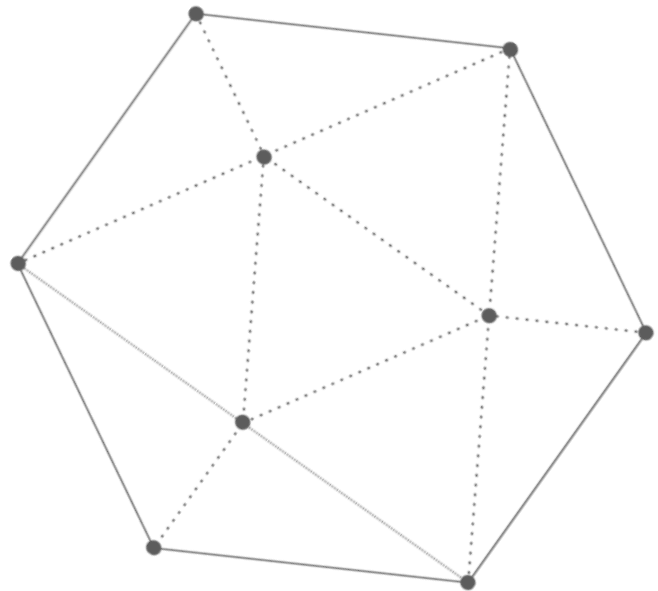
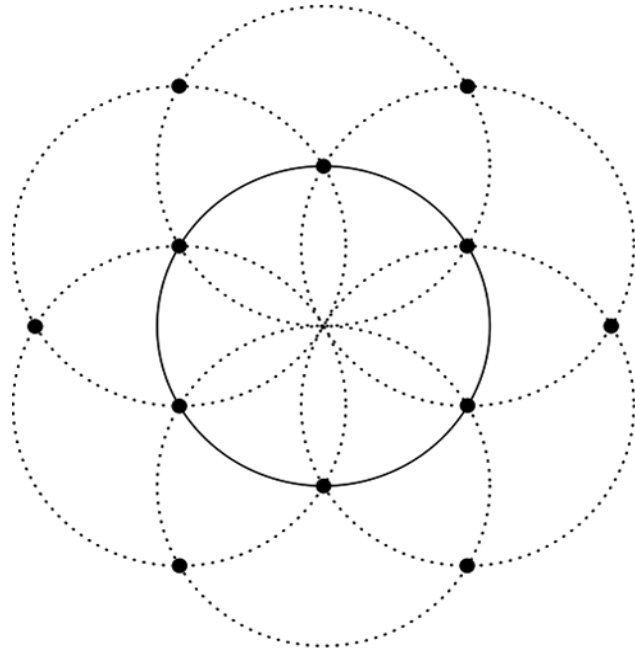
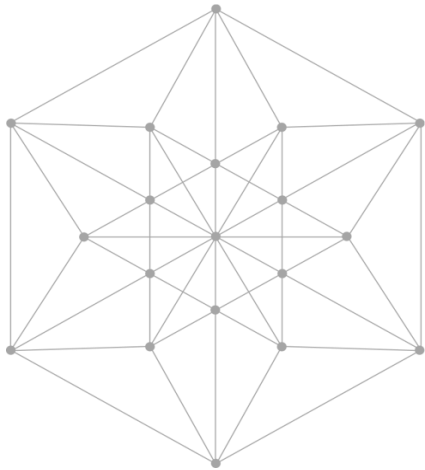
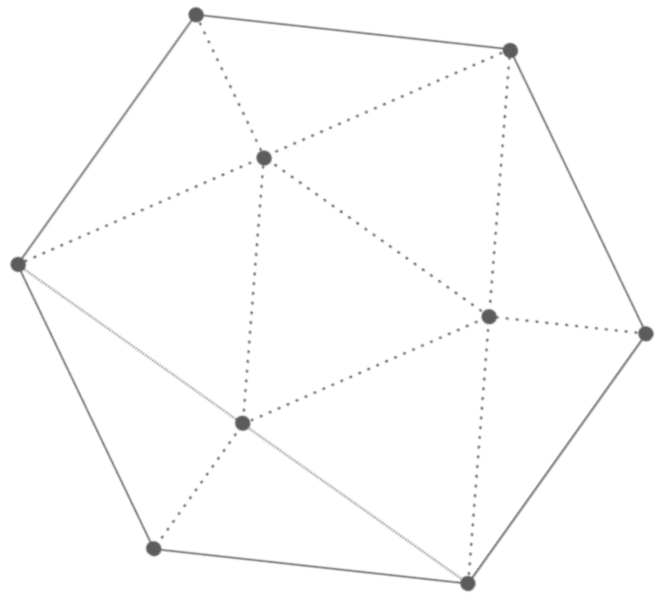
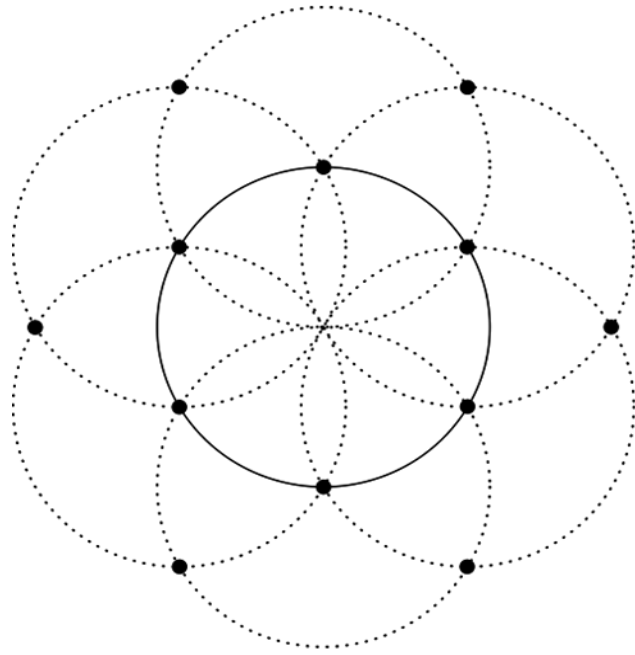
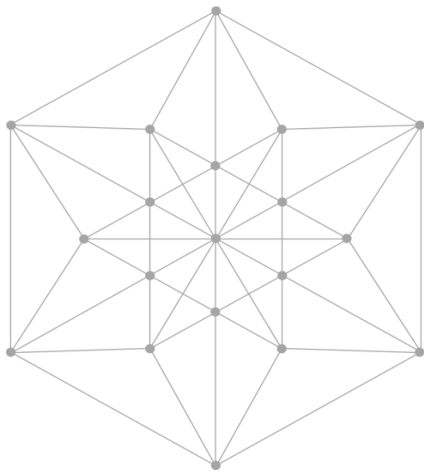




MÁSTER UNIVERSITARIO EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

La experiencia del cliente digital. Estudio de caso de la satisfacción del cliente en las cadenas hoteleras españolas.

Julio de 2021



MÁSTER UNIVERSITARIO EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

La experiencia del cliente digital. Estudio de caso de la satisfacción del cliente en las cadenas hoteleras españolas.

AUTORA: Laura Pulido Santano
TUTOR: Pablo Navazo Ostúa

Julio de 2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecerle a Pablo Navazo Ostúa su ayuda y apoyo durante el transcurso de la investigación y por guiarme y encauzar las situaciones cuando nada parecía tener sentido.

En segundo lugar, quisiera dar las gracias a todas las personas que han colaborado de manera desinteresada en las diferentes etapas de este trabajo, porque, sin su ayuda, esta investigación no hubiera podido llevarse a cabo.

Y, por último, a mi círculo más cercano: a mis padres, a mi hermano, a mi familia y amigos, y a Javi. Gracias por haberme aguantado y apoyado a partes iguales durante este último año en el que las cosas no han sido fáciles para ninguno. Gracias por vuestro cariño incondicional y por acompañarme en cada etapa importante de mi vida. Sin vosotros, no habría llegado hasta aquí. ¡Gracias!

RESUMEN

En los últimos tiempos, la experiencia de cliente se ha convertido en uno de los términos más utilizados dentro de las organizaciones que pretenden diferenciarse de sus competidores, como es el caso de las cadenas hoteleras, como medio para mejorar la satisfacción de los clientes. No obstante, la evolución del cliente hacia un cliente más digital plantea una serie de retos para las cadenas hoteleras a la hora de digitalizar sus procesos y satisfacer a sus clientes más digitales.

La presente investigación tiene como fin conocer la experiencia del cliente digital durante su estancia en las principales cadenas hoteleras españolas e identificar aquellas medidas y herramientas que emplean las principales cadenas hoteleras españolas para mejorar la experiencia de sus clientes. Para su consecución, se ha llevado a cabo una investigación en dos fases, a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas: primeramente, se ha realizado una encuesta a 409 personas para conocer su grado de satisfacción en relación con su experiencia durante su estancia, así como su grado de digitalización en los posibles puntos de interacción más digitales de su viaje de cliente; y, posteriormente, se han llevado a cabo 4 entrevistas a expertos en materia de experiencia de cliente de las principales cadenas hoteleras españolas, con el fin de comprender las medidas implantadas en dicha materia y su gestión. Tras completar esta investigación, podemos concluir que no existe una diferenciación clara aún entre la experiencia de cliente y la experiencia del cliente digital. Sin embargo, se evidencia que existen puntos de contacto digitales entre los clientes y las cadenas hoteleras, que con el paso del tiempo irán aumentando y que permiten mejorar o complementar la experiencia de sus huéspedes.

PALABRAS CLAVE

Experiencia de cliente; satisfacción del cliente; cliente digital; nuevas tecnologías; redes sociales.

ABSTRACT

Recently, customer experience has become one of the most commonly used terms within organizations seeking to differentiate themselves from their competitors, such as hotel chains, in their way to improve customer satisfaction. However, the evolution of the customer towards a more digital customer poses a series of challenges for hotel chains when it comes to digitizing their processes and satisfying their more digital customers.

This research aims to find out about the digital customer experience during their stay in the main Spanish hotel chains and to identify the measures and tools used by the main Spanish hotel chains to improve their customers' experience. To achieve it, this research was carried out in two phases, using quantitative and qualitative techniques: firstly, a survey was conducted among 409 people to find out

their degree of satisfaction with their experience during their stay, as well as their degree of digitalization in the possible most digital interaction touchpoints of their customer journey; and subsequently, 4 interviews were conducted with experts in customer experience from the main Spanish hotel chains, in order to understand the measures implemented in this area and their management. At the end of this research, we can conclude that there is still no clear differentiation between customer experience and digital customer experience. However, it is evident that there are digital touch points between customers and hotel chains, which will increase over time, and which allow them to improve or complement the experience of their guests.

KEYOWRDS

Customer experience; customer satisfaction; digital customer; new technologies; social networks.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Justificación.....	10
1.2. Objetivos e hipótesis	11
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. La evolución del cliente: el cliente digital	12
2.2. La experiencia de cliente.....	14
2.2.1. La evolución de la experiencia de cliente	14
2.2.2. La experiencia del cliente digital	23
2.3. La evolución tecnológica y digital en el sector hotelero	24
2.3.1. Las nuevas tecnologías en el sector hotelero	25
2.3.2. Las redes sociales en el sector hotelero.....	28
2.3.2. Customer Experience Management	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Investigación cuantitativa	32
3.2. Investigación cualitativa	35
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
4.1. Análisis de la investigación cuantitativa	36
4.1.1. Análisis genérico de la encuesta	36
4.1.2. Análisis por segmentos de edad de la encuesta.....	49
4.2. Análisis de la investigación cualitativa	70
4.2.1. ¿Qué entienden por experiencia de cliente?.....	70
4.2.2. ¿Cómo definen la experiencia del cliente digital y qué retos ha supuesto para su cadena? 71	
4.2.3. ¿Consideran que la experiencia de cliente es una moda pasajera?.....	72
4.2.4. ¿Qué métricas utilizan y cuáles valoran más a la hora de medir la experiencia de cliente?73	
4.2.5. ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital?	73
4.2.6. ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes?	74

4.2.7. ¿Qué nuevas tecnologías de las emergentes considera que deben implementar las cadenas hoteleras?	74
4.2.8. ¿Cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?	75
4.2.9. ¿Cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital?	76
4.2.10. ¿Cómo consideran que el ámbito digital o la digitalización podría estar mejorando la gestión de las experiencias?	77
4.2.11. ¿Cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?.....	77
4.2.12. ¿Cuáles creen que serán las tendencias en el sector hotelero dados los cambios que se han producido con la pandemia del COVID-19?.....	78
5. CONCLUSIONES	80
5.1. Conclusiones atendiendo a los objetivos e hipótesis establecidos	80
5.1.1. Conclusiones derivadas de las hipótesis	80
5.1.2. Conclusiones derivadas de los objetivos.....	81
5.2. Conclusiones derivadas de la metodología empleada	83
5.2.1. Conclusiones del análisis cuantitativo	83
5.2.2. Conclusiones del análisis cualitativo	84
5.3. Conclusiones propias de la investigación	87
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
7. ANEXOS	97
Anexo I. Encuesta sobre la experiencia de cliente a 409 personas.	97
Anexo II. Entrevista a 4 expertos en Experiencia de Cliente y Experiencia de Cliente Digital	105
1. Entrevista a expertos en materia de experiencia de cliente en el sector hotelero.....	105

Figura 1. Customer Effort Score (CES).....	17
Figura 2. Customer Satisfaction Score (CSAT).....	18
Figura 3. Cálculo del CSAT.....	19
Figura 4. Net Promoter Score (NPS)	20
Figura 5. Percepción del hotelero sobre la implantación tecnológica y su impacto en el negocio y en el cliente.....	26
Figura 6. Percepción del huésped sobre la implantación tecnológica en los hoteles y el impacto en su experiencia	27
Figura 7. Evolución de la percepción del huésped sobre la implantación tecnológica en los hoteles y el impacto en su experiencia	27
Figura 8. Guest Journey: el viaje del cliente en el ciclo del producto.....	33
Figura 9. Top 10 de las cadenas españolas por establecimientos y habitaciones.....	34
Figura 10. Pregunta1: Representación de los encuestados segmentado por edades	37
Figura 11. Pregunta 6: ¿Podría indicar cuál era la categoría del hotel?	37
Figura 12. Pregunta 8: ¿Podría indicar la cadena del hotel en la que se alojó?	38
Figura 13. Pregunta 9: En cuanto al destino que deseaba visitar, ¿le resultó sencillo encontrar los hoteles disponibles en dicho destino?	39
Figura 14. Pregunta 10: ¿Qué dispositivos utilizó para buscar la información acerca de los hoteles de destino?	39
Figura 15. Pregunta 11: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de búsqueda de información del destino y el hotel?	40
Figura 16. Pregunta 12: ¿A través de qué medio o plataforma realizó la reserva en el hotel?	40
Figura 17. Pregunta 13: En caso de reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿qué aspectos valora durante el proceso de reserva?	41
Figura 18. Pregunta 14: En caso de NO reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿a qué se debe en su opinión?	42
Figura 19. Pregunta 15: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de reserva de su estancia?	42
Figura 20. Pregunta 16: ¿Qué aspectos valora que sean añadidos como información adicional, una vez recibe el correo de confirmación de la reserva?	43
Figura 21. Pregunta 17: En el momento de la confirmación de reserva, ¿el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo?	44
Figura 22. Pregunta 18: ¿Cuál sería su valoración respecto a la confirmación de reserva?	44
Figura 23. Pregunta 19: En cuanto al check-in, ¿el hotel le ofreció la posibilidad de realizar un “pre check-in” para evitar esperar y posibles colas?.....	45
Figura 24. Pregunta 20: En caso de que NO le facilitaran la posibilidad de realizar un "pre check-in", ¿el "check-in" en el hotel le resultó un proceso sencillo?	45

Figura 25. Pregunta 21: En caso de haber realizado el “pre check-in”, el posterior proceso de “check-in” en el hotel ¿le resultó un proceso más sencillo?.....	46
Figura 26. Pregunta 22: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-in?.....	46
Figura 27. Pregunta 23: En cuanto al momento de realizar el “check-out”, ¿considera sencillo el proceso?	47
Figura 28. Pregunta 24: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check out”?	47
Figura 29. Pregunta 25: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-out?.....	48
Figura 30. Pregunta 26: Una vez ha vuelto de su viaje, el hotel le envía una encuesta de satisfacción para valorar su estancia, ¿considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?	48
Figura 31. Pregunta 27: ¿Cuál sería la valoración de la experiencia en el hotel en su conjunto?.....	49
Figura 32. Segmento 18-24 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino.....	50
Figura 33. Segmento 18-24 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel	51
Figura 34. Segmento 18-24 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva.....	51
Figura 35. Segmento 18-24 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?..	52
Figura 36. Segmento 18-24 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?	52
Figura 37. Segmento 18-24 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?	53
Figura 38. Segmento 25-34 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino.....	54
Figura 39. Segmento 25-34 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel	55
Figura 40. Segmento 25-34 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva.....	55
Figura 41. Segmento 25-34 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?..	56
Figura 42. Segmento 25-34 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?	57
Figura 43. Segmento 25-34 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?	57
Figura 44. Segmento 35-44 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino.....	59
Figura 45. Segmento 35-44 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel	59
Figura 46. Segmento 35-44 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva.....	60

Figura 47. Segmento 35-44 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?. 61	61
Figura 48. Segmento 35-44 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?. 61	61
Figura 49. Segmento 35-44 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?. 62	62
Figura 50. Segmento 45-54 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino..... 63	63
Figura 51. Segmento 45-54 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel 64	64
Figura 52. Segmento 45-54 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva..... 64	64
Figura 53. Segmento 45-54 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?. 65	65
Figura 54. Segmento 45-54 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?. 65	65
Figura 55. Segmento 45-54 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?. 66	66
Figura 56. Segmento 55-70 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino..... 67	67
Figura 57. Segmento 55-70 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel 68	68
Figura 58. Segmento 55-70 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva..... 68	68
Figura 59. Segmento 55-70 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?. 69	69
Figura 60. Segmento 55-70 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?. 69	69
Figura 61. Segmento 55-70 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?. 70	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

“Experiencia de cliente” se ha convertido en los últimos años en uno de los términos más repetidos dentro de las organizaciones “cliente centristas”, prácticamente del mismo modo que “transformación digital” o “innovación” entre muchas otras. Sin embargo, ¿qué es la experiencia de cliente? ¿Es una tendencia? ¿Es una herramienta que permite mejorar la satisfacción de los clientes? ¿A qué departamento pertenece o en cuál de ellos se pone en marcha o se aplica? Estas son solo algunas de las preguntas que se pueden formular al respecto de esta cuestión.

Vivimos en un mundo globalizado, donde la competencia entre empresas está a la orden del día, y los mercados continúan llenándose de empresas de reciente creación que compiten con otras más consolidadas. No obstante, ¿qué factor hace que nos decantemos por los productos o servicios de unas u otras? ¿Qué hace inclinar la balanza en la elección de un consumidor entre una empresa y otra? Hoy en día, la variedad de opciones y alternativas que tiene a su disposición un consumidor son infinitas, independientemente del canal en el que estén presentes. Es por ello que la competencia no solo reside en posicionarse con un buen precio u ofrecer una buena calidad del servicio o producto, si no que observamos que las empresas comienzan a competir por vincular de una forma más emocional su marca con sus clientes, en un entorno mucho más rápido, complejo y digital.

La respuesta tangible a las cuestiones anteriormente planteadas podría ser el valor añadido que aportan las empresas, mientras que la respuesta intangible podría definirse como el servicio, la calidad y la experiencia como cómputo de todas ellas que percibe el cliente. Sin embargo, podríamos preguntarnos qué áreas de la empresa son las responsables de este valor añadido que puede hacer que nuestra empresa destaque sobre las demás en el mercado: ¿se atribuye al departamento de Operaciones? ¿tiene una mayor relación con las áreas de IT o Tecnología? ¿es Atención al Cliente la clave del éxito de nuestra empresa? ¿quizá Marketing o las campañas del departamento de Publicidad? ¿el éxito reside en la interacción directa o es en la indirecta?

Otra de las variables que hay que tener en cuenta a la hora de resolver la incógnita de la experiencia de cliente es el comportamiento del consumidor: hasta la fecha, el cliente que conocíamos como tradicional realizaba sus compras o adquisiciones de servicio bajo un instinto racional que buscaba cubrir sus necesidades. Sin embargo, este tipo de consumidor ha evolucionado hacia un consumidor que no solo racionaliza la compra, sino que permite que sus emociones sean un factor clave en la toma de decisiones, además del hecho de que su comportamiento ha evolucionado: nos encontramos con un consumidor mucho más informado y exigente, acostumbrado al uso de las nuevas tecnologías, conectado las 24 horas del día a internet y que comparte sus experiencias a través de las redes sociales. Todo ello supone un nuevo reto para el sector: ¿quiere el cliente un producto o servicio estándar o lo quiere personalizado?

1.2. Objetivos e hipótesis

La elección de este tema para su presentación como Trabajo de Fin de Máster ha venido determinada por la evolución del comportamiento y expectativas del cliente cuando se aloja en un hotel, pues, con el avance de las tecnologías y el cambio en el comportamiento de los clientes, el modelo de experiencia del cliente tradicional se presume obsoleto. Tiene como fin comprender las necesidades de los clientes y entender el grado de cumplimiento de los hoteles en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Conforme a lo detallado en el apartado anterior, esta investigación tiene como objetivo principal tratar de comprender aquellos aspectos que, para los clientes, conforman una buena experiencia de cliente en el sector hotelero, mediante el análisis de los puntos de contacto entre el cliente y la marca, de modo que se representen las emociones, positivas o negativas, que estas interacciones generan.

En cuanto a la consecución de objetivos que se plantean alcanzar al concluir esta investigación, consideramos los siguientes:

- Conocer la satisfacción de la experiencia del cliente digital durante su estancia en las principales cadenas hoteleras en los últimos tres años.
- Conocer e identificar las medidas que emplean las principales cadenas hoteleras para mejorar la experiencia de cliente, relacionadas con el Customer Experience Management.
- Conocer e identificar las herramientas que emplean las principales cadenas hoteleras para mejorar la experiencia de cliente.

En lo referente a los objetivos más específicos que se plantean conseguir al concluir esta investigación, son los siguientes:

- Conocer si existe o no una diferenciación entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital.
- Conocer si aquellos grupos de edades, que se presumen más jóvenes y digitales, son efectivamente los más digitales.

Por otro lado, se buscará dar respuesta a las siguientes hipótesis:

- ¿Son aquellas cadenas hoteleras que tienen un mayor grado de digitalización/gestión-integración tecnológica las que obtienen una mayor satisfacción de sus clientes?
- ¿Son aquellas cadenas hoteleras las que gestionan mejor la información digital disponible de los clientes potenciales las que obtienen una mayor satisfacción?

2. MARCO TEÓRICO

Actualmente nos encontramos en un mundo en el que las empresas centran sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de sus clientes. No obstante, las necesidades de los clientes cambian conforme avanzan los años, las tecnologías, sus motivaciones, las tendencias en el mercado, sus experiencias previas, etc... Por tanto, ¿cómo podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y que ello se convierta en una experiencia que con el paso del tiempo sean capaces de retener en su memoria e incluso les lleve a repetir? Para ello, hemos de comprender: en primer lugar, a qué tipo de cliente nos enfrentamos a la hora de elaborar nuestras estrategias empresariales; en segundo lugar, la disciplina que estudia la experiencia de cliente, y, finalmente, cómo se realiza la gestión de la experiencia de cliente a nivel de las cadenas hoteleras.

2.1. La evolución del cliente: el cliente digital

La aparición de internet ha revolucionado el mundo de las comunicaciones y, más concretamente, la relación entre el cliente y la empresa, derivando en un importante cambio en el comportamiento de los clientes a la hora de adquirir nuevos productos o servicios (Andersson et al., 2018). Es por ello que resulta fundamental conocer los nuevos patrones de comportamiento de los consumidores, ya que comprender su comportamiento puede constituir un hecho diferencial entre una empresa y su competencia (García, 2018).

La llegada de Internet a los hogares españoles ha supuesto un antes y un después en el modo en el que se adquieren productos o servicios, pues supone el acceso a la información sin límites, brindando a los compradores una amplia gama de posibilidades a la que antes no accedían. Tanto el cliente tradicional como el cliente digital basan sus decisiones de compra en función de la información de la que disponen: la diferencia entre ambos radica en que el cliente digital accede a esta información a través de internet y desde cualquier dispositivo (móvil, *tablet*, ordenador, etc...), introduciendo así la cultura del cliente digital (Dey et al., 2020). Tal y como se indica en el estudio de *La evolución del cliente Digital* (García, 2018), la normalización del uso de Internet en el proceso de adquisición de bienes y servicios ha revolucionado por completo dicho proceso, dando lugar a los clientes digitales. De acuerdo con el *Estudio Anual de eCommerce*, actualmente un 72% de los españoles entre los 16 y los 70 años compran *on-line* (IAB, 2020).

A menudo se tiende a confundir al cliente digital con el comprador *on-line*, puesto que intuitivamente consideramos al cliente digital como a aquel que tiene un mayor grado de conocimiento de las tecnologías o hace un mayor uso de los dispositivos electrónicos o los *gadgets* tecnológicos. Sin embargo, tal y como refiere García (2018), “se considera al cliente digital como aquel que utiliza el medio digital en cualquier paso del proceso de compra”. Para comprender mejor las características del cliente digital, hemos de comprender también el comportamiento del consumidor digital, pues ambos

son parejos en cuanto a su desarrollo en el ámbito tecnológico-digital. Según Pérez (2017), el consumidor digital “es un usuario más activo, informado, que tiene un amplio conocimiento del mercado y con una claridad mayor de lo que espera de su entorno. Estos nuevos consumidores son cada vez más exigentes, quieren mayor reconocimiento personal y una mejor experiencia con respecto al servicio o productos que consumen”.

Según el estudio de García (2018), se podría definir al cliente digital bajo las premisas de que es un cliente escéptico, multidispositivo, empoderado, global y omnicanal:

- El cliente digital es un cliente escéptico

“El cliente cada vez es más escéptico al discurso de las marcas o de la publicidad convencional. Cree antes la recomendación de otro consumidor que la de la marca”: el cliente digital ya no compra de manera impulsiva, sino que, al tener acceso a posibilidades infinitas de productos y servicios, sondea, analiza y corrobora la información que encuentra antes de realizar su compra.

- El cliente digital es un cliente multidispositivo

“La forma en la que los usuarios se comunican con el medio cambia muy rápido. Hoy en día, son muchos los dispositivos a través de los cuales los usuarios acceden a Internet para buscar información sobre sus compras: PC's, móviles, tablets, videojuegos y televisiones”. Según el *Informe Digital 2020*, los usuarios españoles comprendidos entre los 16 y los 64 años utilizaron en un 94% los *smartphones* para acceder a internet, un 85% los ordenadores y un 57% las tablets, y estuvieron una media de 5 horas y 41 minutos conectados a internet con uno o varios dispositivos (We are Social & Hootsuite, 2020). Es decir, entre enero de 2019 y enero de 2020, 42,4 millones de personas accedieron a internet en España desde cualquier dispositivo *mobile*, aumentando un 4,3% respecto al año anterior (1,8 millones de personas más), siendo el *smartphone* el dispositivo preferente, con un 95% sobre la cuota de acceso total a internet según el *Informe Anual 2019 de La Sociedad en la Red* (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI, 2019).

