

Procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial

Angel Boris Tornés Coterón

abtorn@gmail.com

Programa de Maestría en Gestión de la Calidad y Ambiental

RESUMEN

El sector turístico ha incorporado en la gestión de la calidad de los servicios las experiencias del cliente. Esto se debe a que el interés del turista está no sólo en las características funcionales básicas del servicio, sino también en los beneficios emocionales que éste le pueda proporcionar. Por ello, la gestión de la experiencia del cliente es fundamental para garantizar su satisfacción y lealtad en el sector turístico. El objetivo de este trabajo es implementar un procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial. Mediante encuestas y entrevistas, se realizó el diagnóstico de la gestión de la calidad y de la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial, que demostró la existencia de brechas organizacionales al respecto. Se diseñó un procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente estructurado en cuatro fases (Preparación, Planificación, Implementación y Control y Mejora), que establecen una ruta teórico-metodológica para la mejora continua. La implementación parcial del procedimiento en el hotel Gran Muthu Imperial demostró su pertinencia, efectividad y necesidad y que este es una alternativa viable para la solución del problema científico, que integra la gestión de la calidad con herramientas de gestión de la experiencia del cliente (*Matriz de Empatía, Customer Journey Map, Service Blueprint*), facilitando la creación de experiencias memorables y potenciando la satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el turista no posee un perfil único, es un cliente híbrido, multifacético, preocupado por su seguridad, que busca la excelencia en el servicio, más empático con su alrededor y en búsqueda de ofertas que le permitan conocer y disfrutar de la naturaleza, las ciudades, la gastronomía y la cultura local (SEGITTUR, 2021). Por esta razón, el sector turístico se encuentra en un momento de cambios, no solo por su necesidad de adaptarse al entorno y cumplir con las normas necesarias para elevar la calidad en el servicio, sino para dar una respuesta eficaz a lo que requiere el turista tanto del destino como de la oferta turística.

Desde hace más de dos décadas, Pine y Gilmore (1998) afirmaron que la economía mundial cambió drásticamente de una economía basada en servicios a una basada en la experiencia

y seguirá cambiando a medida que las necesidades y sociedades cambien. Desde un punto de vista gerencial, el trabajo de estos autores despertó el interés generalizado en un paradigma de gestión que se enfoca en aprovechar los recursos y servicios ya existentes para ofrecer experiencias. Por su parte, Alnawas y Hemsley-Brown (2019) señalaron que, el sector turístico se desplazó de la calidad de los servicios a la de las experiencias. Esto se debe a que, en este contexto experiencial, el interés del consumidor está no sólo en las características funcionales de un servicio, sino también en los beneficios emocionales que éste le pueda proporcionar. Por tanto, una visión tradicional de la calidad enfocada fundamentalmente en los servicios básicos, parece ya no ser suficiente para tratar las nuevas necesidades de la demanda turística.

Aunque proporcionar experiencias es importante para cualquier sector, resulta relevante en las industrias de servicios, específicamente en aquellas de naturaleza hedónica. Los hoteles son una piedra angular del subsector de alojamiento, que es a su vez un pilar del turismo, caracterizados por su elevado componente hedónico (Veloso Huertas, 2022). En el mercado competitivo de los servicios - como es el caso del sector turístico y en particular la hotelería- las empresas deben encontrar formas de diferenciarse de sus competidores, dada la amplia variedad, ya no solo de hoteles, sino de otros establecimientos de alojamiento turístico, para atraer al cliente y generar sentimientos de lealtad.

El sector turístico cubano realiza esfuerzos para gestionar su calidad. La experiencia del turista se trata fundamentalmente en la gestión de los destinos y particularmente en las actividades extrahoteleras. En consonancia con la tendencia de enfatizar la economía de la experiencia, los alojamientos turísticos cubanos necesitan realizar cambios en su oferta y gestión sobre la base de la mejora del servicio y de las interacciones con el cliente para convertirlas en experiencias, lo que hace de la calidad un elemento estratégico para su desarrollo sostenible y su posicionamiento en el mercado (González Camejo et al., 2020; Moreno Pino y otros, 2024).

La experiencia del cliente es un concepto complejo que no ha tenido fácil definición, lo que se constata en las numerosas investigaciones que han tratado de conceptualizarla (Buehring & O'Mahony, 2019; Cetin & Walls, 2015; Coutinho Da Silva & Minciotti, 2022; Pine & Gilmore, 1998; Walls et al., 2011). En la norma internacional ISO 23592:2021 *Service excellence — Principles and model* (International Organization for Standardization, 2021) se define la experiencia del cliente como la percepción de este sobre la interacción con una organización, sus productos y servicios. El documento especifica que una interacción está relacionada con el recorrido del cliente o con toda la relación con una organización, sus productos, sistemas, servicios o redes relacionadas. La interacción puede estar relacionada de forma directa o indirecta con la organización. Se puede hablar de una experiencia de usuario para cada interacción.

