

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA
DEL CLIENTE:
APLICACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO**
(CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT:
APPLICATION TO TOURIST INDUSTRY)



**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Director: Prof. Dr. Enrique Ortega Martínez
Autor: María Elena Alfaro García**

INDICE

CAPÍTULO 1.
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 INTRODUCCIÓN E INTERÉS DEL FENÓMENO A INVESTIGAR	7
1.2 OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA TESIS DOCTORAL.....	10

CAPÍTULO 2.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONCEPTO DE EXPERIENCIA

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	13
2.1.1 Momento único y personal en el tiempo	14
2.1.2 Se deriva de estímulos externos: visión cognitiva	15
2.1.3 La experiencia como un conjunto de emociones.....	16
2.1.4 La experiencia derivada de la emoción con los sentidos.....	16
2.1.5 La experiencia como fuente de placer	20
2.1.5.1 Unitaria versus diferenciada	20
2.1.5.2 Tipos de placer	21
2.2 LA NATURALEZA EXPERIENCIAL DE LOS SERVICIOS	22
2.2.1 Los encuentros de servicio y la experiencia	24
2.2.1.1 Tipologías de servicio	25
2.2.1.2 Dimensiones de la experiencia del servicio	26
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR.....	31
2.3.1 Enfoques teóricos de la satisfacción del consumidor	34
2.3.1.1 El paradigma de la disconfirmación de expectativas	35
2.3.1.2 Teoría del nivel de comparación	40
2.3.1.3 Teoría de la equidad	41
2.3.1.4 Normas como estándares de comparación	41
2.3.1.5 Teoría de la discrepancia del valor percibido	44
2.4 RELACIÓN ENTRE EMOCIONES, SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA	44
2.4.1 Naturaleza de las emociones en los servicios	45
2.4.2 Antecedentes de las emociones en los servicios	46
2.4.3 Factores ambientales como fuente de las emociones.....	49
2.4.4 Factores ambientales, clientes y empleados en las organizaciones de servicio	50
2.4.5 Consecuencias de las emociones en el consumidor	52
2.4.6 Consecuencias de la satisfacción en el consumidor	54
2.4.7 La experiencia en el sector de ocio y turismo.....	55
2.4.8 La experiencia, las emociones y el flujo en el sector de ocio y turismo.....	59

CAPÍTULO 3.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONCEPTO
DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

3.1 DE LA DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE A LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE (DEL CRM AL CEM).....	66
3.2 EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS.....	71
3.2.1 El diseño como concepto.....	72
3.2.2 Naturaleza multidisciplinar del diseño	73
3.2.3 La Dirección de la Experiencia y su diseño	75
3.3 EL FENÓMENO DE LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE ENTRE LOS AUTORES DE MARKETING	78
3.3.1 Las cuatro dimensiones de la experiencia: Gilmore y Pine	78
3.3.2 Marketing Experiencial y Dirección de la Experiencia del Cliente: Schimtt ...	81
3.3.2.1 Marketing Experiencial, SEM y Expros	81
3.3.2.2 La Dirección de la Experiencia del Cliente (CEM)	87
3.3.3 Dirigir la Experiencia del Cliente: Smith y Wheeler.....	92
3.3.4 Construyendo experiencias para clientes: Shaw e Ivens	98
3.3.5 Midiendo la experiencia del cliente: Wilburn.....	101
3.3.6 Los cinco sentidos: Lindstrom	103
3.3.7 Marketing Experiencial: Lenderman y Sánchez	107
3.4 EL GRADO DE ORIENTACIÓN A LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE VERSUS EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	109

CAPÍTULO 4.
LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN
EL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO

4.1 LA EXPERIENCIA Y SU DIRECCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	111
4.2 LA BÚSQUEDA DE LA EXPERIENCIA ÓPTIMA EN EL SECTOR TURÍSTICO	113
4.3 LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LOS PARQUES DISNEY	115
4.4 LA DIRECCIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EL SECTOR HOTELERO	118
4.4.1 La experiencia del empleado: El caso Ritz Carlton	119
4.4.2 Experiencias basadas en estilos de vida: El caso Westin	122
4.4.3 Reinventar la experiencia del cliente según el CEO de Loews Hotels	124

CAPÍTULO 5.
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	127
5.2 METODOLOGÍA EMPLEADA	129
5.2.1 Metodología empleada en la Etapa Cualitativa	130
5.2.1.1 Diseño muestral y perfil de los participantes	132
5.2.1.2 Operativa y contenido de las entrevistas	133

