

DERECHO Y ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Realizado por **MARÍA CABALLERO
CERVERA**, siendo el tutor del mismo **D.
DAVID MARTÍN RUÍZ**

DEPARTAMENTO DE MARKETING

marcabcer1@gmail.com

Vº Bº TUTOR

ALUMNO

Sevilla, septiembre de 2017



GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2016-2017]

TÍTULO:

Customer Experience Management: "Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney".

AUTOR:

María Caballero Cervera

TUTOR:

D. David Martín Ruíz

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MARKETING)

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Comercialización e Investigación de Mercados

Resumen ejecutivo.

En el presente trabajo se comprueba, mediante el estudio de 8 casos reales de empresas, la efectividad de las técnicas de Customer Experience Management. Para ello, se analiza la perspectiva histórica, para realizar una construcción adecuada del concepto: por qué surge y en qué se diferencia del marketing tradicional. Una vez contextualizado, se pasa a conceptualizar esta reciente tendencia, definiendo la Gestión de la Experiencia del Cliente como un proceso estratégico de toda experiencia del cliente con la empresa. En este sentido, tiene lugar la conceptualización de el "viaje o recorrido" del cliente a través de la empresa, y el diseño de los puntos de contacto mediante los cuales el cliente interacciona con la empresa a lo largo del mismo.

Tras el análisis de las acciones de marketing de una serie de empresas, se seleccionan una serie de casos y se analizan, con la finalidad de concluir si realmente esta nueva tendencia del marketing experiencial contribuye a mejorar la competitividad de las empresas, es decir, si las empresas que lo utilizan están abocadas al éxito.

Palabras clave.

Customer experience management; touchpoints; customer journey; customer centricity; customer experience; experience providers (ExPros).

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	2
Palabras clave	2
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DE MOTIVOS	4
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	8
3.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING EXPERIENCIAL: CONSTRUCCIÓN DE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA. MARKETING EXPERIENCIAL FRENTE AL TRADICIONAL	8
3.2. "CUSTOMER EXPERIENCE" (CX) Y TEORÍAS AL RESPECTO.....	12
3.3. MARKETING EXPERIENCIAL Y "CUSTOMER EXPERIENCE"	18
3.3.1. EXPERIENCIAS	18
3.3.2. EMOCIONES.....	18
3.3.3. CONCEPTO DE MARKETING EXPERIENCIAL: LA CUSTOMER EXPERIENCE	19
3.4. "CUSTOMER EXPERIENCE" Y OTRAS CONSTRUCCIONES ACTUALES	20
3.5. EL PROCESO DE COMPRA DEL CLIENTE O "THE CUSTOMER JOURNEY"	21
A. Fases del proceso: el mapa de recorrido del cliente.....	21
B. Diseño de "touchpoints". Tipos	23
CAPÍTULO 4. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES	25
4.1. RECORRIDO DEL CLIENTE Y DISEÑO DEL PUNTO DE CONTACTO	25
4.2. GESTIÓN DE SOCIOS Y REDES. PERSPECTIVA INTERNA DE EMPRESA	27
CAPÍTULO 5. PARTE EMPÍRICA	28
5.1. METODOLOGÍA.....	28
5.2. LA REVOLUCIÓN DE LAS MARCAS: QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS ACTUALMENTE EN EL CAMPO DEL MARKETING EXPERIENCIAL	29
5.2.1. CARREFOUR SE REINVENTA	30
5.2.2. COCA-COLA: EL CAJERO DE LA FELICIDAD.....	32
5.2.3. EL CORTE INGLÉS: GOURMET EXPERIENCE.....	33
5.2.4. APPLE STORE.....	34
5.2.5. HOTEL DE GLACE	36
5.2.7. HARD ROCK CAFÉ	39
5.2. EL CASO DISNEY: EL CLARO EJEMPLO DE LA CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT.....	41
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES PERSONALES	50
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS	52
ANEXO	54

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DE MOTIVOS.

“El objetivo del Marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que el producto o servicio se adapte a él como un guante y pueda venderse por sí solo” (Peter Drucker). Sobre esta premisa es sobre la que descansa este trabajo. Y la mejor manera de comprender las necesidades del cliente no es otra que empatizar con sus necesidades, entender qué valora y por qué, ofreciéndole un producto o servicio que satisfaga íntegramente y de la mejor manera su carencia. En otras palabras, entender la importancia de la experiencia del cliente en su proceso de compra¹ es cada vez un elemento más crucial para las empresas, así como una de las bases de su ventaja competitiva.

Hay que admitir que ello no es tarea sencilla en la actualidad. Nos movemos en unos mercados cada vez más competitivos y estamos experimentando un cambio en el comportamiento del consumidor cada vez más acusado: los clientes desean más que la producción, entrega y consumo de productos y servicios, buscando cada vez más experiencias únicas y memorables que los acompañen. A ello hay que añadir el poder que están ganando los consumidores, y la variedad de medios por los que pueden ejercerlo.

Los clientes ahora interactúan con las empresas mediante incontables puntos de contacto, desarrollados en múltiples canales. Tienen experiencias cada vez que “tocan” una parte del producto, servicio, marca u organización. Cada “momento de verdad²” entre un cliente y una parte de la compañía es conocida como “touchpoints³” o punto de contacto. Todo proceso de compra del cliente está formado por dichos puntos.

En este contexto, la relevancia del tema se deriva de la necesidad manifiesta de acuñar una nueva concepción del Marketing, más adaptada a la realidad: se trata del Marketing Experiencial, que se dirige, básicamente, a proporcionar experiencias únicas que creen un vínculo duradero entre la marca y el cliente poniendo énfasis en los sentimientos y emociones que el producto o servicio despierta en el consumidor.

¹ En adelante también puede ser llamado Customer Journey, es el proceso de compra o mapa de recorrido del cliente en el transcurso del cual el cliente interactúa con la empresa.

² Según Karl Albrecht, cofundador de la empresa Aldi, son las interacciones del cliente con la compañía por el cual el primero toma contacto con la segunda y elabora su percepción sobre la calidad de su servicio, sin que dicho contacto se refiera en exclusiva al contacto humano.

³ TOUCHPOINT: Se entiende por touchpoint o “punto de contacto”, toda forma a través de la cual puede producirse la interacción de un cliente o consumidor con un negocio, ya sea a través de una persona, una tienda física, una web o cualquier otra forma.

El desarrollo del trabajo comenzará con una referencia a la perspectiva histórica y a la evolución del Marketing, entablando las principales diferencias entre el Marketing Tradicional y el Marketing Experiencial. Posteriormente se estudiarán los conceptos "Customer Experience" y "Customer Journey", profundizando en sus componentes, como los "puntos de contacto".

Finalmente se hace alusión a la importancia que el Marketing Experiencial tiene en las empresas actualmente, y por qué se considera uno de sus factores de éxito. Todo ello se ilustra mediante el estudio de lo que vienen haciendo las empresas en este sentido, centrándose la investigación en el estudio del caso Disney, uno de los pioneros en incorporar el Marketing Experiencial en sus servicios.

Más concretamente, en este trabajo ahondaremos en la llamada "Customer Experience Management" o Gestión de la Experiencia del Cliente (en adelante CX management, o simplemente, CX⁴). A pesar de que la literatura en este ámbito es bastante escasa, es cierto que la nueva apuesta de las empresas consiste en gestionar la entera experiencia de compra de un cliente con un producto o servicio, o con la compañía en general.

La investigación se centrará en analizar la importancia que tiene la gestión de la experiencia de los clientes en el éxito de las empresas, qué es lo que se está haciendo en este ámbito actualmente y si es crucial para las compañías personalizar las experiencias de compra para conseguir no una venta, sino un cliente.

⁴ CX o CX MANGEMENT: simplificación de Customer Experience Management, siendo ésta la gestión del resultado o producto de la interacción entre una empresa u organización y un cliente en el transcurso de la relación que les une, que perdura a lo largo de tres etapas: proceso de compra o "viaje" del cliente, puntos de contacto o "touchpoints" del cliente con el entorno y las experiencias experimentadas por los clientes.

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.

Los objetivos del presente trabajo pasan por un objetivo general y varios objetivos específicos.

El objetivo general consiste en comprender el proceso de compra, así como la importancia crítica que tiene el entender en qué consiste la experiencia que el cliente experimenta en dicho proceso.

En otras palabras, el objetivo se basa en desarrollar un fuerte entendimiento de la experiencia de los clientes en sus procesos de compra en una era en la que el comportamiento de los individuos es cada vez más complejo, para comprobar si realmente el ofrecimiento por las empresas de servicios como experiencias (el Marketing Experiencial) tiene impacto significativo en sus resultados. ¿Es verdaderamente la nueva apuesta del Marketing por parte de las empresas?

Objetivo general que se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Examen de las nuevas tendencias del Marketing a través de definiciones y conceptualizaciones de la “*customer experience*” o experiencia del cliente, como una construcción de una perspectiva histórica.
- Análisis de qué se entiende en la actualidad por el marketing experiencial, reflexionando sobre cuáles son los elementos que forman la experiencia del cliente y la incidencia que ello tiene en el proceso de compra del cliente.
- Investigación de cómo los clientes se relacionan con las empresas, examinando los diversos “puntos de contacto” o “*touchpoints*” mediante los cuales contactan con ellas: identificar los elementos que forman dichos puntos de contacto.
- Análisis de la Customer Experience Management o Gestión de la Experiencia del Cliente, como una forma nueva de incentivar las ventas proporcionando experiencias únicas y memorables.

- Exploración y recopilación de lo que han hecho las empresas hasta ahora en este ámbito, de cómo se desarrollan la experiencia del cliente, esto es, de lo que se conoce como “la revolución de las marcas”.
- Verificación y constatación, mediante el caso Disney como soporte práctico, de cómo se gestiona la experiencia del cliente en una gran compañía como ésta.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.

3.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING EXPERIENCIAL: CONSTRUCCIÓN DE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA. MARKETING EXPERIENCIAL FRENTE AL TRADICIONAL.

Según Kotler, el marketing se entiende como "*un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes*" (Kotler, Linden, Stewart, & Armstrong, 2004).

Tradicionalmente, el marketing se ha entendido como el mejor sistema para manejar los intercambios. Su origen puede remontarse a los hombres de las cavernas, que ya comercializaban e intercambiaban productos y mercancías, constituyendo ello la base del marketing. Posteriormente, la ausencia de excedentes de producción llevaba a que no fuera necesario comercializar, pues todo lo producido se consumía sin importar el nivel de calidad, limitando la posibilidad de elección de los consumidores (Adell, 2007).

¿Pero, donde podemos situar realmente el origen del marketing? Se desarrolla durante el siglo XIX, y en paralelo a la Revolución Industrial, aunque no fue hasta el siglo XX cuando se empieza a asentar un concepto de marketing. Con la Revolución Industrial, se empieza a producir masivamente, pero en 1920, tras la crisis los consumidores cambian de tendencia: a pesar de que tenían a su disposición muchos productos, empiezan a decantarse por la mayor calidad. Las empresas invierten en calidad para adaptarse a estas nuevas necesidades. Todo esto comenzó fundamentalmente en Estados Unidos, en Harvard. Hasta entonces, lo que existía era el **marketing transaccional**, basado en captar clientes y vender productos, sin importar la satisfacción o la retención de los clientes.

El principio del marketing se produjo con la aproximación de los productos a los consumidores que iban a utilizarlo. Esta idea es captada por las empresas, que empiezan a caer en la cuenta del incremento del nivel de exigencia de los clientes y de que la mera venta no era suficiente, dando paso a la orientación del **marketing relacional**.

Surge, por tanto, la necesidad de que las empresas modifiquen su perspectiva: de un enfoque centrado en la mera transacción, a otro que se basa en la relación con *stakeholders* (Schmitt B. , 2011).

Y con la evolución y perfección del marketing relacional, surgido en el ámbito del marketing de servicios (Berry, Shostack, Upah, & American Marketing Association, 1983) y del industrial (Bund Jackson, 1985), se da un paso más allá en la evolución del marketing: se empieza a tener en cuenta el aspecto emocional e irracional de las decisiones de compra de los clientes. Se introduce la perspectiva experiencial en el ámbito del marketing, que tiene su nacimiento en los años 80, pasándose de un enfoque basado en el marketing transaccional y relacional (Moral Moral & Fernández Alles, 2012), a una concepción para la que las personas son individuos emocionales interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables (Travis, 2000) (Gobé, 2001): **el marketing experiencial**. (Walls, Okumus, Wang, & Joon-Wuk Kwun, 2011)

Pero no podemos hablar del origen del marketing experiencial sin hacer una referencia a algunos de los autores pioneros en este ámbito: *Holbrook y Hirschman*, que introducen la experiencia como una alternativa para entender el comportamiento de los consumidores (Holbrook & Hirschman, 1982), enfatizando en la óptica emocional de sus decisiones de compra, propiciando la aparición del marketing experiencial. Cuestionan que el proceso de decisión del cliente se base exclusivamente en la racionalidad, y afirman que es un error ignorar las emociones del cliente, considerando que los productos y servicios poseen una función utilitaria, por lo que es procedente centrarse en el análisis de la perspectiva experiencial (Holbrook & Hirschman, 1982).

Dicho esto, *¿por qué surge realmente?* Podemos afirmar que surge ante las insuficiencias del enfoque tradicional del marketing, basado exclusivamente en el producto (Harris & de Chernatony, 2001). Frente a ello, se revela necesario crear valor para el cliente mediante experiencias creadas por emociones y sentimientos surgidos de la relación cliente-empresa.

La idea de los autores anteriores se refuerza por la "Customer Experience" de *Schmitt* (1999) y por *Pine y Gilmore*, con su obra "Experience Economy" (1998).

En primer lugar, según *Schmitt*, el transcurso del marketing tradicional al experiencial, se fundamenta en una serie de factores (Schmitt, *Experiential Marketing*, 2006): la facilitación del contacto empresa-cliente gracias a la omnipresencia de la Tecnología de la Información (TIC), la supremacía de la marca como instrumento para la creación de valor para los clientes (la evolución de las TIC permite obtener la información requerida en el momento deseado, siendo las empresas un vehículo para lograr experiencias de los clientes), y el predominio de las comunicaciones fluidas entre empresa y cliente, no sólo en un sentido (Pine & Gilmore, 1998)).

En el siguiente cuadro (Moral Moral & Fernández Alles, El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación, 2012) se exponen de forma simplificada y esquemática las diferencias entre el marketing tradicional y el experiencial, basado en las diferencias establecidas por Schmitt (Schmitt B. , 2000).

TABLA 1. MARKETING TRADICIONAL VS. MARKETING EXPERIENCIAL

	Marketing Tradicional	Marketing Experiencial
¿En qué se basa?	Características y beneficios funcionales y de calidad de los productos y servicios.	Experiencias como estímulo en la decisión de compra y conector entre empresa y cliente.
¿En base a qué se decantan los clientes por los productos/servicios?	Simplemente buscan una categoría definida de producto que satisfaga una necesidad.	El consumo se concibe como experiencia holística, valorando qué producto satisface la necesidad y qué experiencias le aporta dicho producto.
¿Cómo son los clientes?	Racionales.	Emocionales, se guían por sus estímulos sensoriales.
¿Qué método se utiliza?	Métodos analíticos, cuantitativos y verbales.	Amplia gama de métodos (eclecticos).

Fuente: Adaptación de (Schmitt B. , 2000) (Schmitt B. , Experiential Marketing, 2006).

A continuación, se analizará cada aspecto⁵ (Schmitt B. , Experiential Marketing, 2000):

Primero, respecto a la base de cada orientación, el tradicional se fundamenta en aspectos funcionales, características básicas de los bienes o servicios que conducen a un cliente a decantarse por una empresa frente a la competencia. Son, básicamente, prestaciones buscadas por los clientes. De acuerdo con Kotler, son "*peculiaridades que complementan la función básica del producto*". El experiencial, por el contrario, defiende que la inclinación de un cliente a favor de una u otra empresa no se basa en la funcionalidad de sus productos o servicios, sino en las emociones que el cliente experimenta, y que provocan un vínculo entre éste y la empresa, que le hace decantarse por ésta. De este modo, el "Experiential Marketing" aporta un aspecto emocional o sensorial que reemplaza a la importancia funcional anteriormente otorgada a los productos.

