendría una relación directa con todos los huéspedes y por lo tanto con la experiencia y la calidad del servicio.

La dirección debe proporcionar empoderamiento y delegar responsabilidades para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, además de promover una estructura de la que sean partícipes de manera activa y creen un entorno donde predomine la calidad en todos los aspectos. Además, es muy importante establecer un plan de comunicación interdepartamental que permita establecer y llevar a cabo la base, los procedimientos, las normas y la metodología a seguir por todos para dar respuesta de manera uniforme a las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Por otro lado, el proceso de gestión de personal el cual incluye la selección, la formación interna y el desarrollo y promoción de los recursos humanos, influye directamente en el cumplimiento de los objetivos de mejora fijados.

Respecto a los procesos, el “Hotel Alzawiya” cuenta con un mapa de procesos estratégicos, operativos y de apoyo además de otros subprocesos que controlan las interrelaciones y permiten optimizar el desempeño global de acuerdo con los objetivos y la política de calidad. En la Figura 6, se muestran los procesos clave u operativos:



Figura 6. Procesos operativos del “Hotel Alzawiya”

Fuente: Elaboración propia

Como complemento a los diferentes procesos también es interesante la elaboración de procedimientos específicos para determinadas situaciones, por ejemplo, un procedimiento para el manejo de quejas o reclamaciones de clientes, el cual ayudará a unificar y simplificar los pasos para resolver el conflicto.

### **3) Innovación**

El “Hotel Alzawiya” debería ser capaz de innovar en todas sus áreas para diferenciarse de la competencia y lograr posicionarse en el mercado actual. Por lo general, cuando se trata de innovar se comete el error de pensar que consiste exclusivamente en algo relacionado con la tecnología y el mundo digital, y aunque sí que es una parte importante, también ha servido como palanca de cambio para descubrir otras formas de ser creativo.

Respecto a los avances tecnológicos, entre los más interesantes destacan el uso de un software “PMS” (*Property Management System*) actualizado que optimice adecuadamente la gestión del hotel, el marketing digital como herramienta de obtención de datos y preferencias de los clientes o la figura de *Revenue Management* para predecir las demandas y anticipar los cambios. Además, las redes sociales se han convertido en el canal de comunicación con mayor alcance en el mundo e influencia en la sociedad, por lo que deberían constar entre en los planes estratégicos de la compañía.

Por otro lado, el mayor adelanto consistiría en la creación de una aplicación móvil que además de realizar las gestiones más conocidas como reducir los tiempos de espera en los procesos de *check-in* y *check-out*, permita contratar diferentes servicios del hotel como reservar mesa en restaurantes o tratamientos de spa, adquirir productos para recibirlos en la habitación, recibir información actualizada sobre las actividades de ocio e incluso personalizar experiencias.

La innovación también debería ser aplicada en forma de cultura de empresa, corporativa u organizacional, convirtiéndose en un elemento natural de la gestión y en el motor de la organización cuyo objetivo no es otro que priorizar el factor humano, el conocimiento, la información y comunicación para crear significado y valores propios que contribuya a la calidad del servicio.

#### **4.5 Campo de aplicación**

Tras investigar y comprender las necesidades y tendencias de la situación actual, se llega a la conclusión de que la única manera de mejorar la calidad del servicio y enfatizar el enfoque al cliente es creando una experiencia única. Entre los beneficios para el establecimiento hotelero se encuentran la fidelización del huésped a la marca, un impacto económicamente positivo y la creación de un elemento de diferenciación respecto a la competencia.

El plan estratégico que se lleva a cabo para ofrecer una experiencia sobresaliente y exceder todas las expectativas, se basa en la personalización y diferenciación de un número determinado de habitaciones del hotel, las cuales estarán dotadas de una serie de características capaces de atraer al cliente desde una perspectiva emocional y sensorial con el objetivo de crear un vínculo directo con la marca.

La característica principal de las 31 habitaciones seleccionadas, las cuales se ubicarían en la última planta, es que estarían diseñadas a medida para crear un vínculo con el huésped mediante la estimulación de los cinco sentidos: gusto, oído, olfato, vista y tacto.

Esta idea se basa en diferentes estudios sobre la influencia de los sentidos en la fidelidad y la imagen de marca, y consiste en despertar diferentes sensaciones y emociones en los huéspedes para generar experiencias y recuerdos memorables. El objetivo de esta propuesta es convertir un servicio, en este caso de alojamiento y más en concreto determinadas habitaciones, en una experiencia en sí misma y no solo en un lugar de descanso o tránsito.