Es por ello por lo que, además de ser clientes multidispositivo, están hiperconectados, pues tienen la capacidad de acceder y comprobar la información que requieran a cualquier hora, en cualquier situación y desde cualquier lugar.

- El cliente digital es un cliente empoderado

“Se trata de un cliente mucho más activo que el tradicional, y participa en las discusiones que se realizan en la red. Está harto de que las marcas le lancen mensajes; ahora demanda tener un diálogo con las marcas, pero solo con aquellas que él elija”. En todas y cada una de las interacciones, los clientes dedican al menos un poco de tiempo a pensar en la marca y conectan en mayor o menor grado con ella. En algunos casos, este compromiso implica pensar en lo que hace que la oferta de una marca sea única

para ellos y, por ello, el empoderamiento de los clientes contribuye a una conexión más profunda con la marca (Acar & Puntoni, 2016). Tal y como recogen Constantinides et al., (2009), el acceso a las nuevas tecnologías de la información, la web y en particular las redes sociales han dado a los consumidores mucho más control, información y poder sobre el mercado, lo que plantea a las empresas una serie de importantes dilemas y desafíos.

- El cliente digital es un cliente global

“El cliente también es consciente del mayor abanico de opciones que tiene a su disposición. Ya no necesita comprar en los negocios que mejor le convengan por proximidad geográfica. Internet ha atenuado las distancias y fronteras, ofreciendo a los usuarios la posibilidad de comprar en la otra punta del mundo”.

- El cliente digital es un cliente onmicanal

“Un informe de Forrester Research indica que en nuestros días el 60% de los consumidores que se vinculan con una empresa establecen este contacto por múltiples canales: correo electrónico, sitio web institucional, teléfono móvil, redes sociales, *call center*, tienda física etc”.

En los últimos años, los clientes han experimentado un cambio respecto al poder que ejercían sobre las compañías, pues este cliente ahora está conectado, empoderado, exige acceso instantáneo a contenido personalizado y tiene más que nunca el poder de la toma de decisiones en su mano, dada la gran cantidad de posibilidades que ofrece el mercado (Berman & Kesterson-Townes, 2012) (Schiffman & Kanuk, 2005). Los clientes de hoy en día buscan la simplicidad, la inmediatez, la personalización y todo ello se ha visto acrecentado, en parte, gracias a su presencia en las redes sociales, donde la información está al alcance de todo aquel que tenga acceso a internet, diluyendo las barreras de lo on-line y lo off-line.

2.2. La experiencia de cliente

2.2.1. La evolución de la experiencia de cliente

El término “experiencia de cliente” es un término reciente, pues no es hasta los años 80 y 90 que este término se consolida como tal, y no como un derivado de la transacción entre el cliente y la empresa.

Tal y como se avanzaba en el anterior capítulo, nuestra sociedad ha evolucionado con el paso de los años, no solo en cuanto al comportamiento de los clientes y consumidores; las tecnologías han evolucionado y la forma en la que interactuamos a través de estas con la sociedad y las empresas también.

Según Holbrook & Hirschman (1982), pioneros en introducir la perspectiva experiencial del comportamiento del consumidor y del marketing, la experiencia de cliente constituye un conjunto de interacciones entre el cliente y la empresa donde es necesario considerar tanto los aspectos emocionales

e irracionales relacionados con el comportamiento del consumidor, como los más puramente racionales, pues la suma de ambos constituye toda la experiencia.

Hace algún tiempo, el papel del cliente se resumía en la transacción entre la empresa y el consumidor, como medio para obtener un producto. Sin embargo, tal y como comentan Addis & Holbrook (2001), este vínculo ha evolucionado hacia la relación que se crea entre la empresa y el consumidor cuando se compra-vende un producto, donde el consumo del producto pasa a convertirse en una experiencia holística.

En este sentido, en el informe de *On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption* se observa la evolución del comportamiento del consumidor desde una perspectiva racional que evoluciona hacia un comportamiento experiencial del mismo, llegando a influir en sus decisiones de compra respecto a una marca y en el que comienzan a contemplarse variables experienciales que hasta entonces no habían sido consideradas como: el papel de las emociones en el comportamiento; el hecho de que los consumidores sienten del mismo modo en que piensan y hacen y la necesidad de placer y diversión del consumidor entre otros (Addis & Holbrook, 2001).

Al igual que Gentile et. al (2007), definen la experiencia de cliente como “la evolución del concepto de relación entre el cliente y la marca” y gracias a estudios previos de otros autores (LaSalle & Britton, 2002; Schmitt, 1999; Shaw & Ivens, 2002, como se citó en Gentile et al., 2007), elaboran la siguiente definición: “la Experiencia del Cliente se origina en un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o una parte de su organización, que provocan una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la involucración del cliente a diferentes niveles: racional, emocional, físico-sensorial y espiritual. Su evaluación depende de la comparación entre las expectativas del cliente y los estímulos procedentes de la interacción con la empresa y su oferta, en correspondencia con los diferentes momentos de contacto o *touchpoints*”.

Otros autores contextualizan que las empresas no venden experiencias en sí, sino que favorecen el desarrollo de contextos y elementos para que se creen esas experiencias en las que la empresa y el cliente interactúan (Caru & Cova, 2007).

Según Meyer & Schwager (2007), “la experiencia de cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: desde la calidad del servicio al cliente; la publicidad; la presentación; las características del producto o servicio; la facilidad de uso y la confiabilidad”. Por otro lado, también apuntan que “la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa: el contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente, mientras que el contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera”. De este modo, introducen la subjetividad como factor clave en la

experiencia de cliente, comprendiendo que cada cliente puede tener una experiencia diferente en función de las interacciones que haya tenido con la empresa, incluso siendo la misma interacción.

En línea con el anterior autor, Keyser et al. (2015) definen la experiencia de cliente como aquella "compuesta por los elementos cognitivos, emocionales, físicos, sensoriales, espirituales y sociales que marcan la interacción directa o indirecta del cliente con otros actores del mercado".

2.2.1.1. Principales métricas y herramientas

La experiencia de cliente constituye el conjunto de percepciones en los puntos de contacto que tiene un cliente, con cada una de las partes de la empresa involucradas en su propuesta de valor. Uno de los factores clave en la gestión de la propuesta de valor de las empresas, así como en su gestión, reside en el conocimiento de los parámetros establecidos por las mismas, de forma que permita planificar adecuadamente las acciones que hay que implementar, establecer propiamente los objetivos, medir y controlar dichos resultados y, en definitiva, tomar decisiones basándose en la información obtenida.

La medición es imprescindible en la gestión de cualquier tipo de negocio, con independencia del sector en el que se encuentre. Tanto es así que William Thomson Kelvin, ya aseveró que “lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide, no se puede mejorar; y lo que no se mejora, se degrada siempre”, y, dentro de la experiencia de cliente, la fidelidad del cliente y la satisfacción del mismo están intrínsecamente relacionados con los resultados de la empresa (Morgan & Rego, 2006).

Es por ello por lo que a continuación se presentan algunas de las principales métricas de retroalimentación de los clientes, que son utilizados para la medición de la experiencia de cliente:

- *Customer Advocacy (CA)*

El indicador Customer Advocacy (CA), o también conocido como la “defensa del cliente”, es uno de los indicadores utilizados en la medición de la experiencia de cliente. Este indicador, tiene un carácter mayoritariamente indirecto, ya que no se obtiene como resultado de una fórmula matemática empírica, sino que es el resultado de un compendio variable de disciplinas; tanto es así que no existe consenso entre los autores acerca de qué variables lo definen ni en su estandarización. No obstante, en lo que sí coinciden los autores contemplados es en que la “defensa de cliente” es un concepto multidimensional, y este abarca disciplinas como: confianza; honestidad; transparencia; compromiso; diálogo; y satisfacción, retención y atracción del cliente, entre otras. Responde a la pregunta “¿Hace tu compañía lo que es mejor para ti o para sus resultados?” (Lacey & Morgan, 2009; Lawer & Knox, 2006; Urban, 2005; Ying-Pin Yeh, 2013).

Autores como Urban (2005) y Ying-Pin Yeh (2013) inciden sobre la idea de que la gestión de la calidad, ya sea en las relaciones con sus consumidores o con el propio producto, es un elemento diferenciador

en la defensa del cliente, “puesto que para que una empresa recomiende con honestidad sus productos, debe tener productos suficientemente buenos como para recomendarlos”.

- *Customer Effort Score (CES)*

El indicador de Customer Effort Score (CES) o “puntuación de esfuerzo del cliente” responde a la pregunta “¿cuánto esfuerzo tuvo que hacer para gestionar su solicitud?”, donde la “solicitud” puede representar la experiencia del proceso de compra o la relación con una marca, ente otros. Esta métrica, se representa mediante una escala de Likert, en la que se asignan valores del 1 al 5, en los que el 1 representa un “*esfuerzo muy bajo*”, y el 5 representa un “*esfuerzo muy alto*”. Como se observa en la Figura 1, es el resultado de contemplar la suma de las puntuaciones obtenidas entre todas las respuestas acumuladas”.

Figura 1

Customer Effort Score (CES)



Nota. Recuperado de IZO, 2019 (www.izo.es).

La métrica Customer Effort Score (CES) ha sido estudiada por numerosos autores, entre los que destacamos a sus creadores Dixon et al. (2010), quienes definen esta métrica como “la intención de los clientes de seguir haciendo negocio con la empresa, aumentar la cantidad del gasto o difundir un boca a boca positivo de la empresa”. En su artículo, defienden que el Customer Effort Score es mejor indicador de las intenciones de “recompra” y del aumento en el gasto de la compra que los indicadores Net Promoter Score y Customer Satisfaction, que se observan en las siguientes líneas (De Haan et al., 2015).

Por otro lado, autores como Cardozo (1965) establecen que el esfuerzo del cliente incluye los recursos físicos, mentales y financieros para obtener un producto. En su estudio, plantea el mayor o menor grado de esfuerzo que debe realizar un cliente en función de la cantidad de información que se le suministra

conforme a un producto, concluyendo que, “en determinados casos, llevar a cabo un mayor esfuerzo conlleva una evaluación inicial más favorable del producto y, por ende, la satisfacción del cliente no siempre está relacionada con el principio de eficiencia” que representa el Customer Effort Score.

- *Customer Satisfaction Score (CSAT)*

El indicador Customer Satisfaction Score (CSAT), también conocido como puntuación de la satisfacción del cliente, trata de aproximar la experiencia de cliente mediante la medición de la satisfacción de cliente, una vez ha finalizado el servicio o el producto ha sido entregado. Esta métrica se formula de modo que responda a cuestiones como las siguientes: “¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su compra o adquisición de un servicio?”; “¿Cómo calificaría su experiencia respecto a...?” o “¿Cuál sería su valoración respecto al proceso...?”, entre otras posibles preguntas, todas ellas relacionadas con la satisfacción del cliente con respecto a un determinado proceso, como se observa en la Figura 2:

Figura 2

Customer Satisfaction Score (CSAT)



Nota. Recuperado de Get Feedback, 2021 (www.getfeedback.com).

Este indicador suele estar representado mediante una escala Likert, cuyos valores se asignan del 1 al 5 (aunque también cabe la posibilidad de asignar valores del 1 al 7 o del 1 al 10) en los que el 1 representa un elevado grado de insatisfacción y el 5 un elevado grado de satisfacción (*nada satisfecho; poco satisfecho; neutral; satisfecho; muy satisfecho*). Existen dos formas de calcular este indicador: calculando la ratio que contempla la suma de las puntuaciones entre el total de valoraciones obtenidas, y, por otro lado, calculando el total de valoraciones positivas entre el total de valoraciones obtenidas, como puede apreciarse en la Figura 3:

Figura 3

Cálculo del CSAT

Customer Satisfaction Score

$$\text{CSAT (promedio)} = \frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

$$\text{CSAT (porcentaje)} = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

Nota. Recuperado de Get Feedback, 2021, (www.getfeedback.com).

El concepto de satisfacción de cliente puede variar en función del autor escogido: según Mittal & Frennea (2013), la satisfacción de cliente “evalúa un producto o servicio una vez ha sido consumido”; mientras que Verhoef (2003) considera que “se centra más en la evaluación global de las interacciones entre el cliente y la empresa a lo largo del tiempo en base a experiencias pasadas”. Según Meyer & Schwager (2007), es el “resultado de la calidad del proceso de experiencia del cliente y se refiere a la diferencia entre las expectativas del cliente y la experiencia real”, y, por ende, ello indica que una buena experiencia de cliente está relacionada con una mayor satisfacción del cliente; de ello se deduce que la satisfacción del cliente es una variable que influye y se refleja en el resultado de la experiencia de cliente. Otros autores como Cardozo (1965) indican que la satisfacción del cliente puede no estar solo relacionada con el producto o servicio adquirido, sino con la experiencia que envuelve a la adquisición de dicho producto o servicio, señalando que “la satisfacción de cliente puede ser un concepto más global que la simple evaluación de un producto”.

En lo referente a esta métrica, el indicador de satisfacción de cliente (CSAT) no es un indicador directo de la experiencia de cliente, ya que mide una de las dimensiones que la componen. Sin embargo, muchas empresas utilizan este indicador, dado que un cliente satisfecho suele volver a comprar (implica lealtad), suele aumentar el tamaño de la cesta de compra, realiza más compras cruzadas y suelen tener un menor coste de servicio y retención para la empresa (Mittal & Frennea, 2013). Los clientes satisfechos surgen cuando el servicio prestado, el servicio percibido por el cliente, es superior a lo esperado, por lo que los clientes satisfechos tienen mayor probabilidad de recomendar a amigos y familiares su experiencia positiva (Mill, 2011).

- Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score, más comúnmente conocido como NPS, es uno de los indicadores más utilizados para medir la experiencia de cliente en las organizaciones y es el resultado de la diferencia entre los clientes promotores que recomendarían la oferta de valor de una organización y los clientes detractores que no recomendarían dicha oferta de valor.

El cálculo de este indicador se realiza de acuerdo con una pregunta que se formula a los clientes de una organización: “¿Con qué probabilidad recomendarías esta empresa a un amigo o compañero?”, y cuya respuesta se recoge en una escala que comprende del 0-10, siendo el 0 “*muy improbable*” y el 10 “*extremadamente probable*” que recomiende dicha empresa. En función del valor de la respuesta en la escala comprendida del 0-10, los clientes, tal y como se refleja en la Figura 4, son agrupados de la siguiente forma: las respuestas cuyo valor se encuentre entre 0-6 representan “*clientes detractores*”; aquellas respuestas que comprendan los valores 7 y 8 representan “*clientes pasivos*” o también designados “*clientes neutros*” y las respuestas cuyos valores sean 9 y 10 representarán a los “*clientes promotores*”.

Figura 4

Net Promoter Score (NPS)



Nota. Recuperado de Making Experience, 2015, (makingexperience.com).

Reichheld (2003) publicó un artículo en la revista Harvard Business Review en el que introdujo que el Net Promoter Score era “el único número que necesitaba conocer una organización para crecer y gestionar la fidelidad de los clientes”, aunque confirmó que no funciona para todos los productos. Sin embargo, autores como Morgan & Rego (2006) refuerzan el principio de que las empresas no deberían abandonar la monitorización de la satisfacción de los clientes y centrarse exclusivamente en la recomendación, “ya que dichas prescripciones son potencialmente erróneas y perjudiciales para la organización”. Del mismo modo, Kristensen & Eskildsen (2014) afirman que existen otras métricas e

indicadores como el CSAT (*Customer Satisfaction Score*) que permiten medir mejor la satisfacción y fidelización de los clientes.

Este conjunto de métricas e indicadores se complementan unos a otros, ya que una correcta defensa del cliente conlleva un menor esfuerzo, aumentando el grado de la satisfacción del cliente y una mejora de la satisfacción del cliente, implica mayor lealtad, menor esfuerzo y mayor retención de este. El indicador Customer Satisfaction Score (CSAT) nos permite determinar la satisfacción del cliente; el indicador Net Promoter Score (NPS) permite determinar la lealtad de los clientes; el indicador Customer Advocacy (CA) permite determinar la defensa del cliente, y el indicador Customer Effort Score (CES), determina el esfuerzo que realiza el cliente para interactuar con la empresa. Es por ello por lo que la gran mayoría de los autores de la literatura del marketing recomiendan emplear no solo uno de estos indicadores para obtener información sobre cómo los clientes miden el rendimiento de la empresa, sino combinar las distintas métricas.

Todas estas métricas e indicadores nos permiten contextualizar y adaptar el *customer journey* o viaje del cliente, a través de un mapa o *customer journey map*, una herramienta que permite identificar los puntos de contacto entre la marca y el cliente a lo largo del ciclo del viaje del cliente, facilitando el análisis del estado en que se encuentra la relación entre la marca y el cliente en cada interacción.

- Customer Journey Map o Mapa de viaje del cliente

Comprender la experiencia de cliente y el viaje que realiza el cliente o *customer journey* se ha convertido en un punto crucial para las empresas, ya que el modo en el que los clientes interactúan con las empresas o marcas se realiza a través de múltiples puntos de contacto mediante infinitos canales y medios de comunicación, dando lugar a viajes de cliente más complejos, donde las experiencias de los clientes tienen un carácter mayoritariamente social (Lemon & Verhoef, 2016).

Tal y como recogen Norton & Pine (2013), los *customer journeys* o “viajes de cliente” constituyen la “secuencia de eventos, diseñados o no, que los clientes atraviesan para conocer, comprar e interactuar con las ofertas de la empresa, incluyendo: productos; bienes; servicios o experiencias”. La información facilitada a raíz de dicha secuencia de eventos sobre las experiencias de los clientes se materializa a través de “puntos de contacto” o *touch points*: “instancias de contacto directo con el producto o servicio en sí o con representaciones del mismo entregadas por la empresa o por un tercero” (Meyer & Schwager, 2007), que en la actualidad pueden pertenecer tanto al entorno físico como al digital.

Dentro del proceso de la experiencia de cliente, el viaje de cliente se conceptualiza como un ciclo de compra, en el que el cliente atraviesa diferentes fases: la fase anterior a la compra; la fase de compra y la fase posterior a la compra (Lemon & Verhoef, 2016):

- Fase anterior a la compra

En esta fase se comprenden “todos los aspectos de la interacción del cliente con la marca, la categoría y el entorno, antes de la compra”. Se atribuye a la fase de “pre-compra” comportamientos tales como “el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda y la consideración”.

- Fase de compra

En esta fase se comprenden “todos aquellos aspectos de la interacción del cliente con la marca y su entorno durante el propio proceso de compra”. A esta fase se le atribuyen comportamientos como “la elección, el pedido y el pago”.

- Fase posterior a la compra

En esta fase son comprendidos “todos los aspectos de la interacción del cliente con la marca y su entorno, una vez finalizada la compra”. Los comportamientos como “el uso y el consumo, el compromiso posterior a la compra y las solicitudes de servicio” son relacionados con esta última fase del ciclo de compra en lo referente al customer journey o viaje del cliente.

Las fases anteriormente descritas y los touchpoints que se producen en las mismas suelen representarse mediante el customer journey map o mapa de viaje del cliente, en el que se mapean los puntos de contacto entre la marca y el cliente. El customer journey map o mapa de viaje del cliente, es “un diagrama que ilustra los pasos por los que pasan los clientes al relacionarse con una empresa, ya sea un producto, una experiencia digital, una compra de un producto o un servicio o cualquier combinación” (Richardson, 2010). Una vez identificados, permiten a las empresas conocer en qué estado se encuentran los puntos de contacto de la relación empresa-cliente y permite mejorar dicha interacción en los puntos que se consideren necesarios (Baxendale et al., 2015). La utilización de los customer journey maps nos permite identificar: quiénes son los clientes, qué etapas atraviesan en su relación con la marca y permite analizar las herramientas que empleará la empresa para reforzar la relación cliente-empresa en cada una de esas fases e interacciones.

Según Meyer & Schwager (2007), aquellas empresas que monitorizan de forma sistemática la experiencia de sus clientes pueden dar pasos importantes para mejorarla y junto a esa mejora de la experiencia del cliente, la mejora de los resultados finales de la empresa.

En el sector turístico, la importancia del Customer Journey obedece además a que el turista “ya no es pasivo, sino que ha adoptado un rol activo y participativo, interesándose por las opiniones, las emociones y la experiencia que se ofrece desde la empresa” (ADEC, 2018).

En el pasado, las marcas dirigían su atención a la calidad de los productos como elemento para conseguir la satisfacción y fidelidad de los clientes. Sin embargo, hoy en día, para satisfacer, fidelizar y retener a nuestros clientes, debemos tener en cuenta cada uno de los aspectos que conforman las fases de su viaje

de cliente y estudiar los puntos en los que interactúan con la marca, así como las emociones derivadas de esos touch points, con el fin no solo de satisfacer, fidelizar y retenerles, sino de establecer un vínculo con ellos.

2.2.2. La experiencia del cliente digital

La aparición de las nuevas tecnologías ha supuesto un nuevo gran reto para las empresas, no solo por el coste y desarrollo de su integración en la empresa y su estrategia, sino porque estas nuevas tecnologías abren nuevos canales de interacción entre el cliente y la empresa; si antes las empresas competían por ofrecer un mejor producto o servicio, ahora no solo compiten por ofrecer la mejor experiencia, sino que han de contemplar nuevos canales digitales en los que los clientes también interactúan, además de los tradicionales.

Tal y como indica Ochoa (2016), el desarrollo de estas tecnologías resulta clave para las empresas a la hora de mantener la satisfacción de los clientes en un entorno expuesto a constantes cambios, que incluso afecta al comportamiento de los clientes: cambiando la manera en la que los clientes investigan sobre los productos o servicios, compran a través de los medios digitales o se interrelacionan con el mundo (García, 2018).

Tal y como revelan (Lemon and Verhoef en Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey), los clientes buscan comprometerse con las marcas de servicios e interactuar con las organizaciones de servicios que permiten experiencias superiores.

Basándonos en los capítulos anteriores, podemos afirmar que la experiencia de cliente es la suma de las interacciones entre los clientes y la marca, resultado de todos aquellos puntos de contacto antes, durante, y posterior a la adquisición del producto o servicio. No obstante, ¿qué diferencia existe entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital?

Según Liferay, la experiencia de cliente digital es la suma de las interacciones digitales entre un cliente y una empresa y la impresión resultante que el cliente se lleva, y se centra en la optimización de todos aquellos factores *front-end* y *back-office* que impactan sobre los clientes (Liferay, 2020).

Por otro lado, y en línea con la definición anterior, Moreno (2019) considera que la experiencia de cliente digital es la suma de todas las experiencias que un cliente tiene con su marca, a través de todos los posibles puntos de contacto digitales y momentos de contacto. No obstante, considera que, aunque exista una diferenciación entre los canales en los que se haya producido ese contacto con la marca (digitales y/o no digitales), y aunque los touch points digitales son muy importantes teniendo en cuenta la digitalización que envuelve el entorno actual y la evolución del cliente digital, establece que la experiencia de cliente debe tomarse como un concepto holístico, ya que el cliente no diferencia entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital.

Tal y como afirman Berman & Kesterson-Townes (2012), una de las maneras en la que los consumidores digitales están llevando a la industria “más allá de lo digital”, es desafiando a la industria a proporcionar experiencias personalizadas, que sean relevantes para los consumidores y sin fisuras. Es por ello por lo que conceptos como omnicanalidad deben estar muy presentes e integrados dentro de la estrategia de experiencia del cliente digital.

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente afirma que a través de la estrategia omnicanal, en la que se integren tanto las acciones físicas como las digitales, las empresas conseguirán optimizar la experiencia global con la marca (Minsait & DEC, 2019). Con el aumento del uso de los móviles, las tablets, las redes sociales y los avances tecnológicos en analítica, la integración de canales en la venta minorista, tanto on-line como off-line, se sigue aun desarrollando. “Hoy en día, se entiende que la mayoría de los consumidores van y vienen de un canal a otro y los utilizan indistintamente” (Andersson et al., 2018).

2.3. La evolución tecnológica y digital en el sector hotelero

No hace demasiado, los huéspedes de los hoteles utilizaban los directorios de hoteles impresos para contactar y realizar las reservas y, gracias a la constante evolución social de la era tecnológica, esto ha cambiado para facilitarnos este y otros muchos procesos.

La aparición de Internet y las nuevas tecnologías han supuesto un gran cambio en la sociedad, tanto para los usuarios particulares como para las organizaciones. Internet ha abierto las puertas a un mundo interconectado en el que toda la información está al alcance de un clic y, además, se ha convertido en un nuevo medio de comunicación que las organizaciones no deben desoír si quieren continuar en el *pool* del mercado. En el sector del turismo, la aparición de internet no solo ha supuesto el nacimiento de un nuevo medio de comunicación e interacción entre los turistas y las diferentes organizaciones turísticas (restauración, hostelería, ...), sino que incluso ha influido en el patrón de comportamiento del turista.

En la actualidad, la influencia de Internet en el sector turístico, y en concreto en el sector hotelero, ha transformado la manera en la que los turistas planean y realizan sus viajes: desde su planificación, en la que buscan información previa de los destinos que desean visitar a través de varios dispositivos e incluyendo a las redes sociales, otro canal que emerge para compartir y obtener información, hasta su reserva, en la que el turista se convierte en un consumidor proactivo que interactúa con otros usuarios para consultar sus experiencias y basar sus decisiones en función de la información que obtiene y le recomiendan (más que por el propio marketing realizado por las marcas), viéndose muy influenciado por las nuevas tecnologías (Mecías Ceballos & Rodríguez Páez, 2016). Este turista 2.0, con rasgos muy similares al cliente digital que define García (2018), cambia los patrones de comportamiento del anterior perfil de turista: hiperconectado, exigente, multidispositivo y escéptico; supone una nueva tipología a

la que ha de adaptarse el sector hotelero para satisfacerlo y en el que Internet y las nuevas tecnologías juegan un papel clave.

La industria del turismo es un sector en constante cambio y evolución, resultado de las actuales tendencias demandadas por el consumidor turístico actual, lo que lleva a las organizaciones a la búsqueda de nuevos métodos para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, como la creación de nuevos productos o la adaptación de los ya existentes con matices innovadores. Es en este aspecto, en el de la satisfacción del cliente, en el que el sector hotelero en concreto, pero también el sector turístico, podrá encontrar en las nuevas tecnologías un gran aliado que le permita no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también mejorar su experiencia e incrementar su fidelización. Tal y como se afirma en el Instituto Tecnológico Hotelero (2019b), “los hoteles no gestionan habitaciones, gestionan personas y sus experiencias”.