⁵ Se procede a realizar un análisis más exhaustivo de cada una de las diferencias expuestas en la Tabla 1, en base a lo realizado por Schmitt, así como en base al artículo científico siguiente: (Moral Moral & Fernández Alles, El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación, 2012)

En segundo lugar, en cuanto a modo de definirse la categoría del producto, el marketing tradicional lo hace de una forma restrictiva, pues las categorías con las que compiten están plenamente definidas. En cambio el experiencial define el consumo como una experiencia que crea valor caso por caso, de forma amplia, pues dichas categorías no se definen estrechamente. Podemos decir que el cliente examina y analiza previamente la situación de consumo pero no evaluando solo sus prestaciones, sino valorando las experiencias que le aportará su consumo.

Por otro lado, en cuanto a las características de los clientes, tradicionalmente se defendía la racionalidad de los clientes en su proceso de compra (reconocen la necesidad, buscan información, valoran alternativas y deciden). Pero en el marketing experiencial, los clientes son más impulsivos, tomando decisiones, en ocasiones, irracionales y basadas en emociones o sentimientos. Ello no obstante, los consumidores también responden a impulsos racionales.

Por último, en cuanto a las herramientas utilizadas, en el marketing tradicional se han venido utilizando las más analíticas, cuantitativas y verbales, centrándose en números y datos objetivos con una visión racional de los clientes, los productos y la competencia. El *experiential marketing*, en cambio, es más indagador y subjetivo.

En segundo lugar, la obra de **Pine y Gilmore** (1998), cuando en "Experience Economy" defienden que la experiencia del consumidor fundamenta su comportamiento de compra, inspiran el desarrollo de otras aportaciones posteriores, como la anteriormente explicada de Schmitt (1999), Addis y Holbrook (2001), Tsai (2005), Andrew Walls y otros (2011), etc. (Moral Moral & Fernández Alles, El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación, 2012).

En la actualidad el Marketing Experiencial y su concepción ha experimentado un cambio: se ha producido una mutación en el marketing producida por el mayor poder del consumidor, que cuenta cada vez con más información, que le permite exigir más a las empresas. En este sentido, éstas se ven obligadas a ofrecer experiencias personalizadas y cargadas de significado. En otras palabras, "el Marketing Experiencial intenta crear un poco de magia para el consumidor", y esa magia proviene de la propia experiencia (Lenderman & Sánchez, 2008).

En definitiva, podemos hablar de un tránsito del marketing transaccional al marketing experiencial, entendido como una perfección del marketing relacional. La concepción primigenia se basaba en la captación de clientes para venderle masivamente productos, sin importar la

calidad ni el estudio del comportamiento del consumidor (marketing transaccional). Posteriormente, las circunstancias obligaron al tránsito al marketing relacional, adaptándose las empresas a las nuevas exigencias de los consumidores, más preocupados por la calidad y con un comportamiento más complejo. En este segundo contexto, las empresas no solo tratan de satisfacer a los clientes, sino también de retenerlos, entablando "relaciones" duraderas con éstos. Por último, la evolución ha determinado la exigencia de dar un paso más: no basta con satisfacer y retener a los clientes; es necesario implicarlos, hacerlos partícipes del servicio por el que ellos mismos van a pagar y ofreciendo productos y servicios totalmente personalizados. Ello es el culmen de la evolución, y es lo que llamamos Marketing Experiencial.



3.2. "CUSTOMER EXPERIENCE" (CX) Y TEORÍAS AL RESPECTO.

En un principio, en torno a 1955, los autores se enfocaban en una amplia noción según la cual "lo que la gente realmente desea no son productos, sino satisfacer experiencias" (Alderson, 1957). En este sentido, los autores experienciales de los 80 fomentaron una amplia visión del comportamiento del ser humano, reconociendo la importancia de aspectos emocionales en las decisiones y experiencias (Holbrook & Hirschman, 1982).

Pine y Gilmore (1998) establecieron un concepto de "experiencia" como algo distinto a la mera prestación de bienes y servicios, determinando que un consumidor compra una experiencia para "pasar el tiempo con una serie de eventos memorables que una compañía ofrece, comprometer al individuo de una manera inherentemente personal" (Pine & Gilmore, 1998).

Estos autores entablan la naturaleza subjetiva de la experiencia, indicando que dicha experiencia es algo eminentemente personal, existente sólo en la mente individual. Identifican cuatro tipos de experiencias del cliente: según el grado de participación, participación activa o pasiva, y según la relación del cliente con el entorno de la actividad, de absorción (la persona valora su propia experiencia mentalmente) o de inmersión (la persona participa directamente en la experiencia). En función de ello (Ilustración 2), podemos establecer los 4 tipos de experiencias distintas: entretenimiento, educativa, de evasión y estética.



Varios autores discuten si la CX está formada sólo por aspectos que las empresas pueden controlar, o si incluyen factores que escapan a dicho control. Ello se debe a que las experiencias se construyen gracias a interpretaciones de clientes, por lo que no pueden ser completamente controladas por la compañía. Éstas pueden crear estímulos que permitan a los consumidores desear determinadas experiencias, pero no ejercen un control absoluto (Gupta & Vajic, 2000).

Otros investigadores, sin embargo, han debatido acerca de una muy amplia visión de experiencia del consumidor. **Schmitt**, uno de los introductores del concepto de Marketing

Experiencial, sugiere que cada intercambio de servicios produce en el consumidor una experiencia, con independencia de su naturaleza y forma. Esta perspectiva amplia considera que la experiencia del consumidor es holística por naturaleza, incorporando respuestas del consumidor cognitivas, emocionales, sensoriales, sociales y espirituales, a todas las interacciones con una empresa (Gentile, Spiller, & Noci, 2007) (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni, & Tse, 2014). Schmitt determina una serie de factores que facilitan la creación de la CX, constituyendo lo que se conoce como Módulos Experienciales Estratégicos⁶ (MEE), que son diversos tipos de experiencias (Schmitt, *Experiential Marketing*, 2006) (Moral Moral & Fernández Alles, *El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación*, 2012):

- A. SENSE (experiencia sensorial). Las sensaciones constituyen estímulos que se perciben mediante los sentidos y que proporcionan un impacto en el individuo.
- B. FEEL (experiencia emocional). Los sentimientos se vinculan íntimamente a las experiencias, pues lo que se persigue es provocar, mediante experiencias afectivas, vínculos con la empresa.
- C. THINK (experiencia cognitiva y creativa). Los pensamientos sirven de base a la experiencia, y se persigue que dichos pensamientos sean creativos.
- D. ACT (experiencia física y estilo de vida). Los actos permiten enriquecer a los clientes, precisándose actuaciones que proporcionen estilos de vida distintos a los habituales.
- E. RELATE (experiencia identidad social). Las relaciones promueven el propósito de una mejora continua o superación, para ser percibidos de la manera más positiva posible por otros individuos, llevando a vínculos más fuertes con la compañía siempre que ésta se ponga énfasis en los sentimientos del individuo.

Siguiendo la clasificación establecida por Schmitt, y en atención a las cinco experiencias descritas anteriormente, podemos hablar de cinco tipos de Marketing Experiencial:

1. **Marketing de Sensaciones.** Su fin es provocar emociones y satisfacción procedente de la estimulación mediante los sentidos. Para que genere impacto sensorial, se crea el modelo EPC (estímulo, proceso y consecuencia). El estímulo consiste en captar la información recibida y guardar la información sensorial. El proceso se refiere al cómo se realiza la estimulación (visualmente, de modo auditivo,

⁶ Del inglés "Strategic Experiential Modules" (SEM).

olfativo o táctil). La consecuencia es la cognición del individuo a través de la cual comprende la información (Schmitt, Experiential Marketing, 2006).

"Su finalidad es proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial. El elemento diferenciador reside en la atracción del cliente mediante la estimulación de sus sentidos mediante nuevas estrategias y procedimientos distintos a los habituales". (De la Guardia, 2014).

2. **Marketing de Sentimientos.** Persigue provocar en las personas sentimientos positivos durante el proceso de compra. Así, se pueden distinguir distintas intensidades, desde meros ánimos positivos hasta emociones fuertes e intensas.

"El objetivo es el de evocar en el individuo una serie de sentimientos positivos durante las situaciones de consumo de un producto-servicio"(De la Guardia, 2014).

3. **Marketing de Pensamientos.** Busca fundar pensamientos creativos en los clientes con respecto a la compañía. Desde esta perspectiva, la clave para que se produzca una motivación suficiente en el cliente que le genere pensamientos creativos hacia la información recibida o la situación de consumo experimentada ha de formarse por la combinación adecuada entre intriga, sorpresa e incluso provocación (Schmitt B. , Experiential Marketing, 2000).

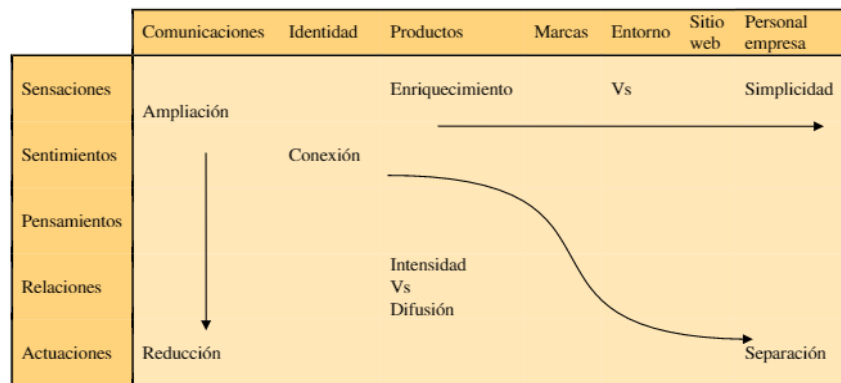
"El objetivo de este tipo de marketing es apelar a un pensamiento creativo y elaborado de los clientes en relación a la empresa y la marca"(De la Guardia, 2014).

4. **Marketing de Actuaciones.** Persigue crear experiencias relacionadas con aspectos meramente físicos, pautas de comportamiento, estilos de vida y experiencias de interacción con otros individuos. Así, el comportamiento de un cliente no se basará solo en aspectos subjetivos (como intereses personales), sino también por referencias de sus grupos de referencia y por normas sociales vigentes.
5. **Marketing de Relaciones.** Este tipo de Marketing no se limita a sensaciones, sentimientos, cogniciones y acciones privadas, sino que ofrecen una visión amplia de experiencias del cliente, reflejadas en la marca, una conexión con otras personas.

"Busca ofrecer al individuo unas profundas experiencias en un contexto social y cultural reflejado en una marca, por lo que va más allá de las sensaciones, sentimientos y acciones del individuo. La relación implica una conexión con otras personas o grupos sociales". (De la Guardia, 2014).

Para crear una de estas experiencias que constituyen los MEE, Schmitt diseña los Proveedores de Experiencias (Experience Providers o ExPros), instrumentos que sirven para crear experiencias fundamentadas en sensaciones, sentimientos, actuaciones o relaciones, mediante el uso de comunicaciones, medios electrónicos y sitios webs, así como la presencia del producto, entornos especiales y medios personales (Schmitt B. , Experiential Marketing, 2000). Con los MEE (eje vertical) y los ExPros (eje horizontal), se obtiene la Matriz Experiencial.

ILUSTRACIÓN 3. MATRIZ EXPERIENCIAL



FUENTE: SCHMITT (1999 Y 2006)

De manera similar a Schmitt, **Brakus y Zarantonello**, conceptualizan la experiencia de marca como algo también subjetivo e interno. Muestran que la experiencia de marca consiste en cuatro dimensiones: sensorial, afectiva, intelectual y de comportamiento. (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

Verhoef (2009) define la experiencia como una construcción también multidimensional, y manifiesta que la CX es holística por naturaleza, e incluye respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas (Verhoef, y otros, 2009).

Se pueden sintetizar las contribuciones que cada discusión plantea, y cómo incide en el entendimiento de la CX, así como en su gestión en la tabla 2, que se incluye en el Anexo del trabajo. Tal y como muestran las diversas décadas de dicha tabla, podemos clasificar las materias en tres áreas de investigación (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016):

- Investigación enfocada en el **valor del proceso**, del **comportamiento** y del **resultado**: los modelos de proceso de comportamiento de compra del consumidor inicial, la gestión de la relación con el cliente y el compromiso del cliente. Esta investigación proporciona una sólida fundamentación de la idea de que la CX se crea en el proceso de compra. Esta postura, ampliamente admitida en la literatura (Verhoef, y otros, 2009), enfatiza la importancia de los diferentes puntos de contacto con la empresa en el proceso de compra del cliente y el notorio incremento de la complejidad de la gestión de la CX. Además, desde el compromiso, los propios consumidores pueden contribuir a la creación de su experiencia.
- Investigación enfocada en **resultados del proceso** y en su **medida**: satisfacción, calidad del servicio y marketing relacional. Esta investigación también enfatiza en la unión de la CX con los resultados del comportamiento, sugiriendo que la CX ejerce una influencia clave en los resultados, como la satisfacción, lealtad y rentabilidad del cliente, el "boca a boca" y el CLV⁷ (valor del tiempo de vida del cliente) (Bolton, Lemon, & Verhoef, 2004). Consideramos los resultados al discutir la calidad de las métricas que miden la CX.
- Investigación centrada en el **cliente**, enfocada en aspectos internos de la experiencia del cliente, útil para gestionar la CX internamente y externamente con otros grupos de interés.

También **Kotler**, en 1999, establece que es necesario que en todos los momentos en los que el cliente interactúa con la organización (momentos de verdad), tenga una valoración positiva de ésta. En 2004, enuncia los 11 cambios de aptitudes necesarios para el Marketing Experiencial y de Servicios, y lo define como "*capacidad de ofrecer un servicio de alta calidad en cada momento de interacción entre cliente y empresa*" (Kotler, Linden, Stewart, & Armstrong, 2004).

La práctica reciente también define ampliamente la CX, incluyendo cada aspecto en la oferta de la empresa (calidad, por supuesto, pero también publicidad, embalaje, signos distintivos, facilidad de uso y fiabilidad). Es la respuesta interna y subjetiva que los clientes manifiestan ante contactos directos o indirectos con una empresa. Las investigaciones más actuales han puesto el interés del marketing experiencial en captar la satisfacción y lealtad del consumidor, consiguiendo clientes y no meras ventas, así como la habilidad de medir la satisfacción y lealtad de los clientes.

⁷ Es el valor de vida del cliente, CLV (del inglés *customer lifetime value*), siendo una consideración de la relación entre el cliente y la empresa a lo largo del tiempo (a largo plazo).

3.3. MARKETING EXPERIENCIAL Y "CUSTOMER EXPERIENCE".

3.3.1. EXPERIENCIAS.

Para entender el marketing de experiencias, es necesario analizar qué es la experiencia. Según la Real Academia Española, es la "*circunstancia o acontecimiento vivido por una persona*". Pero aunque es un término aparentemente preciso, existe una gran controversia en torno a él.

Hasta 2004 no existía un concepto exacto de qué es experiencia en términos de marketing (Poulsson & Kale, 2004). Lo que sí que parece estar claro es que el término experiencia describe un proceso relacionado con sentimientos o emociones, con habilidades e incluso con aprendizaje. Cuando empieza a introducirse el concepto, adquiere diversos matices en función de la expresión que utiliza el autor que lo introduce (por ejemplo, experiencia de los consumidores para Tsai, experiencia de servicio para Bateson, consumo de la experiencia para Holbrook y Hirschman, experiencia de compra para Kerin, Jain y Howard o experiencia de marca⁸ para Brakus).

Pero, ¿cuándo podemos decir que existe la experiencia? "*Cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios, y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable*" (Pine & Gilmore, 1998). Es decir, se requiere la intención de la empresa de conseguir causar un impacto emocional en su cliente. Por tanto, aunque existen diversos matices en el concepto de experiencia, se puede decir que se trata de un elemento de carácter mental y subjetivo, resultado de la interacción entre la empresa y el cliente que implica respuestas distintas de cada cliente a un estímulo de una empresa.