El conjunto de habitaciones especiales se denominaría “*Suite Experience*” y al igual que el resto de habitaciones del establecimiento, contarían con todas las comodidades, como conexión gratuita Wi-Fi, sistema de calefacción y aire acondicionado, caja fuerte y mini bar... además de una amplia terraza con vistas al mar y la montaña. A diferencia del resto, el objetivo de estas habitaciones es crear un espacio singular que suponga una experiencia en sí mismo y que invite a descubrir lo que hay en su interior, dejándose llevar por diferentes sensaciones como el confort, la exclusividad o la inspiración.

Además, el elemento sorpresa son los cinco factores generadores de experiencias totalmente integrados en una atmosfera muy especial que provocarán emociones en los huéspedes mediante una serie de estímulos sensoriales:

- 1) **El gusto:** sorprender con pequeños detalles muy bien presentados en forma de obsequios de bienvenida como, por ejemplo, una selección de golosinas, bombones y frutas de temporada o una cesta con productos gourmet o ecológicos, provocará una sensación de bienestar y servirá de carta de presentación para lo que será una experiencia gastronómica.
- 2) **El oído:** disponer de sistemas de aislamiento acústico que aseguren una correcta insonorización es primordial. Además, instalar un equipo de música de calidad que permita escoger, de entre varios estilos musicales como el jazz, chill-out o simplemente instrumental, la canción adecuada en el momento preciso marcará la diferencia. La música es una herramienta muy poderosa para los sentidos.

- 3) **El olfato:** seleccionar cuidadosamente una fragancia que inunde toda la estancia creará una experiencia consistente y común. Para ello, se utilizará el poder de la aromaterapia, basada en aceites esenciales, para restablecer el equilibrio de cuerpo y mente y generar una sensación de alegría. La lavanda es un aroma floral con propiedades relajantes muy recomendado para espacios de descanso y el jazmín es antidepresivo natural con propiedades afrodisíacas ideal para espacios íntimos.
- 4) **La vista:** iluminar de una manera correcta tiene tanta importancia como los colores y contrastes utilizados en la decoración o la propia disposición de la sala, pues el conjunto causará una primera impresión muy grata. Una combinación de luces indirectas que aporten una luz general, lámparas apliques con lector LED y puntos de luces regulables en intensidad crearán el ambiente agradable y acogedor. Por otro lado, respecto a la decoración, se hará uso de la cromoterapia para alcanzar el equilibrio emocional combinando los colores blancos (paz y confort), azules (relajante, anti estrés) y verdes (armonía y calma).
- 5) **El tacto:** provocar la necesidad de sentir a través de la piel creará familiaridad e intimidad y producirá una sensación reconfortante y de calidad. Es imprescindible añadir elementos hechos con diferentes materiales como la madera, y texturas o tejidos como la seda, el terciopelo o el algodón.

Una vez acondicionadas todas las habitaciones y puestas en funcionamiento, la idea sería que no todas sean estéticamente iguales, sino que algunos elementos, como el color, sean diferentes con el objetivo de dar cierto poder de personalización a los huéspedes a la hora de hacer la reserva, de tal modo que sean capaces de seleccionar entre dos o tres gamas de colores, entre una selección de aromas o incluso si le gusta más el dulce o el salado.

De este modo las habitaciones serán personalizadas en base a peticiones realizadas por ellos mismos y además constarán en la base de datos para poder utilizarlas en reservas futuras sin necesidad de que el cliente tenga que volver a solicitar ese servicio.

Esta estrategia de mejora de la calidad permite gestionar la experiencia del cliente y puede llevarse a cabo mediante diferentes herramientas innovadoras como el marketing experiencial o sensorial y el *Customer Experience Management*. El uso de estas herramientas supone la dedicación y capacitación de cierto personal del hotel especializado en estas técnicas para su correcto manejo y cuidado.

## 4.6 Responsable de Atención y Gestión de Clientes

Para llevar a cabo el objetivo de “experiencia completa” y puesto que la experiencia del cliente es un proceso estratégico clave, sería necesario introducir en el organigrama actual un nuevo apartado o departamento especializado en *Customer Experience Management*, que consiste en la mejora continua de la calidad de las relaciones entre la organización y sus clientes atendiendo a las vivencias y emociones producidas en cada punto de contacto, creando vínculos emocionales estables y duraderos que consoliden una relación rentable para ambas partes.

Además, también se incorpora la figura de Responsable de Atención y Gestión de Clientes cuya misión será la de diseñar, desarrollar e implementar un plan estratégico de experiencia del cliente diferencial, rentable y sostenible acorde con las necesidades de la organización y expectativas de clientes.

