# Función Comercial



# Capítulo 11

# Gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial<sup>1</sup>

Customer experience management in SMEs in the industrial sector

#### Ernesto García Cali

Corporación Universitaria Americana (D) ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0968-7104

#### **David Barros Arrieta**

Universidad de la Costa

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3034-2007

#### Tania Orozco Higuera

Universidad de la Costa

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8207-0130

#### Alexandra Albino Rolong

Universidad de la Costa

(D) ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6603-0347

García, E., Barros, D., Orozco, T. & Albino, A. (2020). Gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial Capítulo 11. pp. 351 -379. En Rincón, Y.; Restrepo, J. & Vanegas, J. (Coords.). (2020). Funciones esenciales para la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Serie PYME. Tomo V. Primera Edición. pp. 444. Medellín, Colombia. Sello Editorial T Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.

#### Resumen

La gestión de la experiencia del cliente se ha convertido en un tema relevante dentro de la literatura de marketing, como respuesta a la necesidad de generar ventajas competitivas en un entorno cada vez más hostil. Académicos y profesionales han analizado su aplicabilidad en diversos sectores e industrias, destacando su importancia para

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de una investigación titulada Gestión de la experiencia del cliente en empresas de tipo industrial en Barranquilla, realizada en la Universidad de la Costa.

la creación de experiencias únicas para los clientes. En este sentido, el presente estudio pretende analizar la gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial de Barranquilla. Se enmarca en el enfoque empírico del paradigma positivista, bajo un tipo de estudio descriptivo, de diseño no experimental, de campo y transversal. La muestra estuvo conformada por treinta y cinco (35) informantes que ocupan el cargo de director, gerente y/o dueño de pequeña y mediana empresa del sector industrial en la ciudad. Los resultados mostraron que en las pymes industriales reconocen la importancia de la gestión de la experiencia a través de sus indicadores, factores claves y proveedores, sin embargo, no se halló evidencia que comprobara la implementación de estrategias concretas en torno al tema. Esta situación se muestra como una oportunidad para que las pymes industriales incorporen la gestión de la experiencia del cliente como eje transversal en el establecimiento de relaciones de valor con el cliente.

**Palabras clave:** competitividad, experiencia, gestión de la experiencia del cliente, pymes industriales.

#### **Abstract**

Customer experience management has become a relevant topic in the marketing literature, in response to the need to generate competitive advantages in an increasingly hostile environment. Academics and professionals have analyzed its applicability in various sectors and industries, highlighting its importance for creating unique experiences for customers. In this sense, this chapter aims to analyze customer experience management in SMEs in the industrial sector of Barranguilla. The research is realized under the empirical approach of the positivist paradigm. About the typology, the study is descriptive, non-experimental, fieldwork and crosssectional. The survey was constituted by thirty-five (35) informants who fill the role of Director, Manager and/or owner of SMEs in the industrial sector in the city. The results showed that industrial SMEs recognized the importance of experience management through their indicators, key factors, and suppliers, however, no evidence was found to prove the implementation of concrete strategies about the issue. This situation is shown as an opportunity for industrial SMEs to incorporate customer experience management as a transversal axis to establish valuable relationships with customers.

**Keywords:** competitiveness, experience, customer experience management, industrial SMEs.

### Introducción

Considerar la acelerada evolución del mercado es más que considerar una característica del entorno, consiste en analizar una realidad que debe ser abordada de forma prioritaria por los directores de las organizaciones. Así, en los últimos años se ha venido observando como tendencias en la gestión que eran utilizadas solo por sectores específicos del mercado, se han extrapolado a otros, haciendo cada vez más universal el uso de términos gerenciales por múltiples actores del entorno.

Hoy en día, la experiencia del cliente es un término común para diversos sectores, especialmente aquellos dedicados a las ventas al detal. Este concepto toma relevancia en el marketing a partir de una publicación en torno al consumo y la disciplina realizada por Holbrook y Hirschman (1982). Desde la puesta en escena del término, ha evolucionado la forma de ver el comportamiento del consumidor, incluso llegando a configurar un nuevo paradigma económico y de marketing. Se evidencia el uso intensivo del término por las marcas a nivel comunicacional; este fenómeno ha promovido que el término 'experiencia' haya acumulado a su significado nuevas acepciones, connotaciones y denotaciones que, en ocasiones, hacen difícil la identificación de una definición que de forma simultánea sea considerada precisa, unívoca y sintética para los actores (Vidal, 2013).

Ante la evidencia anterior, es importante señalar que el mercadeo desde su perspectiva tradicional (eminentemente funcional) centra su atención en las particularidades o características de los productos, vistas como peculiaridades que complementan la función básica del mismo (Kotler & Keller, 2016).

Por su parte Porter (1996), fija su atención en las características como elementos claves para diferenciar la oferta y lograr una posición competitiva en el mercado. Estos planteamientos, de forma general, han servido de criterios claves para fundamentar las decisiones estratégicas en torno a la gestión de mercadeo en las últimas décadas, pero, ante la realidad descrita, emerge un cuestionamiento a considerar ¿un producto es simplemente la suma de sus características y ventajas?

El cuestionamiento anterior es abordado desde el enfoque de la experiencia del cliente, partiendo de que las experiencias -más allá de la definición que pueda asignarse-, se producen como resultado de encontrar o vivenciar un hecho o situación determinada Schmitt (2003). Abordar la experiencia, es actuar desde el mecanismo que vincula a la empresa y a la marca con la forma de vida del cliente, logrando llevar la ocasión de compra a un contexto mucho más complejo, donde se involucran una amplia variedad de elementos sociales, que progresivamente serán capaces de aportar valores de tipo emocional, sensorial y cognitivo, que sustituirán a los valores funcionales Schmitt (2003). Incluso, en la actualidad, se ha llegado a señalar que los productos se están convirtiendo en 'commodities', de modo que el servicio y la experiencia que se genera en su prestación, son determinantes de la verdadera ventaja competitiva (Arellano, 2017).