3.3.2. EMOCIONES.

Pero el concepto de marketing experiencial no puede entenderse sin tener en cuenta las emociones. Según la Real Academia Española, son "*alteraciones del ánimo intensas y pasajeras, agradables o penosas, acompañadas de cierta conmoción somática*". Es decir, un aspecto contrapuesto al carácter racional del ser humano, relacionado con impulsos y respuestas a estímulos de los individuos, que difieren según el carácter, convicción y creencias de cada persona.

⁸ No puede confundirse la gestión de la marca con la gestión de la experiencia del cliente, pues la primera se refiere a la opinión que tienen los clientes de la empresa, y la segunda a una parte más íntima y personal del cliente. (Carbone, 2004).

Como puede observarse existe una clara relación entre las emociones y la experiencia, pues gracias a las primeras percibimos las segundas, en función del impacto que cause en nuestra mente. Por tanto, basándonos en la definición de experiencia, ésta se produce espontáneamente gracias a las emociones que se van desarrollando, y mientras el individuo interactúa con el entorno.

3.3.3. CONCEPTO DE MARKETING EXPERIENCIAL: LA CX.

Debido a la diversidad de consideraciones del término experiencia, tampoco existe claridad respecto al concepto de Marketing Experiencial. No obstante, podemos decir que es la nueva tendencia a nivel estrategia en el ámbito del marketing, que persigue crear un vínculo entre el cliente y la marca que permita a la segunda obtener una ventaja competitiva, basándose en ofrecer vivencias que se traduzcan en recuerdos y sentimientos que hagan que cuando el cliente recuerde la marca recuerde a la vez la experiencia, y le lleve a elegir dicha marca entre las demás por el valor diferencial que ha obtenido en su experiencial (Azul Giovana Pontaza, 2015). La fuerza de este nuevo marketing radica el grado de recuerdo que genere la experiencia que vive el consumidor, y en el grado de arraigo que dicha experiencia obtenga. Mientras que la experiencia crea valor en el cliente, también lo crea para las compañías que las utilizan, pues se ha demostrado que incrementa significativamente sus ventas (Azul Giovana Pontaza, 2015).

Como se ha comentado, el concepto del Marketing Experiencial proviene de Schmitt, que además de resaltar la importancia en la satisfacción y retención del cliente, defiende la necesidad de implicarlo. Lo relevante es que dicho concepto gira en torno a la llamada Customer Experience, que no es más que la interacción cliente con producto, con empresa o con otro elemento de la organización, que tiene un carácter íntegramente intangible y personal, y que por ello da lugar a respuestas específicas según cada individuo.

Existen múltiples definiciones de la "Customer Experience" a lo largo de la literatura. En general, se admite estar de acuerdo en que la CX no es otra cosa que una construcción multidimensional que envuelve cinco aspectos principales: la cognición, las emociones, el comportamiento, los sentidos y los componentes sociales (Schmitt, Experiential Marketing, 2006), que una empresa ofrece a un cliente durante el *customer journey*. Aunque una experiencia puede revelar aspectos específicos de una empresa, como la marca o tecnología, está claro que consiste siempre en relaciones individuales entre la empresa y el consumidor mediante puntos de contacto.

3.4. "CUSTOMER EXPERIENCE" Y OTRAS CONSTRUCCIONES ACTUALES.

La literatura actual sostiene que la CX es una construcción que engloba diversas dimensiones⁹ que se desarrollan durante el proceso de compra. Para comprender la CX, es útil atender a las diferencias con otras construcciones (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

Primeramente, hay que entender cómo se relaciona con la **satisfacción** y la **calidad**. La satisfacción es uno de los componentes de la CX, enfocada en la evaluación que de la experiencia realiza el consumidor. Incluso se podría decir que la CX está ampliando el concepto de satisfacción del cliente, siendo más amplia. La calidad, en cambio, es un antecedente de la CX, un requisito previo que debe darse si se pretende que la experiencia del cliente haya propiciado un buen recuerdo en él.

Por otro lado, puede tener relación también con otros aspectos de marketing, como la **confianza** y el **compromiso del cliente**. El compromiso, como una medida de la conexión del cliente con la compañía, es una consecuencia típica de la CX. La confianza, en cambio, sirve para evaluar la credibilidad y benevolencia de la empresa, pero no influye directamente en la CX. Sin embargo, una buena experiencia con el cliente podría generar confianza, aunque podría reducir el esfuerzo cognitivo y la atención, produciendo el "efecto halo"¹⁰.

Además, es destacable la emergente construcción del compromiso del cliente, según la cual éste se centra en la medida en que el cliente se comunica con el empleado y con la empresa, ya sea actitudinal o conductualmente. Así, el compromiso del cliente emerge como un elemento de la CX a través de específicos puntos de interacción, como comunicaciones sociales e interacciones con el servicio de empleados o de otros clientes.

Una cuestión clave es si la CX, como parte del marketing, es realmente nueva. Parece integrar múltiples conceptos dentro de la literatura del marketing, pero al mismo tiempo otros aspectos como la satisfacción del cliente, la calidad del servicio o el marketing relacional, que son más tradicionales.

⁹ Las dimensiones anteriormente mencionadas, introducidas por Schmitt: pensamientos, sentimientos, comportamientos, sentidos y respuestas a las empresas. Estas dimensiones componen el concepto de experiencia del cliente (Schmitt B. , 2011).

¹⁰ El efecto halo consiste en un aspecto cognitivo mediante el cual una percepción actual se influye por otra experiencia ocurrida anteriormente.

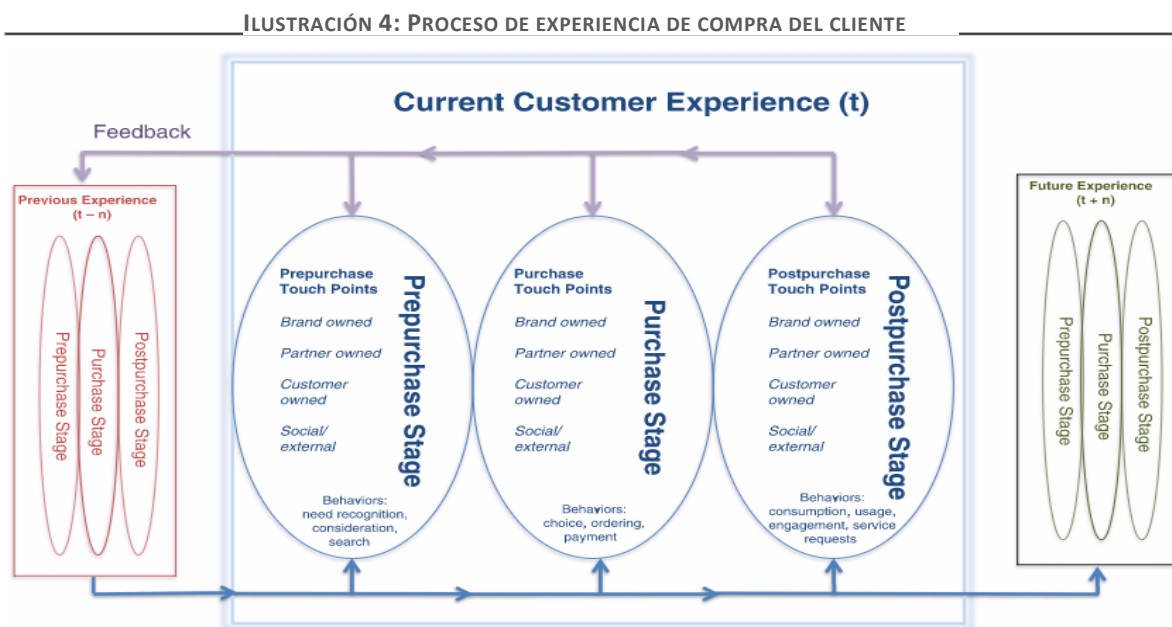
3.5. EL PROCESO DE COMPRA DEL CLIENTE O "THE CUSTOMER JOURNEY".

A continuación, se contextualiza la CX como una especie de "viaje" que el cliente realiza en la empresa, durante el ciclo de compra, a través de numerosos "touchpoints" o puntos de contacto. La CX fluye desde la pre-compra (incluyendo las investigaciones y búsquedas), la compra y la post-compra, como un proceso iterativo y dinámico.

Este proceso incorpora experiencias pasadas (como compras anteriores), así como factores externos. En cada etapa, sólo algunos de los puntos de contacto entre cliente y empresa se encuentran bajo el control de ésta. El proceso debe funcionar como una guía para examinar empíricamente el proceso de compra del cliente, así como para analizar los efectos que cada "touchpoint" causa en el cliente (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

A. Fases del proceso: el mapa de recorrido del cliente.

Tal y como se desprende de la Ilustración 4, la CX puede ser conceptualizada a lo largo de tres etapas o fases. La mayoría de las investigaciones actuales en este ámbito examinan la totalidad del Customer Journey, entendido como algo holístico y amplio. Sin embargo, esas tres etapas pueden entenderse de un modo más simplificado (Schmitt, Experiential Marketing, 2006):



FUENTE: (KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, 2016). UNDERSTANDING CUSTOMER EXPERIENCE THROUGHOUT THE CUSTOMER JOURNEY

1. **Pre-compra.** La primera etapa incluye todos los aspectos relativos a la interacción del cliente con la marca, la categoría de producto o servicio y el entorno antes de producirse la compra. Tradicionalmente el marketing ha caracterizado la pre-compra como un comportamiento que precisa reconocimiento y búsqueda. En realidad, esta etapa podría incluir la entera experiencia del cliente antes de la compra, pero la consideramos sólo desde el reconocimiento del objetivo de compra hasta la satisfacción de dicha meta.
2. **Compra.** La segunda etapa consiste en todas las interacciones del cliente con la marca y con el entorno durante el proceso de compra en sí mismo. Se caracteriza por comportamientos como la elección, la orden de compra y el pago. Aunque esta etapa es típicamente la más reducida de las tres, ha recibido mucha atención por parte de la literatura del marketing, que se ha enfocado en cómo las actividades del marketing, el ambiente y las atmósferas creadas por él influyen en la decisión de compra. En el comercio minorista y en la investigación de productos de consumo se ha hecho mucho hincapié en la CX. Con los numerosos puntos de contacto existentes y la consiguiente sobrecarga de información, aspectos como la elección, confianza y satisfacción son también relevantes a considerar, pues pueden inducir a los clientes a dejar de buscar o a aplazar la compra.
3. **Post-compra.** Esta tercera etapa abarca interacciones del cliente con la marca y el entorno una vez se ha producido la compra. Incluye comportamientos como el uso y el consumo, el compromiso posterior a la compra y las solicitudes de servicio post-compra. Al igual que en la pre-compra, teóricamente esta etapa podría extenderse desde la compra hasta el final de la vida del cliente. Pero en la práctica, cubre aspectos de la experiencia del cliente después de la compra que realmente se relacionan de algún modo con la marca o producto en sí. Así, el producto o servicio se convierte en un "touchpoint" crítico.

Las investigaciones en esta etapa se han centrado en la experiencia de consumo o en la búsqueda de variedad, así como otros comportamientos tales como el "boca a boca" y otras formas de compromisos con el cliente. Recientes investigaciones han incluido el "*bucle de lealtad*" como parte del proceso general de decisión del cliente, lo que sugiere que durante la fase post-compra podemos encontrarnos con aspectos que conduzcan a la lealtad del cliente o a comenzar de nuevo el proceso con el mismo (pre-compra).

Dada esta perspectiva (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016), se plantea la duda de qué deben hacer las empresas. En primer lugar, deben intentar comprender las perspectivas del cliente, identificando aspectos claves en cada etapa. En segundo lugar, deben identificar los puntos de contacto que se producen durante el viaje, puntos que veremos a continuación.

B. Diseño de "touchpoints". Tipos.

Los touchpoints no son más que interacciones entre el cliente y la empresa a lo largo del proceso de compra, dentro del cual pueden identificarse diferentes tipos de puntos de contacto, estableciéndose cuatro categorías. El cliente puede interactuar con cada categoría en cada etapa de su experiencia. Según la naturaleza del producto o servicio, la intensidad de cada punto puede variar. Una vez se identifican dichos puntos, las empresas deben determinar cómo influir en ellos.

- * **Puntos de contacto de marca.** Son interacciones del cliente con la empresa, diseñados y administrados por ésta y bajo su control. Incluyen todos los medios de comunicación de propiedad de la marca (Hanssens, Pauwels, Srinivasan, Vanhuele, & Yildirim, 2015). Además, muchos estudios han demostrado que la publicidad y la promoción continúan influenciando las actitudes y preferencias de los clientes. Los efectos de los puntos de contactos más directos de la marca, como los programas de lealtad o el marketing directo, han recibido mucha atención.
- * **Puntos de contacto del socio.** Son interacciones con el cliente durante la experiencia, conjuntamente diseñados, administrados y controlados por uno o más de los socios, entre los que se incluyen agencias de marketing, socios de distribución multicanal, socios de programas de lealtad y socios de canales de comunicación. La literatura de marketing de servicios ha sugerido el importante papel de la red distribución de socios. A veces, la línea entre los puntos de contacto propios de la marca y los de los socios puede difuminarse.
- * **Puntos de contacto del cliente.** Son acciones del cliente que forman parte de su experiencia general, en los que ni la empresa ni sus socios pueden entrar a controlar o influir. Durante la compra, el método de pago del cliente es, por ejemplo,

un punto de contacto, aunque los socios también pueden desempeñar un papel. Estos puntos de contacto son los más críticos del proceso. Se puede argumentar incluso, que este tipo de touchpoint es el papel clásico de los clientes. Pero se ha extendido esta hipótesis porque los clientes son cocreadores de valor, independientemente o conjuntamente con empresas.

- * **Puntos de contacto social/externo.** Reconocen el papel importante de otros en la experiencia del cliente. A lo largo de dicha experiencia, los clientes se rodean de puntos de contactos externos (como otros clientes o fuentes de información del entorno) que pueden influir en el recorrido del cliente, especialmente durante el proceso de compra de productos y servicios para los cuales el consumo ocurre justo después de la compra (como teatros, conciertos, restaurantes etc.). Estos efectos pueden ser comparables, e incluso mayores que los efectos publicitarios.

La tipología anteriormente expuesta es más amplia que la habitualmente utilizada en la literatura publicitaria, que distingue, simplemente entre puntos de contacto pagados (PAID), como la publicidad y los medios de comunicación, los poseídos (OWNED), como los activos que posee una empresa, y los ganados (EARNED), obtenidos a través de la experiencia de consumo (Kotler & Keller, Marketing Management , 2015).

En la visión más amplia utilizada no solo se considera la inversión en medios de comunicación, sino también a los socios de canal, clientes y contextos como puntos de contacto (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016). Aun así, se puede considerar que los medios de comunicación pagados se corresponden con los de propiedad de la marca o de los socios, mientras que los ganados serían los típicamente consideramos como puntos de contacto sociales/externos.

En definitiva, punto de contacto o touchpoint es toda aquella interacción en cualquier momento del mapa de recorrido del cliente, desde el primer contacto con la empresa, mediante el cual conoce de su existencia por ejemplo a través de un anuncio publicitario, hasta la prestación del servicio postventa en la misma, pasando por el contacto con los empleados, el acto de realizar la compra o el contacto visual, olfativo o emocional con la compañía.

CAPÍTULO 4. CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES.

La literatura sobre la Gestión de la Experiencia del Cliente es bastante escueta. Schmitt defiende la gestión de la CX como el proceso estratégico de toda experiencia del cliente con una empresa (Schmitt, *Experiential Marketing*, 2006), enmarcándola en cinco pasos:

1. Analizar el mundo experiencial de los consumidores.
2. Construir plataformas experienciales.
3. Diseñar experiencias de marca.
4. Estructurar la experiencia del consumidor.
5. Apostar por una continua innovación.