Por su actualidad y aplicación en esta investigación, se destacan las definiciones de la Tabla 1. Se observa que la experiencia es un constructo multidimensional, emocional y personal, cambiante según el cliente, el producto o el servicio.

Tabla 1. Definiciones de la experiencia del cliente por los autores.

Término (autor, año)	Definición
Experiencia del cliente en el turismo (Godovykh & Tasci, 2020).	La totalidad de las respuestas cognitivas, afectivas, sensoriales y conativas, evocadas por todos los estímulos encontrados en las fases previas, durante y posteriores al consumo, afectadas por factores situacionales y relacionados con la marca, filtrados a través de las diferencias personales de los consumidores.
Experiencia del cliente en el turismo de eventos (Castro Milán, 2020).	Sensación, sentimiento, respuesta emocional, valoración y satisfacción o insatisfacción del usuario respecto a un producto, resultado del fenómeno de interacción con el producto y la interacción con su proveedor
Experiencia del cliente (Tavşan & Erdem, 2021)	Constructo multidimensional con los siguientes componentes: sensorial, emocional, cognitivo, usabilidad, que se refiere a que un producto sea fácil de usar, estilo de vida, que abarca los valores y creencias de los clientes; y social, que es el efecto del producto/servicio en el establecimiento de relaciones con otros.
Experiencia del turista en hoteles (Velooso Huertas, 2022)	Respuesta del cliente a los estímulos que realiza una marca de hoteles de tipo holístico, multidimensional y subjetivo. Se basa en una serie de cogniciones, sensaciones, sentimientos, y conductas, que involucran al cliente en diferentes etapas o puntos de contacto durante el viaje de éste, desde las expectativas previas hasta las evaluaciones post-compra.
Experiencia de un destino (Bernaki & Marso, 2023):	Conjunto de reacciones internas de los turistas (afectivas, cognitivas, sensoriales, conativas y sociales) potenciadas por elementos externos relacionados con el destino, que se producen en una serie de interacciones dinámicas que se producen directa o indirectamente a lo largo del viaje; durante la experiencia previa al destino, durante el núcleo de la experiencia y la experiencia posterior al destino.
Experiencia del cliente en ventas omnicanal (Gahler et al., 2023)	Respuestas mentales subjetivas, dirigidas y multidimensionales de un cliente a una interacción en un punto de contacto en una etapa del recorrido del cliente.
Experiencia del turista (Rusu et al., 2023)	Percepciones subjetivas cognitivas, afectivas, sensoriales y conativas, ya sean negativas o positivas, y afectadas por factores situacionales, que tiene un turista al interactuar con las marcas y sus resultados, antes, durante y después del viaje.

Los autores consultados hacen referencia en sus definiciones a diferentes dimensiones de la experiencia del cliente (Becker & Jaakkola, 2020; Cetin & Walls, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Marković et al., 2021; Tavşan & Erdem, 2021; Velooso Huertas, 2022). Esta complejidad de la experiencia conlleva la dificultad de su medición y evaluación. En este trabajo se adopta la clasificación pionera de las dimensiones de Pine & Gilmore (1998): Educativa, escapista, estética y entretenimiento.

La gestión de la experiencia es el proceso utilizado por la organización para la creación y provisión de un conjunto de pistas que evocan los sentimientos específicos deseados por sus clientes para gestionar integralmente la exposición, interacción y transacción multicanal a lo largo del recorrido del cliente. El objetivo de la gestión de la experiencia es optimizar las interacciones desde la perspectiva del cliente y así fomentar su fidelización (González Camejo et al., 2020).

Para la gestión de experiencias los autores dividen sus propuestas en varias etapas (Becker & Jaakkola, 2020; Cabeza Contreras, 2023; Coutinho Da Silva & Minciotti, 2022; González Camejo et al., 2020; Klink y otros, 2020):

- evaluación de los procesos, potencialidades en la organización.
- la investigación del cliente y definición del segmento de mercado,
- el trabajo en equipos multifuncionales para el análisis de la experiencia el cliente,
- diseño y desarrollo de productos y servicios en los que se sustenta la experiencia,
- proyección de la experiencia,
- evaluación de la experiencia a través de la aplicación de un sistema de métricas,

