



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

EL PROGRAMA ALMA & MAGIA EN EL HOTEL MELIÁ SANTIAGO DE CUBA: UNA BUENA PRÁCTICA PARA LA EMPRESA HOTELERA.

Lic. Libia Arlen Fergusson Álvarez

libia.fergusson@eco.uo.edu.cu

Dr. Oscar Parada Gutiérrez

parada@eco.uo.edu.cu

RESUMEN

Este artículo muestra los resultados de la aplicación de un procedimiento teórico para el estudio diagnóstico de la implementación de un programa llamado Alma & Magia dirigido a la satisfacción de los clientes sobre la base del marketing sensorial. El procedimiento está estructurado en diferentes etapas y refiere la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos que permiten formular oportunidades de mejora para elevar la calidad del servicio hotelero

PALABRAS CLAVE: marketing sensorial, programa Alma & Magia, creatividad.

ABSTRACT

This article shows the results of the application of a theoretical procedure for the study diagnosis of the implementation of a called program Soul & Magic directed to the satisfaction of the clients on the base of the sensorial marketing. The procedure is structured in different stages and it refers the application of quantitative and qualitative methods that allow to formulate opportunities of improvement to elevate the quality of the hotel service

KEYWORDS: sensorial marketing, Soul & Magic programs, creativity.

INTRODUCCIÓN

En correspondencia con la bibliografía revisada especializada y las buenas prácticas en la empresa hotelera contemporánea, una nueva tendencia en marketing se está generalizando para activar recuerdos, emociones e imágenes en la mente del consumidor, influyendo en los sentidos fisiológicos (vista, tacto, gusto, oído y olfato). La misma es reconocida con el nombre de marketing sensorial, también denominado marketing experiencial, vivencial, emocional o de seducción. Según (Alcaide Casado et al., 2008), se trata del nombre asignado al conjunto de políticas y estrategias más recientes e innovadoras, centradas en la búsqueda de una nueva fuente de ventaja competitiva basada en la implicación emocional de los clientes y en la creación de experiencias ligadas al producto o servicio. Es, en otras palabras, la búsqueda, por parte de las empresas, de enfatizar la diferenciación de sus ofertas.

En particular el programa Alma & Magia del hotel Meliá Santiago de Cuba se dirige a crear en el cliente una percepción de valor única e inequívoca, proporcionándoles una vivencia inolvidable que los estimulará a repetir y difundir la experiencia de consumo a sus conocidos, independientemente del precio. El programa se propone influir en los cinco sentidos, en las emociones y sentimientos, en el intelecto, creando experiencias que comprometan a los clientes creativamente, demostrando modos alternativos de hacer las cosas y apelando a la percepción. Por tal motivo resulta una necesidad para la dirección de la organización conocer en qué medida se está logrando el propósito del programa Alma & Magia.

El objetivo de este artículo es presentar la aplicación de un procedimiento para el estudio diagnóstico del programa Alma & Magia en el hotel Meliá Santiago de Cuba.

En el desarrollo de la investigación que sirve de soporte a este artículo científico, se aplicaron métodos, técnicas y software profesionales. No obstante, los autores sólo presentan los resultados más significativos del estudio realizado para motivar a académicos y empresarios a incursionar en esta apasionante temática.

DESARROLLO

Para realizar el estudio diagnóstico del programa se propuso un procedimiento estructurado en cinco etapas. Estas son las siguientes:

- 1) Análisis del elemento “Alma” del hotel, expresado en la actitud de los trabajadores y la actuación de los directivos.
- 2) Análisis del elemento “Magia” del hotel, expresado en la creatividad de sus trabajadores y en los elementos tangibles utilizados en el programa.
- 3) Análisis del cliente externo frente al programa.
- 4) Evaluación general del programa.
- 5) Propuestas de mejora.

A continuación se darán a conocer los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto, a la vez que se explicará sintéticamente en qué consiste cada una de sus etapas.