En esta discusión, los puntos de contacto del cliente no ocupan una posición destacada. Pero varios autores subrayan la importancia de la gestión de la experiencia del cliente a través de los puntos de contacto (Edelman & Singer, 2015), observando que los profesionales deben poder diseñar el recorrido de compra a través éstos, basándose en las capacidades propias de la empresa y trabajando en alianzas, así como mejorando las capacidades analíticas de datos para entender y personalizar potencialmente el camino del cliente (Verhoef, y otros, 2009). A continuación se detallan tres realidades relevantes (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

4.1. RECORRIDO DEL CLIENTE Y DISEÑO DEL PUNTO DE CONTACTO.

Además de proporcionar un proceso de compra eficiente, se persigue diseñar una experiencia óptima para el cliente. Empíricamente, en los inicios de la literatura de servicios, los investigadores comenzaron a analizar los encuentros del cliente con el servicio, y cómo estos encuentros (todavía no llamados puntos de contacto) afectaban a su satisfacción. La evolución ha dado importancia a analizar y comprender el recorrido del cliente, los puntos de contacto entre éste y la empresa y la influencia de los canales móviles emergentes sobre dicho recorrido. El análisis del recorrido del cliente persigue entender los múltiples caminos entre los que el cliente puede optar para satisfacer su necesidad. Así, es relevante analizar el “Blue Print”, la gerencia multicanal y la gerencia móvil o tangible del canal (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

La **metodología blueprinting** de servicios es un enfoque centrado en el cliente que permite innovar y mejorar los servicios (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008). Guarda relación con los enfoques de gestión de la calidad total, y consiste en "mapear" todo el proceso de entrega de servicios al cliente, desde los procesos internos hasta la misma interacción. Es una metodología interna, ya que se aportan ideas por los empleados en el diseño del servicio. Supone un punto de partida sólido para cartografiar el recorrido del cliente en la empresa, así como también la incorporación del cliente como pieza clave en el diseño de "viaje" de compra.

La **perspectiva multicanal** quizá supone el aspecto más desarrollado del recorrido del cliente. Al principio, los estudios se centraban en la elección de un canal específico, pero con la llegada del comercio electrónico, ha cobrado relevancia el uso del enfoque multicanal, considerándose las opciones de múltiples canales en las diversas fases de la experiencia del cliente. Es cada vez más frecuente el "*showrooming*" (búsqueda en tienda y compra en línea) y el "*webrooming*" (búsqueda en línea y compra en tienda). Lo relevante es que el uso de diversos canales hace que tengan beneficios y costes diferentes, haciendo que un canal sea más útil en una etapa que en otra (diferencias que se reducen con la evolución tecnológica), y los clientes también difieren en su preferencia de canales en cada fase. Sobre la base de que los clientes deben tener una experiencia sin fisuras a través de diversos canales, se han intentado identificar las sinergias entre ellos, aunque también se han encontrado disinergias potenciales (por ejemplo, son menos propensos a usar canales online).

En cuanto a la gerencia de **canales móviles**, tienen características que los hacen más y menos adecuados. El poder tocar físicamente un producto conduce a un mayor sentido de propiedad y apego con éste. El contacto directo puede cambiar el peso de la importancia de los atributos. Realmente no hay suficiente investigación sobre el uso de estos canales móviles como punto de contacto, pero se puede afirmar que estos canales interactúan con los canales existentes, ofrecen nuevas oportunidades basadas en la localización, al crear puntos de contacto con los usuarios, y favorece el recorrido del cliente gracias al contacto directo.

Los puntos específicos de contacto deben contribuir a la experiencia del cliente en cada etapa del proceso. Realmente, la importancia de cómo los atributos y creencias de los puntos de contacto afectan a las evaluaciones y al gusto de los clientes, es una materia poco estudiada (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

4.2. GESTIÓN DE SOCIOS Y REDES. PERSPECTIVA INTERNA DE EMPRESA.

Recientemente, el mapa del proceso de compra del cliente ha empezado a incluir el papel de partners o socios, y las influencias externas (Chandler & Lusch, 2015). Se ha ampliado la visión del cliente a una perspectiva "de red", suponiendo un *ecosistema de experiencia* más amplio, que es "el complejo conjunto de relaciones entre los empleados, socios y clientes de una empresa que determina la calidad de todas las interacciones de los clientes" (Tax, McCutcheon, & Wilkison, 2013). Estos autores describen la red de prestación de servicios abarcando todos los servicios que puedan influir en la CX, identificando tres formas específicas que dicha red puede tomar.

La primera y más típica es la red de trabajo **coordinada por el cliente**, en la que el cliente controla todas las actividades externas relacionadas con la experiencia (por ejemplo, en un restaurante, el cliente coordina la reserva, el transporte y el pago). El mercado no tiene un gran control sobre esta red. La segunda es la basada en un **coordinador de servicios**, en la que el cliente puede subcontratar la planificación a un organizador o coordinador de eventos (como una agencia). Este enfoque también es escasamente controlado, y tiene una incertidumbre potencialmente alta. La tercera forma es la red **coordinada por la empresa**, en la que la empresa asume un papel coordinador de todos los aspectos de la experiencia del cliente (por ejemplo, organizadora de eventos o de viajes). En este enfoque sí se tiene un mayor control y una visión amplia de toda la experiencia del cliente. Son las organizaciones administrativas de red.

Por ello, al trazar el itinerario del cliente hay que tener en cuenta el sistema de distribución de servicios más amplio posible. El beneficio que supone el asumir un papel más implicado en la red de prestación de servicios no es otro que disminuir la incertidumbre en la experiencia al cliente, aunque también supone un incremento de costes y de complejidad.

Sistemas como las TIC pueden mejorar componentes emocionales de la CX. Los beneficios racionales (como un precio más bajo), son típicos de un programa de fidelidad estándar. El elemento emocional se logra mediante el uso de esquemas de motivación: los clientes reciben recompensas a través de la participación en el servicio (por ejemplo, en forma de desafíos). Los estudios sobre la gestión de la CX se centran en facilitar la creación de fuertes experiencias para los clientes, un enfoque multidisciplinar en el que las diversas funciones de la empresa (TI, marketing, operaciones, recursos humanos etc.) cooperen para ofrecer una experiencia única, y el desarrollo de capacidades específicas para desarrollar estrategias exitosas de CX.

CAPÍTULO 5. PARTE EMPÍRICA.

5.1. METODOLOGÍA

El estudio se ha basado en la investigación y análisis de lo que, hasta el momento, han hecho las empresas en materia de marketing experiencial. Concretamente, cómo se está llevando a cabo hasta la fecha la gestión de la experiencia del cliente. Por tanto, se trata de una investigación de naturaleza exploratoria y descriptiva. Ello es debido a que la cuestión estudiada, al ser de las últimas y más modernas tendencias del marketing, no presenta estudios ni datos empíricos. La única información disponible es la actuación fehaciente de las empresas, pero realmente se trata de un fenómeno relativamente desconocido y novedoso.

Para alcanzar las conclusiones posteriormente expuestas, se ha aplicado de forma lógica y sistemática el fundamento teórico expuesto anteriormente, para pasar a analizar de forma objetiva la actuación de determinadas empresas consideradas pioneras en aplicar la nueva tendencia del marketing. La elección de las empresas se ha realizado conforme al análisis de la estrategia de marketing de 18 empresas de grandes dimensiones, estudiando cuáles de estas incorporan en mayor medida técnicas de gestión de la experiencia del cliente. El listado de empresas estudiadas se detalla en el Anexo. No se han estudiado empresas más pequeñas porque la gestión de la experiencia del cliente es algo, en general, prácticamente desconocido para éstas.

El método usado es la revisión bibliográfica y el análisis de bases de datos mediante diversos soportes, tales como libros, periódicos y revistas científicos, páginas webs de empresas y otros estudios científicos realizados.

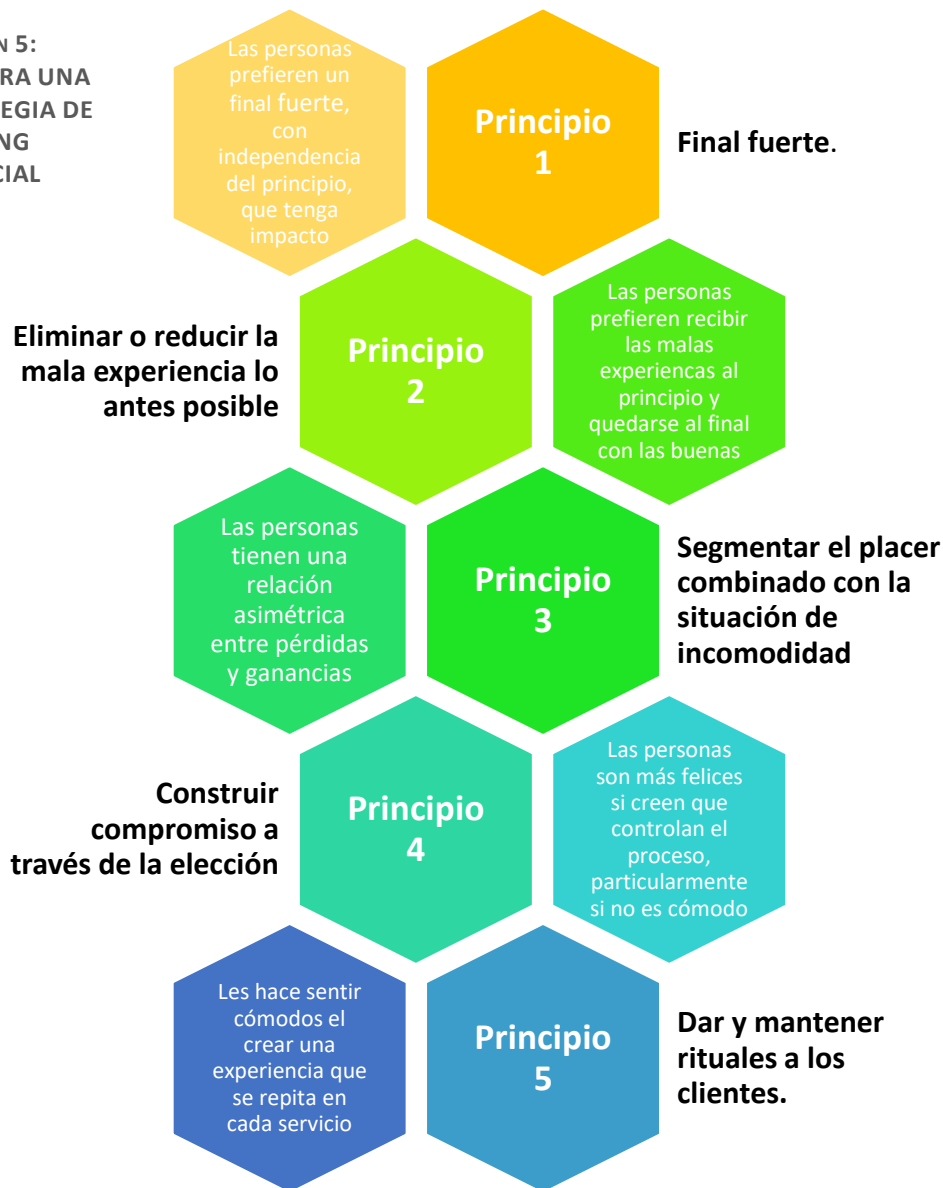
Por tanto, esta investigación es exploratoria porque pretende aportar una visión general de la gestión de la experiencia del cliente, debido a que el tema estudiado ha sido relativamente poco explorado. Es complicado establecer verdades generales sobre el mismo, pero lo que se intenta es lograr una mayor familiaridad con el término, demostrando que la tendencia ya es incorporada a la filosofía de las empresas más potentes en la actualidad.

Por otro lado, es descriptiva porque se busca manifestar cómo se produce la gestión de la experiencia del cliente en dichas empresas, profundizando en el caso Disney. Se pretende especificar las propiedades, dimensiones o componentes del marketing experiencial.

5.2. LA REVOLUCIÓN DE LAS MARCAS: QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS EMPRESAS ACTUALMENTE EN EL CAMPO DEL MARKETING EXPERIENCIAL.

En virtud de los estudios realizados por DeVine y Gilson en 2010, podemos decir que en la actualidad, la clave del éxito en el desarrollo de una buena estrategia de Marketing Experiencial consiste en la observancia de una serie de **principios** a la hora de llevar a cabo la Customer Experience Management o Gestión de la Experiencia del Cliente (Barrios, 2012).

ILUSTRACIÓN 5:
PRINCIPIOS PARA UNA BUENA ESTRATEGIA DE MARKETING EXPERIENCIAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN LOS PRINCIPIOS DE DEVINE Y GILSON, 2010.

A continuación, se investigan y analizan una serie de casos reales de empresas que están llevando a cabo técnicas de Customer Experience Management en la actualidad, describiendo qué hacen y cómo gestionan esta nueva técnica de Marketing, creando experiencias para los consumidores basadas en el propio producto o servicio, en el establecimiento físico o punto de venta o en el consumo de dicho producto o servicio¹¹.

5.2.1. CARREFOUR SE REINVENTA



La cadena de hipermercados francesa, instaurada en España en 1973, comenzó a reinventarse en 2010. Se remodelaron seis hipermercados entre España, Bélgica y Francia, rediseñando tanto la imagen como el trato a los clientes: se incorporan aspectos emocionales y sensoriales, incrementando la comunicación con éstos y proporcionando nuevas experiencias de compra bajo el nombre de "Carrefour Planet" (Díez de Castro C. & Navarro García, 2003).

Se introduce así un nuevo modelo de negocio basado en la experiencia como hipermercado, así como en identificar rasgos y características de los clientes para adaptarse a ellos y posicionarse como hipermercados de referencia, exaltándose el carácter experiencial y sensorial de los consumidores (Díez de Castro C. & Navarro García, 2003). Lo que se intenta transmitir al consumidor no es otra cosa que una agradable experiencia de compra, combinando el acto de compra con el placer. Para llevarlo a cabo, se delimitan las secciones con códigos de colores y de forma temática, se distribuye de nuevo la tienda, se incorporan olores y sonidos que produzcan un buen recuerdo en el cliente, así como productos más frescos, se agrandan los pasillos y se

¹¹ Según Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), las experiencias del cliente se producen cuando éste busca el producto o servicio, cuando está en el punto de venta para adquirirlo o cuando finalmente se produce la consumición del producto o servicio.

- a. Experiencia a través del producto o servicio. Consiste en crear una experiencia que surja sólo por el producto o servicio en sí, directa (contacto físico de la persona con el producto o servicio) o indirectamente (no existe contacto directo, por ejemplo a través de anuncios). Un ejemplo sería el caso del Iphone, cuyo diseño proporciona una experiencia al comprador. "El consumidor desea ciertas cosas no tanto porque sean mejores que otras sino por el significado que tienen para él; le ayudan a sentirse mejor, refuerzan su identidad como individuos pertenecientes a un determinado grupo social" (Lara Magro, 2013).
- b. Experiencia a través del punto de venta. En este caso, se crea valor a través de la colocación de los productos, la actitud de los empleados, la iluminación, la decoración incluso aspectos como el olor de la tienda. Ejemplo de ello es el caso de IKEA, donde todos los productos siguen un orden, y aparecen ya montados y expuestos, o el caso Scalpers, cuyo olor y servicio al cliente son característicos. "Las personas reaccionan a estímulos y emociones y toda la información se recibe a través de los sentidos, es por ello que hay que esforzarse en estimular al máximo los caminos sensoriales que ofrece el comprador cuando está en la tienda" (Callís Bañeres, 2008).
- c. Experiencia a través del consumo. La experiencia surge aquí al consumir el producto en sí, como puede ser el caso del restaurante "No Veas", en el que sirven la comida totalmente a ciegas, y nadie sabe qué lleva el plato que está consumiendo hasta que no termina la experiencia. Se anula el sentido de la vista, prometiéndose una experiencia sensorial única. "Las experiencias se producen durante y después de consumir el producto o utilizar el servicio" (Lara Magro, 2013).

ensanchan los aparcamientos (para que la familia entre y salga del coche más fácilmente), entre otras cosas. Cada sección se diferencia claramente de las demás. También se incorpora una nueva sección: eventos (abarca desde cursos hasta exposiciones). E incluso se incorporan nuevos espacios para asemejar más el proceso de compra a un tiempo de ocio (zona de recreativos, guardería o zona de cafetería y snacks).