En este orden de ideas, la experiencia del cliente se convierte en un paradigma con un gran atractivo para las organizaciones modernas, que persiguen la competitividad en un mercado donde los cambios y la incorporación de nuevos actores (especialmente competidores), es habitual. Es así como este aspecto comienza a ser considerado un factor clave para diversos sectores, dentro de los que se incluye también el sector B2B (business to business), donde es apremiante la necesidad de establecer relaciones duraderas con los clientes (Zolkiewski et al., 2017).

Desde la perspectiva del mercadeo, los negocios B2B (business to business) se caracterizan porque los clientes adquieren productos para formar o facilitar procesos de producción o componentes de otros bienes y servicios Kotler & Keller, (2016).

Desde el contexto específico de las pymes del sector industrial, es oportuno resaltar que las relaciones entre este tipo de empresas y sus clientes, está determinada por la necesidad de generar confianza como fundamento de la negociación, resaltando que el 60% de las decisiones de compra en el sector, se fundamenta en la confianza sobre el suministro del producto neto Manning & Bodine, (2012). Anees-ur-Rehman et al. (2018), argumentan que en este tipo de negociaciones, participan múltiples actores que interactúan de diferentes maneras y persiguiendo diferentes objetivos. Es por eso que Homburg, Jozic´ y Kuehnl (2015) afirman que gestionar la

experiencia del cliente en empresas de tipo industrial, se torna más compleja que en el sector B2C (business to consumer).

Sumado a lo anterior, para algunas organizaciones se hace complejo modificar sus esquemas preestablecidos centrados en la dinámica tradicional y, en consecuencia, tienden a repetir a manera de protocolo sus estrategias, llegando en ocasiones a suponer que, de alguna manera, el mercado se adaptará y tendrán participación sin necesidad de adaptarse. Lamentablemente, esta situación se presenta con más frecuencia de lo deseado en los empresarios del sector, en atención a las características de la segmentación de sus clientes y modo de negocio B2B, quienes llegan a percibir que sus productos son requeridos solo por la satisfacción que pueden proporcionar y por las características tangibles y observables de los mismos, dejando de lado la oportunidad de generar conexiones emocionales, percepciones y elementos de corte cognitivo, que favorecerían progresivamente la lealtad entre las partes y, además, podrían servir de puntos de conexión para nuevos negocios (Bello, 2015).

A partir de todo lo anterior, este estudio se centró en las pequeñas y medianas empresas que interactúan en el sector industrial en Barranquilla, con la finalidad de analizar cómo es el manejo de la gestión de experiencia del cliente de parte de estas organizaciones, con la firme intención de conocer cómo es comprendido el concepto de experiencia desde las sensaciones, emociones y percepciones de los líderes de estas organizaciones; los factores claves para la gestión de la experiencia, así como los proveedores de experiencia utilizados por la misma. Estas ideas se resumen en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es manejada la gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial?

## Estado del arte

Tal como es señalado en el apartado anterior, el término "experiencia", asociado al mercadeo, tomó relevancia a partir de los 80, motivado por la publicación realizada por Holbrook & Hirschman (1982) donde, por primera vez, se abordaba el constructo a la luz de las teorías de consumo y el comportamiento del consumidor. A partir de este punto, en la historia de la disciplina se han venido sumando diversos elementos al concepto, de cara a las ciencias

económicas. A pesar de esto, Poulsson y Kale (2004), determinaron que no existía a esa fecha una conceptualización de la "experiencia" desde la óptica del mercadeo. Para Barrios (2012) el término se ha cargado de acepciones, connotaciones y denotaciones, en ocasiones usándolo como sustantivo y en otras como verbo. Incluso, ha sido complejo para los investigadores del fenómeno, fijar posición sobre cómo ocurre o se materializa el proceso de vivenciar una experiencia y, también, si la misma ocurre de manera activa o pasiva, o si ocurre aprendizaje durante la misma, o si es necesario la interacción para vivenciarla.

Ante esta complejidad, surgen diversas corrientes que intentan ofrecer elementos que expliquen la experiencia a nivel conceptual. Por su parte, Jay (2004, p.147), argumenta que, en una consideración amplia, la definición de experiencia apunta a "aquello que excede los conceptos y el lenguaje mismo, para designar a aquello que, de tal inefable individualidad, no puede referir en términos meramente comunicativos", haciendo un aporte interesante cuanto argumenta que la experiencia es intransferible, lo cual es uno de los pilares de la misma. En vista de la cantidad de corrientes por abordar para esclarecer el término experiencia, en este apartado se procede a mostrar algunos documentos científicos utilizados como antecedentes clave para el desarrollo del estudio y, posteriormente, abordar los aspectos teóricos necesarios.

El primer referente lo constituye el artículo publicado por Schmitt (1999), titulado 'Experiential Marketing', que se ha convertido en un Best Seller para los investigadores de la variable. Entre sus aportes destaca el cambio en la forma de tratar las relaciones con los clientes, partiendo del hecho de que el determinante clave para los consumidores o usuarios no es el coste, sino la consideración de la vivencia que ofrece desde antes de la compra y durante el consumo del producto. Schmitt (1999, p.58), aporta una definición inicial sobre la gestión de la experiencia del cliente (CEM en inglés) señalando que es "un proceso de administración de la experiencia de un cliente con un producto o una compañía", incorpora la consideración sobre la importancia de la relación cliente-marca, la cual debe ir más allá de una relación transaccional simple, e introduce elementos como la sostenibilidad de las relaciones y la solidez de estas.

Schmitt (1999), considera al CEM como un enfoque integrador, capaz de vincular tanto a los clientes externos como a los clientes internos, relacionando cómo la influencia en la percepción de estos grupos de clientes afecta a la organización. Del mismo modo, plantea la integración de la experiencia desde múltiples puntos, orientando los esfuerzos a mejorar la capacidad de respuesta de la organización para satisfacer las exigencias de los clientes, permitiendo a la compañía la modificación de precios, mejorar la lealtad de los clientes y lograr un mayor nivel de fidelización.

El aporte de este estudio es significativo, debido a que señala el punto de partida para generar estrategias enfocadas a la experiencia del cliente de forma innovadora, dando un giro a la filosofía tradicional y, a efectos del presente estudio orientado a pymes de tipo industrial, ofrece la oportunidad de fijar posición sobre la necesidad de crear puntos de interacción entre estas organizaciones y sus clientes, visualizándose como estrategias para abordar de manera diferenciada sus diversos públicos de interés.