5.2.2 Metodología empleada en la Etapa Cuantitativa	135
5.2.2.1 Universo estudiado	135
5.2.2.2 Tamaño de la muestra y diseño muestral.....	136
5.2.2.3 El cuestionario: variables y escalas	139
5.2.2.4 Trabajo de campo	145
5.2.2.5 Tratamiento de datos	145
5.2.2.6 El modelo propuesto	145
5.2.2.7 Fiabilidad y validez.....	146
5.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	150
5.3.1 Resultados de la Etapa Cualitativa	150
5.3.1.1 Eje Primero: El concepto de Estrategia Experiencial o Marketing Experiencial.....	150
5.3.1.2 Eje Segundo:La actuación en términos de Estrategia Experiencial ó Marketing Experiencial.....	152
5.3.1.3 Eje Tercero:La innovación como parte del Marketing Experiencial	154
5.3.1.4 Eje Cuarto:Herramientas para seguir las percepciones del cliente	156
5.3.1.5 Eje Quinto:Herramientas para seguir las percepciones de los empleados	157
5.3.1.6 Eje Sexto:Resultados económicos de la Dirección de la Experiencia del cliente	158
5.3.2 Resultados de la Etapa Cuantitativa	159
5.3.2.1 Realización de Actividades o Actuaciones relacionadas con la Estrategia Experiencial	161
5.3.2.2 Impactos de las Actividades o Actuaciones en el Grado de Orientación a la Experiencia.....	181
5.3.2.3 Impactos del Grado de Orientación a la Experiencia sobre Ventajas..	196
5.3.2.4 Análisis adicionales.....	200
5.3.2.5 Contraste y validación de hipótesis	201

CAPÍTULO 6. **CONCLUSIONES FINALES**

6.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES	204
6.2 LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS	208
BIBLIOGRAFÍA.....	210
ANEXOS.....	247
Anexo 1: Cuestionario	240
Anexo 2: Valoraciones de los hoteles encuestados	243

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. INTRODUCCIÓN E INTERÉS DEL FENÓMENO A INVESTIGAR

Durante muchos años se ha estado trabajando en numerosos sectores para la estandarización de los productos y de sus marcas, bajo la óptica de optimización de procesos y de la eficiencia. Sin embargo, estamos asistiendo a un momento totalmente diferente. La tendencia, ha empezado a invertirse, la uniformidad de las propuestas del mercado está chocando con un consumidor con un perfil distinto al que esperaban enfrentarse las empresas. Más crítico, cansado de productos “paquetizados”, busca sensaciones nuevas en el mismo proceso de compra.

Según Holbrook (2000) “lo que la gente desea realmente no son productos sino satisfacer experiencias” (p.178). En otras palabras, los consumidores no compran un producto per se, no pagan justo por el producto que consumen, sino por la experiencia que el servicio les ofrece.

Para ilustrar qué es una experiencia, podemos considerar el ejemplo de las variaciones que podemos encontrar por ejemplo en el sector detallista, donde por ejemplo los cafés tradicionales, se han convertido en centros de lectura, sirviendo además de lugares de

encuentro donde se puede disfrutar de lo último en música o incluso cine. Es decir, un servicio como un café se ha transformado en una experiencia, es decir se utiliza una experiencia para vender un servicio. Los economistas típicamente igualan experiencias y servicios. Sin embargo, una experiencia es algo muy personal vivido por una sola persona en un momento del tiempo, es memorable, única y sobre todo placentera.

Recientemente, venimos escuchando en el entorno empresarial una filosofía que se ha venido a llamar "Marketing Experiencial". Esta nueva filosofía está impulsando a las empresas a crear distintas ofertas basadas en experiencias. Sin embargo, el Marketing Experiencial no es algo nuevo, ha sido desarrollado durante años, compañías como Disney lo llevan practicando desde hace décadas. Otras compañías como Hard Rock Café han impulsado la moda de abrir tiendas donde se venden recuerdos junto al restaurante. Como resultado la gente colecciona cosas como las camisetas y tazas de café, como símbolos de los lugares que han visitado, y las experiencias que han vivido.