El hotel Gran Muthu Imperial es operado por la cadena hotelera india Muthu Hotels & Resorts, el inmueble es propiedad del Grupo de Turismo Gaviota S.A. Cuenta con 500 habitaciones. Se comercializa como un hotel de familia. En un acercamiento inicial con el propósito de identificar el estado de la gestión de la calidad y la experiencia del cliente, el autor evidenció brechas en los resultados de las auditorías, controles y diagnósticos realizados por la Dirección de Calidad del Grupo de Turismo Gaviota S.A., la Dirección de Calidad Corporativa de Muthu Hotels & Resorts y el monitoreo de redes sociales y páginas de reseñas en las que aparece el hotel. Entre las brechas detectadas destacan: bajos índices de satisfacción de los clientes; predominio del enfoque funcional; las acciones de mejoras que se llevan a cabo son aisladas, con énfasis en la funcionabilidad; no se aprovechan las oportunidades para ofrecer e incentivar actividades de animación y gastronómicas experienciales; pobre aseguramiento de las interacciones con el cliente.

El análisis de estas brechas demostró que existe una contradicción entre el criterio generalizado nacional e internacionalmente, acerca de la necesidad de incrementar los índices de satisfacción y de mejorar la experiencia del cliente y la inexistencia, al menos de forma explícita, de una herramienta metodológica que facilite la gestión de la experiencia del cliente. Se estableció como problema científico: ¿Cómo gestionar la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial? Para dar solución a este problema científico se planteó el siguiente objetivo general: Implementar un procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial.

DESARROLLO

Diseño del procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente

Sobre la base del análisis de la literatura, en esta investigación se asume la experiencia del cliente como un constructo multidimensional basado en la percepción de este sobre la interacción con la instalación turística, su entorno natural y cultural, así como los servicios que ofrece. Esta interacción se produce en todos los puntos de contacto del recorrido del cliente y está mediada por sus emociones, necesidades y expectativas. Por tanto, el objetivo

de la gestión de la experiencia del cliente es optimizar las interacciones desde la perspectiva de este y así fomentar su fidelización, potenciando las diferentes dimensiones de la experiencia (educacional, entretenimiento, estética y escapista).

El procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente (Figura 1) consta de cuatro fase y 16 pasos. En cada fase se establecen indicadores para evaluar su cumplimiento.

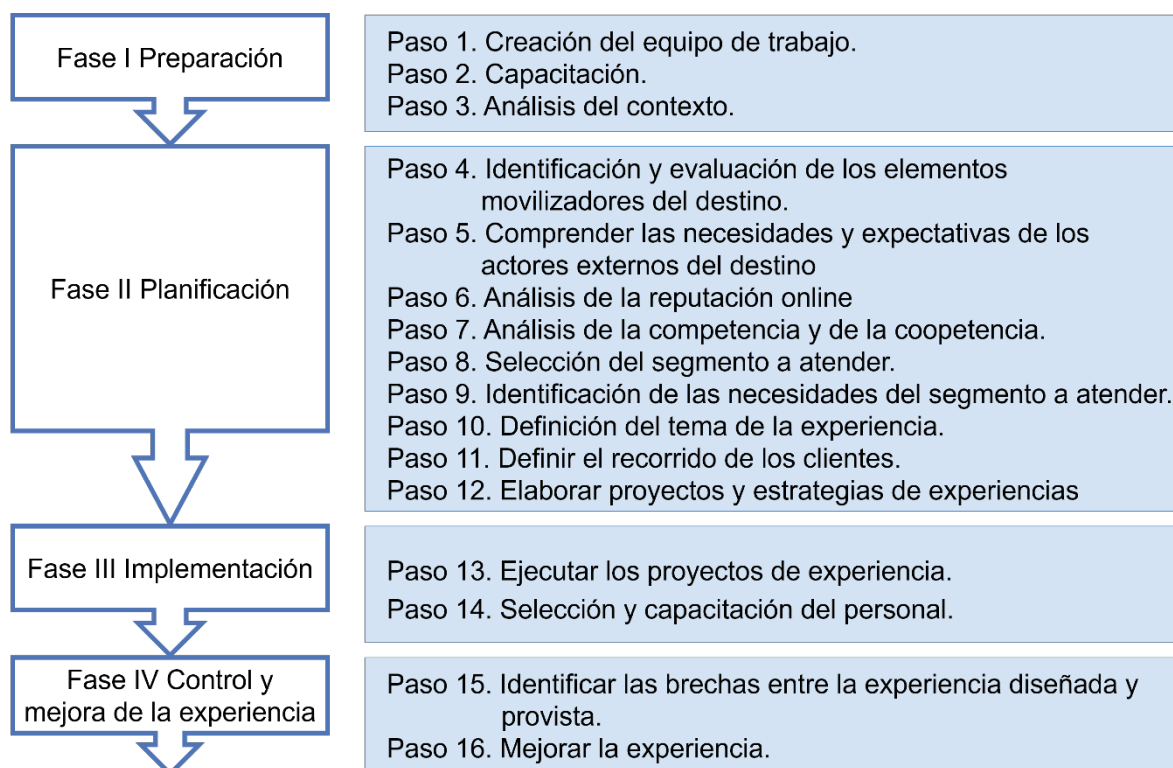


Figura 1 Procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente.