2.3.1. Las nuevas tecnologías en el sector hotelero

La incorporación de las nuevas TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) en la operativa de los hoteles supone un reto y una gran revolución para el sector.

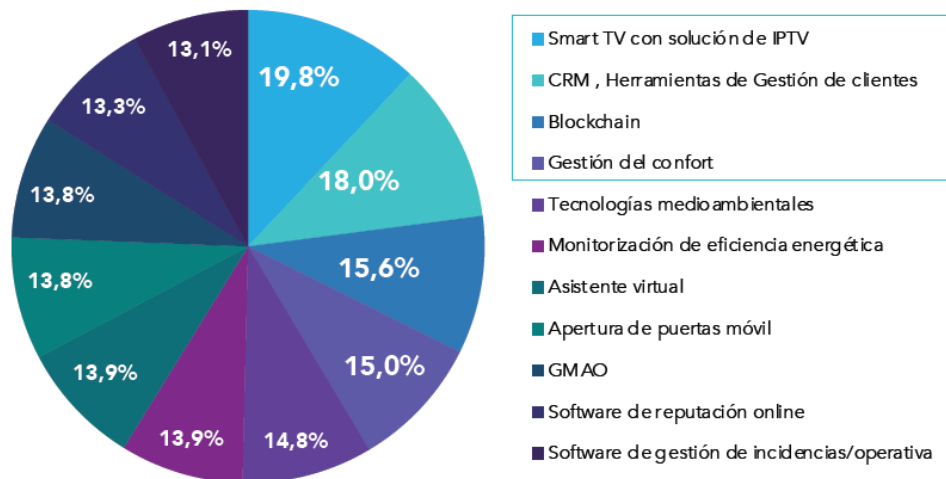
Por una parte, esta adaptación tecnológica supone un reto para el sector, ya que se han de considerar tres factores relevantes en esta transición: costes de implantación y mantenimiento, formación del equipo para un adecuado uso de la misma y comprensión de utilidad y valor en la experiencia por parte del cliente. Por otra parte, supone una revolución para el sector hotelero, pues puede favorecer cuatro aspectos: optimización de los procesos, desarrollo y crecimiento corporativo, diferenciación frente a sus competidores y mejora de estrategias de *upselling*, *cross-selling* y fidelización (Serra Zornoza, 2020). Por consiguiente, las nuevas tecnologías son un elemento clave para poder responder a las necesidades en constante evolución de los clientes. Según el estudio *Digitalización y experiencia de cliente*, el alojamiento es el sector más digitalizado, con el mayor grado de interacción desplegada a través de los canales digitales (Minsait & DEC, 2019). Sin embargo, ¿cuál es el grado de implantación en el sector hotelero español?

El *Estudio sobre la implantación y el uso de la tecnología en el sector hotelero*, analiza el grado de implantación de nuevas tecnologías en el sector hotelero español. Según dicho estudio, y desde la percepción del hotelero, el 31,6% del sector considera que la inversión de parte de su presupuesto en la digitalización de los hoteles es muy importante. En la misma línea, el 36,2% de los hoteleros españoles considera importante o muy importante invertir en soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del huésped durante su estancia en el hotel. Así mismo, el 68,4% del sector hotelero español considera que aquellas tecnologías que permitan mejorar aspectos relacionados con la oferta de servicios de valor añadido para el cliente y la gestión y seguridad de datos del cliente son las más necesarias, como se puede ver en la Figura 5: implantación de Smart TV's con solución de IPTV se sitúa en un 19,8%;

implantación de Herramientas de Gestión de Clientes o CRM se sitúa en un 18,0%; aplicación de tecnología Blockchain se sitúa en un 15,6%, casi 7 puntos por debajo de 2018, y la Gestión del confort se sitúa en 15,0%, 10 puntos por debajo de 2018 (Instituto Tecnológico Hotelero, 2018, 2019a).

Figura 5

Percepción del hotelero sobre la implantación tecnológica y su impacto en el negocio y en el cliente

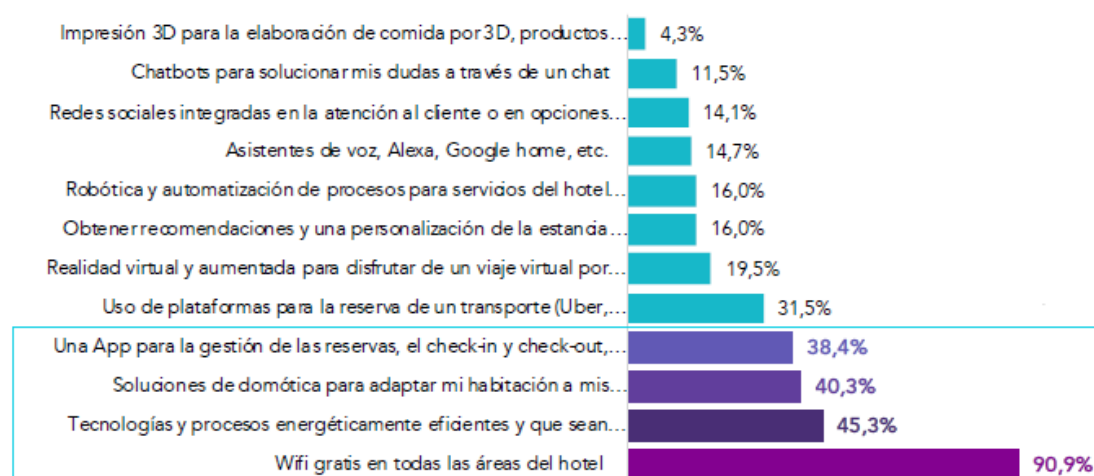


Nota. Recuperado de Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español, Instituto Tecnológico Hotelero, 2018.

Desde la perspectiva del huésped, en lo referente al grado de implantación de las nuevas tecnologías y el impacto que repercute en su experiencia, las tecnologías más relevantes consideradas por los huéspedes son: una App para la gestión de las reservas y los servicios (38,4%), soluciones de domótica para adaptar la habitación (40,3%), tecnologías respetuosas con el medio ambiente (45,3%) y WIFI gratis y de calidad en todas las áreas del hotel (90,9%). Muy por debajo de estas quedan las soluciones tecnológicas, como la implantación de la realidad virtual, la realidad aumentada, la robótica o la integración de los *chatbots*, como se puede apreciar en la Figura 6.

Figura 6

Percepción del huésped sobre la implantación tecnológica en los hoteles y el impacto en su experiencia

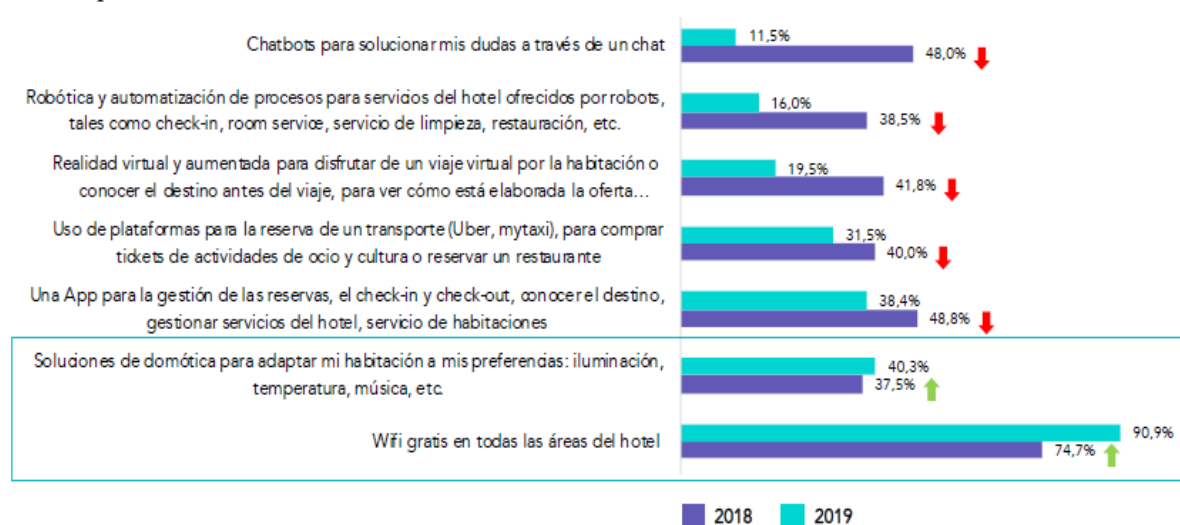


Nota. Recuperado de Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español, Instituto Tecnológico Hotelero, 2018.

Tanto es así, que, con respecto a 2018, la mayoría de las soluciones tecnológicas han perdido relevancia en detrimento de dos: las soluciones domóticas para adaptar la habitación y un WIFI gratuito y de calidad, que suben frente al año anterior entre 3 y 16 puntos respectivamente, como se muestra en la Figura 7.

Figura 7

Evolución de la percepción del huésped sobre la implantación tecnológica en los hoteles y el impacto en su experiencia



Nota. Recuperado de Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español, Instituto Tecnológico Hotelero, 2018.

Tal y como recoge dicho estudio, un 45,9% de los huéspedes “recomendarían un hotel por su tecnología, en el caso de que esta se adapte a sus necesidades y suponga una mejora en su experiencia”.

El *Estudio sobre la implantación y el uso de la tecnología en el sector hotelero* concluye con una comparativa entre la visión del sector hotelero y la del propio huésped, en la que se evidencia la brecha entre ambas visiones, pues el grado de afinidad tecnológico de los huéspedes es notoriamente superior al de los hoteles, que aún no han llegado al mismo grado de digitalización, suponiendo un claro contraste entre lo que el cliente espera y la experiencia que le ofrece el hotel.

2.3.2. Las redes sociales en el sector hotelero

Como se comenta en anteriores apartados, la llegada de Internet ha supuesto un antes y un después para la sociedad: la aparición de la Web 2.0. ha abierto nuevas posibilidades y oportunidades para los usuarios ofreciendo una interacción mucho más dinámica. De esta manera, el sector turístico y, más concretamente, las cadenas hoteleras se han dado cuenta de la relevancia de estar presentes en las redes sociales, pues, en muchas ocasiones, si no en la mayoría de ellas, la propia experiencia de sus huéspedes comienza en las redes sociales.

Según Carr & Hayes (2015), las redes sociales son “canales que se basan en Internet que permiten a los usuarios interactuar de forma oportuna y autopresentarse de forma selectiva, ya sea en tiempo real o de forma asíncrona”, cuyas amplias y/o reducidas audiencias obtienen valor de los contenidos que estos generan y de la percepción de la interacción con los demás. Por otro lado, ANEI (2008) indica que las redes sociales están constituidas por la suma de interacciones de miles de grupos de usuarios de Internet que tienen intereses comunes. Para Mendes Thomaz et al. (2013), “los medios y redes sociales conforman un fenómeno cultural en constante ascenso y por ser colaborativo e involucrar a personas que están en constante transformación”.

Con la llegada de Internet y de las redes sociales, el turismo ha experimentado un cambio notable, creándose una tendencia por la que las cadenas hoteleras han comprendido que compartir la información con el consumidor ya no es un mero objetivo, sino que es un objetivo clave (Ortiz García & González Sánchez, 2014), y que da lugar al Turismo 2.0 .

Según Sánchez Amboage (2011), el Turismo 2.0 es el resultado de la unión de la Web 2.0 y el turismo, en el que “las críticas, opiniones y la posibilidad de contacto entre distintos usuarios”, unido al desarrollo de Internet, y junto con “la aparición de elementos de socialización e interacción entre clientes y empresarios”, conforman el Turismo 2.0 . Tal y como recoge Mellinas Cánovas (2011), el Turismo 2.0 se basa en “el uso de las herramientas de la Web 2.0 por parte de los usuarios de productos y servicios turísticos, donde cobran especial importancia los comentarios de los turistas sobre sus experiencias de viajes, bien sea compartiendo fotos, vídeos y opiniones o escribiendo blogs y diarios de viaje sobre estos temas”. La finalidad del turismo 2.0 es la de aportar valor a los consumidores y que

sea percibido junto con la creación de una experiencia única a través un producto personalizado, que vincule al consumidor y a la marca, gracias a la innovación y adaptación constante de los procesos de la marca a las necesidades del consumidor (Sobejano, 2013).

Este nuevo concepto de turismo ha revolucionado al sector, pues no solo se produce un cambio en el ámbito de la comunicación con los usuarios, sino que la llegada de las nuevas tecnologías al sector ha supuesto una transformación integral de su estructura.

2.3.2.1. El impacto de las redes sociales en el sector hotelero

La existencia de información en tiempo real y accesible desde cualquier dispositivo o canal de comunicación está contribuyendo al cambio en el proceso de toma de decisiones y adquisiciones de productos turísticos, como son en este caso, las estancias en hoteles.

Las redes sociales están presentes durante todo el proceso de compra de una estancia en un hotel: desde la planificación del viaje, en la que el huésped se busca la información de los hoteles, no solo en internet, sino también en blogs, foros y a través de amigos y familiares en las redes sociales, durante la estancia, en la que los huéspedes comparten en tiempo real la experiencia y las impresiones del viaje, hasta la finalización del viaje, en la que comparten la experiencia global de su estancia y del viaje, tanto en blogs y en foros, como en las redes sociales, desde sus perfiles personales y en la página del hotel en la que se han alojado (Beltrán Bueno et al., 2017).

Según *Digital 2020* (We are Social & Hootsuite, 2020) - informe que contempla los períodos de abril 2019 y enero 2020 -, en España, 29 millones de personas son usuarios activos de las redes sociales (un 62,03% de la población española, un 3,1% más que en el mismo período del año anterior), que de media pasa 1 hora y 51 minutos conectado a las redes sociales, accediendo en su mayoría a través de los smartphones (un 98%). Según dicho estudio, los usuarios de las redes sociales poseen cerca de 8,4 cuentas en redes sociales por usuario, siendo las 5 redes sociales más utilizadas las siguientes: YouTube (89%), WhatsApp (86%); Facebook (79%); Instagram (65%) y Twitter (53%). Así mismo, también se recoge que el sector de los viajes (incluido el alojamiento) es aquel en el que más dinero invierten los usuarios de *e-commerce*: 25,56 billones de dólares, un 8,4% más que en el mismo período del anterior año.

Por otro lado, según el *Estudio Anual de Redes Sociales 2020* (IAB), en España, el sector de “viajes, transporte y turismo” es el tercero con más seguidores (39%), en lo referente al seguimiento de marcas en redes sociales por parte de los usuarios, no variando con respecto al año anterior. A nivel de interacción con la marca, el sector del alojamiento es el sector cuya interacción se produce con mayor frecuencia por medio de canales digitales, siendo el más digitalizado (Minsait & DEC, 2019).

En ese sentido, las empresas turísticas deberían tener como objetivo implementar una estrategia de comunicación en la que traten de “alinear las expectativas del consumidor con la experiencia vivida”, segmentada y analizada para cada una de las tres fases que componen la experiencia de los huéspedes (pre-compra o planificación del viaje, compra o estancia en el hotel y post-compra o finalización del viaje) y con especial énfasis en la última fase, ya que si se ha definido y trabajado correctamente, será la que de forma significativa mantendrá el recuerdo del viaje en la mente del consumidor y le impulsará a compartir su experiencia positiva con otros potenciales clientes, por medio de las redes sociales (Cascales García et al., 2015).

Siendo así, y por el nivel de vinculación que tienen las redes sociales en la experiencia relativa a los productos turísticos, no podemos obviar el peso que tienen y ejercen, y ni obviarlas a la hora de planificar nuestra estrategia de comunicación. Como afirman Beltrán Bueno et al. (2017), las redes sociales tienen la capacidad de influir en los viajeros a la hora de escoger entre varios hoteles; pero es labor de los hoteles elaborar una correcta estrategia en medios sociales, atendiendo a las múltiples etapas del viaje, para captar la atención de los clientes y brindarles ofertas personalizadas.

Para ofrecer buenas experiencias, han de llegar a los consumidores adecuados contenidos atractivos mediante: un buen análisis, una infraestructura inteligente e integrada y las funciones adecuadas, como en este caso son las redes sociales (Berman & Kesterson-Townes, 2012).

2.3.2. Customer Experience Management

La velocidad con la que avanza el mundo digital no solo afecta al modo en el que las empresas gestionan sus negocios, sino que tiene un impacto directo en el modo en el que los clientes se relacionan con las marcas. Por ello, en esta carrera hacia la digitalización del sector, los hoteleros buscan nuevos medios, plataformas y/o herramientas de gestión que les permitan comprender las necesidades y expectativas de sus clientes, de modo que puedan ofrecerles productos y experiencias personalizadas con el fin de aumentar su satisfacción, repercutiendo en su lealtad y fidelización con la marca.

El *Customer Experience Marketing* (CEM), es considerado una nueva tendencia o una evolución del marketing que tiene como fin “gestionar las experiencias de los clientes para conseguir un aumento de la fidelización con la marca”, con el objetivo de centrarse en el cliente y en sus emociones, permitiendo gestionar cada interacción que el cliente tiene con la marca (Madison Experience Marketing, 2018).

El concepto de gestión de la experiencia se convirtió en objeto de investigación gracias a la publicación del libro *Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1998), en el que sus autores inciden sobre el valor de ofrecer buenas experiencias, del mismo modo que se ofrecen buenos productos y servicios. Así mismo, explican el valor económico de la oferta de experiencias y la importancia de organizar eventos para crear una buena experiencia en el cliente, y consiguiente satisfacción, más allá de las ofrecidas hasta aquella fecha en parques temáticos y teatros, como era el caso de Walt Disney.

Según Schmitt (2003), el *Customer Experience Marketing* (CEM) o Gestión de la Experiencia de Cliente es “el proceso de gestionar estratégicamente toda la experiencia del cliente con un producto o empresa”, en la que la idea de satisfacción está orientada al proceso, en vez de a los resultados, y va más allá del CRM (*Customer Relationship Management*), ya que no solo registra las transacciones, sino que “construye relaciones de alcance con los clientes”. Del mismo modo, considera que la Gestión de la Experiencia de Cliente conecta con el cliente en cada touchpoint, proporcionando valor a los clientes a través de la entrega de información, servicios y las propias interacciones que conforman “experiencias convincentes”, fidelizando a los clientes y añadiendo valor a la empresa. No obstante, menciona que para conseguir todo ello, la experiencia de empleado no debe caer en el olvido, pues es en muchas ocasiones en las que la interacción con el empleado ya constituye una experiencia en sí, siendo en parte responsables de la percepción que los clientes tienen de la marca (Palmer, 2010; B. H. Schmitt, 2003).

Por otro lado, Palmer (2010) defiende que el hecho de que un buen diseño de estrategia en CEM esté cobrando relevancia radica en que las empresas están tratando de conseguir ventajas competitivas frente a otras empresas a través de experiencias de cliente bien gestionadas, en lugar de a través de la gestión de relaciones.

En el sector turístico, la creación de una gran experiencia de cliente es aún más importante si cabe, dada la naturaleza experiencial del sector que se apoya en el lado más emocional del concepto. La literatura relacionada con la gestión de la experiencia de cliente en el sector de la hostelería y el turismo ha ido ganando peso en lo referente a la importancia de ofrecer una buena experiencia de cliente que permita crear un fuerte vínculo de fidelidad con los clientes, en lugar de limitarse a ofrecer una experiencia de cliente (Prebensen & Rosengren, 2016, como se citó en Hwang & Seo, 2016), en la que es crucial que toda las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y tecnología estén unidos para gestionar las experiencias de los clientes (Kandampully et al., 2018).

Este hecho refleja la transformación por la que atraviesan las empresas, en la que el enfoque pasa de una relación transaccional a la búsqueda de experiencias memorables que puedan ofrecer a sus clientes y que es transversal a toda la compañía, ya que el valor de la experiencia de una acción memorable no radica en un único departamento, sino en el conjunto de acciones directas o indirectas que conforman la experiencia del cliente, sin importar el número de departamentos que intervengan o no.

No obstante, la mayoría de autores coincide en la falta de literatura relativa a la gestión de la experiencia de cliente en el sector de la hostelería y el turismo, aunque coinciden en la importancia de concebir la experiencia de cliente como un concepto holístico, ya que la mayoría de las experiencias están compuestas por varias etapas y todas ellas son transversales a la compañía: antes de la experiencia, durante la experiencia y al finalizar la experiencia.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación y con el fin de dar respuesta a los objetivos establecidos al inicio, se ha desarrollado un proceso de investigación mixto, compuesto por técnicas cuantitativas y cualitativas, cuyo propósito es enriquecer el estudio con la información obtenida a partir de dichas técnicas.

La obtención inicial de la información tiene su punto de apoyo en una de las herramientas más utilizadas en la experiencia del cliente y del cliente digital: los mapas de viajes de cliente o customer journey maps.

El customer journey map es una técnica híbrida, entre lo cualitativo y lo cuantitativo, mediante la cual se recogen todas las interacciones que se producen entre un usuario y una marca o empresa y se analizan las emociones que dichas interacciones provocan en los usuarios. Tal y como se recoge en capítulos anteriores, los customer journey maps o mapas de viaje de cliente utilizan los datos de los clientes para elaborar el mapeo de interacciones. Dado que el mapa de viaje del cliente se realizará en el sector hotelero, pasaremos a denominarlo *guest journey map*.

No obstante, dada la complejidad para obtener datos de clientes de las cadenas hoteleras anteriormente mencionadas, y la situación actual en la que los protocolos sanitarios recomiendan el menor contacto posible, así como un distanciamiento no inferior a 2 metros (Ministerio de Sanidad, 2020), se ha procedido a la recogida de datos cuantitativos mediante una encuesta on-line a través de las redes sociales, mientras que el método de recogida de información para el análisis cualitativo se ha llevado a cabo mediante varias entrevistas en profundidad o semi estructuradas a expertos en la materia.

3.1. Investigación cuantitativa

En esta primera fase, la investigación cuantitativa ha partido del análisis de los puntos de contacto entre el cliente y la cadena hotelera, dando lugar al guest journey map. Este mapa del viaje del huésped se ha centrado en aquellos puntos de contacto entre el cliente y las cadenas hoteleras, que se realizan a través de canales digitales principalmente, aunque en algún punto de contacto, como puede observarse en la encuesta y en los resultados, existen touch points de carácter físico que son susceptibles de ser digitalizados.

En lo referente a los mapas de viaje de cliente, existen multitud de variantes en función de la tipología del hotel, el tipo de cliente o el motivo del viaje; sin embargo, se han identificado 6 interacciones comunes con independencia de las características del viaje, del hotel y del cliente:

- 1) Búsqueda de información de destino, hotel e idea del viaje
- 2) Reserva del hotel
- 3) Confirmación de la reserva

- 4) Check-in
- 5) Check-out
- 6) Encuesta de satisfacción

Una vez identificadas las interacciones comunes para todos los tipos de cliente, se ha procedido a categorizar dichas interacciones dentro del ciclo de vida del cliente y sus fases, tal y como se observaba en el marco teórico. Es por ello por lo que, dentro de la fase de pre-compra, encontraremos las tres primeras interacciones; en la fase de compra, hallaremos las dos siguientes interacciones y, finalmente, dentro de la fase de pos-compra, se encontrará la última interacción. En el siguiente guest journey map, Figura 8, se han representado tanto las interacciones como las fases del ciclo de vida del cliente, así como los canales a través de los cuales han podido interactuar y las emociones resultantes:

Figura 8

Guest Journey: el viaje del cliente en el ciclo del producto

Fases	Antes			Durante		Después
Momentos	Búsqueda de información de destino, hotel, idea del viaje	Reserva del hotel	Confirmación de la reserva	Check-in	Check-out	Encuesta de satisfacción
Canales	Web o APP hotel/cadena hotelera Blogs Revistas del sector RRSS	Web o APP hotel/cadena hotelera Email Agencias de Viajes Online (OTA's)	Email App	Físico/ Check-in previo (digital): Web/App	Físico/ Digital: mediante App	Email de satisfacción
Emociones	😊	😐	😞	😐	😞	😊

Como objeto de estudio, se ha tomado como marco referente el ranking que publica anualmente Hosteltur (2020), en el que se recogen los datos de expansión de las principales cadenas hoteleras españolas, seleccionando los siguientes criterios: número de establecimientos y número de habitaciones totales, ya que la probabilidad de encuestar a huéspedes que se hubieran alojado en estos alojamientos resultaría mayor. Basándose en este ranking, las 10 principales cadenas hoteleras españolas han sido la referencia marco: Meliá Hotels International, Barceló Hotel Group, NH Hotel Group, Riu Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts, Eurostars Hotel Company, MP Hoteles, H10 Hoteles, Bahía Príncipe Hotels & Resorts (Grupo Piñero) y Palladium Hotel Group.

Figura 9

Top 10 de las cadenas españolas por establecimientos y habitaciones

RANKING N° GLOBAL DE ESTABLECIMIENTOS Y HABITACIONES

Hotelera		Establecimientos		Habitaciones	
		2020	2019	2020	2019
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	326	329	83.821	83.018
2	BARCELÓ HOTEL GROUP ▲1	252	251	57.849	55.944
3	NH HOTEL GROUP ▼1	359	369	55.285	57.356
4	RIU HOTELS & RESORTS ▶	99	95	48.036	45.648
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	100	102	33.622	32.404
6	EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▲1	213	202	21.838	20.732
7	MP HOTELS ▲1	73	75	16.440	17.790
8	H10 HOTELS ▲1	65	66	16.261	17.437
9	BAHIA PRINCEPES HOTELS & RESORTS (GRUPO PIÑERO) ▲1	27	27	14.000	14.153
10	PALLADIUM HOTEL GROUP ▲1	48	50	14.000	14.000

En lo que se refiere al perfil del viajero, tal y como se recoge en el estudio *Travel Is Digital* (IPSOS & ISDI, 2019), la edad media del usuario que ha realizado una reserva de viaje on-line, al menos una vez durante el último año, es de 43,9 años, siendo los hombres los que reservan más viajes on-line (53,1%) en un estudio que comprende desde los 18 hasta los 70 años. Siendo así, se ha tomado dicho tramo de edades como rango de estudio para este análisis cuantitativo. En lo referente al período contemplado para el estudio, se ha establecido un período de tres años, desde 2017-2020: durante el 2020, y pese a las consecuencias ocasionadas por la pandemia, se ha observado un ligero repunte de estancias en hoteles, al menos en el período estival, además de los meses previos a la declaración del estado de alarma, en el que aún, tanto viajes de ocio como de negocio, se seguían llevando a cabo (Hosteltur, 2021).

Esta investigación cualitativa se ha efectuado mediante la realización de una encuesta on-line, componiéndose en su mayoría de preguntas cerradas y, en menor medida, de preguntas abiertas. En cuanto a las variables de estas, en esta encuesta on-line podrán encontrarse: variables cualitativas nominales y variables cuantitativas por intervalo o razón, según el nivel de medición, y, según su escala, encontraremos variables continuas y discretas. Dicha encuesta se corresponde con un muestreo no probabilístico que no asegura la total representación de la población, sino que depende de las condiciones que permiten realizar dicho muestreo. En lo referente al tamaño de la muestra, dado que se trata de una muestra para población infinita (<100.000 personas), se establece un margen de error de $\pm 5\%$, atendiendo a un nivel de confianza del 95%, por lo que el tamaño muestral se establece en 400 encuestas.