Otras novedades pasa por las cajas de autoservicio, un modo más rápido de terminar la compra, en el que los propios clientes escanean los códigos de barra de los productos que van a comprar, y realizan el pago sin necesidad de personal de Carrefour. En las imágenes siguientes se aprecian algunos de los nuevos servicios ofrecidos por Carrefour Planet.

ILUSTRACIÓN 6: NUEVOS SERVICIOS CARREFOUR PLANET

Una tienda para las familias



• **Sala de lactancia.** Da de comer a tu bebé sin salir de Carrefour Planet con total intimidad y comodidad.



• **Zona de juego infantil.** Cuidamos a tus hijos de entre 3 y 6 años mientras haces la compra.

NUEVOS SERVICIOS

Una tienda sin barreras



• **Mostradores accesibles.** En los puntos de atención al cliente hemos instalado un mostrador accesible para las personas con discapacidad.



• **Plazas especiales.** Si vas a la compra, ajústalo con las plazas que hemos diseñado para familias y personas con alguna discapacidad.

Carros especiales



• **Carro eléctrico.** Para que las personas con movilidad reducida puedan hacer la compra en Carrefour Planet.



• **Carro para sillas de ruedas.** Se adaptan con facilidad a la silla de ruedas para hacer la compra con comodidad.

FUENTE: REVISTA CARREFOUR

Además, en la nueva sección de eventos invita a los clientes a “*Dejarse sorprender*”, proponiendo experiencias únicas, así como la degustación y prueba de las novedades del hipermercado tanto en belleza como en alimentación, ocio, etc. Incentiva así la participación activa de los clientes. Como afirma Agustín Ramos, secretario general de Carrefour España, “*El consumidor puede dejarse asesorar con tranquilidad por nuestros especialistas, porque conocen a fondo el producto que venden, así que no necesitará comprar en sitios diferentes*”. (Lara Magro, 2013).

En definitiva, Carrefour Planet ha basado su reinvento en crear una atmósfera donde el cliente asocie la compra con el ocio familiar, y no con una carga incómoda. La nueva distribución de las tiendas, las nuevas secciones y los nuevos aspectos sensoriales incorporados permiten que los clientes no sólo observen, sino que puedan experimentar con los productos y probarlos.

5.2.2. COCA-COLA: EL CAJERO DE LA FELICIDAD



Coca-Cola emprendió casi desde sus inicios actuaciones relacionadas con la experiencia del cliente. Entendía que tenía que ofrecer algo distinto, que hiciera al consumidor “sentir” el sabor. Apostó por el hecho de que consumir una bebida energética proporcionara placer, es decir, que el tomarla no implicara satisfacer una necesidad fisiológica como la sed, sino otro tipo de necesidad vinculada con aspectos sociales, emocionales o experienciales. La creación de valor por parte de Coca-Cola, y en lo que reside su genialidad, es despertar estímulos en los clientes que les lleven a difundir contenido en las redes, basándose en su facultad de provocar buenas sensaciones en todos los usuarios (Miguel Ángel Trabado , 2016).

No han sido pocas las actuaciones experienciales que ha llevado a cabo esta marca para proporcionar un impacto en sus clientes y “atraparlos”. Por mencionar, se hace referencia al caso de “*El cajero de la felicidad*” (2013), en el que Coca-Cola creó una experiencia en torno a su filosofía esencial: instaló un cajero con su imagen de marca en diversos puntos, en cuya pantalla aparecía “Sacar 100 gratis. Sin tarjeta”. Ante este estímulo, la gente se acercaba a ver de qué se trataba. Una vez accedían, rezaba en la pantalla “*Sólo si te comprometes a compartirlo*”, y al aceptar, el cajero proporcionada una serie de destinos posibles para esa cantidad que implicaban compartir el dinero con otras personas (regalar pañales a una embarazada, dejar una sorpresa en la puerta de un vecino, hacerles una sorpresa a los abuelos de un barrio, entre otros).

Con ello, Coca-Cola proporcionó una experiencia totalmente novedosa en los clientes, recalcando una serie de valores y principios que desde los inicios se han asociado a la marca, porque ella misma se ha preocupado de posicionarse de ese modo mediante su publicidad y otros vehículos de comunicación. Con esta experiencia generó un impacto enorme entre los usuarios, que permitió a las personas vivir los valores que predica la marca directamente.

Así, además de reforzar los vínculos con sus clientes, así como su posicionamiento, crea una experiencia inolvidable para los usuarios que contribuye no sólo a ese afianzamiento de lazos con los clientes, sino a captar a clientes que compartan estos valores. Coca-Cola es consciente de la importancia de generar algo envolvente y distinto, no comparable con ningún otro producto.

El éxito de Coca-Cola se demuestra también en el “Desafío Pepsi”, en el que se ofrecían bebidas sin marca a una serie de usuarios: unas eran Coca-Cola y otras Pepsi. Más de la mitad de usuarios eligieron Pepsi sin conocer qué bebían realmente, pero en la práctica, el producto más vendido era Coca-Cola. Los expertos se preguntaban: ¿cómo es posible que la gente consuma masivamente un producto cuando la mayoría prefiere otro? (Balan, 2015). Y ello se debe a que la experiencia que proporciona su disfrute le hace preferido a otros, no porque necesariamente sea mejor o guste más, sino porque proporciona otros beneficios sensoriales o emocionales.

Por último, mencionar la campaña de “Comparte una Coca-Cola”, que supone personalizar las latas de la bebida con los nombres propios de cada uno. Es un claro ejemplo de marketing experiencial, creando una experiencia centrada en el propio producto. Los usuarios compraron las latas, en ocasiones, sólo por el hecho de que apareciera su nombre en el envase. Es una manera de vender una experiencia personalizada.

5.2.3. EL CORTE INGLÉS: GOURMET EXPERIENCE.



El Corte Inglés ha sido el primer establecimiento de España que ha incorporado un área Gourmet entre sus servicios, instaurando “El Club del Gourmet”. En 2009 se produjo la revitalización de dicho club, creando un equipo multidisciplinar de trabajo cuyo objetivo fue diseñar un espacio con productos delicatessen donde el cliente, además de comprar, pudiera degustar los productos (Lara Magro, 2013)

Se concluyó que el producto que se ofrecería debía de ser único y exclusivo, en un entorno iluminado y cómodo, ofreciendo la experiencia de degustar productos de calidad y del que no hubiese demasiada publicidad (ya que el público a quien se dirige esta propuesta es un público de alto poder adquisitivo que busca exclusividad). Así, se crea el primer Gourmet Experience en 2010, en la ciudad de Madrid (Lara Magro, 2013).

El principal objetivo que perseguía era, básicamente, incentivar relaciones de mayor duración con los clientes, así como captar clientes nuevos. Lo primero mediante el incremento del tiempo que el cliente está en el local, así como mediante la proporción de una experiencia que incentive su retorno al local. Lo segundo mediante la comercialización de marcas tanto extranjeras como nacionales de prestigio, que seduzcan a consumidores españoles y de otros países. Pero, sin duda, la gran apuesta no es sólo la de un lugar lujoso con productos de calidad, sino el hecho de ofrecer la posibilidad de degustaciones en la zona de degustación, una zona elegante dentro de un multiespacio que combina experiencia y elegancia.

Concretamente, en otoño de 2013 se inauguraba en Sevilla, en el Corte Inglés del Duque, incorporando así en Andalucía el nuevo concepto gastronómico en alta cocina y productos gourmet. Este centro, además de los servicios que por excelencia ofrece el Corte Inglés y su espacio "Gourmet Experience", cuenta con una terraza de 1280 metros cuadrados con vistas a los lugares más emblemáticos de Sevilla (Fernando Carrasco, 2013). En definitiva, combina la experiencia lujosa y elegante de degustar productos de alta gama en una zona amplia con unas increíbles vistas, proporcionando una experiencia todavía más memorable, si cabe, dentro del concepto gastronómico por el que tanto se está pujando en la actualidad y que tanta movilización produce.

La empresa se ha centrado en crear vivencias únicas en sus clientes a través de su selección de productos exclusivos, la degustación de los mismos e incluso la visita de grandes chefs de nuestro país, personalizando así las experiencias de los clientes y gestionando las mismas desde que el cliente entra hasta que sale del centro (Lara Magro, 2013). Y no sólo eso, pues el Club del Gourmet del Corte Inglés (zona dentro del supermercado en la que venden productos exclusivos de marcas, tanto nacionales como internacionales, de reconocido prestigio), ofrece la posibilidad de diseñar a medida los regalos. Así, el cliente ha de elegir el producto y la presentación que desea hacer de él, y la empresa se encarga de disponerlo, vendiendo así un producto completamente personalizado, diferenciado y adaptado a las preferencias de cada consumidor.

5.2.4. APPLE STORE.



Apple, desde siempre, ha mostrado su vinculación con el marketing experiencial, despertando conexiones y emociones en los clientes, y proporcionando experiencias únicas para

los clientes a través de sus Apple Stores (Lara Magro, 2013). Las Apple Stores son un nexo entre la compañía y el cliente, una prueba de que el valor de los productos Apple no sólo se encuentra en lo elevado de su precio, sino en un valor añadido que se suma directamente a ellos.

En estos locales, una de los aspectos más llamativos es que los empleados son verdaderos "fanboys"¹² de la marca, especializados en ella, que desde que accedes a la tienda se preocupan de mostrar los productos y atender de un modo personalizado. Además, otra cuestión llamativa es que es posible que los clientes interactúen con todos los productos existentes. La revista "Alto Nivel" define las Apple Stores como remisiones al futuro salido de la ciencia ficción, donde la tecnología es la respuesta a todos los problemas de la vida (Lara Magro, 2013).

La visita a una de estas tiendas supone una experiencia única para aquellos que no suelen visitarlas, simplemente por aparecer el logo representativo de la manzana mordida. Además, el comprar en una de estas tiendas supone una especie de "ritual" entre cliente y marca, donde ambos congenian. Esto es algo para lo que Apple ha trabajado mucho, pues ha pretendido que los clientes se sientan únicos cuando adquieren un producto, promoviendo que el pensar diferente te hace único, y en esa unicidad, en lo irracional y en lo distinto radica el impulso de la raza humana, el cambio del mundo. Por centrarnos en un ejemplo, se menciona la Apple Store por excelencia es la de la Quinta Avenida de Nueva York, una obra arquitectónica en sí misma.

ILUSTRACIÓN 7: INTERIOR Y EXTERIOR APPLE STORE LA QUINTA AVENIDA



FUENTE: WWW.SOYDEMAC.COM

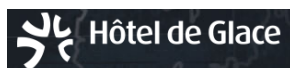
¹² Fanboys: del inglés fan boy (literalmente niño fanático); persona que defiende o alaba incondicionalmente un juego, plataforma, empresa etc. sin atender a razonamientos o argumentaciones lógicas. (www.gamerdic.es)

Como se observa, esta “flagship¹³” expone en su espacio diáfano los productos de la compañía y los pone a disposición de los clientes, para que puedan probarlos. Además, existe conexión wifi gratuita, para que los clientes puedan navegar ilimitadamente. Es un lugar idóneo para constatar en qué consisten los nuevos productos y sus accesorios.

Pero eso no es todo; también cuenta con empleados que se definen como auténticos “fans” de la firma, que prestan servicios personalizados a los clientes, resolviendo dudas y prestándoles ayuda en todo lo que necesiten. Según los ideales del creador de la compañía, Steve Jobs, no hay mejor modo de vender que ofrecer experiencias personalizadas e individuales de compra. Se trata de unos empleados que ya eran clientes previamente a trabajar en Apple, que se identifican con el estilo de vida de la empresa. Estos trabajadores son los llamados “Genius” de la empresa, y que en el local que estamos comentando se sitúan al fondo para solventar dudas y prestar ayudas a los clientes con respecto a todo tipo de cuestiones relacionadas con los productos.

En resumen, Apple crea y satisface necesidades constantemente, haciendo a los consumidores sentir diferentes e innovadores, y sin que el principal factor de decisión de compra sea el precio, que pasa a estar en un segundo plano, plasmando así una perspectiva experiencial en la prestación de sus servicios, de modo que tanto acudir a una tienda Apple como tener uno de sus productos sea una experiencia única.

5.2.5. HOTEL DE GLACE.



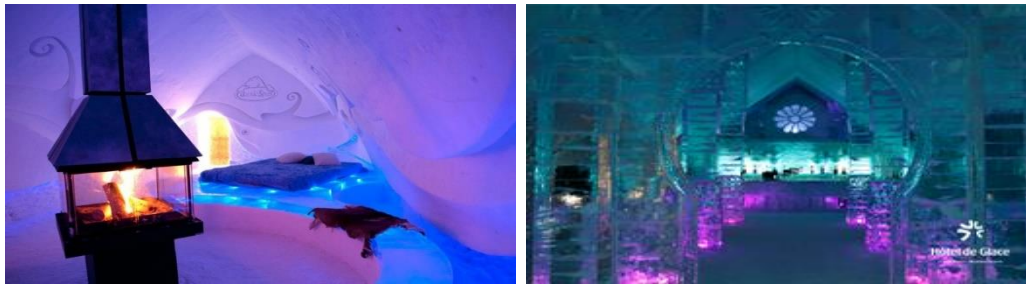
Se crea en 1996, en Canadá, pues la empresa de ecoturismo Jacques Debois optó por implantar un hotel de hielo igual que el que existía en Suecia, alegando que si se había realizado en Suecia, era posible hacerlo en Quebec, la capital de la nieve del mundo (Alfaro García, 2010). Así, lo que ofrece el hotel son estancias bajo cero, en una auténtica obra arquitectónica (una especie de catedral de hielo) mediante el disfrute de una aventura nórdica. La genialidad está, entre otras cosas, en la estacionalidad de este hotel, pues se inicia la temporada cuando llega el frío boreal, y finaliza cuando el mismo fin del invierno la derrite (de noviembre a marzo). Ello

¹³ Flagship Stores (del inglés “Buque Insignia”): se trata de tiendas de grandes firmas que se encuentran en los mejores locales en cuanto a localización y a diseño. Ofrecen servicios más amplios que una tienda normal, e intentan impactar a los clientes convirtiéndose en un atractivo incluso turístico para ellos (<http://www.elconfidencial.com>). No persiguen incrementar las compras de los clientes, sino ofrecer experiencias creativas, divertidas, innovadoras y bien definidas, que unan al cliente a la marca.

conlleva que las habitaciones sean construidas desde cero, asegurando la consecución de diseños cada vez más originales y sorprendentes.

Se trata, pues, de una experiencia única y especial para clientes que buscan relajarse en un entorno que rompa con los esquemas existentes, lo que contribuya a que se sientan totalmente diferentes al resto de clientes de hoteles. El mayor reclamo de los clientes de este hotel es la interacción con el entorno de forma distinta a la de cualquier otro hotel (Lara Magro, 2013).

ILUSTRACIÓN 8: HOTEL DE GLACE EN CANADÁ



FUENTE: WWW.HOTELDEGLACE-CANADA.COM

Es un hotel en el que es posible no sólo vivir experiencias, sino también establecer interacciones con marcas (mediante degustaciones en un entorno de hielo). Por tanto, su estrategia se basa en ofrecer experiencias turísticas que rebasen la realidad común, usando el marketing experiencial entre sus estrategias de comunicación, adaptándose a gustos diversos que lleva a los clientes a buscar experiencias distintas a las habituales.

5.2.6. IKEA: PIJAMADA

La relación de la multinacional mobiliaria y el marketing experiencial existe desde sus inicios. Basta pensar en cómo están organizados sus locales: todo el mobiliario y la decoración se dispone de tal modo que los clientes puedan realizar una especie de recorrido guiado (pues la dirección recomendada a seguir se encuentra señalizada por las tiendas), testando ellos mismos la calidad de los productos, valorando el acabado de los mismos, así como disfrutando de distintas ideas sobre la combinación de los productos, de forma que acudir a un centro IKEA se convierte para los clientes en una auténtica experiencia.