La gestión de la experiencia se inicia con la toma de conciencia de su necesidad por parte de los directivos de la instalación. Una vez reconocida por la alta dirección, se requiere la cooperación y participación del resto de los miembros del hotel; lo que ayudará a reducir la resistencia a la implementación del procedimiento. En este paso se comunica a toda la organización el trabajo que se realizará, sus objetivos y metas a alcanzar, con vistas a obtener el compromiso de cada trabajador de participar de manera activa en las tareas que propone el procedimiento y disminuye el temor que genera en el colectivo la presencia de personas ajenas realizando revisiones y ajustes en los procesos de la organización.

Se crea el grupo de trabajo con los trabajadores de mayor experiencia en los procesos del hotel y se invitan especialistas externos. Mediante la capacitación se debe garantizar que los miembros del grupo comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en la gestión de la experiencia.

Se analiza el contexto y se realiza el diagnóstico estratégico de la organización en relación con la experiencia de cliente, al cual se le da seguimiento y la revisión sistemática para reajustar la gestión de la experiencia del cliente convenientemente.

La adecuada planificación es fundamental para obtener los resultados deseados de la gestión de la experiencia. La identificación y evaluación de los elementos movilizadores del destino permite reconocer el espacio territorial en donde se ubica la instalación hotelera como un espacio único y de características propias, considerando también su relación con el patrimonio intangible, cultural e histórico, que reforzará la propuesta del destino turístico. Debido a su efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar experiencias y satisfacer los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar los actores externos del destino y sus requisitos para la gestión de la experiencia del cliente.

Para el análisis de la reputación online se emplea la herramienta *ReviewPro*, la cual genera dos indicadores globales principales:

a) *Global Review Index (GRI)* - Puntuación cuantitativa online, basada en la evaluación general de la experiencia del cliente, tomado de las agencias de viaje y sitios de opinión.

b) *Quality Penetration Index (QPI)* – Métrica del rendimiento de la reputación online en comparación con la de sus competidores.

Además, para lograr excelentes experiencias es imprescindible conocer la oferta turística existente; esto permitirá una mayor claridad acerca de las posibilidades de éxito y si la competencia puede convertirse en cooepetencia¹ para fortalecer la experiencia. Para ello, se emplea la técnica del *benchmarking*.

Ninguna experiencia puede satisfacer a toda la población objetivo, por lo que se deberán seleccionar aquellos segmentos que guarden mayor relación con las características del destino y los productos turísticos de la experiencia a implementar. La experiencia turística debe estar enfocada en la persona; por lo tanto, el enfoque de diseño de las pistas debe tener presente las características particulares: necesidades, aspiraciones, intereses y cómo a través de las pistas diseñadas, logra cumplir con sus expectativas; para lo cual es importante empatizar con el huésped. Para ello se emplea la herramienta mapa de empatía (Ivars, 2025) y se definen los efectos y beneficios que se espera producir en el viajero a fin de cubrir sus expectativas y necesidades, considerando las dimensiones de la experiencia turística en su expresión en el perfil del segmento identificado.

Un paso crucial es la definición del tema de la experiencia, es decir, la historia o las ideas centrales que articularán la experiencia y le darán un significado especial, para asegurar su coherencia interna. En este paso se definen los principales efectos que el hotel buscará generar en los huéspedes, ya sea en las emociones, los conocimientos o las acciones

Se define el recorrido de los clientes en el servicio para identificar los puntos de contacto, primero a nivel macro mediante la matriz de recorrido del cliente (*As-Is Customer Journey Map*) para luego perfeccionarlo de acuerdo a los objetivos del cliente (The Media Ant, 2025).

Para el micro recorrido de los clientes se realiza un plan del servicio (*service blueprint*), el cual es una representación visual y detallada del proceso de prestación de un servicio, desde la perspectiva del cliente y de la empresa, que permite identificar puntos de mejora, optimizar la eficiencia y garantizar que la experiencia del cliente sea coherente y satisfactoria en todos los niveles. En base al recorrido se identifican los elementos o pistas que contribuirán a la experiencia del cliente y sus características.