En cuanto a los canales de difusión y distribución, dadas las medidas excepcionales mencionadas anteriormente, se ha realizado a través de diferentes redes sociales: correo, What's App, Facebook y LinkedIn.

La finalidad de esta investigación cuantitativa tiene como objeto analizar la satisfacción de los clientes de hoteles en los principales touchpoints identificados anteriormente, dentro del marco de la experiencia de cliente (ver en Anexo I). Tal y como recoge Lager (2008), la Satisfacción de Cliente es una filosofía de negocio que muestra tanto la responsabilidad, como la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, previendo y gestionando sus expectativas, resaltando la importancia de crear valor para los mismos. Por esta razón, si los directores y gerentes de hoteles quieren mejorar y desarrollar sus negocios, deben entender los factores que proporcionan un mayor valor para los clientes y esta comprensión se lleva a cabo a través de las métricas de satisfacción del cliente, ya que estas les proporcionarán la información necesaria para comprender e identificar los requisitos y necesidades de los clientes (Nobar & Rostamzadeh, 2018). Para esta investigación cuantitativa se ha empleado como métrica de satisfacción de cliente, el indicador Customer Satisfaction Score (CSAT), con el fin de comprender el nivel de satisfacción en cada una de las etapas que se han identificado en su guest journey, así como en el cómputo general de la experiencia obtenida de su estancia.

Tabla 1

Características de la encuesta diseñada

Tipo de encuesta	Auto-administrada a través de GoogleForms
Número de preguntas	27 preguntas estructuradas en 7 secciones
Trabajo de campo	22 de febrero de 2021 – 22 de marzo de 2021 (1 mes)
Métrica empleada	Customer Satisfaction Score
Número de respuestas obtenidas	409

3.2. Investigación cualitativa

En esta segunda fase, la investigación cualitativa se ha desarrollado a través de una conversación a varios expertos, mediante una entrevista semiestructurada, compuesta por 11 preguntas. Esta entrevista se ha realizado con el objetivo de conocer las medidas que están implantando las principales cadenas hoteleras en materia de experiencia de cliente y su gestión y así complementar la visión de la experiencia de cliente, no solo desde el punto de vista del cliente orientado a la satisfacción (en un entorno front-office), sino agregando la visión de los expertos que trabajan desde el back-office para mejorar la experiencia de los clientes y su gestión (ver Anexo II).

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez llevadas a cabo las técnicas de investigación, se procede al análisis de los resultados en dos partes: en primer lugar, se realizará el análisis de la investigación cuantitativa y, en segundo lugar, el análisis de la investigación cualitativa.

4.1. Análisis de la investigación cuantitativa

En este apartado se procede al análisis de la encuesta realizada con el fin de conocer el grado de satisfacción de su experiencia durante la estancia en un hotel. La encuesta realizada está compuesta por 27 preguntas: el primer bloque consta de 8 preguntas destinado a la caracterización del perfil del encuestado; las siguientes 3 preguntas conforman la primera etapa del guest journey “Búsqueda de información del destino y del hotel”; seguidamente, se encontrarán otras 4 preguntas, relativas a la segunda etapa del journey map “Reserva del hotel”; la tercera etapa del guest journey, “Confirmación de la reserva”, está compuesta por 3 preguntas; a continuación, le seguirán 4 preguntas que forman la cuarta etapa “Check-in en el hotel”; en penúltimo lugar, se encuentran 3 preguntas relacionadas con la quinta etapa del journey “Check-out en el hotel”; y, finalmente, la última etapa “Encuesta de satisfacción”, que se compone de 2 preguntas.

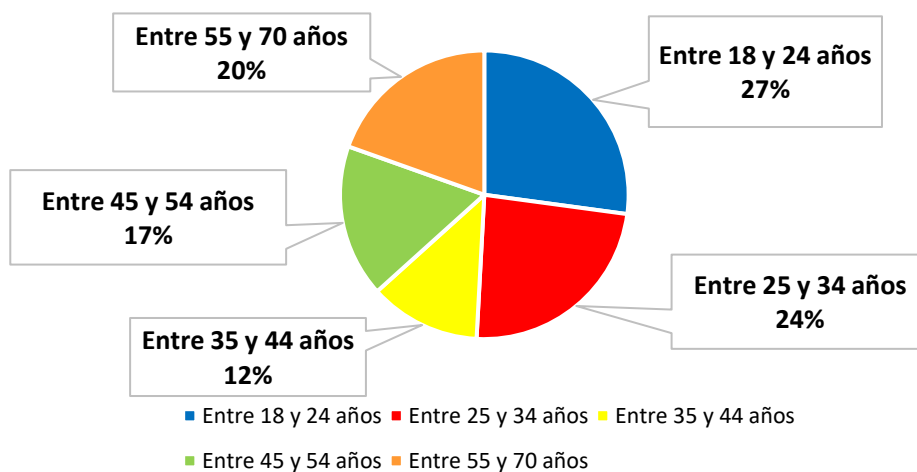
Para llevar a cabo el análisis de los resultados, se procederá en primer lugar al análisis desglosado de todos los datos resultantes de la encuesta, y posteriormente, se realizará un análisis pormenorizado según los segmentos de edad reflejados en la muestra, detallando en ambos análisis los resultados de cada una de las etapas que confirman el guest journey objeto de esta encuesta.

4.1.1. Análisis genérico de la encuesta

La encuesta ha sido realizada a 409 personas, de las cuales el 61,6% eran mujeres (252), y el 38,4% de los encuestados eran hombres (157). Las edades comprendidas en la muestra objeto de la encuesta se dividen en 5 segmentos, siendo el más grande el representado por los encuestados de entre 18 y 24 años, con un 27,1% (111), seguidos de cerca por el grupo de encuestados de entre 25 y 34 años, que representan el 23,7% (97), como puede observarse en la Figura 10:

Figura 10

Pregunta 1: Representación de los encuestados segmentado por edades

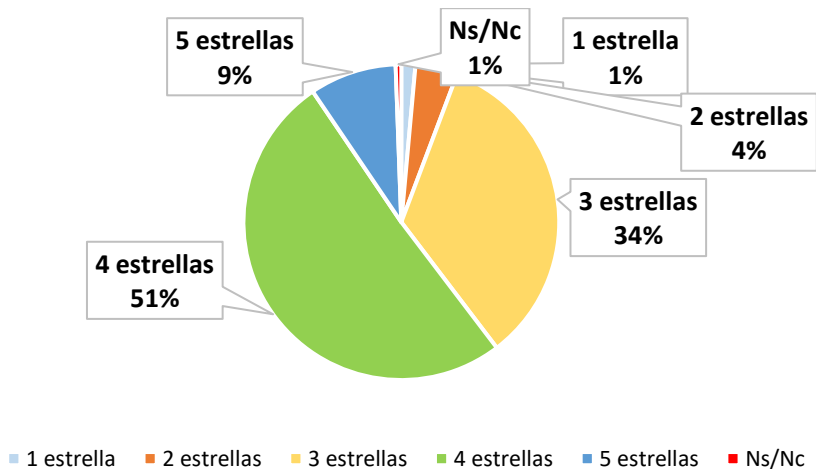


De los 409 encuestados, el 97,6% ha viajado durante los últimos 3 años, período comprendido entre los años 2017 y 2020, siendo en un 94,2% por motivos de ocio, frente a los 5,8% cuyo motivo de viaje fueron los negocios.

En relación con el alojamiento, el 87,2% de los encuestados se hospedó en un hotel (348 personas), frente al 12,8% que no se hospedó en un establecimiento hotelero (51 personas). La categoría de hotel en la que más se hospedaron los encuestados fue la de 4 estrellas, con un 51,2% de la cuota de alojamiento, es decir, más de la mitad de los encuestados se alojó en un hotel de 4 estrellas, en comparación con el resto de las categorías, tal y como puede observarse en la Figura 11.

Figura 11

Pregunta 6: ¿Podría indicar cuál era la categoría del hotel?

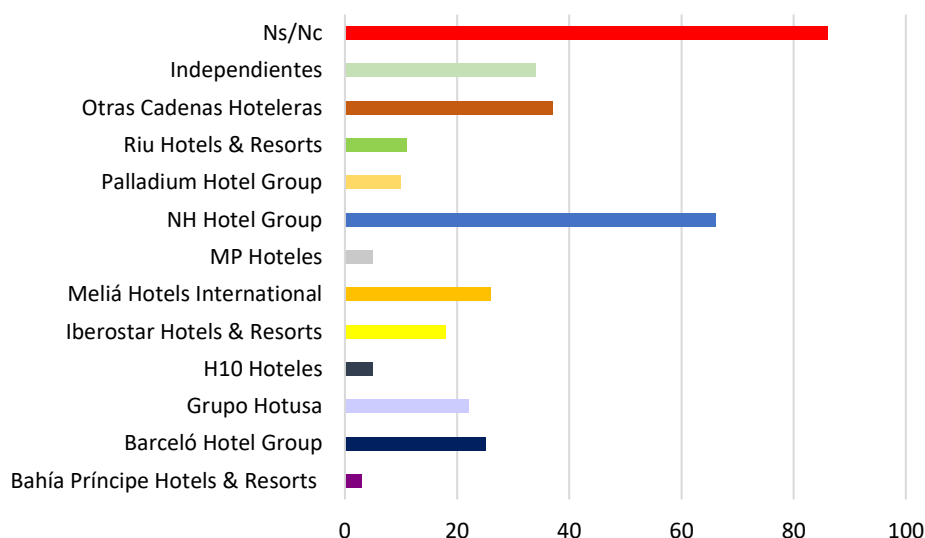


En cuanto a los hoteles o cadenas hoteleras en las que se han hospedado los clientes, el 54% de los encuestados se han alojado en las 10 principales cadenas hoteleras españolas según el número de habitaciones y establecimientos de Hosteltur, como puede observarse en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en el que se pueden observar los porcentajes relativos a cada cadena del ranking. En menor número, pero no por ello menos importante, un 25% no recuerda en qué hotel se hospedó, y cerca de un 10% y un 11%, se alojaron en hoteles independientes u otras cadenas hoteleras respectivamente.

Finalmente, de los 348 encuestados, tan solo el 35,1% se ha alojado más de una vez en el hotel que han indicado para esta encuesta (122 personas), frente al 64,9% que indica que solo se ha alojado una vez en dicho hotel (226 personas).

Figura 12

Pregunta 8: ¿Podría indicar la cadena del hotel en la que se alojó?



El posterior análisis comprende las 8 primeras preguntas de la encuesta realizada.

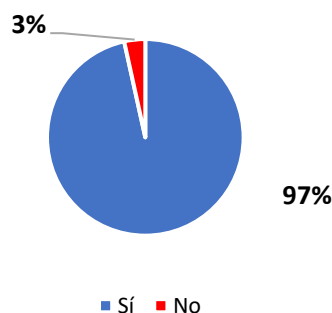
A continuación, se procede al análisis de los resultados de la encuesta, segmentados por las etapas que conforman el guest journey diseñado para esta encuesta y que comprenden las fases de “planificación del viaje” (Etapas I, II y III), “duración del viaje” (Etapas IV y V) y “finalización del viaje” (Etapa VI): Etapa I) Búsqueda de información del destino y del hotel, Etapa II) Reserva del hotel, Etapa III) Confirmación de la reserva, Etapa IV) Check-in en el hotel, Etapa V) Check out en el hotel y Etapa VI) Encuesta de Satisfacción.

Etapas I) Búsqueda de información del destino

El objetivo de esta primera etapa consiste en determinar la facilidad para encontrar el destino y qué medios utilizaron para buscarlo, así como conocer el grado de satisfacción respecto a estos procesos.

Figura 13

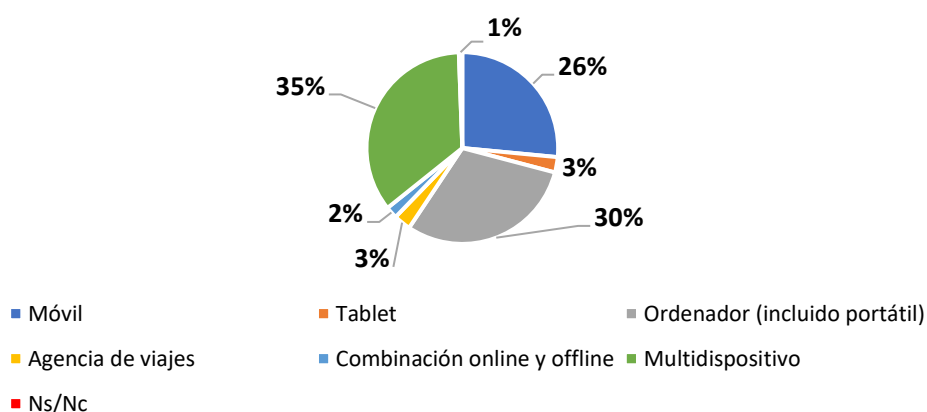
Pregunta 9: En cuanto al destino que deseaba visitar, ¿le resultó sencillo encontrar los hoteles disponibles en dicho destino?



En lo referente a la novena pregunta, como puede apreciarse en la Figura 13, un 97% de los encuestados señaló que “sí” les había resultado sencillo encontrar los hoteles disponibles en destino, frente al 3% que considera que “no” fue una tarea sencilla. Para buscar la información acerca de los hoteles del destino visitado, el 35% de los encuestados no utilizó un solo dispositivo, sino que combinó varios dispositivos móviles como la tablet, el móvil o el ordenador (incluido el portátil). Este dato es seguido muy de cerca por el ordenador (incluido el portátil) y el móvil, que fueron los siguientes dos dispositivos más utilizados, con un 30% y un 26% de uso, respectivamente, como puede observarse en la Figura 14.

Figura 14

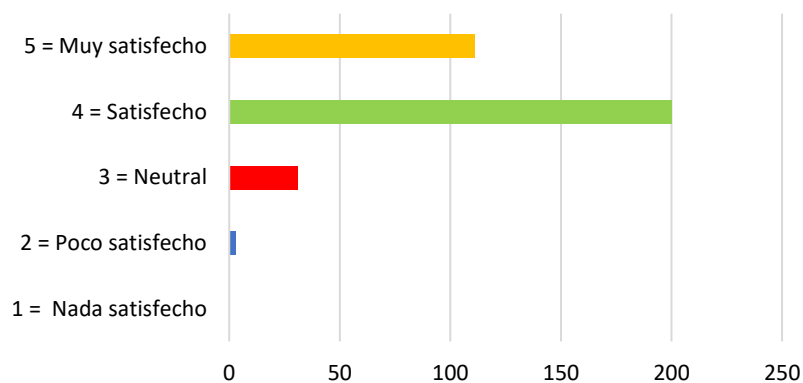
Pregunta 10: ¿Qué dispositivos utilizó para buscar la información acerca de los hoteles de destino?



Finalmente, en lo relativo al grado de satisfacción de los encuestados, respecto a la primera etapa del guest journey, la media de satisfacción es de 4,23 sobre 5: más de la mitad de los encuestados, un 58%, se considera satisfecho con este proceso, seguido por un 32% que se considera “muy satisfecho”, en contraste con un 9% que considera “neutra su satisfacción” y que contrasta con el 1% restante que se considera “poco satisfecho” respecto al proceso, tal y como se sugiere en la Figura 15.

Figura 15

Pregunta 11: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de búsqueda de información del destino y el hotel?

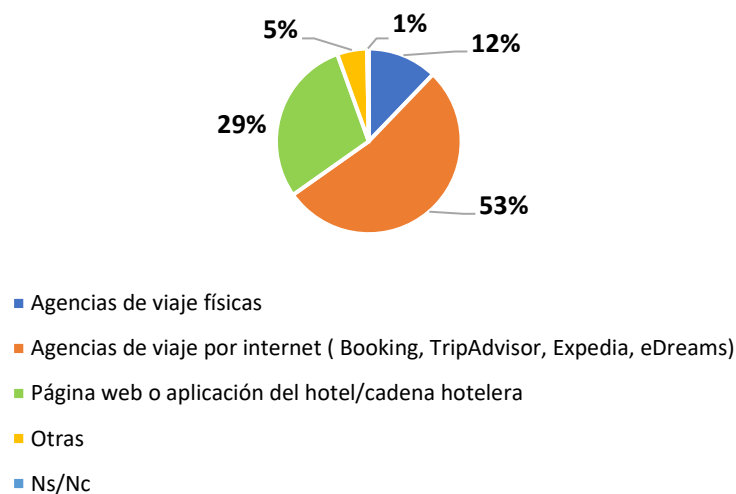


Etapas II) Reserva del hotel

El objetivo de esta segunda etapa es conocer a través de qué medios o plataformas realizaron los encuestados la reservas, si pertenecen al propio hotel o no, y su grado de satisfacción con respecto a este proceso.

Figura 16

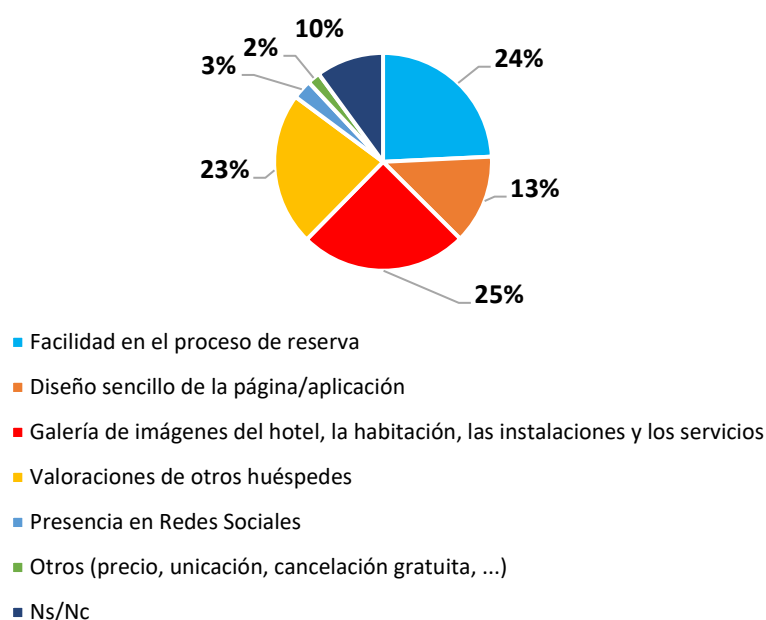
Pregunta 12: ¿A través de qué medio o plataforma realizó la reserva en el hotel?



En lo referente a los medios o plataformas utilizados para realizar la reserva en el hotel, más de la mitad de los encuestados, concretamente el 53%, realizó su reserva a través de una agencia de viajes on-line. La página web o aplicación de hotel, constituye el segundo medio o plataforma para realizar las reservas con un 29% y, en tercer lugar, las agencias de viaje tradicionales con un 12%, como se observa en la Figura 16. En lo referente a los aspectos que más valoran a la hora de realizar la reserva a través de la página web o aplicación del hotel, como se puede observar en la Figura 17, un 25% considera importante la “Galería de imágenes del hotel, la habitación, las instalaciones y los servicios”, seguido muy de cerca por un 24% que considera importante la “Facilidad en el proceso de reserva”, y también por el 23% de los encuestados que considera relevante la “Valoraciones de otros huéspedes”.

Figura 17

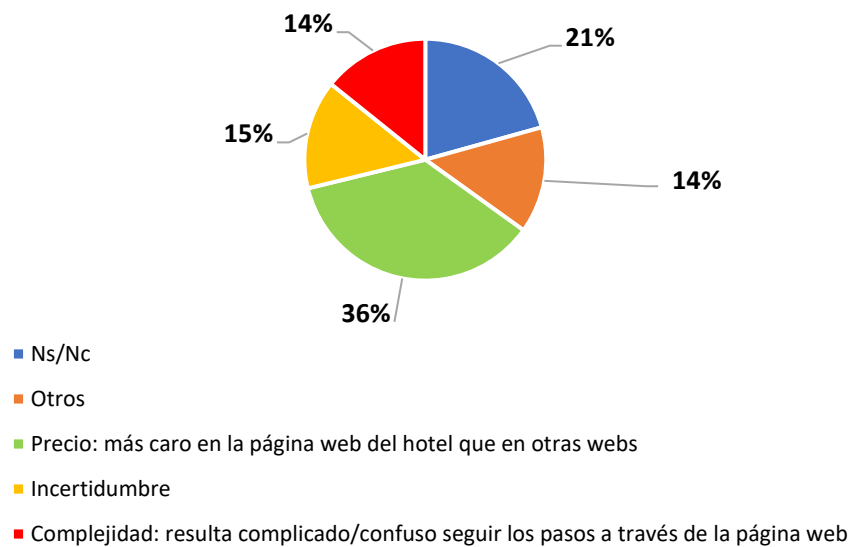
Pregunta 13: En caso de reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿qué aspectos valora durante el proceso de reserva?



Por otro lado, de aquellos encuestados que “no” reservaron su estancia a través de la página web, un 36% considera que el “precio es más caro en la página del hotel que en otras webs”, a un 15% le genera “Incertidumbre” y un 14% considera el nivel de “complejidad: resulta complicado/confuso seguir los pasos a través de la página web”, tal y como se observa en la Figura 18:

Figura 18

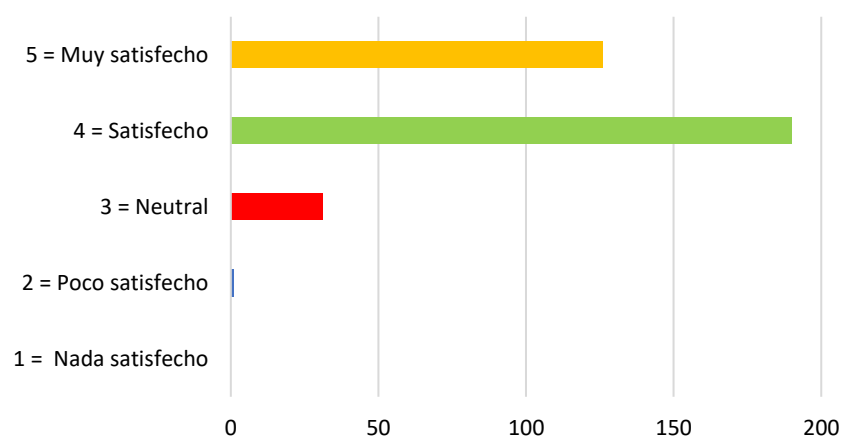
Pregunta 14: En caso de NO reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿a qué se debe en su opinión?



Finalmente, en lo referente al grado de satisfacción de los encuestados con la segunda etapa de su guest journey, la satisfacción media es de 4,22 sobre 5, destacando un 55% de los encuestados que se considera “satisfecho” y un 36% de los encuestados que se considera “muy satisfecho” con el proceso de reserva de su estancia, como puede observarse en la Figura 19.

Figura 19

Pregunta 15: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de reserva de su estancia?

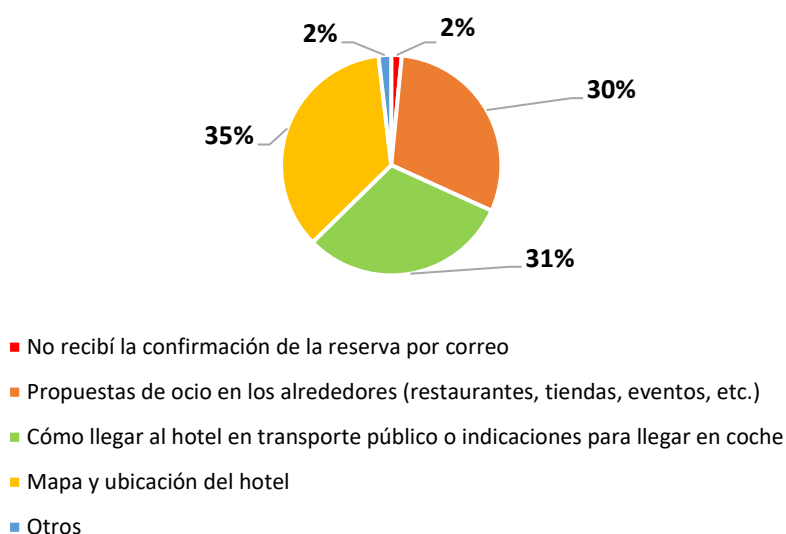


Etapla III) Confirmación de la reserva

El objetivo de esta tercera etapa reside en conocer el grado de satisfacción con respecto al proceso de confirmación de la reserva: si recibieron o no un correo con la información de la reserva, aquellos aspectos que consideran que podrían ser relevantes para incluir en dicho correo y si recibieron instrucciones para llegar correctamente al hotel en el que habían realizado la reserva.

Figura 20

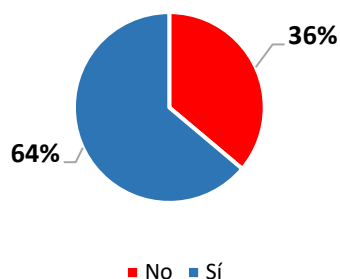
Pregunta 16: ¿Qué aspectos valora que sean añadidos como información adicional, una vez recibe el correo de confirmación de la reserva?



En cuanto a aquellos aspectos adicionales que los huéspedes valoran más, una vez han recibido el correo con la confirmación de la reserva, se destaca lo siguiente: un 35% considera relevante incluir el “mapa y la ubicación del hotel”, seguido muy de cerca por un 31% que considera relevante incluir indicaciones para transporte público o en coche para llegar al hotel y un 30% que considera relevante incluir “propuestas de ocio en los alrededores”, como se observa en la Figura 20. No obstante, las expectativas de lo que debería incluir un correo de confirmación de la reserva contrastan con la realidad de los encuestados (ver Figura 21): un 36% de los encuestados no recibió instrucciones para llegar al hotel, frente al 64% que sí las recibió.

Figura 21

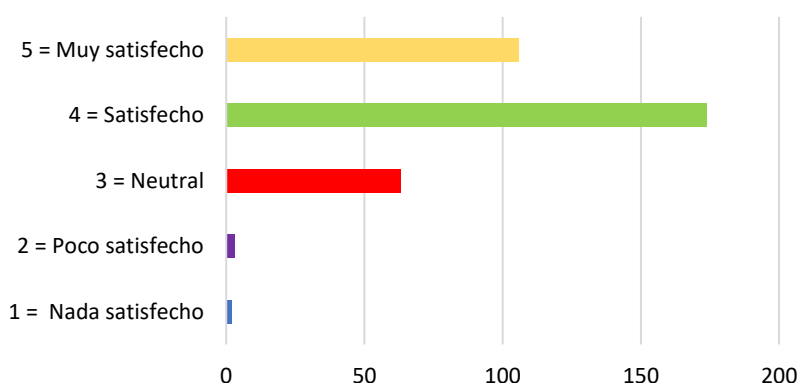
Pregunta 17: En el momento de la confirmación de reserva, ¿el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo?