Seguidamente, Cadavid (2011), presenta un estudio que tuvo como objetivo principal, establecer la viabilidad de la aplicación de una estrategia *customer experience management (CEM)* en una industria dedicada al tratamiento de acero. Resalta en su planteamiento, que pocas empresas del sector están realizando un análisis relacionado a la experiencia de sus clientes, pero que, a pesar de esto, las que tienen acercamientos a esta gestión, mejoran su respuesta ante las necesidades del mercado.

El estudio de caso, permitió identificar las razones de éxito o fracaso de la viabilidad de aplicar una estrategia CEM en la empresa evaluada. El autor concluye, que la lealtad del cliente está altamente impactada por la forma en la cual las organizaciones gestionan las emociones en sus diversos momentos de contacto. Por tanto, resalta en las conclusiones la necesidad de empatizar con los clientes, como clave para abordar sus necesidades sin discriminar la tipología de estos y promoviendo así relaciones duraderas con ellos, fundamentados en una estrecha conexión cliente-marca.

Los aportes a la presente investigación, se centran en la caracterización de los perfiles de los públicos de interés presentes en el sector y las consideraciones sobre las estrategias a implementar,

basadas en elementos esencialmente emocionales, donde destaca la empatía estrechamente vinculada a los procesos de calidad en el servicio.

El planteamiento del estudio parte de las teorías desarrolladas por los autores Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), y busca contribuir a esta línea de investigación emergente (mercadeo de experiencias y gestión de la experiencia) aportando evidencias empíricas que permitan contrastar y poner de manifiesto el interés que tiene para la empresa, implementar marcas experienciales. El aporte de estudio se centra en la hipótesis planteada, que argumenta que la generación de experiencias positivas en los clientes tiene efectos directos sobre variables relevantes, asociadas al capital de marca, la comunicación y el acercamiento entre la marca y el consumidor.

Barrios (2012), plantea un estudio cuyo objetivo se centró en analizar el concepto de marketing de la experiencia y sus principales características. Su investigación, con diseño documental, abordó múltiples referencias sobre el mercadeo y la experiencia de forma sistemática. El aporte a nivel teórico de este documento es de gran relevancia para la investigación en curso; entre los aspectos más destacados se encuentran las consideraciones asociadas a la importancia de la experiencia del cliente interno en la generación de experiencias para los clientes externos de la organización, así como la necesidad de crear una cultura organizacional, capaz de permear las marcas desde el interior de la organización.

Por su parte, se halla también el estudio de Nicolás (2014), que tuvo como objetivo determinar los indicadores de desempeño clave para la gestión de la experiencia interactiva del cliente, mediante el análisis de datos clásicos y difusos en minería de datos, donde incorpora los indicadores denominados 'Fuzzy Key Performance Indicator' (FKPI) (traducidos al español como "Indicadores clave de gestión difusos"), que hoy en día constituyen elementos importantes para demostrar el impacto del marketing en las organizaciones. Esta investigación se centra en la relación cliente – empresa mediante la valoración de la experiencia interactiva del cliente.

El aporte de Nicolás (2014) al estudio es significativo, por cuanto considera la variable *experiencia del cliente*, partiendo de las interacciones con la marca. Mediante una óptica cuantitativa, demuestra lo altamente significativo del marketing para el desarrollo de cualquier estructura empresarial moderna. El estudio evidencia cómo la medición, utilizando estos indicadores difusos, puede potenciar la dinámica de los procesos de mercadeo en las organizaciones.

Por su parte García-Cali, Girón y Rodríguez (2017), publican un estudio titulado 'Proveedores de experiencia, como factores clave para las organizaciones de software en entornos complejos'. La investigación tuvo como propósito, analizar a los proveedores de experiencia como factor clave en organizaciones de software en entornos complejos. Para ello utilizó dos (2) instrumentos, el primero dirigido a directores de las organizaciones objeto de estudio y un segundo, a los clientes.

La investigación centra su atención, en analizar cómo los proveedores de experiencia (responsables de gran parte del contacto con el cliente) están presentes o influyen en las percepciones de la experiencia generada en sus clientes, en este caso, en entornos de alta volatilidad, donde las tensiones del mercado tienen un gran impacto en las decisiones de las organizaciones al contratar servicios. Este aspecto es de interés para el presente estudio, por cuanto no se han ubicado antecedentes que comparen los resultados entre los gerentes de las organizaciones y los clientes, en relación con la experiencia lograda. Por otro lado, ofrece una mirada crítica en torno a los proveedores de experiencia en negocios de tipo B2B (business to business) o negocio a negocio, que puede extrapolarse al entorno industrial abordado en el presente estudio.

#### Experiencia: emociones, sensaciones y percepciones

El término experiencia puede adquirir diferentes definiciones dependiendo del enfoque a través del cual se aborde. Diversas ciencias como la filosofía, sociología, psicología, antropología, economía, entre otras, han abordado a profundidad el concepto Walls, Okumus, Wang & Wuk (2011). Desde la perspectiva del marketing, la experiencia es concebida como un fenómeno de naturaleza holística que abarca respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente, ante las interacciones directas o indirectas con una empresa, marca, producto o servicio determinado (Carú & Cova, 2015; Zolkiewski et al., 2017).

CAPÍTULO 11

Durante las últimas décadas, el concepto de experiencia ha adquirido relevancia en la literatura del marketing debido a que incorpora aspectos multidimensionales que son determinantes en la decisión de compra del cliente Jiménez & Campo (2016). Según Alfaro (2011), el 75% de las decisiones de los consumidores se toman desde la emoción y no desde la razón, por tanto, la creación de experiencias positivas es fundamental para garantizar la creación de relaciones sólidas entre el cliente y la empresa.

A raíz de esto, las empresas ya no solo centran sus esfuerzos en las características funcionales del producto o servicio, sino que, además, se preocupan por la experiencia que le genera al cliente conocerlo, adquirirlo o consumirlo Gândara, Fraiz & Manosso (2013). Es claro que donde hay personas hay experiencias que crear, de modo que la gestión de la experiencia del cliente es una filosofía aplicable a cualquier actividad económica, ya sea del sector público o privado, B2C (business to consumer) o B2B (business to business) (Alfaro, 2014; Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk & Constantine, 2012).