¹ Concepto que combina cooperación y competencia entre empresas que operan en el mismo mercado.

En el paso 12 se establecen los proyectos y estrategias concretas para cada uno de los procesos analizados del hotel. Deben tenerse en cuenta los recursos necesarios para la implementación de cada estrategia y su prioridad atendiendo al grado de importancia en la experiencia del cliente. Se diseña el prototipo de pistas y servicios que se pretende implementar.

En la ejecución inicial de los proyectos de experiencia se realizan las pruebas de los prototipos. Esto se puede llevar a cabo gradualmente, con grupos más cercanos primero, con pocos huéspedes después y así se va ampliando el ejercicio. Luego se realizan evaluaciones mediante intercambio de opiniones en el equipo y entrevistando a los huéspedes y representantes de las agencias de viajes y turoperadores para evaluar la aceptación y puntos de mejora. En la selección del personal se debe asegurar que tengan los conocimientos requeridos, que se expresen en forma clara y amena, que sean capaces de responder preguntas, que sepan cómo motivar a los huéspedes, que sean amables y que tengan buen manejo de grupos. Una vez seleccionado, es crucial que conozcan los objetivos de la experiencia y qué los motiva a hacer su mejor esfuerzo para lograrlos, por lo que se implementa un plan de capacitación específico para la experiencia.

A partir de comprender que la gestión de la experiencia del cliente es un proceso continuo en tanto las necesidades, gustos y expectativas de los huéspedes, entre otros factores, seguirán variando en el tiempo, se realiza su evaluación con vistas a mejorar continuamente, a partir de las actividades siguientes:

- Evaluar la experiencia en términos globales y por partes, poniendo atención a los detalles.
- Considerar la evaluación de los huéspedes, ya que son ellos quienes viven la experiencia.
- Validar las hipótesis sobre los segmentos a atender.
- Combinar lo anterior con evaluaciones realizadas por diversas fuentes y en particular por los trabajadores del hotel.

Las mejoras y correcciones pueden incluir cambios en el guión, en el lugar, en el rol de los trabajadores o en el diseño de los elementos; en definitiva, en cualquier variable de la experiencia.

Resultados de la implementación del procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente en hotel Gran Muthu Imperial

En este acápite se resumen los principales resultados de la aplicación del procedimiento diseñado.

En la Fase I se constituyó el equipo de trabajo, el cual está integrado por: Director General, Director Adjunto, Director Asistente, Director de Alojamiento, Director de Alimentos y Bebidas, Jefe de Economía, Jefe de Ventas, Jefe de Capital Humano, Jefe de Calidad y Atención a Clientes, Especialista de Calidad y Medio Ambiente, Maitre D' y Jefe de Equipo de Actividades. También, se constituyó un comité de expertos, los cuales son consultados durante la aplicación del procedimiento. Se estableció un Plan de Comunicación y el Plan de Capacitación del equipo de trabajo.

Se determinó que la posición estratégica externa del hotel con respecto a la gestión de la experiencia es que predominan las amenazas y que la posición estratégica interna es que

predominan las fortalezas. De esta forma, el hotel se ubica en una posición defensiva–estratégica, donde debe aprovechar sus fortalezas internas (infraestructura moderna, cultura corporativa y respaldo de marca internacional) para contrarrestar las amenazas del entorno (competencia, inestabilidad y presión política). Se listaron las fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) y se identificaron las estrategias para la gestión de las experiencias del cliente (Tabla 2).

Tabla 2. Estrategias identificadas.

Tipo	Estrategia	Objetivo
FO (Fortalezas + Oportunidades)	- Desarrollar experiencias turísticas que integren la cultura local y la fusión caribeña-asiática.	Potenciar la experiencia diferenciadora y autenticidad cultural.
FA (Fortalezas + Amenazas)	- Usar el posicionamiento de Muthu Hotels & Resorts para contrarrestar la competencia internacional. - Digitalizar procesos de reserva y comunicación.	Proteger cuota de mercado y mejorar resiliencia frente a amenazas externas.
DO (Debilidades + Oportunidades)	- Implementar un plan de formación en hospitalidad experiencial y cultura local. - Rediseñar el programa de animación incluyendo artistas y tradiciones locales.	Mejorar la calidad percibida y la conexión emocional con el huésped.
DA (Debilidades + Amenazas)	- Implementar los estándares corporativos. - Crear un comité de mejora continua, enfocado en estándares de servicio. - Diversificar proveedores para reducir dependencia de importaciones.	Minimizar riesgos operativos y reputacionales.