Finalmente, en cuanto al grado de satisfacción de los encuestados con respecto a esta etapa de su journey en el hotel, la media se sitúa en 4,08 sobre 5: la mitad de los encuestados se considera “satisfecha” con respecto al proceso de confirmación de la reserva, con un 50%; un 30% se considera “muy satisfecho”, un 18% se considera “neutro” respecto a su grado de satisfacción, y el 2% corresponde a encuestados que se consideran “poco” o “nada satisfechos”, como se observa en la Figura 22.

Figura 22

Pregunta 18: ¿Cuál sería su valoración respecto a la confirmación de reserva?

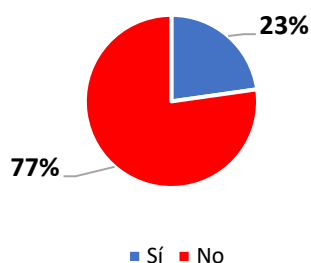


Etapas IV) Check-in en el hotel

El objetivo de esta cuarta etapa no es otro que conocer los medios de los que disponen los hoteles a la hora de realizar el check-in y el grado de satisfacción de los huéspedes al respecto de este proceso.

Figura 23

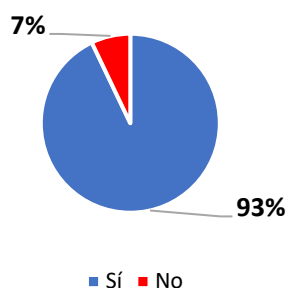
Pregunta 19: En cuanto al check-in, ¿el hotel le ofreció la posibilidad de realizar un “pre check-in” para evitar esperar y posibles colas?



En lo referente al proceso de check-in en el hotel, que conforma la cuarta etapa del guest journey de los encuestados, un 77% indica que no se le ofreció la posibilidad de realizar un pre check-in, como se observa en la Figura 23. De ese 77% que no pudo realizar el pre check-in, el 93% considera que el proceso de check-in fue sencillo, como reza en la Figura 24.

Figura 24

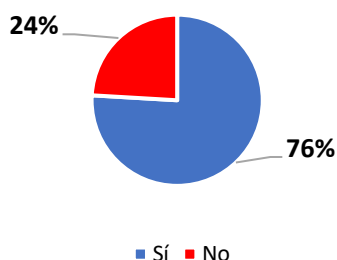
Pregunta 20: En caso de que NO le facilitaran la posibilidad de realizar un "pre check-in", ¿el "check-in" en el hotel le resultó un proceso sencillo?



Por otro lado, y como se observa en la Figura 23, un 23% de los encuestados sí tuvieron la posibilidad de realizar el pre check-in, de los que un 76% considera que haber realizado el pre check-in hizo el proceso más sencillo, como reza en la Figura 25.

Figura 25

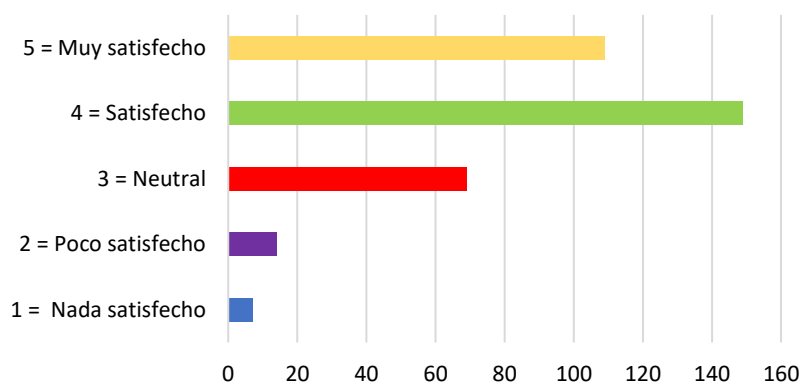
Pregunta 21: En caso de haber realizado el “pre check-in”, el posterior proceso de “check-in” en el hotel ¿le resultó un proceso más sencillo?



Finalmente, respecto al grado de satisfacción medio de los encuestados en lo relativo al proceso de check-in, la satisfacción media es de 3,97 sobre 5, de los cuales: un 43% se encuentra “satisfecho” con el proceso, un 31% se encuentra “muy satisfecho”, un 20% se considera “neutro” respecto al proceso y el 6% restante está integrado por encuestados “poco” o “nada satisfechos”, tal y como reza en la Figura 26.

Figura 26

Pregunta 22: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-in?

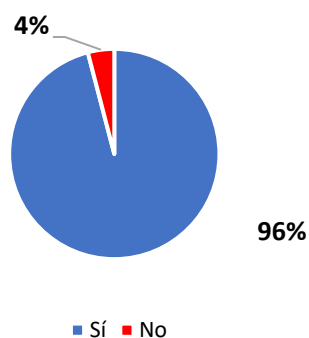


Etapas V) Check out

El objetivo de la quinta etapa del guest journey tiene como fin conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto al proceso de check out: si lo consideran un proceso sencillo y si mejorarían algún aspecto del proceso.

Figura 27

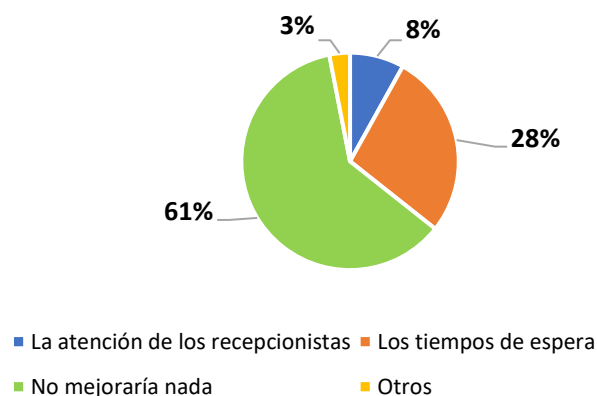
Pregunta 23: En cuanto al momento de realizar el “check-out”, ¿considera sencillo el proceso?



En lo referente a la quinta etapa del guest journey de los encuestados, el 96% considera que fue un proceso sencillo, tal y como sugiere la Figura 27. Frente a la pregunta de si mejorarían o no algo respecto al proceso de check out, el 62% no mejoraría nada, seguido por un 28% que mejoraría los tiempos de espera y un 8% que mejoraría la atención de los recepcionistas, como se indica en la Figura 28:

Figura 28

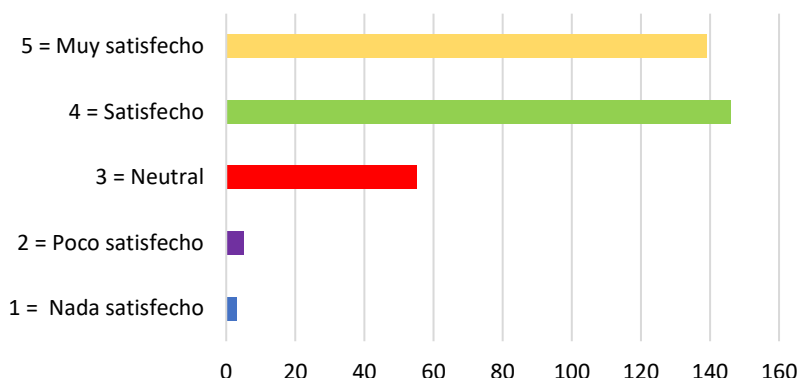
Pregunta 24: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check out”?



Finalmente, en lo relativo al grado de satisfacción medio de los encuestados, el proceso de check out tiene una satisfacción media de 4,18 sobre 5, de los cuales: un 42% se encuentra “satisfecho” con el proceso; seguido muy de cerca por un 40% que se encuentra “muy satisfecho”, un 16% se considera “neutro” respecto al proceso; y el 2% restante formado por encuestados “poco” o “nada satisfechos”, tal y como reza en la Figura 29.

Figura 29

Pregunta 25: ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-out?

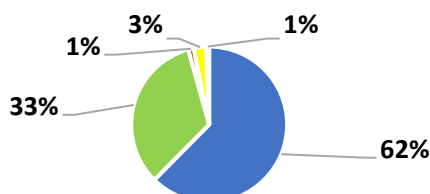


Etapas VI) Encuesta de satisfacción

El objetivo de la última etapa es conocer la percepción del consumidor sobre la valía de las encuestas de satisfacción que suelen recibir los clientes una vez finaliza su estancia y su grado de satisfacción respecto a este proceso.

Figura 30

Pregunta 26: Una vez ha vuelto de su viaje, el hotel le envía una encuesta de satisfacción para valorar su estancia, ¿considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



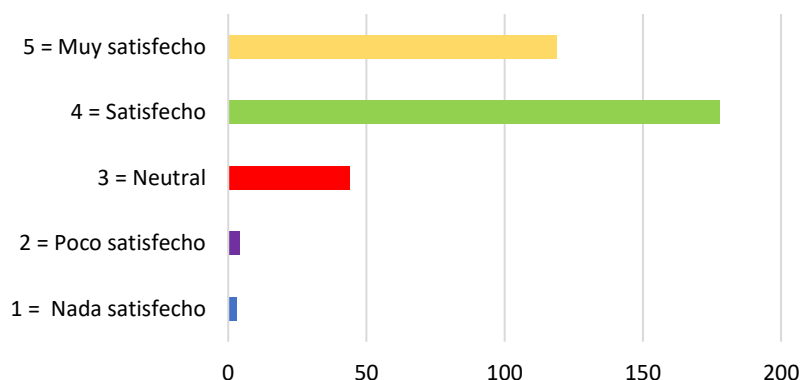
- Considero que el hotel se preocupa por mejorar mi experiencia
- Considero que es un trámite que “está de moda”
- Se preocupan, pero es un trámite
- No recibieron encuesta de satisfacción
- Otros

Respecto a la percepción de los encuestados sobre las encuestas de satisfacción, un 62% considera que el hotel realmente se preocupa por mejorar su experiencia, frente al 33% que considera que es un mero trámite. No obstante, un 3% comenta que el hotel en el que se hospedó no le envió la encuesta de satisfacción, tal y como refleja la Figura 30.

Por último, en lo referente a la valoración en términos genéricos de su experiencia en el hotel, los encuestados tienen un grado de satisfacción medio de 4,16 sobre 5, de los cuales: un 51% se encuentra “satisfecho” con el proceso, un 34% de los encuestados se encuentra “muy satisfecho”, un 13% se considera “neutro” respecto al proceso, y el 2% restante lo integran encuestados “poco” o “nada satisfechos”, tal y como reza en la Figura 31.

Figura 31

Pregunta 27: ¿Cuál sería la valoración de la experiencia en el hotel en su conjunto?



4.1.2. Análisis por segmentos de edad de la encuesta

A continuación, se procede al análisis de la muestra obtenida en la encuesta, dividida en segmentos, con el fin de extraer los principales datos desglosados por segmentos, habiendo tomado como referencia para la segmentación de los grupos de edad el informe *Travel is Digital* (IPSOS & ISDI, 2019), tal y como se menciona en apartados anteriores.

4.1.2.1. Segmento de edad entre 18 y 24 años

La muestra de edad entre 18 y 24 años está comprendida por 109 personas encuestadas, de las cuales un 61,5% eran mujeres y un 38,5% eran hombres, habiendo viajado un 98% de ellos en los últimos 3 años y, de los cuales, el 75,2% se había alojado en hoteles. La categoría de hoteles más representativa de esta muestra es la de “3 estrellas”, siendo elegida en un 48% de las ocasiones, seguida de la categoría “4 estrellas”, con un 38%.

En lo referente a los establecimientos hoteleros en los que los encuestados de esta muestra se han alojado, cabe destacar que el 33% de los encuestados no recuerda en qué cadena u hotel se ha alojado. Sin embargo, de aquellos que sí lo recuerdan, constatamos que el 26% se ha alojado en una de las

cadenas que componen el “Top 10” del Ranking de Hosteltur, NH Hotel Group. En segundo lugar, la muestra encuestada se aloja en un 16% de las ocasiones en hoteles independientes y en otras cadenas hoteleras que quedan fuera del “Top 10” del Ranking de Hosteltur, como Catalonia. Tras dicha estancia, la muestra encuestada tan solo repite en el mismo hotel en el 26% de las ocasiones.

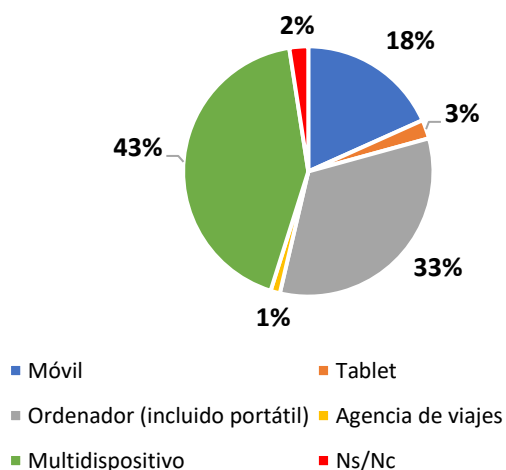
A continuación, se procede al desglose de la información del segmento encuestado en función de las etapas que componen el guest journey analizado:

- Búsqueda de información del destino y del hotel

El 68,5% de los encuestados encontró de forma sencilla la información de los hoteles relativa al destino que deseaba visitar, principalmente a través de varios dispositivos, un 43%. El ordenador sigue siendo uno de los medios favoritos para realizar consultas, siendo elegido un 33% de las ocasiones, seguido de cerca por el móvil, con un 18% como se puede observar en la Figura 32. Respecto al proceso de búsqueda de información del destino y del hotel, el 65% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, con una media de 4,1 sobre 5.

Figura 32

Segmento 18-24 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino



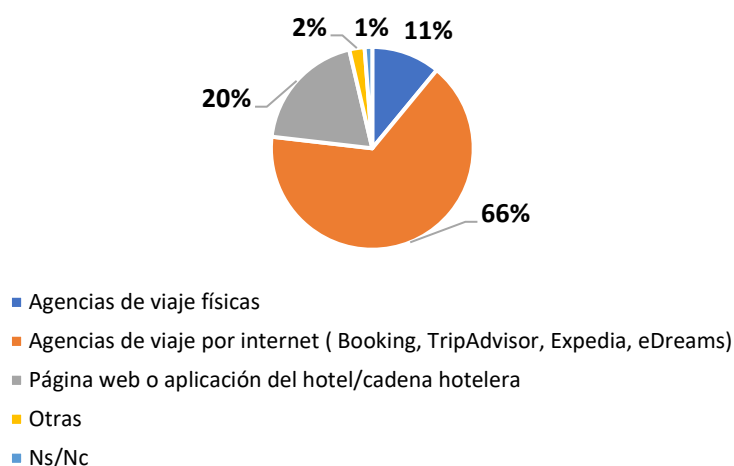
- Reserva del hotel

Tal y como se recoge en la Figura 33, el 66% de los encuestados escogen las agencias de viaje por internet (On-line Travel Agencies) como Booking, TripAdvisor, Expedia o eDreams para realizar la reserva de sus estancias. En menor medida, escogen la página web o aplicación de la cadena hotelera en la que desean realizar su reserva (20%), ya que un 36% considera que a través del canal directo es

más caro principalmente. En cuanto al proceso de reserva del hotel, los encuestados se consideran “satisfechos” en un 61% con dicho proceso, con una media de 4,23 sobre 5.

Figura 33

Segmento 18-24 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel

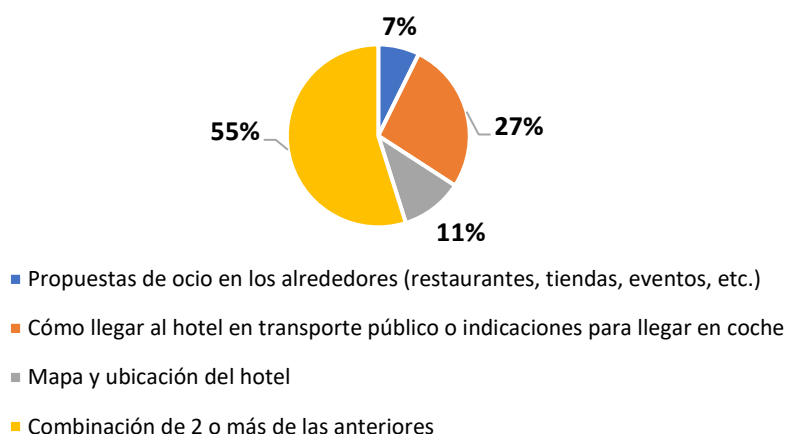


- Confirmación de la reserva

En el momento de la confirmación de la reserva, el 55% de los encuestados considera que más de uno de los aspectos, como “propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)”, “cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche” o “Mapa y ubicación del hotel”, deben ser incluidos en el correo de confirmación tal y como se refleja en la Figura 34. El 71% de los encuestados afirma que el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo. Respecto a este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” (46%), con una media de 4,04 sobre 5.

Figura 34

Segmento 18-24 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva

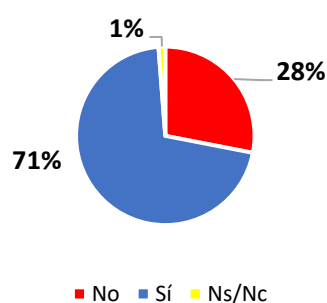


- Check-in en el hotel

El 71% de los encuestados afirma que el hotel en el que se hospedaron no les facilitó la posibilidad de realizar un “pre check-in” tal y como puede observarse en la Figura 35 y, aun así, el 85% considera que sin haber realizado el “pre check-in”, el check-in fue un proceso sencillo. Para aquellos a los que los hoteles si les ofrecieron la posibilidad de realizar un “pre check-in”, el 83% considera que, gracias a ello, el posterior check-in fue más sencillo. En relación con este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con el mismo (42%), con una media de 4,06 sobre 5.

Figura 35

Segmento 18-24 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?

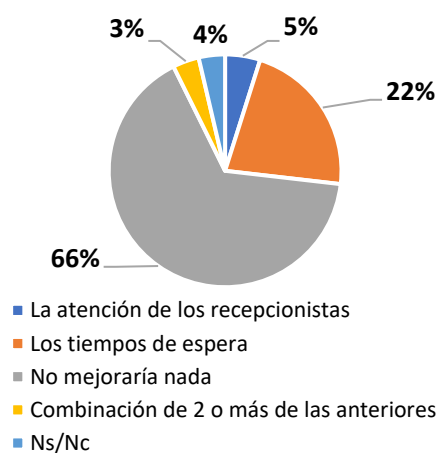


- Check-out en el hotel

El 96% de los encuestados que comprenden una edad entre los 18 y los 24 años, consideran que el proceso de check-out fue sencillo. De ahí que un 66% no mejoraría nada de dicho proceso, frente a un 22% que mejoraría “los tiempos de espera”, según se observa en la Figura 36. En este sentido, un 47% de los encuestados se considera “muy satisfecho” con el proceso, con una media de 4,21 sobre 5.

Figura 36

Segmento 18-24 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?

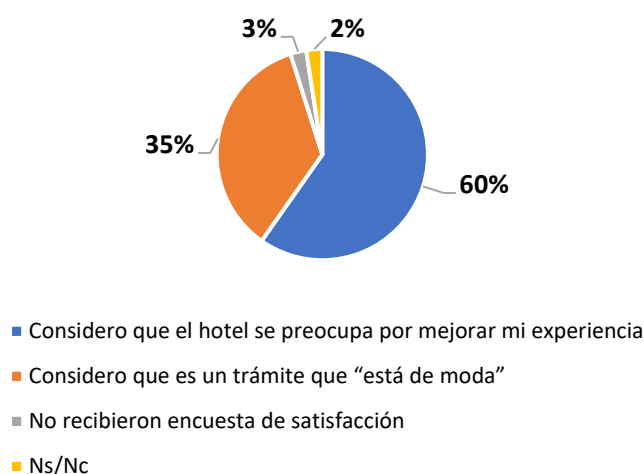


- Encuesta de satisfacción

El 60% de los encuestados considera que el envío de la encuesta de satisfacción está motivado por la preocupación del hotel por mejorar su experiencia de cliente, frente a un 35% que considera que es un “mero trámite”, como se observa en la Figura 37. No obstante, y aunque con menor incidencia, preocupa un 3% de los encuestados que afirman no haber recibido dicha encuesta. Con relación a este proceso, el 60% de los encuestados se considera “satisfecho” con el mismo, con una media de 4,08 sobre 5.

Figura 37

Segmento 18-24 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



4.1.2.2. Segmento de edad entre 25 y 34 años

La muestra de edad entre 25 y 34 años está comprendida por 97 personas encuestadas, de las cuales un 62,9% eran mujeres y un 37,1% eran hombres, habiendo viajado todos ellos en los últimos 3 años, y de los cuales, el 90,7% se alojó en hoteles. La categoría de hoteles más representativa de esta muestra es la de “4 estrellas”, siendo elegida en un 44% de las ocasiones, seguida de la categoría “3 estrellas”, con un 38%.

En lo referente a los establecimientos hoteleros en los que los encuestados de esta muestra se han alojado, cabe destacar que el 21,6% no recuerda en qué cadena u hotel se alojó. Sin embargo, aquellos que sí lo recuerdan constatan que el 56,8% se ha alojado en las 10 cadenas que componen el “Top 10” del Ranking de Hosteltur, siendo NH Hotel Group la cadena hotelera con mayor representación con un 19%. En segundo lugar, la muestra encuestada se diversifica alojándose entre el Grupo Hotusa, también en el Top 10 del anterior ranking y otras cadenas hoteleras que quedan fuera del “Top 10” del Ranking de Hosteltur, en ambos casos con un 11,4%. Tras dicha estancia, los huéspedes encuestados tan solo repiten en el mismo hotel en el 25% de las ocasiones.

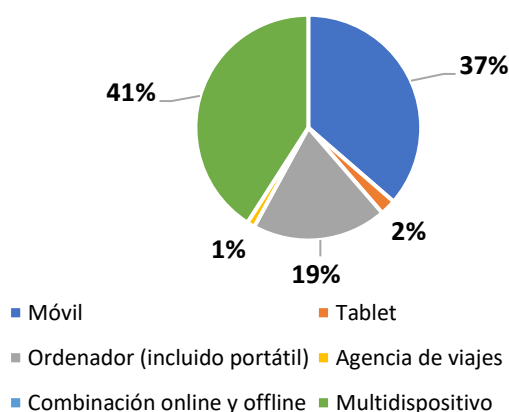
A continuación, se procede al desglose de la información del segmento encuestado en función de las etapas que componen el guest journey analizado:

- Búsqueda de información del destino y del hotel

El 97,7% de los encuestados encontró de forma sencilla la información de los hoteles relativa al destino que deseaba visitar, principalmente a través de varios dispositivos, un 41%. Para este segmento de la muestra, el móvil es el segundo dispositivo utilizado para la búsqueda de información, siendo elegido en un 37% de las ocasiones, seguido de cerca por el ordenador (incluidos los portátiles), con un 19% como se puede observar en la Figura 38. Respecto al proceso de búsqueda de información del destino y del hotel, el 55% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, seguido de un 36% que se considera “muy satisfecho” al respecto, con una media de 4,26 sobre 5.

Figura 38

Segmento 25-34 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino

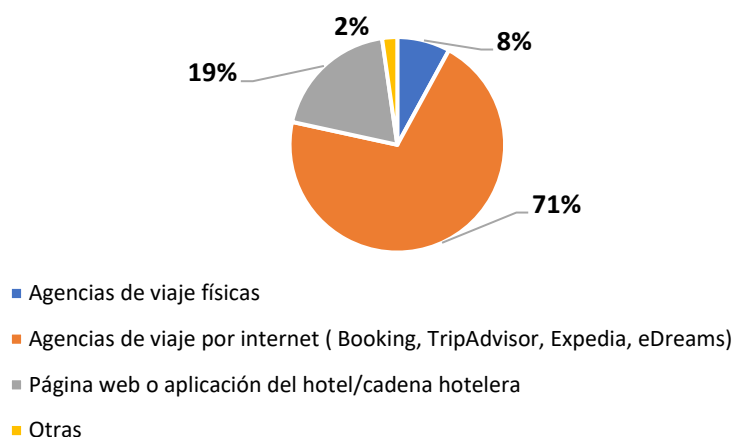


- Reserva del hotel

El 71% de los encuestados escogen las agencias de viaje por internet (OTA's) como Booking, TripAdvisor, Expedia o eDreams para realizar la reserva de sus estancias, tal y como puede observarse en la Figura 39. En menor medida, escogen la página web o aplicación de la cadena hotelera en la que desean realizar su reserva (19%), ya que un 53% considera que a través del canal directo es más caro principalmente. Por lo que afecta al proceso de reserva del hotel, los encuestados encuentran este proceso satisfactorio, pues se describen “satisfechos” y “muy satisfechos” en ambos casos en un 46,6%, con una media de 4,38 sobre 5.

Figura 39

Segmento 25-34 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel

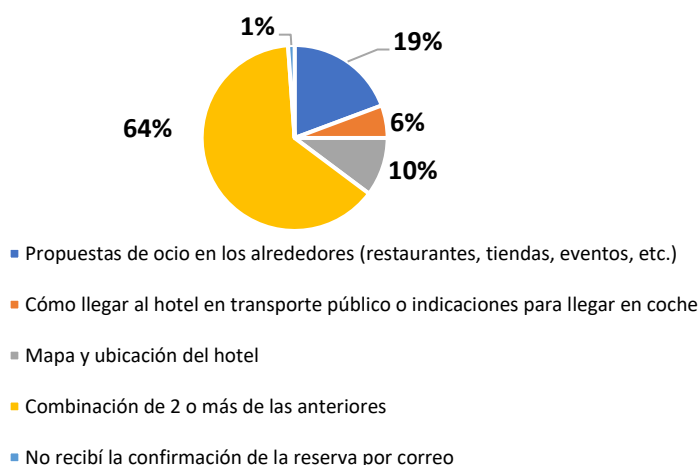


- Confirmación de la reserva

En el momento de la confirmación de la reserva, el 63% de los encuestados considera que más de uno de los aspectos, como “propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)”, “cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche” o “Mapa y ubicación del hotel”, deben ser incluidos en el correo de confirmación tal y como se muestra en la Figura 40. El 64% de los encuestados afirma que el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo. Respecto a este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con dicho proceso (49%), con una media de 4,19 sobre 5.