Este cambio de tendencia se está poniendo de manifiesto con gran énfasis en el sector turístico, de hecho un balance de los años pasados, arroja mucha luz a lo que está sucediendo, en el sector hotelero, por ejemplo. Si en los años 60 los viajes quedaban reservados a las clases altas y las ocasiones excepcionales, en los 70 se acercaba al gran público el turismo con la aparición de los primeros touroperadores. En la década de los 80, el carácter global de las empresas convirtió a los ejecutivos en usuarios habituales de las compañías aéreas, mientras que en los últimos años, consolidadas las famosas "low cost", el desplazamiento en avión se democratizó y dejó de ser un valor añadido, en especial en trayectos cortos. Los clientes en los tiempos actuales, apoyados en la búsqueda de las mejores ofertas a través de internet, pueden ahorrar en el vuelo e invertir en un alojamiento con encanto.

El sector turístico se enfrenta a un cliente mucho más sofisticado, al que no le importa, pagar un precio extra por una experiencia inolvidable, de hecho algunas compañías ya no anuncian el producto que ofrecen, sino la experiencia que ofrecen. Al mismo tiempo, muchas compañías venden experiencias para arropar su oferta tradicional y no es fácil realizar la transición de vender productos o servicios a vender experiencias.

El entorno se torna aún más complicado cuando tenemos en cuenta el hecho en sí de que en una experiencia inolvidable siempre está detrás el factor humano, dada la alta implicación entre clientes y empleados, por lo que los aspectos intangibles adquieren un papel vital en los comportamientos de repetición de compra. En este escenario, es esencial para cualquier organización hotelera buscar oportunidades que generen ventajas competitivas adoptando estrategias que persigan la satisfacción y la lealtad de clientes. De hecho la satisfacción del consumidor ha sido también definida como “una evaluación derivada de que la experiencia (del consumo) resulta como mínimo tan buena como se suponía que fuera” (Hunt, 1977; p. 459).

Las tendencias más avanzadas de gestión empresarial nos apuntan a que una buena gestión del cliente es la clave para afrontar con solvencia situaciones como la que nos rodea, y no falta razón en este argumento. Se sabe que existe una relación directa entre el grado de satisfacción que alcanza en su relación comercial como consumidor y sus comportamientos futuros (básicamente, si seguirá comprando y en qué medida lo hará). La teoría y la práctica nos han demostrado que el incremento de la satisfacción impacta positivamente tanto en el incremento del gasto a medio y largo plazo, como en la capacidad de recomendación, y todo ello se traduce en beneficios para las empresas (Fornell, 2008).

Por otra parte, la realidad se está encargando de poner las cosas más difíciles de lo que hasta ahora habíamos conocido. En 2009 la magnitud de la crisis empieza a ser tal, que está anulando el efecto que el grado de satisfacción de los clientes tiene sobre el consumo. Un ejemplo da muestra de ello: el ACSI, indicador que desde hace más de una década mide la economía estadounidense en términos de satisfacción de clientes, muestra que, a pesar de la situación económica, apenas ha habido un deterioro de las cifras registradas. Sin embargo, el consumo doméstico ha registrado su primer retroceso en diecisiete años. Pese a todo, la gravedad de los hechos no es una invitación a olvidar el papel y, sobre todo, el poder del cliente, “En tiempos de crisis, el cliente fiel es el último que se va y el primero en regresar” (Fornell, 2008; p. 179).

Dada la actual situación de mercado, por tanto, el interés de esta tesis está en analizar cómo el sector hotelero se está orientando a éste nuevo perfil de cliente, tanto desde el

punto de vista organizacional como estratégico. Así mismo, su interés se encuentra en analizar un tema que no ha sido especialmente explorado a través de tesis doctorales, artículos, etc. como es la Dirección de la Experiencia del Cliente. En esta tesis, directores generales, directores de marketing y directores de marca de distintas cadenas hoteleras fueron entrevistados en profundidad para comprender el proceso y los factores envueltos en el diseño de experiencias.

Las entrevistas y la observación, fueron diseñadas para explorar el conocimiento de los directores a cargo de éstas estrategias y su conocimiento en el diseño de experiencias memorables para clientes, así como la revisión de documentación acerca del funcionamiento de, y, la estructura de las relaciones con los clientes finales de cada una de las cadenas estudiadas. Así mismo, la definición de experiencia ha sido investigada de forma sistemática en ésta tesis de cara a un análisis teórico en profundidad, por lo que se hace una revisión de las definiciones a través de la literatura, así como de las formas en las que se puede crear una experiencia.