Las pequeñas y medianas empresas del sector industrial no son ajenas a este fenómeno, por el contrario, con el paso del tiempo es mayor el número de sectores e industrias que admiten la importancia de gestionar la experiencia para crear relaciones de valor a largo plazo. Tal y como afirma Bello (2015), las empresas del sector industrial se ven enfrentadas a entornos cada vez más complejos, dinámicos e inciertos, que les exige adecuarse a los profundos cambios de los clientes y el mercado.

Retomando el análisis sobre el concepto de experiencia, se identifica que diversos autores la caracterizan como un proceso multidimensional que incorpora diferentes aspectos sensoriales, emocionales, fantasiosos y emotivos, experimentados por el cliente durante el contacto con el producto o servicio Akaka, Vargo & Schau (2015); Schwager & Meyer (2007); Verleye (2015). En la literatura se evidencian diversas dimensiones sobre la variable, sin embargo, el análisis de investigaciones previas sobre el tema muestra que en la experiencia prevalecen tres aspectos fundamentales: las emociones, sensaciones y percepciones.

Las emociones son concebidas como una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, como resultado de evaluar la medida en que se cumplen los objetivos propios en la interacción con el ambiente Denzin (2009). Por su parte, Lawler y Thye (1999), de manera más sencilla, definen las emociones como estados evaluativos, sean positivos o negativos, relativamente breves, que tienen elementos fisiológicos, neurológicos y cognitivos. Este aspecto se vuelve clave dentro de la experiencia, dada la necesidad de generar vínculos afectivos entre la marca y el cliente, que incluyan lazos emocionales sólidos que impacten en la decisión final de adquisición de bienes o servicios.

Por otro lado, la experiencia del cliente también está constituida por estímulos sensoriales percibidos a través de los sentidos, es decir, vista, oído, tacto, gusto y olfato; por lo que es necesario proporcionar al cliente un placer estético y satisfactorio a través de la estimulación de los sentidos Schmitt (2006). A partir de esta premisa, surgen corrientes como el marketing sensorial, que constituye una estrategia de comunicación dirigida a los cinco sentidos del cliente para impactar su percepción sobre los productos y servicios ofrecidos, en busca de influenciar su comportamiento de compra y generar una experiencia global para el consumidor (Gavilán, Manzano & Sierra, 2011).

Por último, se destaca la percepción que involucra mecanismos vivenciales que implican tanto al ámbito consciente como al inconsciente de la psique del ser humano Vargas (1994). Según Oviedo (2004), la percepción determina la entrada de información y luego garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones, juicios, categorías y conceptos.

Desde el contexto de la experiencia, Kotler (2006), asegura que la percepción es un aspecto fundamental dentro de la vivencia del cliente con el producto o servicio, por lo que invita a ponerse en el lugar del cliente para comprender de qué manera percibe los estímulos visuales y auditivos, que en conjunto configuran un marco de referencia, para determinar la aceptación o rechazo de una marca determinada.

En el caso de las pymes del sector industrial, las emociones, sensaciones y percepciones entran a jugar un papel fundamental a la hora de generar ventajas competitivas. La alta competencia que vive el mercado exige a las empresas desarrollar estrategias de marketing dirigidas a generar experiencias únicas en los clientes, sin importar en qué sector o industria se compite (Zolkiewski et al., 2017).

#### Factores clave en la gestión de la experiencia del cliente

En el apartado anterior, se resaltó la importancia de la experiencia en la generación vínculos sólidos y emotivos con los consumidores, buscando así que las empresas comprendan que las relaciones con el cliente no pueden fundamentarse solamente en el intercambio de productos o servicios, sino también en la creación de toda una experiencia alrededor de la transacción que facilite la fidelización del cliente.

En este orden de ideas, la gestión de la experiencia del cliente emerge como estrategia para identificar, diseñar, controlar y mejorar la experiencia vivida por el cliente en su interacción con la marca, empresa o producto Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen (2015). El concepto, que fue introducido por Freeman (1983), se compone de una serie de procesos que captan las opiniones de los clientes para interpretar de una mejor manera sus vivencias con la empresa (Schwager & Meyer, 2007).

La gestión de la experiencia del cliente supone un enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades y la generación de valor a partir del conocimiento del cliente. El uso de nuevas tecnologías pone de manifiesto la incorporación de diversos canales de relacionamiento que, a través de la información, permiten desarrollar nuevas estrategias enfocadas en la generación de experiencias (Restrepo & Parra, 2013).

Ahora bien, dentro de todo el proceso de generación de vivencias únicas, se identifican unos factores claves que impactan directamente sobre la experiencia que vive el cliente en el encuentro con el producto o servicio. La revisión de la literatura sobre el tema permitió identificar los siguientes: experiencia de marca, interacción con los públicos e innovación en el servicio.

#### Experiencia de marca

Inicialmente la marca se definió en términos de nombre, signo, símbolo o diseño que pretendía identificar o diferencias productos o servicios en el mercado, sin embargo, esta concepción evolucionó para incluir aspectos emocionales que impregnan a la marca características y cualidades propias que proporcionan beneficios emotivos y de autoexpresión al consumidor Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo & Giovanardi (2015). Hoy en día, la marca se concibe como una promesa o proposición global que encapsula un grupo de valores funcionales y emocionales que son distintivos de un producto o servicio (Fernández & Delgado, 2011; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009).

Refiriéndose propiamente a experiencia de marca, Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009, p. 53), determinan que "la experiencia de marca son las respuestas internas y subjetivas de los clientes, así como las respuestas de comportamiento evocadas por estímulos relacionados con la marca, que forman parte del diseño e identidad de la marca".

Tal y como lo expresa Brakus, Schmitt y Zhang (2008), existe variedad de ofertas brindadas por las empresas de manera similar desde una perspectiva funcional, por lo cual, adquiere mayor relevancia la necesidad de crear experiencias de marca efectivas que generen diferenciación en el mercado.