Figura 40

Segmento 25-34 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva

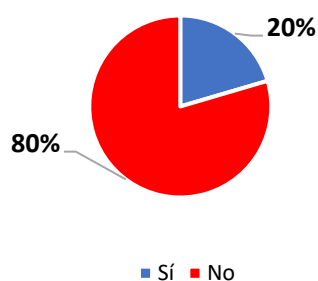


- Check-in en el hotel

El 80% de los encuestados afirma que el hotel en el que se hospedaron no les facilitó la posibilidad de realizar un “pre check-in” tal y como se refleja en la Figura 41 y, aun siendo así, el 93% considera que, sin haber realizado el “pre check-in”, el check-in fue un proceso sencillo. Para aquellos a los que los hoteles si les ofrecieron la posibilidad de realizar un “pre check-in”, el 73% considera que, gracias a ello, el posterior check-in fue más sencillo. En relación con este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” y “muy satisfechos” con el mismo, en un 40% y 39% respectivamente, con una media de 4,13 sobre 5.

Figura 41

Segmento 25-34 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?

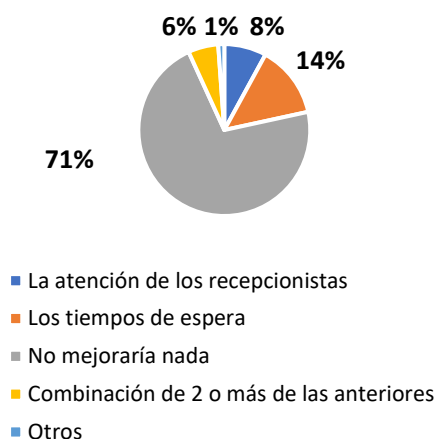


- Check-out en el hotel

El 99% de este segmento de la muestra encuestada, considera que el proceso de check-out fue sencillo. Así, un 71% no mejoraría nada de dicho proceso, frente a un 14% que mejoraría “los tiempos de espera”, principalmente, tal y como puede observarse en la Figura 42. En este sentido, un 49% de los encuestados se considera “muy satisfecho” con el proceso, con una media de 4,35 sobre 5.

Figura 42

Segmento 25-34 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?

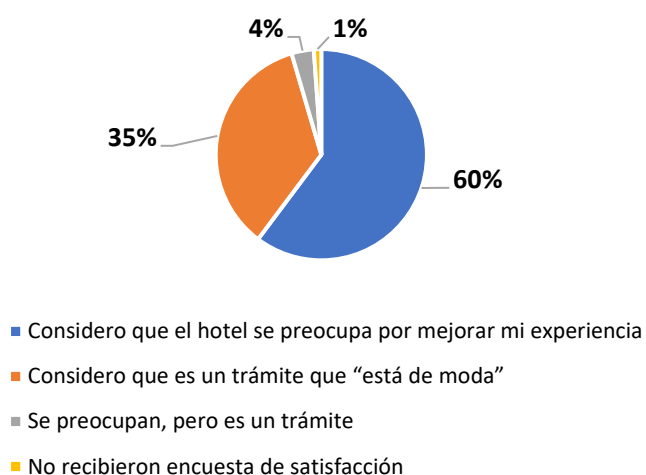


- Encuesta de satisfacción

El 60% de los encuestados considera que el envío de la encuesta de satisfacción está motivado por la preocupación del hotel por mejorar su experiencia de cliente, frente a un 35% que considera que es un “mero trámite”, tal y como se refleja en la Figura 43. Con relación a este proceso, el 48% de los encuestados se considera “satisfecho” y un 42% “muy satisfecho” con el mismo, con una media de 4,29 sobre 5.

Figura 43

Segmento 25-34 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



4.1.2.3. Segmento de edad entre 35 y 44 años

La muestra de edad de entre 35 y 44 años está comprendida por 51 personas encuestadas, de las cuales un 62,7% eran mujeres y un 37,3% eran hombres, habiendo viajado un 98% de ellos en los últimos 3 años y de los cuales, el 94% se había alojado en hoteles. La categoría de hoteles más representativa de esta muestra es la de “4 estrellas”, siendo elegida en un 57% de las ocasiones, seguida de la categoría “3 estrellas”, con un 26%.

En lo referente a los establecimientos hoteleros en los que los encuestados de esta muestra se han alojado, cabe destacar que el 25,5% no recuerda en qué cadena u hotel se ha alojado. Sin embargo, aquellos que sí lo recuerdan, constatan que el 57,5% se ha alojado en las 10 cadenas que componen el “Top 10” del Ranking de Hosteltur, siendo NH Hotel Group la cadena hotelera con mayor representación con un 15%. En segundo lugar, la siguiente cadena hotelera con mayor representación entre los encuestados de este segmento pertenece a Iberostar Hotels & Resorts, también en el Top 10 del mencionado ranking, con un 11%. Finalmente, la muestra encuestada se diversifica alojándose entre la cadena hotelera Palladium Hotel Group, perteneciente al ranking anterior, y otras cadenas hoteleras y hoteles independientes que quedan fuera de dicho “Top 10”, todos ellos con un 9%. Tras dicha estancia, los huéspedes encuestados tan solo repiten en el mismo hotel en el 44,7% de las ocasiones.

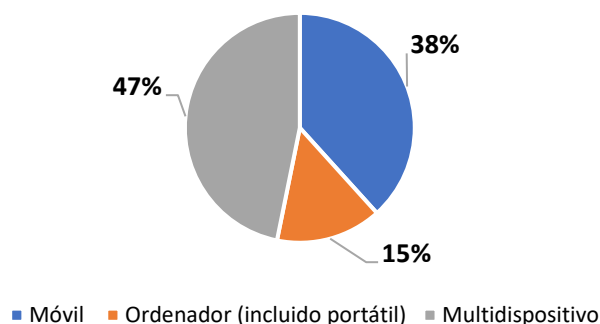
A continuación, se procede al desglose de la información del segmento encuestado en función de las etapas que componen el guest journey analizado:

- Búsqueda de información del destino y del hotel

El 95,7% de los encuestados encontró de forma sencilla la información de los hoteles relativa al destino que deseaba visitar, principalmente a través de varios dispositivos, un 47%. El móvil es el segundo dispositivo utilizado para la búsqueda de información, siendo elegido en un 38% de las ocasiones y, en tercer lugar, el ordenador (incluidos los portátiles), con un 15%, como se puede observar en la Figura 44. Respecto al proceso de búsqueda de información del destino y del hotel, el 64% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, con una media de 4,1 sobre 5.

Figura 44

Segmento 35-44 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino

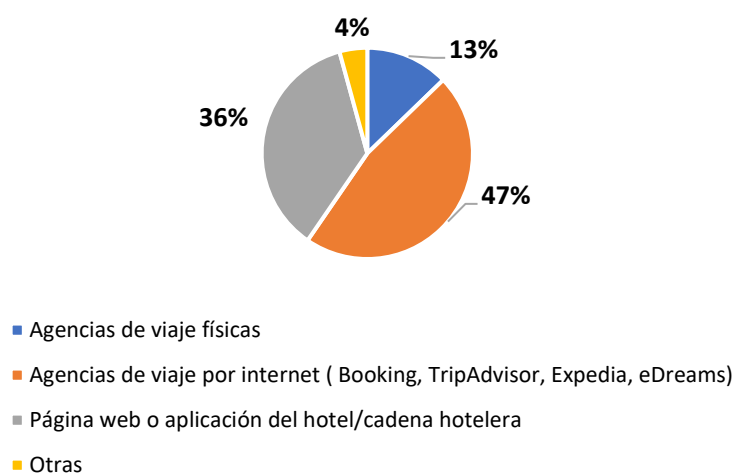


- Reserva del hotel

El 47% de los encuestados escogen las agencias de viaje por internet (OTA's), como Booking, TripAdvisor, Expedia o eDreams, para realizar la reserva de sus estancias, tal y como se refleja en la Figura 45. En menor medida, escogen la página web o aplicación de la cadena hotelera en la que desean realizar su reserva (36%), ya que un 35% considera que a través del canal directo es más caro principalmente. Respecto al proceso de reserva del hotel, los encuestados se consideran “satisfechos” en un 66% con dicho proceso, con una media de 4,17 sobre 5.

Figura 45

Segmento 35-44 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel

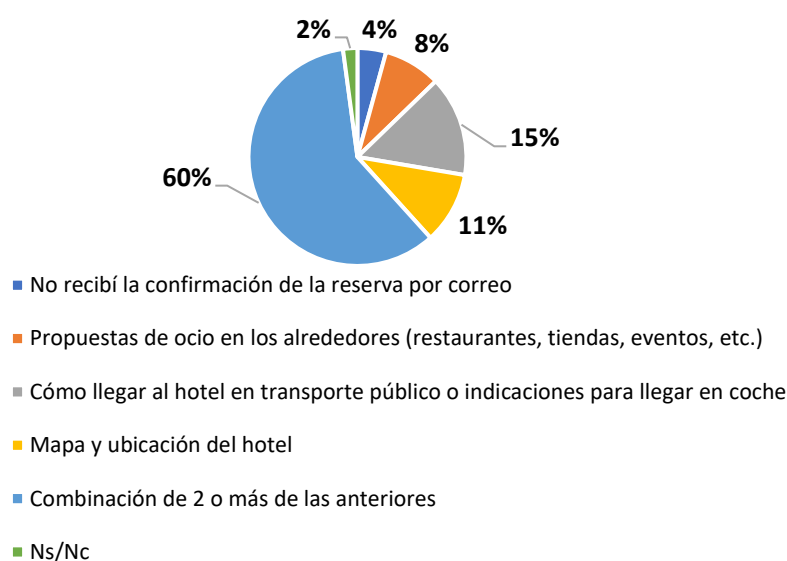


- Confirmación de la reserva

En el momento de la confirmación de la reserva, el 60% de los encuestados considera que más de uno de los aspectos, como “propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)”, “cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche” o “Mapa y ubicación del hotel”, deben ser incluidos en el correo de confirmación, tal y como se observa en la Figura 46. El 62% de los encuestados afirma que el hotel les facilitó información o sugerencias para llegar al mismo. Respecto a este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con un 64%, con una media de 3,93 sobre 5.

Figura 46

Segmento 35-44 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva

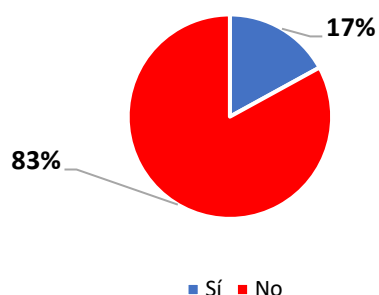


- Check-in en el hotel

El 83% de los encuestados afirma que el hotel en el que se hospedaron no les facilitó la posibilidad de realizar un “pre check-in”, tal y como puede observarse en la Figura 47. Aun siendo así, el 87% considera que sin haber realizado el “pre check-in”, el check-in fue un proceso sencillo. Para aquellos a los que los hoteles si les ofrecieron la posibilidad de realizar un “pre check-in”, el 80% considera que, gracias a ello, el posterior check-in fue más sencillo. En relación con este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con el mismo (40%), con una media de 3,78 sobre 5.

Figura 47

Segmento 35-44 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?

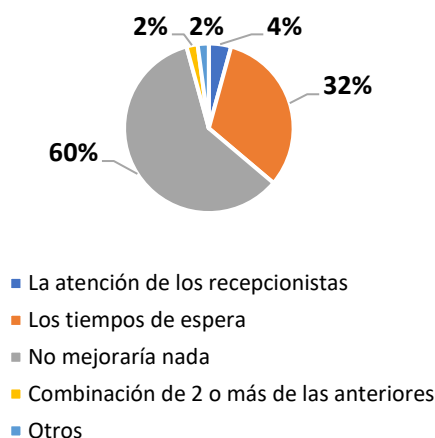


- Check-out en el hotel

El 94% del segmento de la muestra encuestada considera que el proceso de check-out fue sencillo. Por esta razón, un 60% no mejoraría nada de dicho proceso, frente a un 32% que mejoraría “los tiempos de espera”. En este sentido, un 41% de los encuestados se considera “muy satisfecho”, y un 36% “muy satisfecho” con el proceso, con una media de 4,12 sobre 5.

Figura 48

Segmento 35-44 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?

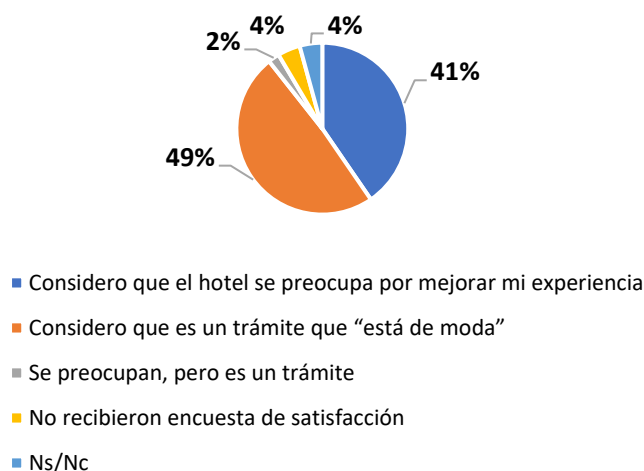


- Encuesta de satisfacción

El 49% de los encuestados considera que el envío de la encuesta de satisfacción es un mero trámite que “está de moda”, frente a un 41% que considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia de cliente, tal y como reza en la Figura 49. No obstante, y aunque con menor incidencia, preocupa un 4% de los encuestados que afirma no haber recibido dicha encuesta. Con relación a este proceso, el 53% de los encuestados se considera “satisfecho” con el mismo, con una media de 4,1 sobre 5.

Figura 49

Segmento 35-44 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



4.1.2.4. Segmento de edad entre 45 y 54 años

La muestra de edad entre 45 y 54 años está integrada por 70 personas encuestadas, de las cuales un 65,7% eran mujeres y un 34,3% eran hombres, habiendo viajado todos ellos en los últimos 3 años y, de los cuales, el 91,4% se había alojado en hoteles. La categoría de hoteles más representativa de esta muestra es la de “4 estrellas”, siendo elegida en un 64% de las ocasiones, seguida de la categoría “3 estrellas”, con un 28%.

En lo referente a los establecimientos hoteleros en los que los encuestados de esta muestra se han alojado, cabe destacar que el 23% no recuerda en qué cadena u hotel se alojó. Sin embargo, aquellos que sí lo recuerdan constatan que la mitad, el 50%, se ha alojado en las 10 cadenas que componen el “Top 10” del Ranking de Hosteltur, siendo de nuevo, NH Hotel Group, la cadena hotelera con mayor representación con un 17%. En segundo lugar, la muestra encuestada afirma haberse alojado en otras cadenas hoteleras que quedan fuera del “Top 10” del Ranking de Hosteltur, con un 22%. Tras dicha estancia, los huéspedes encuestados tan solo repiten en el mismo hotel en el 48,4% de las ocasiones.

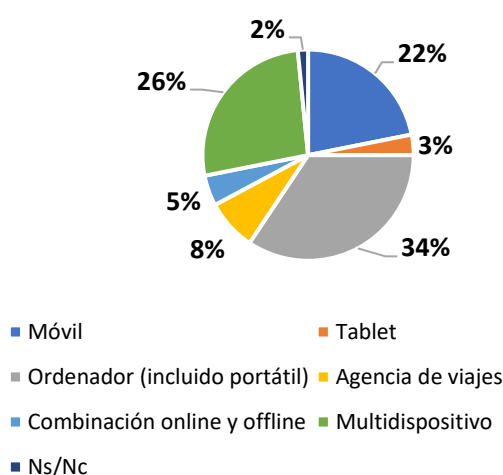
A continuación, se procede al desglose de la información del segmento encuestado en función de las etapas que componen el guest journey analizado:

- Búsqueda de información del destino y del hotel

El 98,4% de los encuestados encontró de forma sencilla la información de los hoteles relativa al destino que deseaba visitar, principalmente a través del ordenador (incluido el portátil), con un 34%. En segundo lugar, los encuestados utilizan varios dispositivos para consultar la información del destino, con un 26% y, en menor medida, un 22% utilizan solo el móvil para realizar dichas consultas, como se puede observar en la Figura 50. Respecto al proceso de búsqueda de información del destino y del hotel, el 55% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, con una media de 4,17 sobre 5.

Figura 50

Segmento 45-54 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino

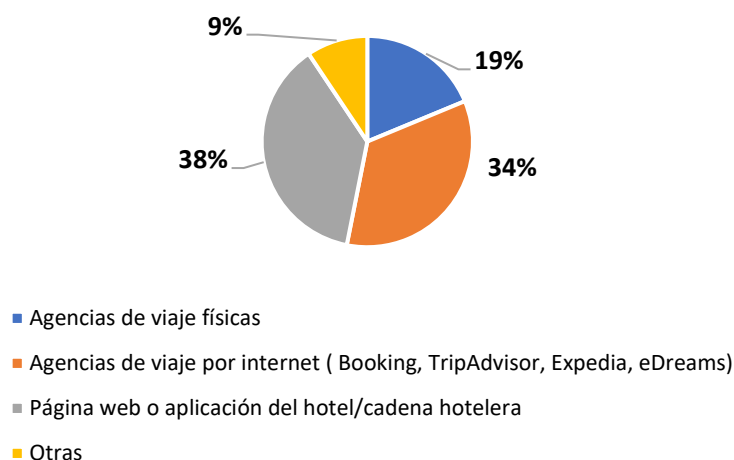


- Reserva del hotel

El 38% de los encuestados realizan su reserva a través de la página web o la aplicación de la cadena que han escogido para su estancia en el hotel, por su facilidad en el proceso de reserva en un 61% de las ocasiones, siguiéndole de cerca las agencias de viaje por internet (OTA's) como Booking, TripAdvisor, Expedia o eDreams, con un 34%. En menor medida, escogen las agencias de viaje con emplazamiento físico, aunque se ha registrado en un 19% de las ocasiones, como reza en la Figura 51. En cuanto al proceso de reserva del hotel, los encuestados se consideran “satisfechos” en un 61% con dicho proceso.

Figura 51

Segmento 45-54 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel

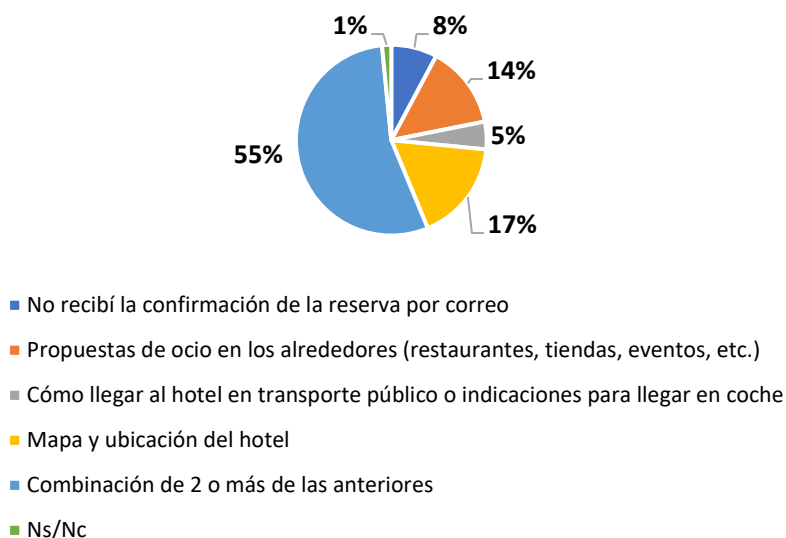


- Confirmación de la reserva

En el momento de la confirmación de la reserva, el 55% de los encuestados considera que más de uno de los aspectos, como “propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)”, “cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche” o “Mapa y ubicación del hotel”, deben ser incluidos en el correo de confirmación, tal y como refleja la Figura 52. El 56% de los encuestados afirma que el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo. Respecto a este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con dicho proceso (48%), con una media de 4,03 sobre 5.

Figura 52

Segmento 45-54 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva

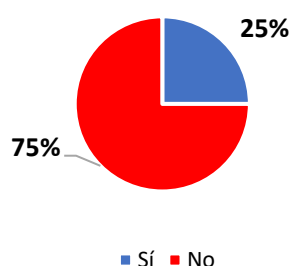


- Check-in en el hotel

El 78% de los encuestados afirma que el hotel en el que se hospedaron no les facilitó la posibilidad de realizar un “pre check-in”, según la Figura 53, y, aun así, el 84% considera que, sin haber realizado el “pre check-in”, el check-in fue un proceso sencillo. Para aquellos a los que los hoteles sí les ofrecieron la posibilidad de realizar un “pre check-in”, el 83% considera que, gracias a ello, el posterior check-in fue más sencillo. En relación con este proceso, los encuestados se consideran en un 47% “satisfechos” con el mismo, con una media de 3,9 sobre 5.

Figura 53

Segmento 45-54 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?

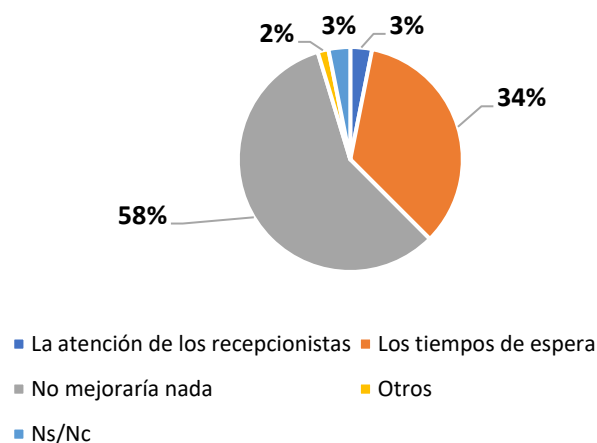


- Check-out en el hotel

El 94% del segmento encuestado de la muestra considera que el proceso de check-out fue sencillo. Es por ello por lo que un 58% no mejoraría nada de dicho proceso, frente a un 34% que mejoraría “los tiempos de espera”. En este sentido, un 39% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, con una media de 3,98 sobre 5.

Figura 54

Segmento 45-54 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?

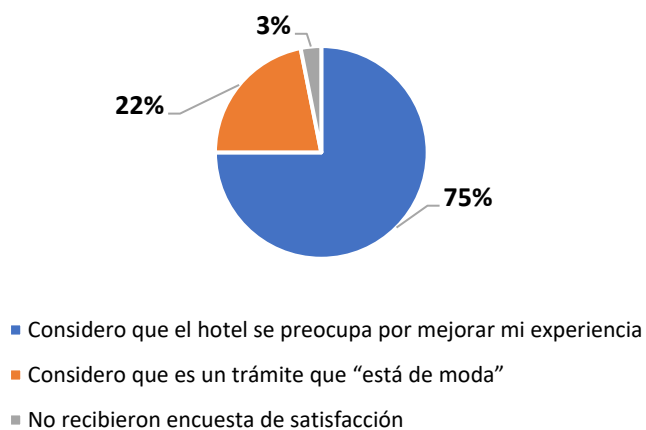


- Encuesta de satisfacción

El 75% de los encuestados considera que el envío de la encuesta de satisfacción está motivado por la preocupación del hotel por mejorar su experiencia de cliente, frente a un 22% que considera que es un “mero trámite”. No obstante, y aunque en menor medida, preocupa un 3% de los encuestados que afirma no haber recibido dicha encuesta, como queda reflejado en la Figura 55. Con relación a este proceso, el 60% de los encuestados se considera “satisfecho” con el mismo.

Figura 55

Segmento 45-54 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



4.1.2.5. Segmento de edad entre 55 y 70 años

La muestra de edad entre 55 y 70 años está compuesta por 80 personas encuestadas, de las cuales un 56,3% eran mujeres y un 43,8% eran hombres, habiendo viajado un 91% de ellos en los últimos 3 años, y de los cuales cerca del 92% se había alojado en hoteles. La categoría de hoteles más representativa de esta muestra es la de “4 estrellas”, siendo elegida en un 60% de las ocasiones, seguida de la categoría “3 estrellas”, con un 25%.

En lo referente a los establecimientos hoteleros en los que los encuestados de esta muestra se han alojado, cabe destacar que cerca del 21% de los encuestados no recuerda en qué cadena u hotel se alojó. Sin embargo, aquellos que sí lo recuerdan, constatan que el 58,2% se ha alojado en las 10 cadenas que componen el “Top 10” del Ranking de Hosteltur, siendo, de nuevo, NH Hotel Group la cadena hotelera con mayor representación, con un 15%. En segundo lugar, la siguiente cadena hotelera con mayor representación entre los encuestados de este segmento pertenece a Barceló Hotel Group, también en el Top 10 del mencionado ranking, con un 13%. Finalmente, la muestra encuestada se diversifica

alojándose entre otras cadenas hoteleras y hoteles independientes que quedan fuera de dicho “Top 10”, en ambos casos con un 10%. Tras dicha estancia, los huéspedes encuestados tan solo repiten en el mismo hotel en el 40% de las ocasiones.

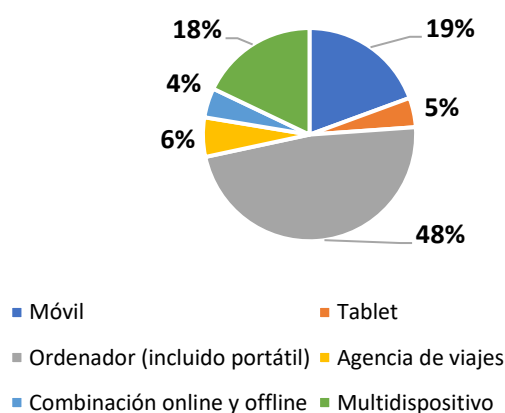
A continuación, se procede al desglose de la información del segmento encuestado en función de las etapas que componen el guest journey analizado:

- Búsqueda de información del destino y del hotel

El 97% de los encuestados encontró de forma sencilla la información de los hoteles relativa al destino que deseaba visitar, principalmente a través del ordenador (incluido el portátil), con un 48%. En un segundo plano, el móvil es el siguiente dispositivo más utilizado para realizar consultas, siendo elegido un 19% de las ocasiones, seguido de cerca por la combinación de varios dispositivos, con un 18%, como se puede observar en la Figura 56. Respecto al proceso de búsqueda de información del destino y del hotel, el 54% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, seguido de un 43% que se considera “muy satisfecho”, con una media de 4,4 sobre 5.

Figura 56

Segmento 55-70 años: Dispositivos utilizados para buscar la información acerca de los hoteles de destino

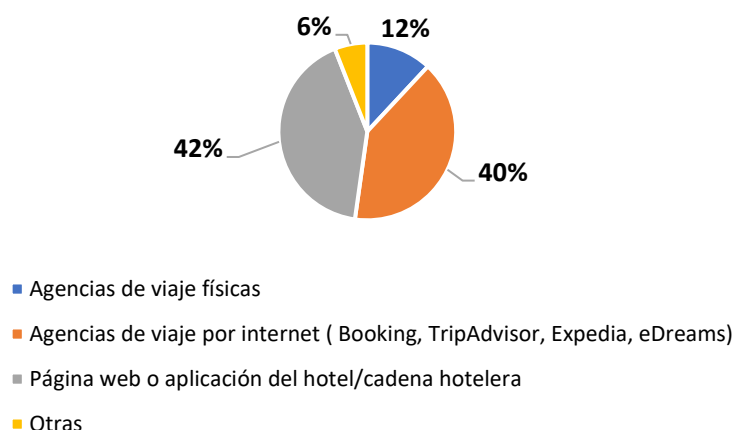


- Reserva del hotel

El 42% de los encuestados realizan su reserva a través de la página web o la aplicación de la cadena que han escogido para su estancia en el hotel, por su facilidad en el proceso de reserva en un 47% de las ocasiones, siguiéndole de cerca las agencias de viaje por internet (OTA's) como Booking, TripAdvisor, Expedia o eDreams, con un 40%. En menor medida, escogen las agencias de viaje con emplazamiento físico, aunque se ha registrado en un 12% de las ocasiones, como reza en la Figura 57. Por lo que toca al proceso de reserva del hotel, los encuestados se consideran “satisfechos” en un 49% y en un 45% “muy satisfechos” con dicho proceso, con una media de 4,38 sobre 5.