La presente investigación propone analizar los vínculos entre las aplicaciones prácticas y las teorías propuestas para su desarrollo. Uno de los objetivos de esta investigación es examinar las formas teóricas de crear experiencias memorables, propuestas por Gilmore y Pine (1999), por Schmitt (1999, 2003), por Smith y Wheeler (2002), por Shaw e Ivens (2002), por Wilburn (2007), por Lindstrom (2005) y por Lenderman et al. (2008). Finalmente en base a la literatura revisada y al análisis de los casos presentados se presenta un modelo conceptual y empírico que permite evaluar las relaciones entre las actividades asociadas a la dirección de la Experiencia del Cliente, su Grado de Orientación a la Experiencias y las Ventajas que de ella se derivan para los directivos del sector.

1.2. OBJETIVOS Y CONTENIDO DE LA TESIS DOCTORAL

El objetivo general consiste en analizar las actitudes existentes en las cadenas hoteleras a través de los gestores de los establecimientos hoteleros pertenecientes a las mismas, sobre la Dirección de la Experiencia del Cliente, a partir de la revisión de la literatura

existente como estrategia de diferenciación de las empresas en general, del sector turístico y del sector hotelero en particular. Este objetivo general se puede desglosar en varios objetivos específicos que se exponen a continuación:

- a) Examinar el concepto de satisfacción y experiencia desde el punto de vista de la gestión empresarial a partir de la revisión de la literatura especializada.

- b) Analizar la Dirección de la Experiencia del cliente a partir de la revisión de la literatura de marketing, describiendo sus ventajas e inconvenientes y planteando su viabilidad como alternativa estratégica que implica la diferenciación de las empresas que la desarrollan.

- c) Identificar las estrategias más relevantes en la Dirección de la Experiencia del cliente en el entorno empresarial, turístico y del sector hotelero.

- d) Explorar si entre los directivos de las cadenas hoteleras existía conocimiento acerca de la filosofía sobre la Dirección de la Experiencia del cliente ó Estrategia Experiencial, en su caso qué tipo de acciones ó actividades realizaban y si utilizaban alguna herramienta metodológica para implementarlas, así cómo la valoración de los conceptos ó ventajas asociados a la misma.

- e) Analizar empíricamente el nivel de Orientación a la Experiencia de los establecimientos de las cadenas hoteleras, a través de las acciones que desarrollaban en el marco de la Dirección de la Experiencia del Cliente.

- f) Identificar las ventajas percibidas por parte de los gestores de establecimientos hoteleros vinculados a cadenas, derivadas de tener un nivel de orientación a la experiencia.

La tesis doctoral está estructurada en seis capítulos. El primero de ellos, está destinado a la introducción y el tema de investigación, así como a la exposición de los objetivos perseguidos en la misma.

En el capítulo dos, se estudia a través de fuentes secundarias, la importancia del concepto de satisfacción y experiencia del cliente en la generación de valor para las compañías y la relación entre estos conceptos.

En el capítulo tres, se estudia, desde el punto de vista de la literatura del marketing, las principales aportaciones a la creación de metodologías para crear experiencias y de su gestión empresarial. En éste capítulo se analiza el concepto del diseño de experiencias, los distintos planteamientos realizados por los principales autores de marketing asociado a la Dirección de la Experiencia y las vinculaciones entre el Grado de Orientación a Mercado y el Grado de Orientación a la Experiencia.

En el capítulo cuatro, se analiza la Dirección de la Experiencia del cliente en el sector turístico y hotelero, presentando los principales casos de éxito existentes en la literatura del marketing, acerca de la aplicación de una gestión de la experiencia del cliente en el sector turístico y hotelero.

En el capítulo cinco se plantean los objetivos específicos y las hipótesis de trabajo asociadas a cada uno de ellos, así como la metodología seguida para la realización del cuestionario utilizado en la investigación cuantitativa. Posteriormente se muestran los resultados más relevantes obtenidos en el análisis de los datos, organizados según cada uno de los objetivos específicos definidos.

En el capítulo seis, se han recogido las principales conclusiones y las limitaciones de la investigación realizada junto con la propuesta de investigaciones futuras. Finalmente, se recoge la bibliografía utilizada en la tesis y dos anexos correspondientes al cuestionario empleado en la investigación cuantitativa y los resultados obtenidos en los establecimientos hoteleros encuestados.