Es importante aclarar que para validar la consistencia en las respuestas de las encuestas aplicadas se calculó el Coeficiente Alpha de Cronbach por medio del software SPSS versión 17 para Windows. El mismo reveló un aceptable nivel de fiabilidad en todas las encuestas.

ETAPA 1: Análisis del elemento “Alma”

Refiere la aplicación de tres encuestas con el objetivo de profundizar en el estudio del componente “Alma” del servicio en el hotel, que se traduce en aquellas personas que con su actitud permiten el

logro de las metas corporativas, o sea, el personal y los directivos. Para ello se utilizó un muestreo no probabilístico intencional.

- **Encuesta para trabajadores: “¿Cómo somos frente al cliente?”**

Esta encuesta está soportada por la técnica presentada por (Fischer, 1998). Dicha encuesta evalúa la percepción del cliente interno en las dimensiones operacionales y relacionales del servicio y fue aplicada al 80% de los trabajadores relacionados directamente con el servicio al cliente y con el programa Alma & Magia. La primera de estas dimensiones incluye los equipos, sistemas, procedimientos; aporta la estructura y organización necesaria para lograr hacer las cosas correctas. En cambio la dimensión relacional abarca todo lo referido al comportamiento, a las actitudes de los trabajadores, en fin, a la forma en que se relacionan con los clientes.

La encuesta supone una valoración cuantitativa que refiere un valor máximo de 60 puntos. Después del procesamiento del total de encuestas los valores medios alcanzados en cada una de las dimensiones (relacional 49,7 puntos y operacional 47,6 puntos) permitieron clasificar los servicios del hotel Meliá Santiago de Cuba en el cuadrante de “alto nivel de servicio”, tal y como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Matriz de posicionamiento de las dimensiones operacionales y relacionales del servicio.

Fuente: Resultados del estudio.

Según los resultados obtenidos, los indicadores de las dimensiones operacionales y relacionales se cumplen con frecuencia. No obstante, la dimensión relacional muestra una mejor calificación satisfaciéndose en un 82,83%. La brecha que dista del punto ideal se debe a los elementos siguientes:

- 1) Insuficiente retroalimentación con los clientes
- 2) Cierta lentitud en la solución de problemas operativos
- 3) Poca efectividad de la supervisión en áreas de servicios

- **Encuesta para directivos y trabajadores: “Mi actitud frente al programa Alma & Magia”**

Esta encuesta se presentó con el objetivo de analizar el grado de conocimiento, aceptación, participación y compromiso que el personal y los directivos tienen con el programa Alma & Magia.

Al contrastar las respuestas de los trabajadores y las de los directivos se evidencian percepciones diferentes:

- 1) Mientras que el 90% de los directivos considera tener un contacto consecutivo y ameno con sus subordinados, sólo el 75% de los últimos lo cree así.
- 2) El 90% dice darle a conocer a sus trabajadores el objetivo del programa Alma & Magia, y sólo el 70% de los últimos piensa de la misma forma.
- 3) El 40% de los directivos dice tratar el tema del programa Alma & Magia en sus reuniones de departamento, sin embargo sólo el 25% de los subordinados expresa que se hace, de todas maneras resulta un valor muy bajo de operatividad.

A pesar de las aparentes divergencias, de modo general, una proporción mayoritaria de los directivos y empleados encuestados conoce el programa Alma & Magia, comprende su importancia y considera que tiene sentido y un efecto positivo en los clientes. Directivos y trabajadores coinciden en afirmar que para sostener un programa como Alma & Magia se necesita compromiso, responsabilidad y creatividad.

ETAPA 2: Análisis del elemento “Magia”

Esta etapa supone investigar la percepción que tienen los directivos y trabajadores sobre la creatividad, por ser uno de los factores que influye positivamente en la creación de los elementos “mágicos” en el hotel.

Análisis de la creatividad

Se aplicaron dos encuestas sobre la creatividad, una dirigida a los directivos y la otra a los trabajadores. El objetivo de dichas encuestas es medir la percepción del personal del hotel con relación a la creatividad.