Figura 57

Segmento 55-70 años: Medios o plataformas escogidos para realizar la reserva en el hotel

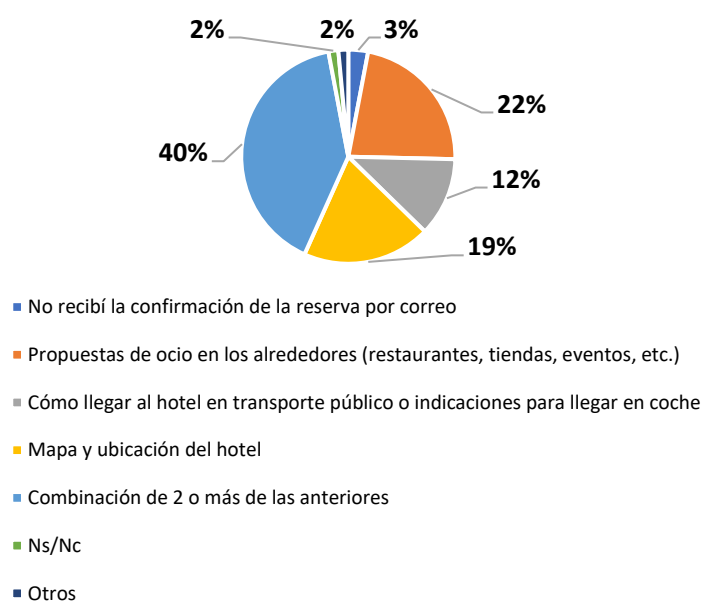


- Confirmación de la reserva

En el momento de la confirmación de la reserva, el 40% de los encuestados considera que más de uno de los aspectos, como “propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)”, “cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche” o “Mapa y ubicación del hotel”, deben ser incluidos en el correo de confirmación, tal y como se muestra en la Figura 58. El 63% de los encuestados afirma que el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo. Respecto a este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con dicho proceso (48%), con una media de 4,16 sobre 5.

Figura 58

Segmento 55-70 años: Aspectos que el huésped valora que se añadan en la confirmación de reserva

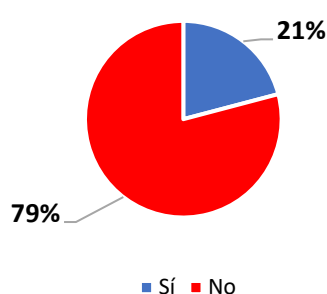


- Check-in en el hotel

El 79% de los encuestados afirma que el hotel en el que se hospedaron no les facilitó la posibilidad de realizar un “pre check-in”, según se refleja en la Figura 59 y, aun así, el 78% considera que, sin haber realizado el “pre check-in”, el check-in fue un proceso sencillo. Para aquellos a los que los hoteles sí les ofrecieron la posibilidad de realizar un “pre check-in”, el 53% considera que, gracias a ello, el posterior check-in fue más sencillo. En relación con este proceso, los encuestados se consideran “satisfechos” con el mismo (46%), con una media de 3,85 sobre 5.

Figura 59

Segmento 55-70 años: ¿Les ofreció el hotel la posibilidad de realizar un "pre check-in"?

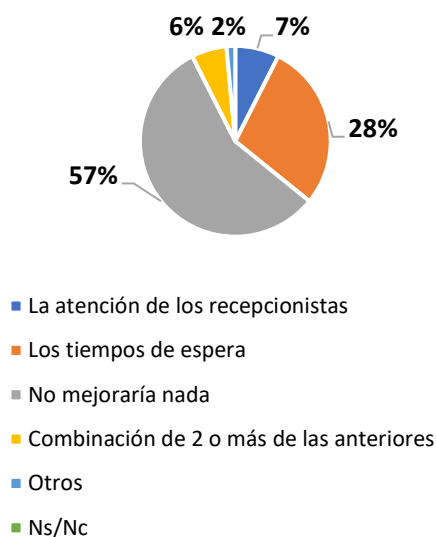


- Check-out en el hotel

El 91% del segmento encuestado, considera que el proceso de check-out fue sencillo, como se observa en la Figura 60.

Figura 60

Segmento 55-70 años: ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?



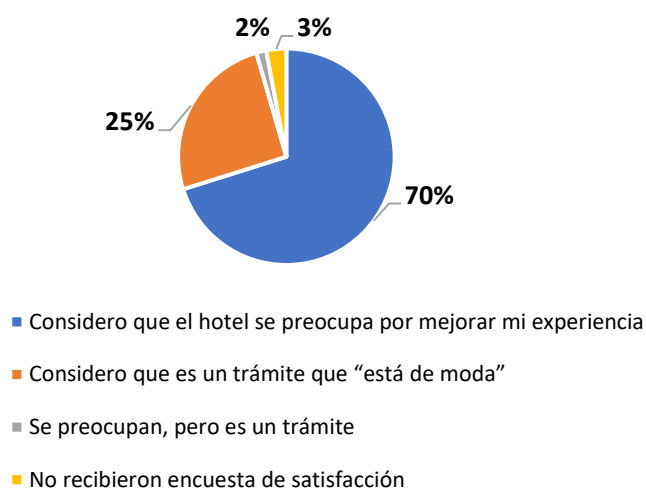
Por ello, un 57% no mejoraría nada de dicho proceso, frente a un 28% que mejoraría “los tiempos de espera”. Así, un 52% de los encuestados se considera “satisfecho” con el proceso, con una media de 4,16 sobre 5.

- Encuesta de satisfacción

El 70% de los encuestados considera que el envío de la encuesta de satisfacción está motivado por la preocupación del hotel por mejorar su experiencia de cliente, frente a un 25% que considera que es un “mero trámite”, como refleja la Figura 61. No obstante, y aunque con menor incidencia, preocupa un 3% de los encuestados que afirma no haber recibido dicha encuesta. Con relación a este proceso, el 51% de los encuestados se considera “satisfecho” con el mismo, con una media de 4,19 sobre 5.

Figura 61

Segmento 55-70 años: ¿Considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?



4.2. Análisis de la investigación cualitativa

En este apartado se procede al análisis de las entrevistas realizadas a expertos del sector en materia de experiencia de cliente y a expertos que trabajan en el sector hotelero y trabajan en materia de experiencia de cliente, y que pueden encontrarse con mayor detalle en el Anexo II, en el capítulo octavo.

4.2.1. ¿Qué entienden por experiencia de cliente?

El Entrevistado 1 de la Cadena A, afirma que “es la impresión que el cliente se crea de una marca”, es lo que se le queda o lo que conseguimos “permear” o penetrar en el cliente de nuestra visión como marca, en este caso del hotel. En su opinión, toda estrategia empresarial o comunicación pasa por situar

al cliente en el centro, y constata que la experiencia es holística y pasa a tener una entidad que queda reflejada tanto en la web como en la comunicación que se hace con el cliente.

En segundo lugar, Roberto Martín de Bahía Príncipe (Grupo Piñero) afirma que la experiencia de cliente lo es todo y que, incluso dentro de su cadena hotelera, en muchas ocasiones es su departamento el que ha de poner freno a algunas iniciativas de otros departamentos para velar por los clientes o huéspedes: “hacemos de abogado del diablo, pero abogamos por ellos siempre”. Para ellos, es primordial velar por el cliente “poniéndose en su cabeza”.

Para Estefanía Campayo de Meliá Hotels International, la experiencia de cliente es “todo el proceso que engloba desde que el usuario tiene la intención de hospedarse en algún destino nuestro, hasta ese momento en el que el usuario ya ha pasado a tener esa visita”, el estar en un hotel de su cadena y además de decir que lo recomendaría como huésped, que querría volver al mismo, porque para nosotros la clave del éxito es que el cliente quiera volver.

Finalmente, para Alfonso Pérez de Only You y Ayre Hoteles (Grupo Palladium) “la experiencia de cliente es lo más importante”, hasta el punto de clasificarse dentro de una categoría a la que denominan como “lujo experiencial”, donde el experiencial del cliente es llevado a buscar su máxima satisfacción. Para ello, toman como referencia la fórmula “las expectativas generadas antes de su llegada – las vivencias que ha tenido durante su estancia”, y “ha de quedar en positivo”.

4.2.2. ¿Cómo definen la experiencia del cliente digital y qué retos ha supuesto para su cadena?

En primer lugar, el Entrevistado 1 asemeja la experiencia de cliente digital con “una maratón”, pues en anteriores ocasiones tan solo se trataba de vender a los clientes, mientras que ahora se trata de estar en cualquier posible impacto al huésped para que finalmente convierta en el *funnel* de conversión, gracias a una comunicación consistente y coherente a través de todo ese proceso hasta que realiza la reserva. A nivel de retos, el Entrevistado 1 asegura que el principal reto es conocer bien al cliente, y para ello hay que estar en todas las interacciones, tanto on-line como off-line, pues la experiencia en el hotel al final es la suma de ambas.

En segundo lugar, Roberto Martín afirma que adaptarse al cliente digital ha supuesto un reto para su cadena, hasta el punto de que han tenido que realizar varios *sprints* para poder llegar a cubrir todas las necesidades que han ido surgiendo con este nuevo cliente digital y más aún con la pandemia. Constata que deben ir muy alineados con que lo que está representando Bahía Príncipe a nivel digital y a nivel de experiencia de cliente sea igual antes de que lo compren, durante la estancia y al finalizar.

En tercer lugar, Estefanía Campayo indica que el reto de la experiencia digital para su cadena radica en que el usuario encuentre todo para poder reservar y sentirse completamente satisfecho con esa reserva: desde tener todas sus dudas resueltas, como que encontrara una buena navegación, o el hecho de poder

reservar el producto, teniendo en cuenta que ha analizado, ha realizado y ha observado todas aquellas características del producto que va a contratar. En ese reto, comenta que existen muchas áreas involucradas para acompañar al cliente desde que hace la reserva hasta que llega al hotel, tiene su estancia y finaliza, y la digitalización no para desde que ese usuario ha realizado una reserva para un hotel de su cadena. A este respecto, considera que la personalización es lo siguiente para hacer que el cliente digital se sienta bien, se sienta satisfecho.

Finalmente, Alfonso Pérez nos indica que no hace una diferencia entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital, pues combina los elementos off y on, de forma que constituye una experiencia holística. Del mismo modo, aclara que dentro del customer journey, los momentos más digitales son la pre-estancia y la post-estancia, porque la estancia no es tan digital, sino mucho más “emocional y sentimental”, y en caso de digitalizar la etapa de la estancia, dicha digitalización debe ir encaminada a la “automatización de procesos repetidos que no aportan valor al cliente”, ya que los que sí aportan valor al cliente durante esa etapa lo deben aportar las personas.

4.2.3. ¿Consideran que la experiencia de cliente es una moda pasajera?

El Entrevistado 1 considera que “la experiencia de cliente debe ser la base de la estructura con la cual todo fluya”, y que la comunicación pivotará sobre esa experiencia de cliente y ello permitirá que permee hacia la gestión. Así mismo, señala que “la experiencia de cliente no es que sea la base de la gestión, sino que es al revés: la experiencia de cliente va a nutrir la gestión”, y, por ende, podríamos afirmar que no es una moda pasajera.

Roberto Martín considera que no es una moda pasajera y que se va a quedar. Considera que este año la experiencia de cliente “ha pegado un empujón” que, de no haber sido por la coyuntura pandémica, no lo hubiera pegado tan a corto plazo y que este “empujón” ha establecido muchas cosas que van a quedarse y otras muchas desaparecerán. Así mismo, considera que quizá suframos una desaceleración en esta materia, pero reitera que no considera que la experiencia de cliente sea una moda pasajera.

En palabras de Estefanía Campayo, “la experiencia de cliente es una realidad y debemos velar por ello”. Apunta que, en épocas de pandemia, los usuarios que te permitirán salir a flote son los usuarios repetidores, porque son los que están totalmente satisfechos con su experiencia en la preventa, durante su estancia y en la postventa. Por ello, sí o sí, tiene que ser la principal herramienta y “es donde se tiene que focalizar todo, porque esta herramienta ha llegado para quedarse y las cadenas hoteleras debemos focalizarnos en ello, porque es nuestra realidad y nuestro día a día”.

A este respecto, Alfonso Pérez comenta de forma rotunda que no es una moda pasajera y que la experiencia de cliente es vital y se tiene que trabajar en ello. Tanto es así, que considera que “aquellos hoteles que no se dediquen a hacer una estancia experiencial, emocional, diferencial o personalizada, están destinados a morir, salvo que solo se dediquen al control de costes y márgenes”.

4.2.4. ¿Qué métricas utilizan y cuáles valoran más a la hora de medir la experiencia de cliente?

El Entrevistado 1 señala que el NPS es importante para ellos, ya que les da un valor sobre si lo que están haciendo lo están haciendo lo suficientemente bien como para que un huésped lo comparta. Sin embargo, apunta que para ellos lo realmente importante es medir la satisfacción de sus clientes y entender qué hacen mal para saber dónde pueden mejorar, pues es en estos puntos donde pueden tener margen para cambiar las cosas y enfocarlo hacia la mejora continua. Señala también que analizan las encuestas para saber cómo tienen que realizar la comunicación push y también analizan el indicador de Customer Satisfaction Score.

Por su parte, Roberto Martín afirma que ellos trabajan con el NPS, ya que les sirve como métrica global para compararse con otros. No obstante, para analizar y medir la reputación on-line de la parte de satisfacción, utilizan más Review Pro, además de todos los KPI's internos de digitalización que establecen para saber “qué se está haciendo de forma manual, qué porcentaje se está haciendo de forma digital y qué porcentaje está haciendo el cliente por su propia cuenta”.

Según Estefanía Campayo, ellos “las analizan todas”, aunque deben definir o identificar las diferentes herramientas que intervienen, además, en diferentes momentos de ese customer experience y los diferentes puntos que hay que tratar y analizar. Así mismo, añade que las claves están en medir y en el dato: en medir “porque cuanto más se analiza y más se ve, es cuando puedes cuestionarte a tí mismo y decidir”; y en el dato porque “ir a cualquier sitio y no tener datos es como hablar de nada, y son los que deben prevalecer”.

En último lugar, Alfonso Pérez indica que para ellos el NPS es un buen indicador, pero no el único, ya ellos trabajan más al detalle con Review Pro, pues tienen vinculadas sus encuestas y les permite obtener una serie de kpi's con los que pueden valorar mejor cómo ha sido la experiencia del cliente. Indica que para mejorar, si es que realmente se quiere mejorar, lo mejor es “darle voz al cliente”.

4.2.5. ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital?

El Entrevistado 1 afirma que emplean Analytics para analizar mucha de la información que obtienen de la web, así como el CRM. Eso sí, matiza que para esta última herramienta se ha de tener una estrategia marcada y localizada, y saber en qué momento del customer journey parar para no ser muy pesados.

En este apartado, Roberto Martín afirma que ellos tienen sus propias herramientas, desarrolladas por el equipo de informática, y que, aunque en ocasiones tienen “fallos, caídas y problemas”, les compensa pues les permite tener la propiedad del dato y les permite trabajar en tiempo real con un conocimiento 100% de “sus tripas”. Tanto es así, que funciona como un laboratorio de pruebas para lanzamientos y desarrollos.

Para Estefanía Campayo, las cadenas hoteleras “deben tener múltiples herramientas de mediciones y en todas esas fases que he comentado anteriormente: pre-estancia, durante la estancia y post-estancia”.

En este sentido, Alfonso Pérez comenta que llevan muchos años desarrollando tecnología para impactar al cliente en el momento adecuado, para luego segmentar el dato e impactar a determinadas audiencias, aunque considera que aún les queda mucho por pulir.

4.2.6. ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes?

Según el Entrevistado 1, “la tecnología es la base de la digitalización”. No obstante, apunta que la tecnología ayuda, pero también necesita un proceso de evangelización, ya que no todos los perfiles de huéspedes están acostumbrados al uso de dicha tecnología y aún prefieren dirigirse a recepción para gestionar según qué trámites. Recalca que, aunque se va a producir un cambio de paradigma en cuanto a la digitalización del sector, se seguirá necesitando un trato personal.

En palabras de Roberto Martín, y por el departamento al que pertenece y en el que trabaja, “la tecnología es la base”, y por ello cree que deben trabajar “codo con codo” con el departamento de IT, pues les permite avanzar y accionar cambios cuando sea necesario. Afirma que este proceso no ha sido sencillo, y que han conseguido que “IT entendiera lo que necesita Negocio y que Negocio entendiera cómo trabaja IT”, aunque no siempre sea garantía del éxito, pues, gracias a la analítica y en concreto a los mapas de calor, se están dando cuenta de que incluso yendo todos alineados, el cliente no siempre responde como esperan.

Según Estefanía Campayo, le están dedicando mucho tiempo y esfuerzo a la personalización de las experiencias gracias a la tecnología. No obstante, encuentra que no lo están teniendo fácil, pues ellos basan una parte importante de la personalización en las cookies, y, Google y Facebook “no se lo están poniendo fácil” para aquellos usuarios que aún no han reservado una estancia en Meliá.

Finalmente, para Alfonso Pérez, “la tecnología es clave para conocer más al cliente” y para llegar a la “hiperpersonalización” del cliente. No obstante, en la actualidad existe una avalancha de tecnología y deben priorizar sobre cuáles implementar o escoger. Por ejemplo, comenta que para ellos es mucho más importante conseguir el dato de tan solo aquellos clientes que pasan por sus hoteles a tomar un café, que el hecho de implementar mapas de calor, porque en este momento no es su prioridad.

4.2.7. ¿Qué nuevas tecnologías de las emergentes considera que deben implementar las cadenas hoteleras?

Según el Entrevistado 1, hay que evaluar qué tecnologías hacen falta en cada punto y no porque una tecnología emergente esté de moda haya que implementarla en cada proceso, porque realmente puede no ser necesaria: “no todo debe estar en todos lados y hay que buscar qué tecnología aporta más valor en el punto de la cadena que corresponda”.

En lo referente a las tecnologías emergentes, Roberto Martín confiesa que no suelen ser pioneros en implementar tecnologías emergentes, sino que esperan a ver cómo funcionan en el mercado y, una vez consideran que son estables y funcionan, “se ponen a la cola para implementarlas”. Concretamente, comenta que les ocurrió con los *chatbots*: al principio no eran de su confianza, pero, gracias a que ya llevan varios años en el mercado, lo implementaron, y actualmente les reporta unos beneficios de 30.000\$ diarios, sin intervención humana alguna. Afirma que en el futuro cercano tienen intención de automatizar las estancias e incluir *bots* en destino.

Por otro lado, Estefanía Campayo comenta que están “implementando e integrando la tecnología dentro de los hoteles”, aunque no debemos olvidar que una de las cosas más importantes que considera el usuario es tener una buena wifi, lejos aún de las nuevas tecnologías emergentes. Sin embargo, dentro de todas los proyectos que se han puesto en marcha con estas tecnologías, comenta que hace poco estuvieron en un proyecto en el que “se contrató un servicio para que vinieran a hacer unos mapas en realidad aumentada para los salones de eventos y que la gente supiese o se pudiese hacer a la idea de si el evento cumpliría con lo esperado, jugando incluso con la colocación de las mesas”, entre otros muchos proyectos.

Finalmente, Alfonso Pérez comenta que con las nuevas tecnologías han de ir despacio, porque han tenido casos en los que, lo prometido en fase inicial quedaba muy lejos de la realidad. No obstante, cree en la inteligencia artificial, ya que está basada en predicciones y “las predicciones pueden darnos muchas alegrías a la hora de darle sentido a todo”, como por ejemplo emplearla y entrenarla para predecir el número de cancelaciones de reservas de hotel. De hecho, comenta que tienen en mente algunos proyectos visualizados en el horizonte, pero, “como hay tantas cosas que hacer”, estos proyectos no son tan prioritarios. Así mismo, también cree en el blockchain, pues es muy importante a la hora de garantizar la seguridad de la información, pero no se considera un experto en la materia.

4.2.8. ¿Cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?

Para el Entrevistado 1, la gestión de la experiencia de cliente debe ser omnicanal, en la que se recoja lo que los clientes están aportando y se utilice como palanca en el customer journey, y trabajar sobre el cliente experiencias holísticas, gracias a la involucración de todos los agentes y departamentos que intervienen en su customer journey.

Roberto Martín considera que la gestión de la experiencia de cliente debe estar entrelazada, ya que todo aquel departamento que no esté vinculado a la experiencia de cliente no suele funcionar en Grupo Piñero.

Para Estefanía Campayo, existen muchas áreas involucradas en la satisfacción del cliente y su satisfacción “va enfocada a que todos los usuarios estén en comunicación”. Para conseguir esa

personalización por la que abogan en Meliá, todas las áreas involucradas en la experiencia de cliente y su satisfacción trabajan juntas y deben estar alineadas.

Por su parte, Alfonso Pérez considera que la integración de la gestión de la experiencia de cliente debe hacerse desde la filosofía y cultura de la empresa. Para ellos, la gestión de la experiencia de cliente parte de la experiencia de sus empleados, ya que son los que están escuchando de forma constante a los clientes. De forma periódica realizan grupos de trabajo transversales, formados por un empleado de cada departamento, y tratan puntos de mejora que hayan analizado en su customer journey o derivados directamente de los huéspedes, gracias a las encuestas de satisfacción.

4.2.9. ¿Cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital?

Para el Entrevistado 1, la base de la experiencia de cliente es una comunicación coherente, tanto on-line como off-line, pues la comunicación digital viene de la comunicación “del cara a cara”, del trato más humano, por lo que lo digital debe complementar a lo humano y no “cargarse” la parte de “cercanía humana”.

Bajo el punto de vista de Roberto Martín, la comunicación tiene que ser más personalizada, más humana y menos persuasiva: informando de todo al cliente para que esté informado, pero dejando al cliente que haga lo que considere, pues existen varias tipologías de clientes y no todas quieren lo mismo. Mientras unos prefieren que constantemente les envíes información, otros no quieren ser molestados, por lo que intentan adaptarse informando lo justo y lo necesario, permitiendo al cliente que haga lo que estime o como él indica “*do it yourself*”.

Estefanía Campayo considera que la comunicación es clave y afecta “muchísimo” a la experiencia de cliente: “el hecho de que el usuario, desde el minuto cero no se pierda en ninguno de los puntos en la preventa es fundamental, porque eso implicará que sea un usuario satisfecho desde el primer momento, independientemente de los mecanismos o herramientas que haya en el hotel”. En cuanto a la comunicación, considera que “necesitan comunicar bien, ser claros y rápidos en la comunicación”.

En palabras de Alfonso Pérez, “la comunicación es fundamental, es la que genera las expectativas de los clientes”. Así mismo, indica que la comunicación es clave y determinante, sobre todo en la parte alta del embudo de ventas, en la etapa de la pre-estancia, pues es en la que, gracias a la comunicación, se generan las expectativas del cliente, ya que se le está informando de lo que va a ocurrir. Así mismo, considera que “uno de los grandes éxitos de Only You es toda la experiencia que tienen alrededor, consiguiendo hacer algo muy experiencial, con campañas de comunicación espectaculares a un coste muy bajo”.

4.2.10. ¿Cómo consideran que el ámbito digital o la digitalización podría estar mejorando la gestión de las experiencias?

Según el Entrevistado 1, “la digitalización es la revolución del dato” y, en su opinión, lo que más les está aportando la digitalización es el dato y el hecho de poder conocer a sus clientes para mejorar no solo su experiencia, sino en cualquier decisión que se pueda tomar y que afecte a la Cadena A.

A este respecto, Roberto Martín “no considera que la esté mejorando, sino que cree que la está complementando y se está adaptando a la necesidad del cliente actual”, ya que quizá para las cadenas hoteleras el proceso de automatización sea mejor, pero para el cliente no. Por ello, señala que “mientras nos vayamos adaptando a las necesidades digitales y podamos darle un servicio igual que el de su casa, nos podemos dar por contentos”.

Para Estefanía Campayo, es importante adaptarse al canal y al usuario, porque de otro modo estarían cometiendo un error, y, en este punto, no pueden quedarse atrás en los nuevos canales digitales emergentes: “el adelantarse, el tener la información del usuario va a facilitar todo y eso extrapolarlo a cualquier tipo de canal y de producto, porque entran en juego todos los factores (canal, producto y usuario), por lo que hay que intentar hacer que encaje para que ese usuario se sienta completamente satisfecho”.

Finalmente, Alfonso Pérez indica que él realiza una clara diferencia entre transformación y digitalización. En sus palabras, la transformación “es un tema mental y que va con la filosofía y la cultura de la compañía”, mientras que la digitalización “son las herramientas facilitadoras para apoyar esa transformación”. A colación, añade que la transformación son las personas y la digitalización las herramientas y, si bien las herramientas son necesarias, no son nada sin la mentalidad transformadora de las personas. Así mismo, añade que la digitalización es clave y que se ha de formar a las personas para conseguir esa digitalización. Sin embargo, apunta que muchas cadenas hoteleras quieren desde el principio herramientas muy “potentes”, y lo que deberían hacer es establecer en primer lugar su estrategia y, una vez la hayan definido, conseguir las herramientas necesarias. No obstante, insiste en la importancia de transformar a las personas y que, una vez esa cultura y filosofía esté establecida, se determinen las herramientas necesarias para impactar al cliente de la manera que hayan determinado.

4.2.11. ¿Cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?

El Entrevistado 1 considera que “son un medio o un canal muy importante, ya que les da una visibilidad muy grande” y que, con una adecuada estrategia de comunicación, pueden llegar a una gran amplitud de audiencia. No obstante, señala que es importante mantener el foco en su audiencia y tomar las decisiones adecuadas para dicha audiencia y que no es necesario estar en todas las redes sociales si

realmente no les aporta como cadena un valor o, por el contrario, si su cadena hotelera no aporta valor a su audiencia estando en una red social. Actualmente están presentes en Instagram y Facebook.

En la opinión de Roberto Martín, “son un espejo de su estado de ánimo, que se está convirtiendo en un canal de comunicación con el hotel” y ello conlleva que los equipos se tengan que reforzar para poder gestionar esas comunicaciones y atender ese nuevo canal de comunicación.