El gigante sueco, fundado en 1943 por Ingvar Kamprad, padeció las consecuencias de que se organizaran una serie de "pijamadas" ilegales en sus locales, que se habían estado registrando en Australia, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Japón, Países Bajos, Polonia, Reino Unido y Suecia (lugar de origen de la multinacional).

Se trata de intrusiones que se producían en las tiendas mientras ésta se encontraba en su horario de cierre, fundamentalmente de adolescentes que aprovechaban la ocasión para grabarse y difundir su experiencia por las redes sociales. Todo ello provocó que se crearan grupos de Facebook, como "I wanna have a sleepover in IKEA", donde se aglomeraron más de 100 mil fans. De dicho grupo surgió la idea de cumplir el sueño de unos 100 seguidores de realizar una auténtica "pijamada" en sus locales, entregándoles un kit que contenía un antifaz, pijama y zapatillas, así como realizando actividades típicas de "fiestas de pijama" (chocolate, manicura, sesión de películas y guerras de almohadas).

Además, en el caso de España (Alcorcón), en 2014 se produjo la llegada del "Catálogo 2015" con actuaciones que se iban desarrollando en los locales y que aportaban una forma innovadora y diferente de prestar sus servicios, mediante la experimentación por parte de los consumidores de actividades inspiradoras y sorprendentes en el transcurso del recorrido por las tiendas. Bajo el lema "Algo nuevo se despierta", IKEA invitaba a sus clientes a ir en pijama a la tienda, entregándoles un cheque regalo a los 100 primeros, y regalándoles la cama en la que se tumbaban los 6 primeros en entrar. Todo ello complementado con seminarios de decoración, talleres de maquillaje y sesiones de teatro improvisado (IKEA IBÉRICA SA/ IKEA NORTE SL).

Con ello IKEA ha conseguido realizar tests masivos de sus productos, demostrando que descansar también se puede convertir en una experiencia, analizando las preferencias y hábitos de sus clientes, e interactuando con ellos mediante el uso del marketing experiencial.

ILUSTRACIÓN 9: PIJAMADA EN REINO UNIDO



FUENTE: [HTTP://WWW.INFORMABTL.COM](http://www.informabtl.com)

5.2.7. HARD ROCK CAFÉ

La firma se crea en Londres (1971) como un restaurante en el que se vive el rock en estado puro. Tanto la decoración como los múltiples artículos de coleccionista, algunos de los cuales incluso fueron propiedad de artistas de rock, hacen de los locales de Hard Rock Café verdaderos templos para los amantes del rock. La firma fue una de las que impulsó la apertura de tiendas junto a restaurantes, donde el cliente, además de disfrutar de una auténtica experiencia gastronómica, podría comprar recuerdos y coleccionar artículos, como camisetas o tazas, asegurando así que los consumidores posean detalles de cada lugar visitado (pues los suvenires que venden incorporan debajo del logo de Hard Rock Café la ciudad donde se encuentra la tienda).

ILUSTRACIÓN 10: CAMISETAS HARD ROCK CAFÉ



FUENTE: ROCKSHOP.HARDROCK.COM

Hard Rock Café apuesta porque sus clientes vivan el momento y la música. No sólo cuenta con cafeterías, sino también con hoteles donde se viven experiencias únicas con servicios únicos. (Hard Rock Cafe & Hotels, s.f.). Su creación de valor pasa por una comida de calidad y diversión, mediante vídeos de rock, música, artículos de recuerdo y anécdotas contadas por los empleados.

Para la empresa, la clave no reside en prestar sus servicios superando a la competencia, sino en hacerlo de un modo completamente diferente. Y ese “juego distinto” es la experiencia. Incorpora experiencias memorables en sus servicios, personalizándolos, pues no solo ofrecen menús personalizados, sino que acompañan dicha experiencia gastronómica con experiencias visuales y sonoras.

Toda esta experiencia se une al carácter turístico que tienen los locales de la compañía, puesto que tanto la decoración interna como la estructura externa del local poseen aspectos en cierta medida "arquitectónicos", que hacen que visitar las tiendas sea, simplemente, como visitar otro museo o monumento de la ciudad. Puede decirse que son "museos de rock" donde no solo se disfruta de la comida, sino también de la estancia en dicho establecimiento.

Pero como se ha mencionado, Hard Rock Café no se ciñe a su línea de negocio como restaurante, sino que también cuenta con una amplia cadena hotelera temática, en la que los clientes pueden sentirse como verdaderos "rock stars" en un lugar totalmente ambientado y acondicionado para ello. Como ejemplo, se puede mencionar el Hard Rock Hotel Ibiza, inaugurado en 2014, donde se combina la energía y el estilo roquero con el ambiente de la isla, además de mantener el mismo posicionamiento gastronómico que en su línea hostelera.

En definitiva, ofrecer una combinación entre experiencias gastronómicas, sonoras y visuales, además de vincular dichas experiencias a recuerdos tangibles de cada local que se visite por los clientes es donde radica, sin duda, el éxito de la firma.

5.2. EL CASO DISNEY: EL CLARO EJEMPLO DE LA CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT.

La primera cuestión a plantearse es el por qué analizar detalladamente Disney, y no cualquier otra empresa. La respuesta está en el hecho de que esta compañía fue de las pioneras en utilizar las técnicas de marketing experiencial, y es el mejor y el más innovador ejemplo de esta nueva tendencia. En cierto modo, podemos decir que si todos los empresarios fueran tan visionarios, pasionales, imaginativos y con la determinación de Walt Disney, viviríamos en un mundo verdaderamente sorprendente (Vachalek, 2009).

Si nos remontamos a la historia de Disney, destacó por aportar un matiz innovador en el mundo del cine y de la animación, revolucionando la industria por completo. Pero su visión no se ceñía a destacar como productor de cine, sino que extendió la magia de sus películas a la vida real. Y ahí es donde radica el éxito de esta compañía, éxito que se reparte entre sus películas, series y programas de televisión (incluso cuenta con un canal, Disney Channel), parques y hoteles temáticos, así como su línea de cruceros.

Sencillamente, Disney comenzó por diferenciarse mediante la creación de experiencias únicas que permitan experimentar y vivir su marca no sólo a los más pequeños, sino abarcando clientes de todas las edades, creando una especie de "universo Disney" con un vocabulario propio, imágenes y vivencias que hacen a la marca muy tangible para todos.

Centrándonos en el parque temático, a finales de los setenta es cuando Disney empezó a construir su imperio, sus imagineros¹⁴ se encargaban de la creatividad de todas las piezas de la experiencia del cliente en el parque, usando su imaginación. Anecdóticamente, estos imagineros debatían cuál debía ser la temperatura a la que se sirviera el helado en el parque de Orlando. Algo que puede parecer una nimiedad, tiene su importancia si tenemos en cuenta el calor de Florida, y el hecho de que si el helado no se servía frío, se derretía y ocasionaba suciedad en el parque. Detalles tan simple como este comenzaron a diferenciar a Disney: no dejan cabos sueltos, no se deja nada a la improvisación y los "miembros del reparto"¹⁵ comprenden a la perfección el los requisitos del guión que interpretan (Carbone, 2004).

¹⁴ Del inglés, imagineers, término combinado entre image y engineer.

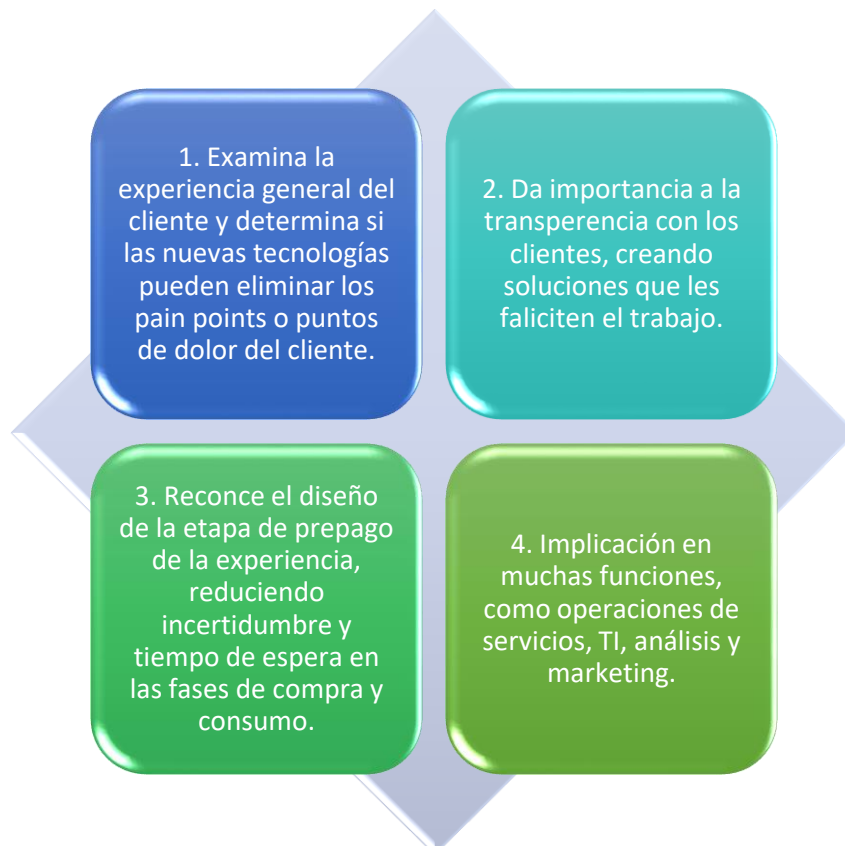
¹⁵ Término con el que se designa a los empleados en la jerga Disney.

En el momento en que los empresarios comprenden la relación entre la experiencia aportada a los clientes y su fidelidad con la empresa, amplían su perspectiva y crean un mayor valor. Esta última idea se refleja en la filosofía de Walt Disney, cuando decía *“haz lo que haces tan bien, que tus clientes quieran volver con sus amigos para verlo otra vez”*.

Diseñar, administrar y supervisar la CX y permitir a los clientes personalizar y optimizar sus experiencias no es una tarea sencilla, dada la dificultad que entraña seguir, organizar y gestionar la totalidad de las posibles interacciones entre cliente y compañía en su “trayecto” de compra. Pero es posible definir aspectos claves que ha llevado a cabo Disney en dicho proceso, resaltando la importancia integral de las tecnologías.

¿Cómo se convierte Disney en una referencia para la Gestión de la Experiencia del cliente o Customer Experience Management? Lleva a cabo 4 actuaciones:

ILUSTRACIÓN 11: CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT EN DISNEY



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN (KATHERINE N. LEMON & PETER C. VERHOEF, 2016)

Y con esta forma de gestionar con la que la compañía empezó, es con la que ha continuado hasta la actualidad. La última novedad de Disney, introducida en 2013 y en la que se muestra al detalle la gestión de la experiencia del cliente, es el desarrollo de una nueva tecnología llamada MyMagic+, que consiste en la introducción de las Magic Bands o pulseras mágicas, como una forma de medir y organizar la visita de los clientes, creando una experiencia mucho más fuerte.

En cuanto al diseño de la CX, la tecnología Magic Band junto con su herramienta MyMagicPlus, son la combinación perfecta que permite a los clientes la personalización máxima de la experiencia. La inversión de Disney en esta nueva tecnología se sitúa en torno a 1.000 millones de dólares, con el objetivo de intentar eliminar fricciones en la experiencia de Disney (Kuang, 2015). Con la eliminación de los pain points o puntos de dolor, la dirección de la compañía empezó a caer en la cuenta de que podía hacer que se experimentara el parque todavía más. Este nuevo enfoque permite a los clientes preplanear su experiencia en Disney, preparando actividades específicas como paseos y eventos, así como reuniones personalizadas con personajes de Disney, almuerzos y atracciones en función de las preferencias personales de cada uno.

Y ante todo ello, ¿cuál es el papel de las TI? Las tecnologías tienen una importancia crucial, pues se incorpora en absolutamente todas las etapas de la experiencia del cliente. Las Magic Bands, individualizadas para cada miembro de la familia en el viaje, son enviadas a los clientes antes de iniciar su experiencia en el parque, y se usan a lo largo de todo el recorrido en el mismo.

La tecnología es impresionante, y de ahí la magia de estas pulseras. Los sensores de las bandas permiten que los clientes puedan acceder a las atracciones o al hotel, con tan sólo pasar la mano por el lector. También se utilizan como billete de aparcamiento, como tarjeta de crédito (para comprar en las tiendas), para hacer un “meet and greet¹⁶” con un personaje de Disney. La idea es hacer que todos los aspectos de las vacaciones sean lo más fluidos posible. Cada Magic Band contiene un chip, una radio y una batería, y conecta al huésped con hasta 100 sistemas de datos en el parque, transmitiendo datos a tiempo real y asegurando que todos los sistemas trabajen juntos para asegurar una experiencia completamente personalizada, al estar vinculada a la cuenta MyDisneyExperience (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016). Poseen la tecnología RFIN (Radio Frequency IDentification, es decir, identificación por radiofrecuencia).

¹⁶ Entrevista totalmente personalizada con un personaje de Disney elegido mediante un algoritmo que utiliza las preferencias de los clientes para la elección del personaje más afín al cliente.

ILUSTRACIÓN 12: MYMAGIC+ MAGICBAND



FUENTE: LESLIE HARVEY



FUENTE: (PHILLIPS, 2013)

Reduciendo la fricción y optimizando su logística, Disney combina la pre-planificación con las capacidades tecnológicas. El resultado es la reducción de las áreas de fricción, los tiempos de espera y mejorando, en general, las experiencias del cliente. Según Tom Staggs, director de operaciones de la compañía, “Te conviertes en el héroe. Usted es más libre para experimentar el parque más ampliamente, aprovechar más la experiencia” (Kuang, 2015). Esta combinación también permite a Disney optimizar el ecosistema de sus servicios, mediante la obtención de datos y conocimientos sobre la forma en que la gente vive su experiencia en el parque.

Además, los empleados y los servicios se ubican más adecuadamente, dando como resultado que los clientes sean más felices, y fortaleciendo los puntos de contacto con el cliente a lo largo de su “trayecto” en Disney. Se fortalecen desde la etapa de pre-compra, en la que se reduce la incertidumbre, pasando por la etapa de compra (la visita en sí misma al parque), gracias al nuevo sistema de información incorporado, que casi permite a Disney anticiparse a las necesidades de los clientes. Pero se fortalecen también dichos puntos en la post-compra, dando lugar a consecuencias que, en ocasiones, no son las deseadas, pues es posible que todos los clientes esperen el mismo trato personalizado que Disney, y se cuestionen por qué no incorporar dicha tecnología en todos los servicios (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016).

Estas Magic Bands no son más que herramientas que desbloquean características de la experiencia. Son bandas hechas de plástico flexible e impermeable, ajustables en las muñecas de los huéspedes. A principios de 2017, Disney ha introducido mejoras (Magic Band 2), con una ligera modificación en el diseño que la hacen más práctica.

ILUSTRACIÓN 13: MAGICBAND 2



FUENTE: DISNEY PARKS PR

Disney no sólo se centra en las ventajas para los clientes, sino que la propia compañía obtiene ventajas, ya que la utilización de las pulseras le permitirá realizar test masivos de sus servicios, así como comprender mejor qué desean los clientes y conocerlos más profundamente, así como saber cuáles son los recorridos por el parque más usuales, y las atracciones y lugares a los que les otorgan más importancia.

En cuanto a la protección de datos, es posible que el cliente ejerza control sobre los datos personales que le proporciona a la compañía. Ello es importante, especialmente, con relación a los más pequeños, pues se permite establecer restricciones para pagos realizados por éstos (Disney , 2017).

En cuanto a dónde se han instaurado estas pulseras, en 2017 podemos decir que sólo se encuentran en Walt Disney World en Orlando, Florida. No existen todavía planes definidos para su introducción en Disneyland u otro parque internacional (301 Interactive Marketing, 2017).