En la Fase II se llevó a cabo una investigación acerca del espacio territorial (destino) donde se ubica el hotel y sus características. El hotel está ubicado en Cayo Guillermo, cuenta entre los principales atractivos con cinco kilómetros de hermosas playas, una de ellas Playa Pilar, nombrada en honor al yate de igual nombre del famoso novelista norteamericano Ernest Hemingway, considerada entre las mejores del archipiélago cubano.

El hotel está cerca de la ciudad de Morón, con un rico patrimonio natural y cultural, material e inmaterial:

- Carnaval Acuático en la Laguna de la Leche de Morón.
- Símbolo municipal "El gallo de Morón".
- Iglesia católica, la reliquia constructiva, única del país que posee una torre almenada y aspilleras en sus paredes.
- La Terminal de ferrocarril de Morón destaca por poseer un enorme vitral en el techo, con mármoles traídos de Italia.
- Trocha de Júcaro a Morón.
- Músico Pío Leyva, integrante del Buena Vista Social Club.
- Orquestas muy conocidas en la región, como la orquesta Palmares, el Yambú y los Escorpiones.
- Las famosas Torticas de Morón se realizaron por primera vez en el año 1926, inventadas por doña Serafina Echemendía.

Se determinaron los actores externos del destino Cayo Guillermo y sus requisitos, en relación con la gestión de la experiencia del cliente en el hotel:

- Delegación Territorial del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- Delegación de Muthu Hotels & Resorts.
- Sindicato de trabajadores.
- Instituciones de la comunidad cercana (gobierno municipal, centros culturales, restaurantes, artesanos, escuelas, etc.).
- CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente).
- Marinas Marlin (operadora náutica).
- Marinas Gaviota (operadora de marinas y actividades náuticas).

Estos actores comparten un interés común: consolidar una experiencia turística integral, sostenible y de alta calidad. Sus principales expectativas giran en torno a: la satisfacción del cliente, el respeto al entorno natural y cultural y la colaboración entre instituciones para el desarrollo económico y social del territorio. Los principales indicadores globales que se generan con la herramienta *Reviewpro* son: GRI de 86.3 % y un QPI de 101.5 %.

El grupo de trabajo realizó un estudio de los hoteles ubicados en Cayo Guillermo, Cayo Coco, Cayo Paradón, Cayo Cruz y en otros destinos turísticos cubanos. Como competencia en el destino, en el Cayo Guillermo, Jardines del Rey se encuentran los hoteles: Iberostar Origin Daiquirí Camino del Mar (5 estrellas), Hotel Vigía (4 estrellas) e Iberostar Origin Playa Pilar. En Cayo Santa María está el Meliá Las Dunas y en Guardalavaca, Holguín el Gran Muthu Almirante Beach. Por temática solo se identificaron tres alojamientos que tienen tema similar en cuanto a oferta gastronómica, servicios y programas de actividades: Iberostar Origin Playa Pilar, Gran Muthu Almirante Beach, Meliá Las Dunas. Además, se identificó como coopectencia, pues el hotel podría complementarse con las siguientes instalaciones Gran Muthu Cayo Guillermo, Memories Caribe y Playa Paraíso.

Los segmentos seleccionados de turistas actuales y potenciales a atender son los que guardan mayor relación con las características del destino y el hotel por estar más vinculados a la experiencia a implementar. Estos son: los grupos de circuito, bodas, lunas de miel, familias y grupos para diferentes celebraciones o por incentivos empresariales. Para la identificación de las necesidades del segmento a atender el grupo de trabajo creó un mapa de la empatía para así la empresa tuviese una comprensión profunda y holística de sus clientes (Tabla 3).

Se definieron los efectos y beneficios que se espera producir en el huésped para satisfacer sus expectativas y necesidades, tomando en consideración las dimensiones de la experiencia turística (educacional, escapista, estética y entretenimiento) en combinación con el segmento identificado y sus componentes por edades (Tornés Coterón, 2025).

Se determinó como tema central de la experiencia: "El corazón del mar: Un viaje familiar de conexión y descubrimiento". El concepto se centra en ofrecer una experiencia multisensorial, educativa y emocional que combine descanso, descubrimiento cultural, diversión intergeneracional y conexión con la naturaleza.