- **Encuesta para los directivos sobre la creatividad**

La encuesta aplicada a los directivos se divide en dos partes. La primera hace referencia a los aspectos generales de la creatividad. El 100% de los directivos de la organización está completamente de acuerdo en que la creatividad es una ventaja competitiva para las empresas, y que mientras más creativa sea una organización, mejor se adapta al medio. Consideran también que la creatividad ayuda a aprovechar los conflictos y a lograr el éxito deseado.

Con relación a las barreras de la creatividad, los directivos afirman que estas pueden estar relacionadas con la rutina, el excesivo apego al reglamento, la capacitación orientada a lo elemental del trabajo, la centralización en la toma de decisiones, la deficiente organización del tiempo de los trabajadores, el miedo al fracaso y el no tomar en cuenta las necesidades del trabajador.

La segunda parte de la encuesta aplicada refiere los aspectos relacionados con la creatividad en el hotel Meliá Santiago de Cuba. En esta parte los directivos consideran que en el hotel se prepara bastante al personal para que desarrolle su inteligencia y confianza, pero en menor medida la disposición a correr riesgos, la toma de decisiones por sí mismos y la perseverancia ante la frustración. Consideran además que el trabajador no siempre tiene libertad para realizar sus labores. Se califica de “regular” el reconocimiento, la estimulación (tanto material como moral) y la evaluación justa y constructiva de la creatividad. Ello trae consigo que la estimulación del personal por participar

creativamente en el programa Alma & Magia aún no sea suficiente, y que por ende, no se promueva debidamente el interés del personal de perfeccionar dicho programa.

Se calculó el Coeficiente de Concordancia W de Kendall para evaluar el grado de acuerdo existente entre las percepciones de los directivos en cuanto a aspectos generales de la creatividad y de la creatividad en el hotel respectivamente. Los resultados logrados evidenciaron que los juicios son consistentes y tienen concordancia.

- **Encuesta para los trabajadores sobre la creatividad**

Los empleados encuestados se consideran personas creativas en uno u otro grado, sin embargo sólo el 80% considera que lo son en el trabajo. Aquellos que responden no ser creativos en el trabajo (minoría) argumentan que tienen escaso tiempo y poco espacio para la creatividad, además de que todo ya está reglamentado.

Según el criterio de los trabajadores encuestados lo que necesitan para ser aún más creativos es en primer lugar, motivación e incentivo, luego proponérselo uno mismo, tener más libertad en el trabajo y capacitación. Otros elementos que requieren para lograrlo son: contar siempre con los recursos necesarios, tener en cuenta las ideas de los trabajadores y más oportunidades para obtener otras visiones fuera del medio donde se trabaja. Del mismo modo disponer de más tiempo y sentir amor por lo que se hace.

Los trabajadores no ven desligado el programa Alma & Magia del elemento de la creatividad y sugieren aumentar el presupuesto que soporta el programa.

- **Coeficiente de correlación de Spearman**

En la investigación se realiza un estudio de la correlación existente entre las respuestas de los directivos y de los trabajadores relacionadas con la creatividad. Para ello, de la encuesta para directivos se definen las variables:

“a” = **Aspectos generales de la creatividad**

“b” = **La creatividad en el hotel**

Y de la encuesta para trabajadores se definen:

“c” = Autopercepción de la creatividad personal

“d” = Autopercepción de la creatividad en el trabajo

Luego se determinan las correlaciones: “a” vs. “b” y “c” vs. “d”, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman a partir del software SPSS.

Correlación de las partes “a” vs. “b”

El valor del coeficiente de correlación de Spearman es 0,082 (Bajo). Además, como el valor de la significancia calculada 0,821 es mayor que 0,05 se puede afirmar que aunque existe una determinada correlación entre lo que los directivos piensan que es la creatividad y lo que hacen al respecto para fomentarla, ésta no es significativa. De ahí que, resulta necesario para el buen funcionamiento del programa aumentar la correspondencia entre las ideas de los directivos y sus acciones a favor de la creatividad. No obstante, resulta significativa la existencia de restricciones asociadas a la toma de decisiones y de recursos materiales que influyen en el resultado alcanzado.