Por lo que respecta a su coste adicional, son gratis siempre que el cliente sea un huésped del complejo hotelero de Disney (Walt Disney World Resort), o si el cliente posee pase anual. Estas pulseras son enviadas con anterioridad a las vacaciones, aunque también puede recogerse en el check in del hotel. En caso de que el cliente no se aloje en el complejo, puede obtener la Magic Band desde 12,95 dólares (unos 11,5 euros) en DisneyStore.com o en una tienda física Disney (301 Interactive Marketing, 2017).

La característica más relevante de estas pulseras es que un simple toque de la banda en el lector, más una verificación de huellas digitales son todo lo necesario para acceder a los parques temáticos. No es necesario portar las entradas, lo que es más cómodo y práctico. Tampoco es necesario llevar cartera ni tarjetas de crédito, pues la pulsera también cumple esa función de crédito, al estar conectada con dicha tarjeta.

ILUSTRACIÓN 14: MAGIC BANDS



FUENTE: WALT DISNEY WORLD (MATT STROSHANE)

Por otro lado, nos encontramos con el servicio FastPass+, que permite reservar hasta tres lugares al día entre atracciones, entretenimiento y encuentros con personajes Disney, de modo que el tiempo de espera se reduce bastante. Se incluye sin coste adicional con la propia entrada al parque. Ahora bien, si se quiere hacer uso del servicio FastPass+ antes de llegar al parque, es necesario contar, igual que para las Magic Bands, con pase anual o con reserva en un hotel del complejo Disney. Una vez registrado y vinculada la entrada al parque, es posible seleccionar las mejores experiencias en los horarios más adecuados para el cliente (Disney , 2017). Con este servicio es posible, incluso, comprar por adelantado, con el servicio PhotoPass, el pack de todas las fotos realizadas en Disney, por lo que se pueden adquirir también las fotos sin necesidad de esperar.

Es relevante el hecho de que las Magic Bands sean personalizables. Es decir, los clientes pueden añadir originalidad y estilo a dichas pulseras, mediante una serie de opciones que aporta Disney, tanto de color como de accesorios de los personajes Disney: desde Star Wars a Mickey Mouse. Estas bandas sí tienen un coste adicional, en torno a 20 dólares (unos 17,8 euros) (301 Interactive Marketing, 2017).

ILUSTRACIÓN 15: PERSONALIZAR MAGIC BANDS



FUENTE: WALT DISNEY WORLD (MATT STROSHANE)

Además, con la llegada de las Magic Bands a principios de 2017, la personalización posible es todavía mayor, pues tiene un disco central (llamado icono), que puede retirarse de la pulsera e introducirse en otros diseños, combinándose el icono con diferentes bandas de color, y creándose así desde llaveros hasta collares donde incorporar el chip que originariamente se encontraba en la pulsera.

ILUSTRACIÓN 16: OPCIONES DE PERSONALIZACIÓN



FUENTE: DISNEY PARKS PR

En otras palabras, el caso Disney es un ejemplo emblemático de cómo traducir las experiencias en magia. Aunque se inició como una productora de películas de animación, consiguió llevar la magia que transmitía en sus películas a la realidad, mediante la creación de parques temáticos cuidados al detalle en todos los aspectos (olores, música, el personal etc). La combinación de atracciones, tiendas y personajes Disney, todo unido con una ambientación que hacen al cliente introducirse en un mundo totalmente irreal, y vivir una experiencia inolvidable.

A su vez, el personal de Disney está formado por un conjunto de personas totalmente comprometidas, que ejecutan correctamente su papel. Desde los dependientes de las tiendas, hasta los propios personajes Disney, cada uno en su rol, son capaces de ofrecer un trato especial y agradable. Para Disney, todos los empleados son verdaderos "artistas", necesarios para la producción de las experiencias de los clientes.

En definitiva, lo relevante de este caso no es el uso del marketing experiencial, algo que están haciendo las empresas actualmente, pues se trata de una de las últimas tendencias del marketing. Lo más importante es que Disney no la ha empezado a incorporar ahora, como la gran mayoría de empresas, sino que lleva haciéndolo más de 70 años. Desde que creó esta filosofía, se asentó como el más puro ejemplo de marketing experiencial. Fue pionero en basar sus servicios en la proporción de experiencias, y ha endurecido aún más esta filosofía mediante la incorporación de las Magic Bands, mediante las cuales los clientes pueden disfrutar de una vivencia totalmente personalizada y única.

Por último, se detalla uno de los puntos de contacto principales por medio del cual interactúan los clientes de Disney con la compañía: los famosos mapas del parque o folletos, donde se apuesta claramente por ofrecer experiencias de forma directa. Aspectos como los colores o la disposición del folleto evocan al cliente una sensación de aventura que le empuja a querer vivir la experiencia.

ILUSTRACIÓN 17: MAPA PARQUE DISNEY WORLD

Español
MAPA

Magic Kingdom

HAPPILY EVER AFTER

Descarga My Disney Experience desde una tienda de aplicaciones para acceder a información en tiempo real sobre el Parque e indicaciones paso a paso para llegar convenientemente. O visite MyDisneyExperience.com desde su navegador móvil.

Follow @WDWtoday and Tweet with us!

Reina la Fantasía

¡NUEVO! Happily Ever After
 Presentado por Pandora Jewelry. Venga a disfrutar el más grandioso baile de su día en Magic Kingdom® Park durante Happily Ever After, el espectáculo de fuegos artificiales más maravilloso y espectacular en la historia del Park! Consulte el Times Guide.

Conozca a Tinker Bell en el Town Square Theater FP.
 Pasa tiempo con su hada favorita cuando se reduce milagrosamente al tamaño de un hada y entre a este hermoso lugar lleno de una colección de los tesoros de Tinker Bell!

COMPRAS
 En el Magic Kingdom Park, usted encontrará experiencias de compra únicas: desde ropa y joyas hasta sombreros bordados con los orejas de Mickey, hasta juegos como el Cinderella Castle y el Monorail, y siempre podrá encontrar la magia. También puede descargar la aplicación móvil Shop Disney Parks para buscar y comprar productos originales del Walt Disney Visitor® Shop.

Recojo de Mercadería
 En vez de cargar con sus compras todo el día, haga que las envíen a Main Street Chamber of Commerce cerca de la entrada del Park y recójalas al salir del Park. Por favor bríndanos tus horas para enviar sus compras a la parte delantera del Park. Si usas profeta, haga que sus compras sean entregadas directamente a su hotel del Disney Resort. Después a un miembro del personal de mercadería para obtener mejores detalles.

RESTAURANTES
Reservaciones de Restaurantes
 Los restaurantes con servicio a la mesa se llenan rápidamente, así que haga reservaciones a través de la aplicación móvil My Disney Experience, un dispositivo compatible, llamando al 407-MDV-FLINE (635-3463), o recibe asistencia adicional visitando cualquier oficina de Guest Relations. La mayoría de las reservaciones deben cancelarse al menos un día antes de la fecha de la reservación o se cobrará un cargo de cancelación por persona (los políticos y los cargos varían en cada lugar; por favor confirmemos antes de hacer su reservación).

Mickey Check
 Busque el símbolo de aprobación Mickey Check en las menús de Walt Disney World Resort para los comedores para niños e información nutricional. Para obtener mayor información por favor visite disneycheck.com. Para necesidades alimenticias especiales por favor vea al chef o al gerente del restaurante.

¡No olvide su Times Guide!
 ¡Píccelo su Times Guide para obtener información adicional sobre los espectáculos, entretenimiento, horarios de atención y hasta las apariciones de los personajes!

- Las actividades de entretenimiento, los espectáculos de cine libre y otros servicios están sujetos a cambios sin previo aviso.
- Las localidades de los teatros tienen capacidad limitada y pueden completarse antes de que comience el espectáculo. Asegúrese de que todos los que van contigo estén juntos antes de ingresar a las instalaciones.
- Algunas áreas en el Park pueden cerrarse periódicamente.

My Disney Experience

La aplicación móvil oficial que es la ventanilla única para sus vacaciones en Walt Disney World, vacation!

Descárguela GRATIS hoy*.

También puede visitar MyDisneyExperience.com desde el navegador de su teléfono móvil. Conexión wifi disponible casi en todas las áreas.

Compre boletos para Walt Disney World Theme Park.

Modifique su selección de experiencias de Disney FastPass+™ desde donde se encuentre.

Obtenga la vista previa y compre sus fotos Disney PhotoPass.

Use Smart Maps para explorar la dirección.

La disponibilidad está sujeta a las limitaciones del dispositivo y las funciones pueden variar según el dispositivo o el proveedor de servicios. Pueden aplicarse tarifas por envío de mensajes y datos. La cobertura y las tarifas de aplicaciones no están disponibles en todas las áreas. Si eres menor de 13 años, primero debe obtener el permiso de sus padres. **Mantenga el dispositivo en línea sin el dispositivo. Las experiencias de entretenimiento y los espectáculos Disney FastPass+™, la cantidad de selecciones que pueden realizar y las periodos de espera disponibles son limitados. † Los valores de boletos desde la aplicación no están disponibles para los residentes de todos los países. Apple® y el logo de Apple son marcas comerciales de Apple Inc., registradas en los Estados Unidos y en otros países. App Store es una marca de servicio de Google Inc. Google Play es una marca comercial de Google Inc. ©Disney WDFWUS-16-45717

FP RESERVE EL ACCESO A ALGUNAS DE LAS ATRACCIONES IMPERDIBLES!

Selección hasta tres experiencias de FastPass+ al visitar un espectáculo de FastPass+ identificado en el mapa con un FP. Una vez que haya utilizado sus primeras selecciones, regrese para obtener información sobre la disponibilidad y selección de experiencias adicionales.

WIFI de cortesía

WIFI está disponible en la mayoría de las áreas. Algunas de las atracciones y espectáculos pueden tener disponibilidad limitada.

Consideraciones especiales para las Atracciones

Depositar: Por favor respete todos los avisos y señales de seguridad.

18 Vigila a los niños en todo momento. Los niños menores de 7 años de edad deben estar acompañados por una persona de 14 años o mayor.

19 Permanencia limitada con los mapas, pines y primeros de línea del vehículo.

20 Montaje de objetos de seguridad bien ajustados.

21 Sin chequeo con el vehículo de destino.

22 Deje entrar primero a los pequeños.

Consideraciones de Salud para ciertas atracciones:

Alto riesgo: Por razones de seguridad, debe usar un protector cervical, cinturón de seguridad, arnés, o dispositivo de seguridad que puede restringir su movimiento por esta atracción.

ENTRETENIMIENTO

- Move It! Shake It! Dance & Play It! Street Party
- Disney Festival of Fantasy Parade
- Happily Ever After Presentado por Pandora Jewelry

Recoge un Times Guide para obtener mayor información.

FUENTE: (DISNEY, 2017)

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES PERSONALES.

Una vez estudiado todo el concepto de marketing experiencial, su historia y las principales teorías al respecto, la gestión de la experiencia del cliente, los principales puntos de contacto o touch points entre cliente y empresa, otras construcciones similares al marketing experiencial, y analizadas las diversas actuaciones de las empresas a nivel experiencial, así como ahondando en el caso Disney como ejemplo puro y primigenio, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el inmenso poder con el que cuentan los compradores en la actualidad empuja a las empresas a buscar formas más innovadoras de prestar sus servicios. Es por ello que sólo las empresas que consigan innovar y diferenciarse son las que logran atraer a los clientes. La realidad ha cambiado en cuestión de años, y el marketing de las empresas debe luchar por adaptarse a los cambios.

Entre estos cambios, podemos mencionar el hecho de que ya los clientes no busquen aspectos únicamente funcionales, sino que también persiguen que la adquisición del producto o servicio les reporte una experiencia. En un mercado masivo y sobrecargado, donde es fácil encontrar no una, sino varias empresas dedicadas a cubrir una necesidad, donde existen productos homogéneos y similares, el cliente necesita buscar aspectos diferenciales que le hacen tomar finalmente su decisión de compra. Parece ser que la nueva forma de diferenciarse es aportando experiencias únicas que hagan que el cliente anteponga una empresa a otra sólo por el modo de prestar el servicio.

Ello se debe al componente "irracional" de todo ser humano, de modo que, como se ha demostrado en diversos estudios, las personas responden a estímulos que perciben de la compra del producto o del producto en sí mismo, por lo que es importante que estos estímulos proporcionados por las empresas hagan que el cliente obtenga una buena experiencia que se traduzca en un recuerdo que aumente el valor del producto o servicio.

Por otro lado, del análisis de las empresas deduzco que la creación de experiencias para el cliente puede realizarse en formas muy variopintas. Puede ocurrir que sea el producto en sí mismo el que aporte una experiencia, por ejemplo, como puede ser el caso de Apple, gracias a su estética y a la propia experiencia que se vive al entrar en la tienda. O también puede ser que la experiencia la proporcione el propio servicio, es decir, que el propio servicio sea una experiencia,

como puede ser el caso del Gourmet del Corte Inglés o Disney, que son empresas que “venden experiencias” directamente a los clientes. Pero también existe la posibilidad de que la experiencia la ocasione la compra del producto, como el caso de Carrefour Planet, gracias a la experiencia en familia que origina.

Pero además, es posible que la experiencia sea organizada por la compañía con carácter independiente al momento de la compra, para atraer nuevos clientes o fidelizar a los existentes, o incluso para mostrar al público cuáles son los valores, como se ha visto en los ejemplos de IKEA o Coca-Cola, que organizan experiencias para sus clientes aunque no tengan lugar en el preciso momento de compra, o experiencias que incluso se destinen a personas que no son clientes de la compañía ni se plantean serlo.

Desde el punto de vista de mi posición como cliente de una empresa, cuando adquiero un producto o servicio, aspectos intangibles y sensoriales como los olores, el trato del personal o la ambientación de la tienda me hacen optar por una empresa y no por otra. Concretamente, considero que la mejor experiencia de compra viene dada en función de cómo sea el trato del personal, pues creo que los empleados de una empresa contribuyen en gran medida en la experiencia que vive una persona. Son el punto de contacto principal, en mi opinión, junto con la publicidad que se haga del producto o servicio. Ello se conoce como “Internal Branding” (De la Guardia, 2014).

La elección de las empresas estudiadas, por un lado, y el estudio en profundidad de la gestión de la experiencia del cliente de Disney, por otro, ha sido basada en la capacidad de estas empresas para captar y retener clientes, para ser conocidas por casi la totalidad del mundo y por ocupar una posición, en mayor o menor medida, en la mente de los consumidores. Llego a la conclusión de que si empresas de éxito como éstas utilizan estas técnicas y logran satisfactoriamente sus objetivos, es recomendable que todas las empresas comiencen a incorporar la nueva tendencia de gestión de la experiencia del cliente entre sus técnicas de marketing, pues según parece, en un mundo competitivo y en un mercado homogéneo, donde la diferenciación resulta difícil, sólo las empresas capaces de crear experiencias memorables y únicas y diferenciarse a través de ello sobrevivirán y conquistarán el corazón de los consumidores.

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS.