Tabla 3. Mapa de la empatía

¿Qué piensa y siente?	¿Qué oye	¿Qué ve?	¿Qué dice y hace?
<p>Deseos: Quieren crear recuerdos familiares inolvidables. Buscan un lugar donde todos se sientan incluidos y disfruten. Desean relajarse sin tener que preocuparse por los detalles logísticos. Expectativas: Esperan un servicio amable y personalizado. Confían en que el hotel tenga instalaciones adecuadas para todas las edades.</p>	<p>De otras familias: Recomendaciones de otros hoteles que hayan visitado. Experiencias positivas o negativas sobre la atención y las instalaciones. Del hotel: Mensajes que destacan la comodidad y la inclusión para todas las edades. Información clara sobre las actividades y servicios disponibles.</p>	<p>Entorno: Un hotel con áreas verdes, piscinas familiares y acceso directo a la playa. Espacios comunes amplios y cómodos para reunirse. Ofertas: Actividades como talleres para niños, yoga para adultos y actividades para los mayores. Menús variados que incluyan opciones para dietas especiales (vegetariana, sin gluten, etc.).</p>	<p>Comentarios: "Necesitamos un lugar donde todos nos sintamos cómodos." "Queremos que los niños se diviertan y los abuelos descansen." Acciones: Buscan hoteles con reseñas positivas para familias multigeneracionales. Preguntan sobre servicios específicos, como sillas de ruedas o cunas para bebés</p>
Esfuerzos		Resultados	
<p>Logística: Organizar el viaje para que sea agradable para todos. Asegurarse de que las necesidades de cada miembro de la familia estén cubiertas.</p> <p>Emocional: Quieren evitar conflictos y asegurarse de que todos disfruten.</p>		<p>Satisfacción: Que todos los miembros de la familia regresen felices y relajados.</p> <p>Recuerdos: Crear momentos especiales que fortalezcan los lazos familiares.</p> <p>Recomendación: Que la experiencia sea tan positiva que recomienden el hotel a otras familias.</p>	

Cada elemento del entorno físico, humano y simbólico del hotel debe convertirse en una pista experiencial que refuerce las emociones deseadas: alegría, conexión, relajación y aprendizaje compartido. Este tema fusiona dos ideas fundamentales:

1. La conexión profunda con la naturaleza: A través de la referencia a los corales, se destaca el entorno natural de Cayo Guillermo y la vida marina que lo rodea. Los corales son símbolos de vida, resistencia y belleza, valores que se alinean con las expectativas de los huéspedes, quienes buscan experiencias que les permitan conectarse con la naturaleza y el entorno local de manera auténtica.
2. La unión intergeneracional: La familia está compuesta por diferentes generaciones, y la narrativa busca que todas ellas encuentren un lugar y un propósito en el hotel. El "viaje de conexión y descubrimiento" se refiere tanto a la conexión con el mar y la naturaleza, como a la conexión emocional entre los miembros de la familia. El tema

refleja cómo, al igual que los corales forman un ecosistema interdependiente, la familia también puede disfrutar de actividades y momentos que los unen, mientras cada uno puede disfrutar de su espacio y sus intereses personales.

En la Tabla 4 se muestran los atributos de la experiencia diseñada.

Tabla 4. Atributos de la experiencia

Categoría	Atributos Clave	Manifestaciones
Sensoriales	Entorno marino inmersivo, colores coral y turquesa, aromas salinos y tropicales, sonidos del mar.	Decoración natural, iluminación cálida, música ambiental con instrumentos locales. Gastronomía variada.
Emocionales	Hospitalidad genuina, trato cálido, sensación de pertenencia y tranquilidad.	Bienvenida personalizada, actividades familiares, rituales simbólicos como "Encender el coral de los deseos".
Cognitivos	Aprendizaje activo sobre la vida marina, cultura local y sostenibilidad.	Talleres de corales, clases de cocina tradicional, charlas ecológicas, visitas guiadas.
Sociales	Espacios y actividades que promueven la unión familiar y la interacción entre huéspedes.	Juegos familiares en la playa, cenas temáticas intergeneracionales, competencias ecológicas.
Simbólicos	Inspiración en el coral como símbolo de vida, conexión y belleza colectiva.	Logo, diseño interior y narrativa del hotel vinculados al coral y al mar.

Se construyó el macro recorrido del cliente del hotel, durante el pre-consumo, consumo y pos-consumo, así como el *service blueprint* del hotel y de todos los servicios que ofrece, identificando las oportunidades de mejora de cada servicio. Se definieron los elementos de la experiencia centrándose en los elementos clave y las características emocionales cognitivas y comportamentales, que contribuirán a la experiencia del cliente (Tornés Coterón, 2025).

A partir del análisis de los datos obtenidos a través de la herramienta *Reviewpro* se priorizaron dos grandes proyectos para implementar la experiencia concebida: Departamento de Alimentos y Bebidas y la Animación, por ejemplo, el prototipo de actividad nocturna: "El corazón del mar: ballet acuático y fiesta de rumba cubana".