## Interacción con los públicos

En la actualidad, los estrategas de marketing no ven al público como simples receptores de material publicitario. Hoy en día, prima la estrategia de mantener una relación cercana, casi personalizada, con el mercado objetivo, para lograr alcanzar mejores resultados García-Cali, García-Tamayo & Cardeño-Portela (2018). En este sentido, las formas clásicas de publicidad directa, como la correspondencia publicitaria o el envío de catálogos, dirigidas al cliente para impulsarlo a responder de alguna forma, han caducado y ahora se acude a nuevas tendencias o modelos de interacción con el público. Dentro de estas nuevas tendencias se destacan:

*Inbound marketing*: hace referencia a todas aquellas técnicas y acciones comunicativas que pretenden llegar al consumidor de una

manera no intrusiva en la Red, descartando acciones que molestan al usuario y provocan una interrupción no deseada de su actividad Castello (2013). Dentro de los pilares del inbound marketing, la estrategia de contenidos se convierte en la pieza fundamental, que persigue atraer clientes potenciales generando confianza y credibilidad, posicionando a la empresa como experta en su sector de actividad (Castello, 2013).

Search engine optimization: hace referencia a un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página o dirección web en el ranking o posición de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de conseguir situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta y ser el primero en crear un impacto al estar a la vista del consultante (Berman & Katona, 2013).

Dialogue marketing: mientras que el marketing directo clásico se distingue principalmente por el contacto personal con el cliente, el marketing de diálogo propone un mayor énfasis en el intercambio recíproco de información entre el proveedor y el consumidor. Bajo este enfoque, el concepto de 'diálogo' es literal cuando se contacta con los clientes por teléfono o en una convención (Zweben & Kalyanam, 2005).

Customer relationship management: las relaciones con el cliente se han convertido en un aspecto clave para las empresas, hasta el punto de cambiar la orientación de lo transaccional a lo relacional. El CRM se basa en acciones dirigidas a recolectar datos de los clientes para establecer una relación más cercana y humana que represente nuevas oportunidades de negocio (Kotler, 2006).

#### Innovación en el servicio

Partiendo de una idea general, la innovación es el proceso de transformar las ideas en valor agregado para determinada organización; parte desde la generación de ideas y pasa por un estudio de viabilidad, para luego convertirse en un nuevo o mejorado bien, servicio, proceso o estructura. García-González (2012). Desde la perspectiva económica, la innovación se convierte en elemento fundamental para las empresas, dado a que contribuye a incrementar la productividad, mejorar la calidad de los productos o servicios, impulsar el desarrollo tecnológico, generar mayor número de empleos, reducir los costos, mejorar los niveles de ingreso, incrementar la competitividad e impulsar la diversificación comercial (González, 2014).

El Manual de Oslo (2005), destaca que existen diversas tipologías de la innovación, dentro de las cuales se destacan la innovación incremental, orientada a incrementar la funcionalidad de la empresa; la innovación radical, que implica un nuevo producto o proceso y que representa una ruptura de lo ya establecido; innovación de producto, de proceso, innovación en mercadotecnia, cuando se desarrolla un nuevo método de comercialización; innovación en paradigmas, cuando se producen cambios profundos en las creencias de los consumidores; y la innovación organizacional, que implica la implementación de un nuevo método organizacional.

#### Proveedores de experiencia

Dentro del proceso de la gestión de la experiencia del cliente, los módulos estratégicos de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones, se generan a través de los 'experience providers' (ExPros) o proveedores de experiencia. Según Schmitt (2006), los ExPros comprenden componentes tácticos a disposición de la organización para crear una campaña, identidad visual y verbal, presencia del producto, cogestión de marcas, entornos espaciales, medios electrónicos y personal.

De manera similar, Lara (2013), establece que los proveedores de experiencia son mecanismos dirigidos a crear nuevas experiencias basados en las sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones, empleando el uso de las comunicaciones integradas de la empresa, el desarrollo de la identidad visual y verbal (símbolos, nombre, logotipos) características en cuanto al producto (diseño, envase y talentos de marcas), aparición de nuevos productos o innovaciones, eventos, los entornos espaciales (establecimiento o lugar de contacto directo con el cliente), sitios web, medios digitales y los clientes internos de la organización.

Con base con lo expresado por García-Cali et al. (2017), los ExPros están determinados por aquellos elementos que pueden ser aplicados estratégicamente para obtener resultados significativos

en campañas publicitarias, imagen e identidad. Dentro de los elementos identificados por los autores, se tienen los medios, la identidad de marca, el entorno espacial y el personal interno, los cuales serán abordados a continuación para mayor claridad.

#### Medios

Constituyen los canales de comunicación utilizados por las empresas para recibir y enviar información relevante sobre sus productos o servicios. Dentro de estos se incluyen la publicidad, comunicaciones externas e internas y campañas de relaciones públicas de marca Schmitt (2006). Los medios mencionados pueden ser utilizados por las pymes para potenciar el flujo de información con las partes interesadas y así lograr un mayor impacto en sus estrategias de comunicación.

#### Identidad de marca

Durante el desarrollo del estudio, se ha resaltado en distintas oportunidades la importancia de la marca para cualquier empresa, especialmente a la hora de diferenciarse de las demás ofertas existentes en el mercado. Schmitt (2006), señala que la identidad visual-verbal puede usarse para crear marcas de los tipos de experiencias, y puede constar de nombres, logotipos y símbolos. A través de la identidad de marca se generan comunicaciones desde toda su estructura, expresiones, actitudes, estilo, estética, que pasan a formar parte de la esencia de la organización, poniendo de manifiesto rasgos y atributos propios que definen su forma de ser (García-Cali et al., 2017).

#### Entorno espacial

El entorno espacial incorpora las edificaciones, oficinas o espacios para el desarrollo de actividades comerciales, de fabricación, de venta al público y stands Schmitt (2006). En este aspecto es relevante conservar una homogeneidad o seguir una misma línea estética en el lugar físico destinado para atraer, satisfacer y facilitar las interacciones entre colaboradores y clientes.