Por lo tanto, tras introducir el nuevo apartado de *Customer Experience Management* y la figura de Responsable de Atención y Gestión de Clientes, se ha confeccionado un nuevo organigrama que se muestra en la Figura 7.

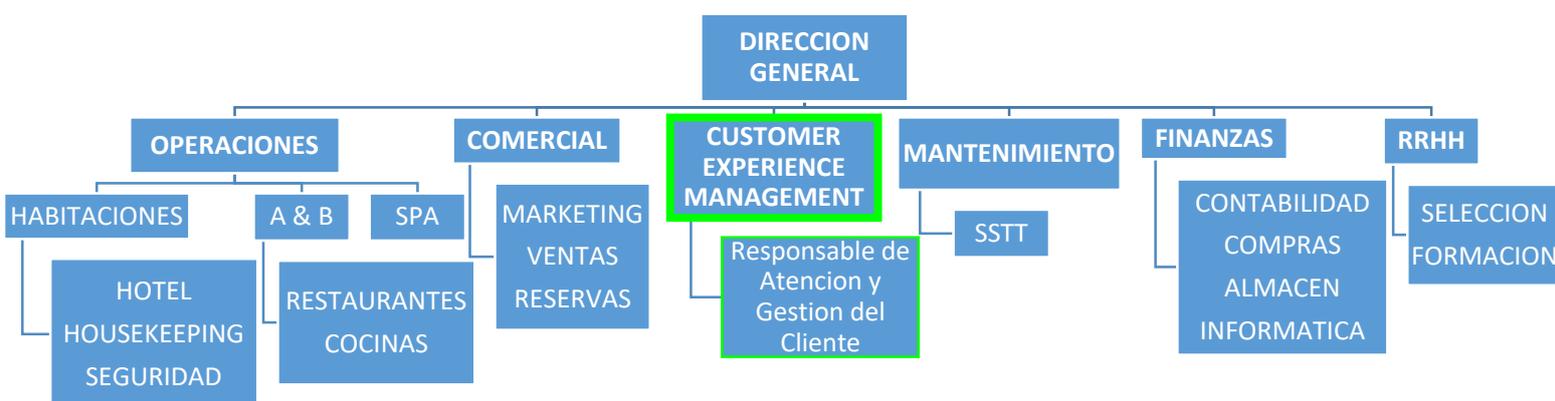


Figura 7. Nuevo organigrama tras la implantación del departamento *Customer Experience Management* e incorporación de la figura de Responsable de Atención y Gestión de Clientes.

Fuente: Elaboración propia

Potenciar la figura de Responsable de Atención y Gestión de Clientes, así como involucrar a toda la organización en sus proyectos y objetivos estratégicos de manera detallada y continuada deben ser una prioridad para el equipo directivo. Además, la medición de la calidad de los servicios y la experiencia del cliente debe llevarse a cabo mediante las técnicas adecuadas como el modelo de la escala SERVQUAL o el modelo mejorado escala SERVPERF, o mediante la contratación de una empresa especializada en *Mystery Shopping*.

## CONCLUSIONES

La realización de este trabajo ha dado como resultado una mejor comprensión tanto de los sistemas de gestión de la calidad y la normativa ISO 9001:2015 aplicados al sector hotelero, como de su objetivo, el cual se basa en alcanzar una mejora en el desempeño mediante el enfoque al cliente. Además, se ha profundizado en el estudio de los modelos de medición de la calidad del servicio más utilizados hoy en día por las organizaciones, desde los más tradicionales como los modelos SERVQUAL y SERVPREF hasta el más novedoso en el caso del *Mystery Shopping*, todos con el objetivo común de lograr una mejor satisfacción del cliente.

Puesto que el enfoque al cliente considera que se deben comprender las necesidades para así superar las expectativas, se ha abordado el marketing experiencial como una herramienta capaz de diseñar experiencias y crear conexiones con el consumidor para generar un vínculo especial con la marca. Este cambio de enfoque del producto a la experiencia, nos ha llevado a búsqueda de los diferentes elementos que forman la experiencia del cliente y a la influencia que esto tiene en el proceso de compra.

Por medio del estudio de la disciplina *Customer Experience Management*, hemos entendido el poder que poseen las organizaciones para controlar y coordinar estratégicamente todos y cada uno de los elementos que forman la experiencia completa del cliente. Esta forma de gestión integral, utiliza otros modelos para conseguir la mejora continua de la calidad enfocada al cliente, modelos que se basan en el análisis, construcción y diseño de la experiencia; en el mapa del recorrido del cliente o *customer journey*; y en los puntos de contacto o *touchpoints*.