A partir de la necesidad del hotel de contratar nuevos trabajadores a raíz del éxodo a otros sectores tras la pandemia, la instalación fijó nuevos requisitos para la contratación e incorporación de nuevos trabajadores y se capacitó de acuerdo a las necesidades del hotel. Los resultados obtenidos durante la implementación del procedimiento y el desarrollo del proyecto relacionado con la mejora de las actividades de animación pueden calificarse como positivos. Los índices globales y la satisfacción de los clientes con las actividades de animación tuvieron una mejora visible en las evaluaciones realizadas. Tras la implementación del procedimiento, el hotel consideró los resultados del análisis y la evaluación para determinar las necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

CONCLUSIONES

El análisis del estado del arte confirmó que la gestión de la experiencia del cliente es fundamental para garantizar su satisfacción y lealtad en el sector turístico, por lo que se constató la necesidad de un procedimiento que integrara la gestión de la calidad del servicio con los métodos de gestión de la experiencia. Se diseñó un procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente estructurado en cuatro fases: Preparación (con tres pasos), Planificación (con nueve pasos), Implementación y Control y Mejora (con dos pasos cada una). De esta forma se estableció una ruta teórico-metodológica para la mejora continua de la gestión de la calidad a partir de potenciar la experiencia del cliente.

La implementación parcial del procedimiento en el hotel Gran Muthu Imperial demostró su pertinencia, efectividad y necesidad como alternativa viable para integrar la calidad del servicio, con herramientas de gestión de la experiencia del cliente, tales como: matriz de empatía, *Customer Journey Map*, *Service Blueprint*, elevando la satisfacción del cliente a partir de experiencias memorables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833–861. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568339>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bernaki, W., & Marso, S. (2023). Tourist Experience in Destinations: Rethinking a Conceptual Framework of Destination Experience. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 340232. <https://doi.org/10.5171/2023.340232>
- Buehring, J., & O'Mahony, B. (2019). Designing memorable guest experiences. Development of constructs and value generating factors in luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 358-376. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2018-0077>
- Cabeza Contreras, J. R. (2023). Diseño de un modelo de gestión de la experiencia del cliente para el área de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Cúcuta. [Tesis de grado, Universidad EAFIT].
- Castro Milán, J. (2020). El concepto de gamificación aplicado a la experiencia del cliente en el turismo de eventos. [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/156268/Castro_Milan_Janet.pdf
- Cetin, G., & Walls, A. (2015). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>
- Coutinho Da Silva, E., & Minciotti, S. A. (2022). Customer experience: A framework managing and delivering value to customers. *Revista Alcance*, 29(2), 192-207. [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2\(mai/ago\).p192-207](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p192-207)

- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer Experience: Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments. *Journal of Service Research*, 26(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>
- Godovykh, M., & Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>
- González Camejo, I. T., Vega de la Cruz, L. O., & Chong Poutou, J. A. (2020). Diseño del esquema de calidad de la experiencia turística en hoteles. *Semestre Económico*, 23(54), 113-128. <https://doi.org/10.22395/seec.v23n54a6>
- International Organization for Standardization. (2021). *Service excellence — Principles and model (ISO 23592)*. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:23592:ed-1:v1:en>
- Ivars, A. (2025). *Cómo hacer un Mapa de Empatía paso a paso*. KWFoundation: <https://kwfoundation.org/blog/2025/03/04/como-hacer-un-mapa-de-empatia-paso-a-paso-ejemplos-plantilla/>
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2020). Designing a Customer Experience Management Course. *Journal of Marketing Education*, 42(2), 157-169. <https://doi.org/10.1177/0273475318818>
- Moreno Pino, M. R., Pupo Cruz, D., & Arencibia García, Y. (2024). La mejora integral de la calidad del servicio alojamiento turístico. *RILCO*, 6(21), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9403018.pdf>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-107. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Rusu, V., Rusu, C., Matus, N., & Botella, F. (2023). Tourist Experience Challenges: A Holistic Approach. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su151712765>
- Tavşan, N., & Erdem, C. (2021). The Customer Experience Scale. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences*, 20(42), 1247-1268. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.869314>
- The Media Ant. (2025). *Step-by-Step Guide to Creating a Customer Journey Map in 2025*. <https://www.themediant.com/blog/guide-to-creating-customer-journey-map/>
- Tornés Coterón, A. B. (2025). Procedimiento para la gestión de la experiencia del cliente en el hotel Gran Muthu Imperial. [Tesis de Mestría, Universidad de La Habana]. <https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item-set/1443>
- Veloso Huertas, M. (2022). Experiencia de cliente en hoteles: cómo atraer usuarios para mejorar la comunicación boca-oído y la intención de reserva. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://repositorio.uam.es/server/api/core/bitstreams/3631c5a2-cc08-4900-a480-106892b20580/content>
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J.-W. (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>