#### Personal interno

El cliente interno constituye uno de los factores determinantes para el éxito de las organizaciones gracias a que su capacidad intelectual se convierte en fuente principal para la generación de ventajas competitivas García-Cali, Barros-Arrieta & Valle-Ospino (2018). En el contexto de la generación de experiencias, los vendedores, representantes de la compañía, proveedores de servicios y cualquier otro colaborador de la organización, se convierte en pieza fundamental en la generación de experiencias para el cliente. La experiencia de los clientes con una marca depende en gran medida del desempeño del servicio de los empleados (Schmitt, 2006).

# Metodología

El estudio está enmarcado en el enfoque empírico del paradigma positivista, que según Chávez (2007), tiene como objetivo central manifestar la realidad sin modificarla, por tanto, para las ciencias naturales como para las ciencias sociales, todo enunciado tiene sentido si es verificable. Dentro de este enfoque positivista, el mismo se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, que utiliza la recolección de datos para describir fundamentado en la medición numérica y en el análisis estadístico. Su finalidad apunta a establecer patrones de comportamiento logrando, si es requerido, probar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Con respecto al tipo de estudio, se tipifica como descriptivo, con un diseño no experimental de campo y transversal. La población está conformada por treinta y cinco (35) informantes que tienen como denominador común ocupar el cargo de director, gerente y/o dueño de pequeña y mediana empresa del sector industrial en el departamento del Atlántico.

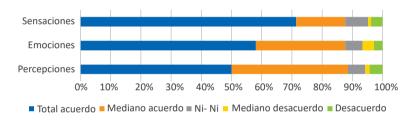
La recolección de datos se ejecutó mediante la técnica de la encuesta, utilizando para la misma un cuestionario estructurado, conformado por veintiséis (26) ítems, que responden a cuatro (4) dimensiones (1. Experiencia del cliente, 2. Proceso de gestión de la experiencia del cliente; 3. Proveedores de experiencia y 4. Orientación a la experiencia), la redacción de estos es en manera afirmativa, en forma de escala de Likert con cinco (5) opciones de respuesta (1. Totalmente de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. En desacuerdo y 5. Totalmente en desacuerdo). Para la validez del contenido, se seleccionaron seis (6) expertos, quienes revisaron y validaron el constructo. La confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación del Coeficiente Alpha

de Cronbach, donde obtuvo un resultado de 0.952 y se considera, por tanto, altamente confiable. Los siguientes son los principales hallazgos obtenidos en el estudio:

#### Discusión de los resultados

A continuación, se presentan el análisis y la discusión de los resultados obtenidos, producto de la recolección de datos ejecutada. Los resultados se muestran por dimensión, orientando así la respuesta de las preguntas de investigación propuestas en el diseño.

**Gráfico 1**Percepción del concepto 'experiencia del cliente'



Fuente: elaboración propia.

Para ofrecer respuesta al primer cuestionamiento de la investigación, que busca conocer cómo es percibido el concepto de experiencia del cliente en las pymes del sector industrial. Se procedió por tanto a consultar a los informantes (directores, gerentes y propietarios) sobre los tres indicadores claves de la experiencia del cliente: sensaciones, emociones y percepciones. Al respecto, se pudo evidenciar que un 72% de los informantes mostraron especial inclinación por los elementos asociados a las sensaciones (vista, oído, tacto, gusto y olfato), lo cual refuerza el postulado de Smith (2006) que resalta la necesidad de ofrecer placer estético capaz de estimular los sentidos. Este hallazgo evidencia que, a pesar de dirigirse al mercado industrial, los sentidos son catalogados como aspectos claves de la experiencia de su público de interés.

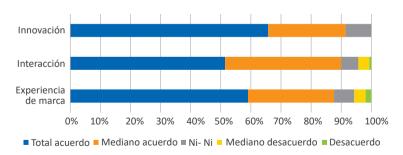
Seguidamente, con un 58%, se ubicó el indicador emociones, en este caso examinado cómo la experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, es una consecuencia de evaluar el cumplimiento

de objetivos mediante la interacción Denzin, (2009). El análisis situacional inicial, ofrece especial interés por el tratamiento de las emociones como aspecto clave para potenciar la relación con los clientes industriales, esto debido a que se identificaba como aspecto débil en el proceso de interacción. A pesar de ello, los resultados obtenidos de los informantes lo ubican en un segundo término, desplazado por el indicador 'sensaciones' que, a su vez, de acuerdo con los referentes teóricos, en determinadas situaciones puede funcionar como un potenciador de emociones.

Finalmente, con un 50 % se encuentra el indicador percepciones, que se asocia al proceso que involucra la información recibida y que posteriormente será procesada como juicios, abstracciones y conceptos. Este indicador recibió la menor puntuación, resaltando que los informantes manifestaron que era un elemento en el que la organización tiene poca posibilidad de intervención.

Al analizar las puntuaciones obtenidas, se evidencia que los informantes tienen conocimiento del concepto 'experiencia del cliente', resaltan el rol de las sensaciones, seguido de las emociones y finalmente ubican a las percepciones. Se lograron identificar dificultades para conectar los indicadores y concebir el concepto desde la multidimensionalidad declarada por los autores de referencia, lo cual identifica un aspecto a mejorar para proyectar la gestión de las experiencias del cliente en las pymes industriales.

Gráfico 2
Factores claves en la gestión de la experiencia del cliente



Fuente: elaboración propia.

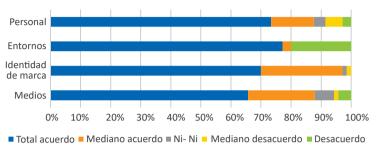
Los resultados mostrados en el gráfico 2, están referidos a la consideración de los tres (3) aspectos claves para la gestión de

la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial. Al respecto los informantes manifestaron, alta consideración por el indicador innovación (65%) seguido por experiencia de marca (59%). El primer indicador, se estudió considerando la propuesta de García-González (2012) que identifica la innovación como el proceso de transformar las ideas en valor agregado para una organización. se encontró alta presencia de acciones orientadas a promover la innovación en procesos y en servicios, sin embargo, se evidenciaron dificultades para desarrollar o tangibilizar estas innovaciones, de cara a la mejora real en el servicio.