- 301 Interactive Marketing. (2017). Travelling Mom. Obtenido de www.travelingmom.com
- Adell, R. (2007). Aprender marketing. PAIDOS IBERICA.
- Alderson, W. (1957). Marketing Behaviour and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Alfaro García, E. (2010). El ABC del customer experience: Cómo generar experiencias para vender más. Wolters Kluwer España, 15-26.
- Azul Giovana Pontaza, Á. (2015). Marketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing. Grin Publishing.
- Balan, F. (2015). Trabajo de Fin de Grado. Marketing Experiencial. Elche, Alicante, España.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. Palermo Business Review: Revista de Management de la Universidad de Palermo, 67-89.
- Berry, L., Shostack, G., Upah, G., & American Marketing Association. (1983). Emerging perspectives on services marketing. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review, 66-94.
- Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N., & Tse, D. (2014). Small Details that Make Big Differences: A radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. Journal of Service Management, 253-274.
- Bolton, R., Lemon, K., & Verhoef, P. (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 32, 271-292.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? Journal of Retailing (El Selvier), Vol. 73, 52-68.
- Bund Jackson, B. (1985). Build Customer Relationship That Last. Harvard Business Review.
- Callís Bañeres, M. (2008). Ergonomía sensorial en el punto de venta (I). MK Marketing+Ventas nº 231, 26-35.
- Carbone, L. (2004). How To Keep Customers Coming Back Again and Again. Financial Times Press.
- Chandler, J., & Lusch, R. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. Journal of Service Research, 6-22.
- De la Guardia, C. (Octubre de 2014). Tesis Doctoral. Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico. Barcelona, España.
- Díez de Castro C., E., & Navarro García, A. (2003). Disposición del punto de venta . Distribución y consumo, 5-22.
- Disney (2017). Walt Disney World. Obtenido de <https://disneyworld.disney.go.com>
- Edelman, D., & Singer, M. (2015). Competing of Customer Journeys. Harvard Business Review , 88-100.
- Fernando Carrasco. (diciembre de 2013). Gourmet Experience, una innovadora apuesta gastronómica de El Corte Inglés. ABC.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer. European Management Journal , 395-410.
- Gobé, M. (2001). Emotional branding. Nueva York: Allworth Press, U.S. Edición: Updated, Revise (1 febrero 2010).
- Gupta, S., & Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Hanssens, D., Pauwels, K., Srinivasan, S., Vanhuele, M., & Yildirim, G. (2015). Empirical Generalizations about Marketing Impact. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Hard Rock Cafe & Hotels. (s.f.). Obtenido de www.hardrockhotels.com
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing, Vol. 35, 441-456.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. Journal of Consumer Research, 132-140.

<http://www.elconfidencial.com>. (s.f.).

<http://www.informabtl.com>. (s.f.).

IKEA IBÉRICA SA/ IKEA NORTE SL. (s.f.). IKEA . Obtenido de <http://www.ikeainfo.es>

Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef. (2016). UNDERSTANDING CUSTOMER EXPERIENCE THROUGHOUT THE CUSTOMER JOURNEY. *Journal of Marketing (AMA/MSI Special Issue)*, Vol. 80, 69-96.

Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management* . Englewood: Prentice Hall.

Kotler, P., Linden, B., Stewart, A., & Armstrong, G. (2004). *Marketing / Philip Kotler, Linden Brown, Stewart Adam, Gary Armstrong*. French Forest, N. S. W. Pearson/Prentice Hall.

Kuang, C. (2015). Disney's \$1 Billion Bet on a Magical Wristband". *Wired*.

Lara Magro, M. (Enero de 2013). Proyecto Fin de Máster en Administración y Dirección de Empresas. *Marketing Experiencial: Una nueva tendencia del marketing*. Oviedo, Asturias, España.

Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: la revolución de las marcas*. Esic Editorial.

Miguel Ángel Trabado . (21 de febrero de 2016). Coca-Cola: Maximizando las experiencias de marca. Obtenido de <http://www.miguelangeltrabado.es/coca-cola-maximizando-experiencias-marca/>

Moral Moral, M., & Fernández Alles, M. (2012). El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación. *ENTELEQUIA*.

Moral Moral, M., & Fernández Alles, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial . *Entelequia*, 237-251.

Phillips, K. (2013). Walt Disney Worl. Obtenido de disneyworld.disney.go.com

Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 97-105.

Poulsen, S., & Kale, S. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review* Vol. 4, 267-277.

Schmitt, B. (2000). *Experiential Marketing*. Deusto, SA.

Schmitt, B. (2006). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto, SA.

Schmitt, B. (2011). *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Now, The essence of knowledge, 55-112.

Segura, C., & Sabaté Garriga, F. (Septiembre de 2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*. Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. Burgos, España.

Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services (El Selvier)*, 8-19.

Tax, S., McCutcheon, D., & Wilkison, I. (2013). The Service Delivery Network SDN: A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 454-470.

Travis, D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*.

Vachalek, J. (23 de diciembre de 2009). Disney Experience Marketing is second to none. Obtenido de www.webolutions.com/disney-an-experience-marketing-example/

venmas.com. (2011). Carrefour reinventa el hipermercado.

Verhoef, P., Lemon, K., Pasaruraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing (El Selvier)* 85, 31-41.

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Joon-Wuk Kwun, D. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *El Selvier*, 10-21.

www.gamerdic.es. (s.f.).

ANEXO

Tabla 2. Contribuciones a la CX

<i>Período</i>	<i>Tema central</i>	<i>Autores</i>	<i>Contribución a la "Customer Experience".</i>
1960-1970	Comportamiento de compra del consumidor: Modelos del Proceso	Howard and Sheth (1969) y Lavidge and Steiner (1961)	<ul style="list-style-type: none"> * Abarca el camino de compra. * Visión amplia y experiencial. * Modelos conceptuales de enlace. * Considera la CX como un proceso.
1970	Satisfacción y Lealtad del consumidor	Oliver (1980), Bolton and Drew (1991)	<ul style="list-style-type: none"> * Identifica métricas clave para empezar a evaluar toda la experiencia del cliente. * Modelos empíricos de enlace para identificar claves. * Evaluar percepciones del cliente y actitudes.
1980	Calidad de Servicio	Bitner (1990,1992), Rust and Chung (2006), Bitner, Ostrum and Morgan (2008)	<ul style="list-style-type: none"> * Incorporar la atmósfera y el medio ambiente. * Identificar el proceso de compra a través de la elaboración de mapas. * Enlaces y operaciones enfocados en calidad. * Identificar el contexto y los elementos de la CX.
1990	Marketing Relacional	Dwyer, Schurr and Oh (1987), Morgan and Hunt (1994), Berry (1995)	<ul style="list-style-type: none"> * Expandir el contexto B2B. * Identificar claves actitudinales. * Ampliar la visión de la respuesta del consumidor considerando la CX.
2000	Gestión del Marketing Relacional	Reinartz and Kumar (2000), Verhoef (2003), Bolton and Lemon (2004), Payne and Frow (2005),	<ul style="list-style-type: none"> * Permitir la evaluación del ROI (retorno inversión). * Identificar "touchpoints" clave. * Conductores de datos. * Incorporar aspectos multicanales. * Identificar influencia de elementos específicos de la CX en los negocios.

2000-2010		Kumar and Shah (2009)	
	Centricidad y Foco en el cliente	Sheth, Sisodia and Sharma (2000), Gulati and Oldroyd (2005), Shah et al. (2006).	<ul style="list-style-type: none"> * Perspectiva del cliente a través de la organización. * Introducir al cliente y sus datos en la organización. * Enfocarse en el rediseño del CX desde una perspectiva centrada en el cliente.
2010	Compromiso con el cliente	Van Doorn et al. (2010), Libai et al. (2010), Brodie et al. (2011), Kumar, Peterson and Leone (2010).	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocer el valor de las interacciones de compra. * Incorporar actitudes, emociones y comportamientos positivos y negativos. * Plataforma conceptual para incorporar "social media". * Reconocer el rol del cliente en la experiencia.

Fuente: Traducción de (Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, 2016)

Método de elección de empresas

Como se ha comentado, el por qué se han seleccionado las empresas estudiadas y no otras obedece al estudio de las estrategias comerciales y de marketing de un total de 18 empresas de gran dimensión y que gozan de amplio reconocimiento no sólo en España, sino a nivel internacional. De estas empresas, se han escogido las que utilizan en mayor proporción técnicas de marketing experiencial en general, y las que apuestan más firmemente por la Customer Experience Management, como es el caso de Disney, que constituye un puro ejemplo de ello.

El listado de empresas se detalla a continuación:

1. KLM.
2. Coca-Cola Company.
3. Apple.
4. BMW.
5. Disney.
6. Mattel.
7. IKEA.
8. Samsung.
9. Hotel De Glace.
10. Sprite.
11. Starbucks.
12. LG.
13. El Corte-Ingles.
14. Kit-kat.
15. Carrefour
16. McDonald's.
17. Hard Rock Café.
18. Reebok.

En el siguiente cuadro se hace una breve síntesis de la estrategia que se utiliza por cada una de las empresas, que constituye el motivo principal por el cual se ha realizado la elección, así como el grado de utilización del marketing experiencial.

Empresa	Empleo de M.E.	Grado de utilización de M.E.
1. KLM	Según la compañía a los consumidores les agrada más hablar un rato con alguien que vive fuera que esperar en el aeropuerto. Lanzó en 2016 un nuevo servicio en pruebas para los clientes que tenían que esperar varias horas en el aeropuerto de Schiphol. El programa se llama "Layover with a local", y persigue conectar a viajeros con locales de Amsterdam para hacer más agradable el tiempo de espera en el aeropuerto, mediante una aplicación.	Medio
2. Coca-Cola Company	Invita a sentirse únicos y especiales al consumir el producto, personalizando incluso los envases de un modo masivo. Es un producto totalmente impactante en los clientes. El consumo de Coca-Cola produce efectos emocionales en el individuo interna y externamente. Además, organiza eventualmente determinadas experiencias que propugnan los valores de la compañía, como el caso de "el cajero de la felicidad", entre otras.	Alto
3. Apple	Apple crea y satisface necesidades constantemente, haciendo a los consumidores sentir diferentes e innovadores, y sin que el principal factor de decisión de compra sea el precio, que pasa a estar en un segundo plano, plasmando así una perspectiva experiencial en la prestación de sus servicios, de modo que tanto acudir a una tienda Apple como tener uno de sus productos sea una experiencia única	Alto
4. BMW	Esta marca se potencia por la emoción que ofrece a sus clientes a través del acto de conducir, enfatizando que lo que adquiere el cliente no es un coche, sino una experiencia en sí misma (Recordemos su: ¿Te gusta conducir?). Además, ofrece la posibilidad de probar los productos antes de adquirirlo.	Medio
5. Disney	Disney no la ha empezado a incorporar ahora, como la gran mayoría de empresas, sino que lleva haciéndolo más de 70 años. Desde que creó esta filosofía, se asentó cómo el más puro ejemplo de marketing experiencial. Fue pionero en basar sus servicios en la proporción de experiencias, y ha endurecido aún más esta filosofía mediante la incorporación de las Magic Bands, mediante las cuales los clientes pueden disfrutar de una vivencia totalmente personalizada y única	Muy Alto
6. Red Bull	Su negocio original como productora de bebidas ha pasado a generar contenidos que difunde a través de sus medios, gracias a la notoriedad que le propició el salto desde la estratosfera del paracaidista F. Baumgartner (el hombre bala). Ahora conecta con sus clientes, dando visibilidad a sus productos a través de la publicidad de sensaciones extremas. Todas las experiencias encajan con el eslogan tradicional "Red Bull te da alas".	Medio/Alto
7. IKEA	IKEA ha conseguido realizar tests masivos de sus productos, demostrando que descansar también se puede convertir en una experiencia, analizando las preferencias y hábitos de sus clientes, e interactuando con ellos mediante el uso del marketing experiencial. Un ejemplo es las "pijamadas" organizadas, donde los clientes pueden pasar una típica noche de "fiesta de pijama" en los propios locales IKEA. Otro ejemplo podría ser la experiencia de vivir en 25 metros cuadrado en plena tienda y en las condiciones de una familia de Siria.	Alto

8. Samsung	Se ha adentrado en las técnicas de marketing experiencial recientemente, llevándolo a Rock in Rio Lisboa, mediante el montaje de un macro stan de 3 plantas en el que se experimenta una de las montañas rusas más extremas del mundo y donde los visitantes pueden convertirse en "superhéroes Galaxy" y compartir sus fotos con el resto de asistentes a través de un videowall.	Medio/Bajo
9. Hotel de Glace	Se trata de una experiencia única y especial para clientes que buscan relajarse en un entorno que rompa con los esquemas existentes, lo que contribuya a que se sientan totalmente diferentes al resto de clientes de hoteles. El mayor reclamo de los clientes de este hotel es la interacción con el entorno de forma distinta a la de cualquier otro hotel	Alto
10. Sprite	Ejemplo similar a Coca-Cola, pero en menor medida, pues no organizan tan alto número de eventos experienciales. Destaca la experiencia de 2012 en Río de Janeiro, donde se instalaron duchas en forma de dispensador de bebidas, creando una experiencia sorprendente, única y agradable para los asistentes que se encontraban bajo un calor intenso.	Medio
11. Starbucks	El encanto de esta empresa reside en disfrutar de un descanso, viviendo una experiencia emocional aportada por un buen café, un ambiente relajado donde los clientes pueden leer o incluso trabajar, y un lugar acondicionado con las mayores comodidades.	Medio
12. LG	No ha utilizado en términos generales excesivas técnicas de marketing experiencial. Para impulsar su tecnología en monitores LED IPS, esta empresa creó una experiencia en la que cambió el suelo de un ascensor por pantallas IPS que recreaba una caída del ascensor mientras las personas iban de una planta a otra. Todo ello acompañado con un potente sistema de sonido. Ello supuso una experiencia para los clientes, así como un mayor reconocimiento de la marca gracias a la difusión de los vídeos por las redes sociales.	Medio/Bajo
13. El Corte Inglés	La empresa se ha centrado en crear vivencias únicas en sus clientes a través de su selección de productos exclusivos, la degustación de los mismos e incluso la visita de grandes chefs de nuestro país, personalizando así las experiencias de los clientes y gestionando las mismas desde que el cliente entra hasta que sale del centro. Y no sólo eso, pues el Club del Gourmet del Corte Inglés ofrece la posibilidad de diseñar a medida los regalos. Así, el cliente ha de elegir el producto y la presentación que desea hacer de él, y la empresa se encarga de disponerlo, vendiendo así un producto completamente personalizado, diferenciado y adaptado a las preferencias de cada consumidor	Alto
14. Kit-Kat	En el ámbito del marketing experiencial, Kit-Kat ha realizado una actuación conjunta con Google en el lanzamiento de un nuevo producto. Ofrecían un concurso (quien se sentara en un determinado lugar durante un tiempo ganaría la nueva Tablet Nexus 7). Con ello involucraban no sólo a los participantes, sino a toda la localidad, creando curiosidad y nervios, así como una experiencia sorprendente memorable.	Medio/Bajo
15. Carrefour	Carrefour ha basado su reinvento en crear una atmósfera donde el cliente asocie la compra con el ocio familiar, y no con una carga incómoda. La nueva distribución de las tiendas, las nuevas secciones	Alto

	y los nuevos aspectos sensoriales incorporados permiten que los clientes no sólo observen, sino que puedan experimentar con los productos y probarlos.	
16. McDonald's	La compañía lleva a cabo actuaciones experienciales, como el caso de Río de Janeiro, donde colocó un dispensador de vales de helados gratuitos para aquellos que siguieran una serie de instrucciones. Los vales se encontraban en trozos de hielo, por lo que el afortunado debía ir deprisa al McDonald's más cercano. Otras experiencias a nivel nacional son las gastronómicas, incorporando hamburguesas de chefs conocidos e invitando a los clientes a disfrutar de un momento especial y único.	Medio/Alto
17. Hard Rock Café	Ofrecer una combinación entre experiencias gastronómicas, sonoras y visuales, además de vincular dichas experiencias a recuerdos tangibles de cada local que se visite por los clientes es donde radica, sin duda, el éxito de la firma.	Alto
18. Reebok	No suele organizar experiencias, aunque ha realizado algunas, como retar al consumidor es una estrategia de marketing experiencial que la marca ha utilizado para lograr involucrar al consumidor en una acción de marketing callejero.	Medio/Bajo

Lo que se muestra en el cuadro es un mero resumen del análisis, destacando su función de tabla comparativa entre 18 empresas multinacionales propensas a usar Marketing Experiencial, donde se han sintetizado las actuaciones experienciales principales que llevan a cabo dichas organizaciones. Para seleccionar las principales, se ha realizado la conjunción de las que han realizado un mayor número de actuaciones relacionadas con la gestión de la experiencia del cliente, es decir, aquellas que promueven de un modo más activo el marketing experiencial entre sus estrategias. Además, se ha intentado elegir empresas que presten servicios diversos, para asegurar la variedad del estudio. Concretamente, se han seleccionado Carrefour, Coca-Cola, Apple, Hotel de Glace, El Corte Inglés Gourmet, IKEA y Hard Rock Café, para realizar un estudio más genérico, y el caso Disney para realizar un estudio en mayor profundidad, por ser el ejemplo prototípico y pionero en las técnicas de Customer Experience Management.