El caso práctico se ha desarrollado bajo la premisa de llegar a conseguir la fidelización de clientes en un establecimiento hotelero, objetivo deseado por todas las organizaciones del sector turístico, pero difícil de conseguir debido a factores como la homogenización de productos y servicios o la competitividad. Se ha llevado a cabo mediante la incorporación de determinados elementos diferenciadores, que logran conectar con el consumidor a nivel emocional y sensorial, creando un vínculo con la marca y proporcionándoles una experiencia memorable.

Por cuestiones de logística y otras limitaciones, no ha sido posible llevarlo a la práctica en un establecimiento existente, sino que se ha desarrollado en un hotel ficticio.

Se considera que la realización de este Trabajo Fin de Estudios da una mayor visibilidad a la situación actual en el sector turístico, el cual se ve afectado constantemente por los cambios en la demanda de los consumidores, el constante surgimiento de nuevos productos o servicios y los avances tecnológicos, viéndose en la necesidad imperiosa de innovar con la utilización de nuevas disciplinas y herramientas que aseguren la mejora continua y les permitan adaptarse al medio o “seguir el ritmo”.

## REFERENCIAS

- Alfaro, E. (2017). El ABC del Customer Experience: Una guía introductoria de cómo generar experiencias para vender más. *Edición de Kindle*, pp. 61
- Alfaro, E. (2017). El ABC del Shopping Experience: Una guía introductoria de cómo generar experiencias para vender más. *Edición Kindle*, pp. 58-60
- Asociación de Proveedores de Servicios de Cliente Misterioso (2018). Acuerdo sobre el Código de normas profesionales y principios éticos de la MSPA para miembros. [www.mspa-ea.org](http://www.mspa-ea.org)
- Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. *PEARSON EDUCACIÓN, S. A.*, Madrid. Pp. 946
- Cronin, J., y Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*. N° 56, pp. 55-68
- Crosby, P. (1996). Reflexiones sobre Calidad: 295 máximas del gurú mundial de calidad. *McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.*, México. Pp. 151-152
- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., and Keiningham, T. L. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. Report Summary No. 15-121 Marketing Science Institute
- Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. *Editorial Díaz de Santos*, Madrid. Pp. 3-36
- Díaz, L. E. (2018). Calidad para novatos: orientación para los primeros pasos en la calidad. *Edición Kindle*, pp. 31
- ESOMAR (2005). ESOMAR World Research Codes & Guidelines: Mystery Shopping Studies. [www.esomar.org](http://www.esomar.org)
- Feigenbaum, A. V. (1983). Total Quality Control. 3<sup>rd</sup> Edition: *McGraw-Hill Book Company*. Pp. 32
- Galmés, M. (2015). Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión. *Opción*, vol. 31, núm.1, pp. 974-999
- Google (2011). ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth
- Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*
- ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario. <http://www.iso.org/>
- ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. <http://www.iso.org/>

- ISO 9001 versión 2008 vs ISO 9001 versión 2015. [www.isotools.cl](http://www.isotools.cl)
- ISO 9001:2015. How to use it. International Organization for Standardization. [ISO - ISO 9001:2015 - How to use it](#)
- ISO Quality: Quality Management Principles. International Organization for Standardization. [Quality management principles \(iso.org\)](#)
- ISO/TC 176. Selection and use of the ISO 9000 family of standards. International Organization for Standardization. <https://committee.iso.org>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. 11ª Edición. *Editorial Pearson Education*. México. Pp. 5-14
- KPMG International (2019). The truth about customer loyalty. <https://home.kpmg/co/es/home.html>
- Lafley, A. G. (2008). The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation. *Crown Business*
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, pp. 69-96
- Lenderman, M. y Sanchez, R. (2008). Marketing Experiencial: La revolución de las marcas. *ESIC Editorial*
- Persigehl, D. F. y Vermeer, T. (2019). The never-ending story: discovering touch points and customer experiences along the customer journey. Umea University. Pp. 44
- Pine II, B. y Gilmore, J. (2013). The experience economy: past, present and future. *Handbook on the experience economy*. Pp. 30
- Schmitt, B. (2000). Experiential marketing. *Ediciones Deusto*, Barcelona.
- Schmitt, B. (2003). Customer Experience Management: A Revolutionary approach to connect with your customers. *Editorial John Wiley & Sons Inc*. New Jersey.
- Tschohl, J. (2001). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Reporte especial cortesía de Service Quality Institute Latin America Pp. 7
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. *Ediciones Díaz de Santos*, Madrid. Pp. 57
- Westcott, R. T. (2003). Stepping Up To ISO 9004: 2000 : A Practical Guide For Creating A World-class Organization. *Paton Press*. Pp. 17