Correlación de las partes “c” vs. “d”

El valor del coeficiente de correlación de Spearman es 0,802 (Alto). Además, como el valor de la significancia calculada 0,005 es menor que 0,05 se puede afirmar que existe una correlación significativa entre qué tan creativos se perciben los trabajadores en lo personal y en el trabajo. Por lo tanto, una variable depende de la otra. De ahí que, mientras más creativos se perciben los empleados, mayor potencialidad existe para ponerla de manifiesto en su trabajo diario.

- **Análisis de los elementos tangibles del programa**

Un análisis de las fichas técnicas de las acciones del programa Alma & Magia refiere que los principales incumplimientos en su aplicación se debe a la limitada sistematización de las prácticas y de

los suministros inestables de productos y materiales necesarios para la ambientación de los espacios en el hotel. A modo de ejemplo:

- 1) Las velas con blonda en la escalera de caracol de la fuente del lobby.
- 2) El arreglo floral en el buró de atención al cliente.
- 3) Los inciensos en el lobby.
- 4) El candelabro triple de velas torneadas sobre el piano del lobby bar con pétalos de rosas.
- 5) La decoración con copas de agua coloreada y velas en la mesa de cristal esquinera del lobby bar.
- 6) El rincón de cavas decorado con velas en candelabro piramidal en el lobby bar.
- 7) El aroma a café tostado en el área del lobby bar.

El estudio realizado reveló que el área de servicios del hotel que más incumple con las acciones del programa Alma & Magia es el lobby bar. Las principales causas que conllevan a estos incumplimientos son:

- 1) Falta de constancia y desmotivación del personal (Factor humano).
- 2) Escasez de los recursos del programa (Factor material).
- 3) Bajo presupuesto del programa (Factor financiero).

ETAPA 3 Análisis del cliente externo frente al programa Alma & Magia

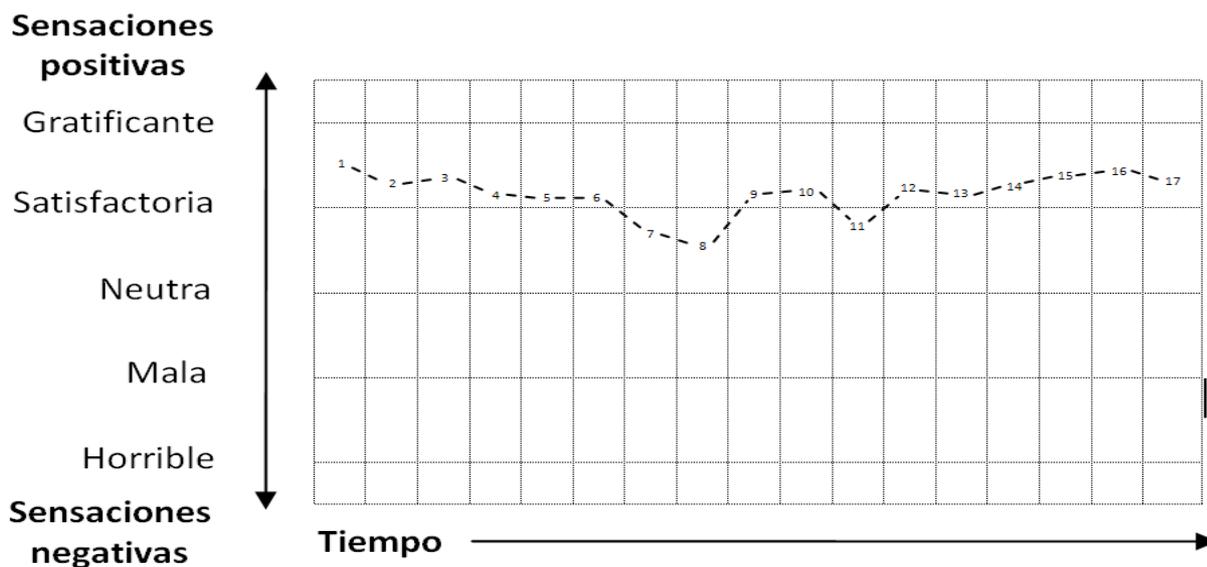
El análisis del cliente externo se realizó utilizando el procedimiento elaborado por Juan Carlos Alcaide Casado, Director General del Instituto Marketing de Servicios en España. Se aplicó el primer paso denominado “estudio y análisis de las experiencias de los clientes”, a partir del empleo de la técnica Curva de la Emoción¹ que consiste en trasladar a un gráfico las sensaciones generadas en los clientes durante el contacto con la empresa. Ello implicó aplicar una encuesta a los clientes externos determinándose un tamaño de muestra de 324 clientes a partir de un muestreo probabilístico aleatorio