El segundo indicador, evidenció que los informantes reconocen la necesidad de generar una experiencia asociada a la marca, aunque del mismo modo manifiestan debilidades en la construcción de estrategias que promuevan este objetivo. En el caso de la interacción, se ubica el indicador con menor presencia. Al respecto, señalan tener alto interés por el mercadeo relacional, aunque no cuentan con procesos estructurados de apoyo para lograrlo. Evidencian que la interacción con el cliente no es considerada más allá del manejo de relaciones para lograr las transacciones.

Con respecto a los factores claves para la gestión de la experiencia del cliente, los resultados muestran cómo la innovación en el servicio y la experiencia de marca son reconocidos y considerados dentro de la organización, aunque con dificultades para operativizarlas, posiblemente porque este tipo de organizaciones tienden a privilegiar lo relacionado con las características del producto y a descuidar la generación de valor en el servicio de forma integral. Se encontraron deficiencias notorias con respecto a la consideración de la interacción con los clientes. No se alcanza a evidenciar interés por aplicar nuevas estrategias para lograr interacción de calidad, lo que constituye un aspecto a mejorar, pues la interacción en muchos casos es el medio para impulsar la comunicación que promoverá relaciones sólidas con los clientes.

Gráfico 3
Proveedores de experiencia en las pymes industriales



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los proveedores de experiencia, los resultados muestran como los informantes otorgaron especial interés a los indicadores *entornos espaciales* (77%) y al *personal* (73%). Esta consideración es especialmente importante en aras de aplicar la gestión de la experiencia del cliente (GEC) en las pymes industriales. El primer indicador hace referencia a las plataformas físicas de interacción, que en el sector suelen ser poco atractivas, debido a que destinan mayor atención a espacios funcionales como los almacenes. Por su parte, el personal interno es un aspecto crítico en la GEC, por cuanto los autores que soportan el estudio señalan que para entregar una experiencia memorable al cliente externo, es necesario consolidar una cultura de experiencias en los clientes internos, de manera que la experiencia sea la consecuencia de un servicio memorable.

Fue posible evidenciar deficiencias relacionadas a las acciones encaminadas al desarrollo de una identidad de marca, ya que no existen estrategias orientadas a transmitir los valores de la marca a los clientes, lo que dificulta el posicionamiento y, consecuentemente, la retención de clientes. Otra debilidad encontrada, está relacionada con los medios de comunicación utilizados por las pymes industriales, ya que a pesar de que reconocen la importancia de la utilización de los medios como proveedores para la generación de experiencia, no se evidencian planes de comunicación orientados con este propósito y, en la mayor parte de los casos, no están presentes en redes sociales, disminuyendo así el alcance y el impacto de las estrategias emprendidas por las pymes.

371

#### **Conclusiones**

Conocer la forma en la que se maneja la gestión de la experiencia del cliente en las pymes del sector industrial, constituyó el objetivo central del estudio. Al respecto, sobre el concepto de experiencia, revisado desde sus indicadores claves (sensaciones, emociones y percepciones), fue altamente valorado. Los informantes fueron capaces de identificar los elementos centrales, sin embargo, evidenciaron dificultades para precisar los tres indicadores interactuando de forma multidimensional. La apreciación de los referidos fue ver cada elemento de manera individual, lo cual al momento de construir modelos o estrategias para la GEC, podría ser una debilidad, por tanto, este es un aspecto que requiere inmediata atención. Esta última situación, puede ser subsanada con formación y/o adiestramiento (diplomados o certificaciones) sobre la variable.

Asociado a los factores claves para la GEC en pymes industriales (innovación, interacción y experiencia de marca), se evidencio que los informantes reconocen la importancia de los mismos, sin embargo, es necesario ocuparse de la interacción en los procesos y servicios orientados a generar experiencias, ya que la innovación producirá una experiencia de marca, en la media en que se pueda potenciar la interacción con los clientes por los diversos medios y canales, tanto tradicionales como no tradicionales. Esto promoverá la participación de las pymes industriales en el ecosistema de la economía de la experiencia.

Resultados similares se presentaron al momento de evaluar a los proveedores de experiencia, donde a pesar de la alta presencia declarada por los informantes, se observa deficiencias en el indicador medios de comunicación que, según los resultados, son utilizados, pero con limitaciones evidentes, donde la interacción está orientada a medios tradicionales, en ocasiones medios con alta obsolescencia o poco impacto.

Es posible indicar que los resultados obtenidos en el estudio demuestran que las pymes industriales reconocen elementos claves para la aplicación de la GEC y, si bien ninguno reveló que utiliza la GEC como una guía para la gestión de sus clientes, los resultados demuestran que la oportunidad de adoptar una orientación hacia la experiencia es totalmente viable. Por tal razón, se evidencia un

interés por parte de los empresarios de este sector por adaptar prácticas no convencionales en el sector industrial, provenientes de empresas dedicadas al consumo masivo, motivados por el aumento de las demandas de los clientes que, aunque esencialmente asisten a estas empresas para buscar productos para sus operaciones, cada vez valoran más aquellos elementos asociados a la calidad de servicio, la marca y las experiencias en el proceso. Pero antes de esto, es importante reconocer que las pymes industriales necesitan algunas adaptaciones en su estructura, gestionar el conocimiento existente sobre sus clientes y superar algunos paradigmas tradicionales (tanto de gestión como de mercadeo), que les permitan generar un atractivo adicional en un sector, en donde hasta hace pocos años, no era posible pensar en crear experiencias.

Finalmente, es importante destacar que este estudio constituye un punto de partida para futuras investigaciones sobre gestión de la experiencia del cliente en el sector industrial de Barranquilla, dado el poco estudio de la misma en este contexto. Así mismo, esta investigación provee un marco de conocimiento significativo que puede ser apropiado por las pymes del sector para la implementación de estrategias y mecanismos que promuevan la gestión de la experiencia, como un factor determinante para potenciar la competitividad de este tipo de empresas.