¹ ALCAIDE CASADO, J.C. y BERNUÉS, S.: “*Crear experiencias únicas en nuestros clientes*”.

simple. La encuesta refiere medir los diferentes sentidos fisiológicos trabajados en el programa Alma & Magia. También se evaluó la dimensión del servicio detallada en sus aspectos particulares.

Según la Figura 2, que representa los valores de la encuesta en la Curva de la Emoción, los aspectos más sensacionales son los elementos visuales de la decoración y los colores y dentro de los aspectos del servicio la apariencia, tono de voz y entonación, y atenciones especiales del personal. Por lo tanto se puede afirmar que las dimensiones del programa Alma & Magia con mayores influencias en los clientes son: el elemento físico visual y el servicio. Asimismo, las de menor atribución son los elementos sonoros con la música de espera y el volumen del teléfono, así como la música ambiental; dentro de los aspectos olfativos se encuentra el aroma a café en el lobby bar y entre los aspectos visuales los detalles decorativos con velas.

Según el estudio ninguno de los elementos sensoriales o de servicios alcanza un nivel promedio inferior a la evaluación de neutro, eso significa que la mayoría de las acciones del programa provocaron en los clientes una sensación satisfactoria. No obstante, ninguna dimensión del programa Alma & Magia ha conseguido el nivel deseado de “gratificante”. Por lo tanto, resulta necesario seguir trabajando en esa dirección.



Aspectos visuales:

1. Decoración
2. Iluminación
3. Colores
4. Decoración de las comidas/bebidas
5. Detalles decorativos con velas

Aspectos sonoros:

6. Música ambiental
7. Volumen del sonido telefónico
8. Música de espera del teléfono
9. Música en vivo

Aspectos olfativos:

10. Aroma ambiental en el lobby
11. Aroma a café en el lobby bar

Aspectos gustativos:

12. Sabor de las comidas
13. Sabor de la coctelería

Aspectos del servicio:

14. Lenguaje corporal del personal
15. Tono de voz y entonación del personal
16. Aspecto del personal
17. Atenciones especiales del personal

Figura 2. Curva de la Emoción de los huéspedes del hotel Meliá Santiago de Cuba. Fuente:

Elaboración propia.

ETAPA 4: Evaluación general del programa Alma & Magia

Se procedió a la aplicación del Modelo de Fishbein para la evaluación general del programa Alma & Magia. La misma está determinada por la suma de las evaluaciones de las perspectivas ponderadas por su nivel de importancia. Para ello se utilizó una escala tipo Likert que es un procedimiento de escalado en el que la escala representa un continuum bipolar, donde el extremo bajo representa una evaluación negativa, mientras que el extremo alto representa una evaluación positiva.

El formato tipo Likert adoptado es el siguiente:

EVALUACIÓN	Muy Débil	Débil	Media	Buena	Muy Buena
PUNTOS	1	2	3	4	5

Como criterio generalizado para una evaluación en un parámetro se calcula la media aritmética de las valoraciones

Siguiendo una escala tipo Likert, la evaluación media otorgada por los expertos a las diferentes perspectivas es como sigue:

- 1) Actitud de los directivos = **4.5**

- 2) Actitud de los empleados = 4
- 3) Creatividad = 3
- 4) Percepción de los clientes = 4
- 5) Aseguramiento logístico = 3

Para determinar el nivel de importancia de las perspectivas se utilizó el Método de las Semimatrices a partir del consenso de los expertos cuyos resultados se muestran en la **Figura 3**.

Perspectivas	Puntuación					Suma	Importancia %
	1	2	3	4	5		
1. Actitud de los directivos	1	1 2	1 3	1 4	1 5	2	13,33
2. Actitud de los empleados		2	2 3	2 4	2 5	3	20
3. Creatividad			3 3	3 4	3 5	3.5	23,33
4. Percepción de los clientes				4 4	4 5	5	33,33
5. Aseguramiento logístico					5	1.5	10

Figura 3. Método de las Semimatrices. Fuente: Elaboración propia.

El resultado del Modelo de Fishbein se muestra en la Tabla 1. La misma refiere que la actitud de los directivos frente al programa se satisface en mayor medida que las otras perspectivas, por el contrario, la creatividad y el aseguramiento logístico satisfacen el programa Alma & Magia en sólo un 60%. Por otro lado, tanto la actitud de los empleados como la percepción de los clientes, aunque no obtienen la máxima puntuación le proporcionan al programa un alto nivel de satisfacción.

Tabla 1. Modelo de Fishbein.

Perspectivas	Importancia	Evaluación expertos.	Resultado Fishbein	Resultado Ideal	Satisfacción %
1	0,133 3	4,5	0,60	0,666 7	90
2	0,200 0	4	0,80	1,000 0	80

3	0,233 3	3	0,70	1,166 7	60
4	0,333 3	4	1,33	1,666 7	80
5	0,100 0	3	0,30	0,500 0	60
Total	1		3,73	5	

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación general de 3,73 puntos. La puntuación obtenida indica que el programa Alma & Magia posee una calificación de regular. El nivel de satisfacción global de las perspectivas evaluadas es de un 75%.

ETAPA 5: Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora se formularon a partir del análisis integral del procedimiento aplicado. Ellas son:

- 1) Garantizar permanentemente los recursos de trabajo necesarios.
- 2) Que los directivos tengan un contacto más consecutivo y ameno con sus subordinados y con los clientes con ánimo de mejorar el servicio.
- 3) Que los directivos trasmitan continuamente el objetivo y la importancia del programa a sus subordinados para lograr el compromiso de todos.
- 4) Que tanto los directivos como sus subordinados hagan un seguimiento del cumplimiento de las acciones del programa.
- 5) Que el hotel estimule la creatividad tanto moral como materialmente.
- 6) Mantener y perfeccionar las dimensiones física visual y de servicio del programa.
- 7) Explotar mucho más la dimensión física sonora, gustativa, olfativa y visual para que logren el efecto deseado.
- 8) Introducir acciones que permitan desarrollar la dimensión física táctil en el programa.
- 9) Aumentar el presupuesto del programa Alma & Magia.

10) Asegurar la logística de los recursos del programa a partir de potenciar la cadena de suministro de los principales productos y materiales que sirven de soporte.

El programa Alma & Magia continua presente en el Hotel Meliá Santiago de Cuba, y al decir de Gallego J.F, (2002, Página 22): “es inútil pedir a un río que deje de fluir; lo mejor es aprender a cómo nadar en la dirección que fluye”.

CONCLUSIONES

- 1) Se realizó el estudio diagnóstico del programa Alma & Magia en el hotel Meliá Santiago de Cuba, para lo cual se elaboró y aplicó un procedimiento cuyos resultados permitieron proponer acciones de mejoras para elevar la calidad del servicio del hotel.
- 2) El procedimiento aplicado en el estudio diagnóstico reveló que:
 - Aunque el servicio clasifica en el cuadrante óptimo de la Matriz de Fischer, la dimensión relacional es la que lo satisface en mayor medida (82,83%). Ello determina la existencia de una brecha para el logro de la excelencia.
 - Una proporción mayoritaria de los directivos y empleados encuestados conoce el programa Alma & Magia y considera que tiene sentido y un efecto positivo en los clientes.
 - Los directivos y empleados concuerdan que para sostener un programa como éste se necesita compromiso, responsabilidad y creatividad.
 - En el hotel existen barreras que obstaculizan el desarrollo de la creatividad.
 - Las principales causas de los incumplimientos de las acciones del programa son el factor humano, el material y el financiero.
 - La técnica de la Curva de la Emoción mostró que los clientes externos se perciben satisfechos con las acciones del programa, pero no alcanzan una sensación gratificante.