# Referencias bibliográficas

- Akaka, M., Vargo, S. & Schau, H. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206-223. https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270
- Alfaro, E. (2011). El Abc de dirigir la experiencia del cliente. *MK Marketing+Ventas*, 266, 16-18. Recuperado de https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2011/05/CEM-Parte2.pdf
- Alfaro, E. (2014). Customer experience. *Bspreviews. A Business, Software & Process Magazine*, 8, 20-22. Recuperado de https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience\_r.pdf
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H., Sultan, P. & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial

- performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315. https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0237
- Arellano, H.O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 72-83. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282
- Barrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: principales conceptos y características.
- Palermo Business Review, 27, 67-89. Recuperado de https://
   www.palermo.edu/economicas/PDF\_2012/PBR7/
   PBR 04MarceloBarrios.pdf
- Bello, A. (2015). *El reto de la innovación en la empresa industrial*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Gránica.
- Berman, R. & Katona, Z. (2013). The role of search engine optimization in search marketing. *Marketing Science*, 32(4). https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0783
- Brakus, J., Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68. Recuperado de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.605.3526&rep=rep1&type=pdf
- Brakus, J., Schmitt, B. & Zhang, S. (2008). Experiential attributes and consumer judgments. *Handbook on Brand and Experience Management*, 174 –187. http://doi.org/10.4337/97818484 46151.00022
- Cadavid, L.A. (2011). Viabilidad de la aplicación de una estrategia CEM (Customer Experience Managment) para un centro de servicios del acero, caso Arme S.A. (Tesis de Maestria). Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de http://bdigital.unal.edu.co/3839/1/linaalejandracadavidalzate.2011.pdf

- Carú, A. & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2014-0170
- Castello, A. (2013). La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: Marketing de atracción 2.0. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4247809
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo, Venezuela: Gráfica González.
- Denzin, N.K. (2009). *On Understanding Emotion*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Fernández, E. & Delgado, M.E. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Revista Estudios Gerenciales*. (27), 59-77. Cali. ICESI.
- Freeman, E. (1983) Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. https://doi.org/10.2307/41165018
- Gândara, J., Fraiz, J. & Manosso, F. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22 (3), 492-525. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5131404
- García-González, F. (2012). Conceptos sobre innovación. Recuperado de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\_PE\_Conceptos\_Innovacion.pdf
- García-Cali, E., Barros-Arrieta, D. & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219
- García-Cali, E., García-Tamayo, D.M. & Cardeño-Portela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*, 39(4), 7-21. Recuperado de http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1358

- García-Cali, E., Girón, F. & Rodríguez, A. (2017). Proveedores de experiencias como factores clave para organizaciones de software en entornos complejos. En *Marketing y Competitividad en las Organizaciones* (pp. 83-113). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Gavilán, D., Manzano, R. & Serra, T., (2011). Marketing sensorial: comunicar a través de los sentidos. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 103, 28 33. Recuperado de https://www.harvard-deusto.com/marketing-sensorial-comunicara-traves-de-los-sentidos
- González, S. (2014). La innovación como fuente de desarrollo.

  Recuperado de http://www.mintic.gov.co/portal/604/
  articles-6308\_recurso\_1.pdf
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. (2015).

  Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008
- Hernández, Fernández & Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. de CV.
- Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132–140. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/af9b/5cebe8134185523b0db52a521f8b979602c7.pdf
- Homburg, C., Jozic´, D. & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: towards implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7
- Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C. & Giovanardi, M. (2015). Challenges in delivering brand promise focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 254-272. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2014-0127

- Jay, M. (2004). La crisis de la experiencia en la era postsubjetiva. *Revista de Filosofía*, 60, 43-44. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2439332
- Jiménez, J. & Campo, S. (2016). Marketing experiencial en FITUR: Análisis de dos destinos competidores, Islas Canarias e Islas Baleares. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 75-91. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5348931
- Kotler, P. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. Duodécima Edición. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, L. (2016). *Dirección de marketing*, 15th Edition. México, D.F.: Pearson Educación.
- Lara, M. (2013). Marketing experiencial: una nueva tendencia del marketing (Tesis de maestría). Universidad de Oviedo, España. Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/13063
- Lawler E.J. & Thye, S.R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*. 25, 217–244. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/223504?seq=1#page\_scan\_tab\_contents
- Manning, H. & Bodine, K. (2012). Outside in the power of putting customers At the center of your business. USA, Boston: Editorial Forrester Research, Inc. Recuperado de http://groups.cengage.com/GECResource2/cfs-file/\_\_key/telligent-evolution-components-attachmen ts/01-13-00-00-00-80- 16/outside\_5F00\_in\_5F00\_excerpt\_5F00\_ch1\_5F00\_2.pdf
- Nicolás, C. (2014). *Indicadores clave de gestión sobre la experiencia del cliente: Un estudio basado en Fusca Text Xining*. (Testis Doctoral). Universidad de Barcelona, España.
- OCTDE y Eurostat (2005) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de http://www.itg.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

- Oviedo, G.L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 89-96. https://doi.org/10.7440/res18.2004.08
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1–2), 85-90. https://doi.org/10.1177/016001769601900208
- Poulsson, S., & Kale, S. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*. (4) 267-277. USA. Westburn Publishers Ltd.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579. https://doi.org/10.1108/09564230910995143
- Restrepo, M. & Parra, J. (2013). La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuadernos de administración*, 26(46), 83-106. Recuperado de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\_admon/article/view/5650
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116. Recuperado de https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67. http://soi.org/10.1362/026725799784870496
- Schmitt, B. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers, Hoboken, N.J.: Wiley. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/3866/9f0d5f9345e40abe3405101c70b497a04c07.pdf
- Schmitt, B. (2006). *Experiential marketing.* cómo conseguir que los clientes se identifiquen en su marca: sensaciones sentimientos pensamientos actuaciones y relaciones. España: Editorial DEUSTO.

- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N., Nóbrega, L., Fisk, R., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376. https://doi.org/10.1108/09564231211248453
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342. https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254
- Vidal, F. (2013). El discurso sobre la experiencia en la publicidad de la significación ¿En qué consiste "tener" una experiencia? Pensar la Publicidad, 7(2), 217-237. http://dx.doi. org/10.5209/rev\_PEPU.2013.v7.n2.46175
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y. & Wuk, D. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10-21. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.008
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184. https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350
- Zweben, M. & Kalyanam, K. (2005). El mensaje perfecto en el momento perfecto. *Harvard Business Review*, 83(11), 86-95. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708873