- Integralmente el programa Alma & Magia se evaluó de “regular” acercándose a la calificación de “bien”, lo cual indica un nivel de satisfacción del programa de un 75%, por lo tanto es necesario continuar trabajando en este sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ALCAIDE CASADO, J.C. y BERNUÉS, S.: “*Crear experiencias únicas en nuestros clientes*”. Revista Microsoft Centro para Empresas y Profesionales [en línea] [Citado 2011-02-24] Disponible en Internet:
http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/experiencia_unica.msp
- 2) BARROSO TANOIRA, F. G.: “*Del concepto a la percepción de directivos y trabajadores sobre la creatividad en las empresas*”. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas [en línea]. Año 13, No.35 ISSN 1405-4574 Enero-Abril 2007. Páginas: 7-16. Universidad Autónoma de Tabasco. México, 2007. [Citado 2011-02-24] Disponible en Internet:
<http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/35/Originalbarroso.pdf>
- 3) BORDAS, E.: “*Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*”. En inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de UOC (2002: Bellaterra). [Conferencia en línea 2003] [Citada 2011-02-23] Disponible en Internet:
<http://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>
- 4) CLAIRBORNE, Lewis P.: *Marketing de Experiencias. Clued In: How To Keep Customers Coming Back Again and Again*. Financial Times Prentice Hall. 1^{er}o de abril de 2004.
- 5) FERGUSON Álvarez Libia Arlen. Estudio diagnóstico del programa Alma & Magia del hotel Meliá Santiago de Cuba. Tesis en opción al título de licenciatura en turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Cuba, Julio de 2011.
- 6) FISCHER, R.: *El desafío del servicio*, Primera Edición, Chile, 1998.
- 7) GALLEGO, J. F.: *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. International Thomson editores Spain Paraninfo, S.A. Madrid, España, 2002.

- 8) JENSEN, Rolf. *The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*. Nueva York: McGraw-Hill. 1999.
- 9) LEWIS P. Clairborne. *Clued In: How To Keep Customers Coming Back Again and Again*. Financial Times Prentice Hall. 2004.
- 10) MATOS Rodríguez Héctor. *Instrumentación del diseño de experiencias en la Hotelería*. CIDTUR, Panorama Hotelero, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Cuba, diciembre de 2005.
- 11) NOCEDO DE LEÓN, I. y otros: *Metodología de la Investigación*. II Parte. Editorial Pueblo y Educación, Madrid, España, 2002.
- 12) ONGALLO, C.: *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. 1era edición. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 2007.
- 13) PINE, B. J.; GILMORE, J. H. *The experience economy: Work is theater and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Publishing. 1999.
- 14) SCHMITT, B. H.: *Customer Experience Management. A revolutionary approach to connecting with your customers*. Editorial McGraw Hill Interamericana, New York, U.S.A., 2004.
- 15) _____: *Experiential Marketing: How to get companies to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your company and brands*. Editorial Deusto S.A, Barcelona, España, 2000.
- 16) TEBÉ, I.: “*Nuevas tendencias. Marketing Sensorial, Vivencial y/o Experiencial II*”. Revista Microsoft Centro para Empresas y Profesionales [en línea] [Citado 2011-02-23] Disponible en Internet:
http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing_sensorial2.msp
- 17) ZEITHAML, V. A, PARASURAMAN, A. y BERRY L. L.: *Calidad Total en la gestión de los servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España, 1993.