Según Estefanía Campayo, el papel que desempeñan las redes sociales es clave en la preventa y, sobre todo, en la postventa, porque un usuario satisfecho que comparte con un solo clic su experiencia implica múltiples usuarios con esas ganas de ir a ese destino u hotel. Reconoce que en Meliá tenían un gap a este respecto y que por ello tienen que “intentar encontrar esos usuarios y focalizarnos también en todas las redes sociales, y a veces nos cuesta, y adaptar esos mensajes a esas redes”.

En palabras de Alfonso Pérez, “creo que las redes sociales son el corazón del marketing y son determinantes”. Añade que, en la parte alta del funnel de ventas, ellos utilizan las redes sociales porque son claves a la hora de impactar a audiencias concretas, aunque utilizan las redes sociales a lo largo de todo el customer journey. En el caso de su cadena hotelera, lo que mejor les funciona en tema de redes sociales para los usuarios es Instagram o Facebook, mientras que, para los profesionales y las agencias de viaje, lo hacen a través de LinkedIn. De nuevo, reitera que la importancia reside en saber comunicar a la audiencia adecuada, con el mensaje correcto y en el momento correcto. Así mismo, finaliza indicando que las redes sociales también están teniendo “bastante penetración” en la parte baja del funnel de ventas, en la fase de compra, desde antes del COVID-19, y que no se ha de estar en todas las redes sociales si su target no se encuentra en ellas.

4.2.12. ¿Cuáles creen que serán las tendencias en el sector hotelero dados los cambios que se han producido con la pandemia del COVID-19?

Según el Entrevistado 1, la clave estará en ser flexibles en lo referente a todos los factores externos y ágiles para estar pendientes de lo que demanden los usuarios. Así mismo, espera que la vacunación siga a un buen ritmo para que este verano consigan llegar al 50% de las reservas que tenían en el verano de 2019, aunque de cara a futuro no sabe cuál será el impacto de la pandemia en el sector hotelero español, que, prepandemia, es tradicionalmente conocido por su turismo de masas.

Por su parte, Roberto Martín cree que, debido a la pandemia, el canal directo se ha reavivado, ganando mucho terreno al resto de canales, ya que los clientes quieren la seguridad que les ofrece el realizar las reservas con la cadena hotelera directamente y saber que pueden estar en contacto con ellas de una forma más directa. Así mismo, considera que es probable que se produzca una desaceleración en cuanto al ritmo de digitalización en el que se han visto envueltas las cadenas hoteleras, manteniendo algunas de las innovaciones implementadas y desechando otras.

Para Estefanía Campayo, más que una evolución, se va a producir una “no evolución”, en la que la innovación brillará por su ausencia. También considera que las empresas se deben focalizar en los usuarios repetidores, pues serán los que les mantengan a flote hasta que la situación recupere cierta normalidad, y que la estrategia no ha de ser la de bajar los precios, pues puede mermar la satisfacción de los clientes.

Para Alfonso Pérez, el nivel de incertidumbre que ha generado la crisis del COVID-19 es muy elevado, tanto que ve mejor las predicciones para el 2022, pero “ni siquiera” como en el 2019. Considera que, a nivel de experiencia de cliente, esto ha servido para transformar a muchas compañías y acelerarlas en esta materia y a aquellas que no hayan conseguido esa transformación en la parte cultural y de filosofía de la compañía, les resultará muy duro trabajar “en fase commodities”, puesto que, a la vuelta a la normalidad, los clientes estarán mucho más dispuestos a pagar por un servicio experiencial, “no solo por una cama y una ducha”.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha tratado de investigar cómo afecta el grado de digitalización de los nuevos clientes digitales a la experiencia resultante y al nivel de satisfacción que obtienen cuando se alojan en los hoteles españoles. Para su comprensión, se ha desarrollado un marco teórico en el que intervienen diversos agentes, como la evolución del cliente, la experiencia de cliente frente a la experiencia de cliente digital, las nuevas tecnologías que emergen o las redes sociales en el sector hotelero, y cuya comprensión es clave para entender la satisfacción del cliente digital. En las conclusiones que se presentan a continuación, se tratará de exponer toda la información recabada a lo largo de la elaboración de este trabajo, con el fin de aportar una visión global sobre sus hallazgos. Es por ello por lo que las conclusiones se presentan como sigue: en primer lugar, basándose en los objetivos e hipótesis; en segundo lugar, las conclusiones obtenidas de los resultados cuantitativos y cualitativos como resultado de la metodología empleada y las conclusiones de la investigación, propiamente.

5.1. Conclusiones atendiendo a los objetivos e hipótesis establecidos

En este primer apartado de conclusiones, se tratará de dar respuesta a los objetivos e hipótesis formulados al inicio del presente documento, que son elaborados previamente al desarrollo de la investigación de este trabajo.

5.1.1. Conclusiones derivadas de las hipótesis

A continuación, se realiza la verificación y valoración de las hipótesis previamente elaboradas al desarrollo del presente trabajo, gracias a los resultados obtenidos en las investigaciones cuantitativa y cualitativa:

- ¿Son aquellas cadenas hoteleras, que tienen un mayor grado de digitalización/gestión-integración tecnológica, las que obtienen una mayor satisfacción de sus clientes?

Esta hipótesis se planteó al inicio de la investigación con el fin de comprobar si las cadenas hoteleras con mayor grado de digitalización eran las que obtendrían un mayor grado de satisfacción de sus clientes. Para esta hipótesis se presume que las cadenas hoteleras que se encuentran en el “Top 10” del ranking de Hosteltur tienen un mayor grado de digitalización frente al resto, que queda fuera de dicho ranking. Para ello, se han valorado los aspectos de satisfacción y digitalización de las cadenas hoteleras a lo largo de las encuestas y entrevistas realizadas, respectivamente. Sin embargo, esta hipótesis no ha podido ser validada, pues la satisfacción de los clientes que se alojaron en hoteles que no pertenecían al “Top 10” del ranking de Hosteltur tienen una mayor satisfacción frente a aquellos que sí se alojaron en aquellas cadenas hoteleras que se encuentran dentro de dicho ranking, con una valoración de su satisfacción de 4,30-5, frente a una puntuación de 4,15-5 respectivamente.

- ¿Son aquellas cadenas hoteleras, las que gestionan mejor la información digital disponible de los clientes potenciales, las que obtienen una mayor satisfacción?

Esta segunda hipótesis está encaminada a conocer si las empresas que gestionan bien el dato son las que obtienen una mayor satisfacción de sus clientes. Durante las entrevistas realizadas a los expertos en materia de experiencia de cliente, esta cuestión se ha valorado en varias ocasiones y distintas cuestiones como: las herramientas utilizadas para medir la experiencia de cliente, las métricas que analizan y valoran más para medir la experiencia de cliente y el papel que juega la tecnología en la experiencia de cliente.

Una vez analizadas todas las respuestas obtenidas durante la realización de las entrevistas, se puede concluir que aquellas cadenas hoteleras que gestionan mejor el dato son y serán las que obtengan una mayor satisfacción de sus clientes, ya que el dato no solo permite conocer al cliente, sino personalizar y mejorar su experiencia, quedando esta hipótesis validada.

5.1.2. Conclusiones derivadas de los objetivos

Al comienzo de este trabajo se establecieron una serie de objetivos generales y unos más específicos, con el fin de ser desarrollados a lo largo de la investigación. Los objetivos más generales se han encaminado a conocer los factores que influyen en una buena experiencia de cliente, no solo desde el punto de vista de la gestión de la experiencia por parte de las cadenas hoteleras, sino también desde la valoración de aquellos aspectos que los huéspedes consideran satisfactorios para una buena experiencia de cliente:

- Conocer la satisfacción de la experiencia del cliente digital durante su estancia en las principales cadenas hoteleras durante los últimos tres años.

A través de las encuestas realizadas a 409 personas, se ha podido analizar la satisfacción de los huéspedes en principales puntos de contacto digital entre la cadena hotelera y sus huéspedes, segmentando por edades los resultados. Mediante dicha encuesta, se han analizado seis etapas en las que el cliente interactúa o puede interactuar con la cadena hotelera a través de puntos de contacto digitales: la búsqueda de información del destino y del hotel, la reserva de la estancia en el hotel, la confirmación de la reserva, el check-in en el hotel, el check out en el hotel y la encuesta de satisfacción. El detalle de la información de los resultados de la encuesta podrá observarse en el apartado: Conclusiones del análisis cuantitativo.

- Conocer e identificar las medidas que emplean las principales cadenas hoteleras españolas para mejorar la experiencia de cliente.

Mediante la entrevista a expertos en materia de experiencia de cliente y experiencia de cliente digital, se han podido conocer las medidas que emplean las principales cadenas hoteleras españolas para mejorar la experiencia de cliente, cuyo detalle se recoge en el apartado: Conclusiones del análisis cualitativo.

- Conocer e identificar las herramientas que emplean las principales cadenas hoteleras españolas para mejorar la experiencia de cliente.

Gracias a la entrevista realizada a los expertos en materia de experiencia de cliente y experiencia de cliente digital, se han podido conocer las herramientas que emplean las principales cadenas hoteleras españolas para medir y mejorar la experiencia de cliente, y cuyo detalle se recoge en el apartado: Conclusiones del análisis cualitativo.

En lo referente a los objetivos específicos que se plantean conseguir al concluir esta investigación, tienen como fin averiguar si existe o no una diferencia tangible entre la experiencia de cliente y la experiencia del cliente digital, así como averiguar si aquellos grupos de edades encuestados que se presumen más jóvenes y digitales, en realidad lo son.

- Conocer si existe o no una diferenciación entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital.

Gracias al desarrollo de esta investigación, en la que se ha podido entrevistar a cuatro expertos en materia de experiencia de cliente en las cadenas hoteleras españolas, se ha podido constatar según los resultados cualitativos que, pese a existir literatura que diferencia la experiencia de cliente, de la experiencia del cliente digital, los expertos entrevistados difieren sobre la existencia de una clara diferencia. Tanto es así, que la mayoría de los entrevistados afirma que, si bien existen puntos mucho más digitales que otros a lo largo del customer journey, no consideran que exista una diferencia marcada entre la experiencia de cliente y la experiencia de cliente digital, ya que es holística.

- Conocer si aquellos grupos de edades, que se presumen más jóvenes, son los más digitales.

Otro de los objetivos de esta investigación residía en conocer si dentro de los segmentos encuestados, los más jóvenes son los más digitales. Basándonos en la información y los resultados analizados, no podemos afirmar que los grupos de edades que se presumen más jóvenes son los más digitales. Sin embargo, la tendencia del uso de varios dispositivos a la hora de buscar información del destino y de hotel que deseaban visitar, así como los medios o plataformas utilizados para realizar la reserva durante la encuesta, podría indicar que los segmentos que comprenden las edades entre los 18 y los 44 años son los más digitales. No obstante, esta tendencia debería ser refutada ampliando el tamaño de la muestra

objeto de la encuesta e indagando sobre los comportamientos digitales de los encuestados durante todo el customer journey: pre-estancia, estancia y post-estancia.

5.2. Conclusiones derivadas de la metodología empleada

A continuación, se detallan las conclusiones derivadas de la metodología empleada para la recopilación de los resultados obtenidos, a través de metodología cuantitativa y cualitativa.

5.2.1. Conclusiones del análisis cuantitativo

El análisis cualitativo ha sido llevado a cabo gracias a la realización de una encuesta semiestructurada, cuya organización está basada en la identificación de los principales posibles puntos de contacto digital entre la cadena hotelera y sus clientes, resultando de ello seis etapas: la búsqueda de información del destino y del hotel, la reserva de la estancia en el hotel, la confirmación de la reserva, el check-in en el hotel, el check out en el hotel y la encuesta de satisfacción.

Dicha encuesta ha sido realizada a más de 400 personas, más concretamente a 409 personas, en la que el segmento predominante encuestado ha sido el que comprende las edades de entre 18 y 24 años, representando a un 27% de la muestra, como se observa en la Figura 10, seguido del segmento que comprende las edades de entre 25 y 34 años, con un 24% de representación de la muestra. Cabe destacar que, de toda la muestra encuestada, más del 97% de los encuestados viajó durante los últimos tres años, y de ese 97% que sí viajó durante los últimos tres años, más del 87% se alojó en hoteles.

Respecto a la categoría de hotel en la que más se alojaron los huéspedes, la categoría de “4 estrellas” es la que obtiene una mayor representación con un 51% de huéspedes alojados. En lo referente a los establecimientos hoteleros escogidos por los huéspedes para su estancia, el 54% de los encuestados se alojó en las 10 principales cadenas hoteleras españolas según el número de habitaciones y establecimientos del ranking de Hosteltur, siendo NH Hotel Group la cadena con mayor representación con diferencia, con un 19%. Sin embargo, en este sentido, preocupa el 25% que no recuerda la cadena hotelera u hotel en el que se alojó, tal y como se muestra en la Figura 12.

El 97% de los huéspedes no tuvieron problemas para encontrar la información del destino que visitaron, utilizando mayoritariamente la combinación de varios dispositivos con tal fin (35%). Sorprende en este caso el segmento de edad que comprende las edades entre 35-44 años, pues son los clientes que mayor combinación de dispositivos realizan para la búsqueda de información de los hoteles en destino, 4 puntos por encima de los encuestados entre 18-24 años.

Tal y como la investigadora esperaba, más de la mitad de los huéspedes, concretamente un 53%, escogieron las agencias de viaje por internet como medio para realizar su reserva en el hotel, muy por encima de la página web o aplicación de la cadena hotelera o las agencias de viaje físicas, con un 29% y un 12% respectivamente. La elección de esta plataforma en lugar de las anteriores está motivada

principalmente por el precio, ya que los encuestados consideran que es más caro reservar a través de la página o aplicación de la cadena hotelera en un 36%, tal y como puede observarse en la Figura 18. En lo referente a la elección de unos u otros medios para la realización de la reserva, sorprenden los encuestados de entre 45 y 54 años, con un 38% de reserva a través de la aplicación o página web de la cadena hotelera, con 4 puntos más que la reserva a través de agencias de viaje por internet para ese mismo segmento.

A la hora de recibir la confirmación del hotel, los encuestados consideran que se han de incluir “propuestas de ocio en los alrededores”, “mapa y ubicación del hotel” e “indicaciones sobre cómo llegar al hotel, bien sea en transporte público o transporte privado”.

La mayoría de los encuestados no recibió la posibilidad de realizar un “pre check-in”, en un 77% de las ocasiones y, aun así, consideran que el proceso de check.in es sencillo.

A la hora de realizar el check out, más del 95% de los encuestados considera que es un proceso sencillo, tanto es así que un 61% “no mejoraría nada” y apenas un 28% mejoraría “los tiempos de espera”.

Finalmente, en lo relativo a la encuesta de satisfacción, un 62% considera que el hotel envía dicha encuesta porque “se preocupa por mejorar su experiencia”, frente a un 33% que considera que “es un trámite que está de moda”. No obstante, y de manera menos significativa, preocupa un 3% que indica que no recibió la encuesta de satisfacción, lo que supone un gap para las cadenas hoteleras a la hora de recopilar esta información, si su objetivo es mejorar la experiencia de sus huéspedes.

5.2.2. Conclusiones del análisis cualitativo

Para la realización del análisis cualitativo, se han tomado como referencia las entrevistas realizadas durante el mes de abril a cuatro expertos en materia de experiencia de cliente, con el fin de conocer cuán relevante es la experiencia de cliente en su opinión y para las cadenas en las que trabajan, así como varios aspectos relacionados intrínsecamente con la experiencia de cliente.

Para los entrevistados, la experiencia de cliente no tiene una definición estándar, aunque todos ellos coinciden en que la experiencia de cliente es lo más importante, ya que es la impresión que el cliente se lleva de una marca o aquello que permea al cliente de la visión que como cadenas tienen de la marca, englobando todo el proceso: desde que el cliente tiene la intención de hospedarse en sus cadenas hasta el momento en el que salen por la puerta del hotel y concluyen su estancia. Afirman en su mayoría, que la clave del éxito de la experiencia de cliente pasa por situar al cliente en el centro, así como que la experiencia de cliente es “holística”.

Respecto a la experiencia del cliente digital y los retos que les ha supuesto a sus cadenas el adaptarse a esta nueva tipología de clientes, la mitad de los entrevistados afirma que no existe una diferencia entre la experiencia de cliente y la experiencia del cliente digital, ya que, en el sector hotelero, la suma de los

elementos on-line y off-line constituyen toda la experiencia. Sin embargo, todos coinciden en que existen ciertos puntos de contacto digitales que comienzan en la parte alta del funnel de ventas, ya que los touchpoints digitales del cliente comienzan desde el momento en el que el huésped tiene intención de viajar y no terminan hasta que la estancia ha concluido. En lo referente a los retos que ha supuesto para las cadenas hoteleras de los entrevistados la adaptación al cliente digital, afirman que, se ha convertido en una maratón por estar en todos los posibles touchpoints digitales que pudieran producirse entre la cadena hotelera y el cliente y que, en muchas ocasiones, han tenido que realizar esas adaptaciones a marchas forzadas, sobre todo con la crisis del COVID-19, en la que todos los posibles puntos digitales se han disparado.

Todos los entrevistados consideran que la experiencia de cliente no es una moda pasajera, afirmando que debe ser la base estructural sobre la que gestionar las cadenas hoteleras y es una realidad por la que deben velar. Así mismo, los entrevistados consideran que, con la crisis del COVID-19, la experiencia de cliente “ha pegado un acelerón” y que aquellas cadenas que no incorporen la experiencia de cliente a su cultura y filosofía lo tendrán complicado una vez se retome la nueva normalidad, porque la experiencia de cliente es una realidad que ha llegado para quedarse.

A la hora de medir la experiencia de cliente, todos los entrevistados afirman, con mayor o menor grado de conformidad, que miran y analizan el indicador NPS, principalmente porque les sirve como métrica global para saber cómo están y porque, al ser una medida estándar, les permite poder compararse con otros. La Cadena A afirma que, además del NPS, también analizan las encuestas y el Customer Satisfaction Score. Por su parte, Only You añade que además del NPS, trabajan con encuestas, cuyas respuestas les permite obtener kpi's internos con los que pueden valorar mejor la experiencia del cliente. En Meliá Hotels International, nos indican que miran el NPS y muchas otras métricas para medir la experiencia de cliente, en todos los puntos que intervienen en el customer journey, pues consideran que medir es la clave para mejorar. Finalmente, desde Grupo Piñero nos comentan que además del NPS, analizan kpi's internos para saber qué se hace de forma manual, qué se hace de forma digital y qué parte la está realizando el cliente por su cuenta.

Respecto a las herramientas destinadas para la medición de la experiencia del cliente digital, todos coinciden en la importancia del dato y su medición. La Cadena A afirma que, junto con el CRM, utilizan Analytics para examinar la mayoría de la información que obtienen de su web. En Meliá, se constata que las cadenas hoteleras deben tener múltiples herramientas de medición en función de las tres fases del customer journey: pre-estancia, estancia y post-estancia. Finalmente, tanto Only You como Grupo Piñero, afirman que ellos tienen herramientas propias que han estado desarrollando y que, aunque les quedan cosas por pulir y mejorar, esto les permite trabajar en tiempo real e impactar a los clientes en los momentos adecuados.

En cuanto al papel que juega la tecnología en el proceso de personalización de las experiencias de los clientes, todos coinciden en que la tecnología es la base de la digitalización y de la personalización de las experiencias de los clientes, gracias al análisis del dato que permite la digitalización.

La incorporación de nuevas tecnologías como el Blockchain, la inteligencia artificial y la realidad aumentada, son una realidad inminente para todos los entrevistados, aunque no hay que incorporar todas las tecnologías en todos los procesos, sino en aquellos en los que realmente esa digitalización le va a aportar valor a la compañía. La inteligencia artificial, los chatbots o la realidad aumentada son tecnologías que los entrevistados ya han implementado en sus cadenas o tienen en mente establecer en próximos proyectos.

La integración de la experiencia de cliente en la gestión de las cadenas hoteleras, lo consideran algo transversal, ya que todos los departamentos deben estar integrados y vinculados en la experiencia del cliente, incluso departamentos tan acotados como los jurídicos. Todos ellos afirman rotundamente que, para mejorar la experiencia del cliente, todas las áreas deben estar involucradas y trabajar juntas.

En lo referente a la comunicación y cómo ésta afecta a la experiencia de cliente, todos los entrevistados coinciden en que es la clave de la experiencia de cliente y tiene un elevado grado de aceptación sobre la misma, ya que la comunicación es la encargada de generar las expectativas del cliente. Por ello, la comunicación ha de adaptarse según el target al que va dirigido, teniendo especial atención en la fase de preventa, pues es el momento en el que se capta al cliente y es crucial conseguir que el cliente no se pierda en ninguno de los impactos para que dicha comunicación termine en la parte baja del funnel de venta: en la compra o reserva de su estancia.

En cuanto a cómo puede estar afectando la digitalización a la experiencia de cliente, la Cadena A tiene claro que el dato es lo que más les está aportando la digitalización, pues gracias a su análisis pueden conocer mejor a su cliente, lo que les permite una mejor toma de decisiones en la cadena, así como mejorar la experiencia de los clientes. Meliá considera que la digitalización les permite adelantarse y tener la información del usuario, facilitando su comprensión y permitiéndoles extrapolarlo a cualquier canal o producto, mejorando la satisfacción de sus usuarios. Por otro lado, Only You matiza que existe diferencia entre la digitalización y la transformación, siendo la primera una herramienta y la segunda una cuestión de cultura y filosofía de la empresa y que la una no es nada sin la otra. Finalmente, Grupo Piñero matiza que la digitalización no mejora la experiencia de cliente, sino que la complementa.

En lo referente a las redes sociales, todos los entrevistados consideran que juegan un papel clave y determinante en la experiencia de los clientes y que, gracias a una comunicación coherente y gestión eficiente de estos nuevos canales de interacción con las cadenas, pueden llegar a una amplitud de audiencia muy elevada y su consecuente repercusión. Los entrevistados aseguran que el papel de las redes sociales es clave tanto en la preventa como en la postventa, así como la necesidad de saber en qué redes sociales deben estar en función de su audiencia o target, ya que deben estar en aquellas redes en

las que aporten valor a sus seguidores, evitando “estar por estar” en aquellas en las que ni la red social les aporte valor ni ellos aporten valor a los usuarios de esa red social.

Finalmente, en lo relativo a las tendencias que seguirá el sector hotelero en los futuros años tras la crisis originada por el COVID-19, los entrevistados coinciden en no atreverse a vaticinar cómo pueda responder el sector hotelero tras la pandemia, aunque todos ellos esperan que, si la vacunación sigue a un buen ritmo, puedan llegar al 50% de reservas con respecto al año 2019. Así mismo, coinciden en que dependen de muchos factores que les son ajenos a su control, como la gestión que realicen los gobiernos, el número de vuelos fletados por las aerolíneas, por ejemplo y coinciden en que la clave residirá en ser ágiles y flexibles para adaptarse tanto a las nuevas situaciones como a la evolución del comportamiento del consumidor que haya derivado de dicha pandemia.

5.3. Conclusiones propias de la investigación

Este trabajo de investigación se plantea en un inicio con el fin de comprender la satisfacción de la experiencia del cliente digital en las cadenas hoteleras españolas, ya que con la evolución e integración de las tecnologías en nuestro día a día, la tipología de cliente ha evolucionado hacia un cliente digital, más exigente y conectado que nunca.

Para el desarrollo de esta investigación, se ha partido de un análisis de la evolución de la tipología del cliente digital, encontrando un cliente escéptico, multidispositivo, empoderado, global y omnicanal que integra la tecnología en su día a día. Seguidamente, se ha realizado un análisis de diversos factores que influyen en la experiencia del cliente digital, como las redes sociales, las nuevas tecnologías o la gestión que realizan las cadenas hoteleras en materia de experiencia de cliente.

Teniendo en cuenta los factores anteriormente expuestos y gracias a la investigación llevada a cabo, podemos concluir que no existe una diferenciación clara entre el grado de satisfacción de la experiencia del cliente digital y el grado de satisfacción de la experiencia del cliente no digital, ya que esta última engloba a la experiencia de cliente digital constituyendo la suma de las interacciones tanto on-line como off-line. Sin embargo, sí existen múltiples puntos de contacto a lo largo del customer journey de los huéspedes que son digitales y que, gracias a la digitalización, permiten complementar e incluso mejorar la experiencia de los clientes.

No obstante, en palabras de los expertos entrevistados en materia de experiencia de cliente, la clave para la satisfacción de los clientes reside principalmente en dos puntos. En primer lugar, en la gestión del dato derivada de la digitalización de los procesos, que les permite medir y analizar la información que recaban a través de los canales digitales para mejorar constantemente y cuya mejora continua repercuta en un mayor grado de satisfacción de sus huéspedes. Y, en segundo lugar, la integración de la experiencia de cliente de manera transversal en todos los departamentos de las cadenas hoteleras, ya

que una correcta alineación de la estrategia, así como una sólida cultura en materia de customer experience, permitirán una mejor satisfacción en la experiencia de sus huéspedes.

Gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo del máster, que han permitido abordar de forma precisa la información analizada y el marco que aporta sentido a este trabajo, se ha conseguido elaborar esta investigación. La combinación de la metodología empleada para recabar la información analizada y detallada en la presente investigación ha sido determinante para la consecución de los resultados que se exponen en este trabajo, contando con el respaldo de los expertos entrevistados en materia de experiencia de cliente, así como con el de los usuarios de las experiencias en las cadenas hoteleras.

En lo referente a futuras líneas de investigación, se considera interesante la realización de una investigación en mayor profundidad en la que, tanto la muestra de encuestados como de expertos entrevistados fuera mayor, con el fin de alcanzar un mayor nivel de representatividad. Así mismo, y con el fin de analizar la evolución de la digitalización y la experiencia del cliente digital, se considera interesante llevar a cabo dicha futura investigación una vez haya finalizado la pandemia, y constatar si el grado de digitalización ha aumentado, se ha mantenido o ha decrecido, tanto en las cadenas hoteleras como en el grado de digitalización de los usuarios y qué retos plantea. ¿Será la digitalización un aspecto clave en la experiencia de cliente en las cadenas hoteleras?

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, O. A., & Puntoni, S. (2016). Customer empowerment in the digital age. In *Journal of Advertising Research* (Vol. 56, Issue 1, pp. 4–8). World Advertising Research Center. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-007>
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50–66. <https://doi.org/10.1002/cb.53>
- ADEC. (2018, March 27). *La experiencia del cliente en el sector turístico*. Asociación Para El Desarrollo de La Experiencia de Cliente. <https://asociaciondec.org/blog-dec/experiencia-del-cliente-sector-turistico/19484/>
- Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K. (2018). *Managing Digital Transformation* (K. McGettigan (ed.); 1st ed.). SSE Institute for Research, Stockholm School of Economics. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1199288&dswid=-3879>
- ANEI, A. N. de E. de I. (2008). *Web 2.0 y Empresa. Manual de aplicación en entornos corporativos*. <http://www.a-nei.org/documentos/Web 2-0 y Empresa.pdf>
- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>
- Beltrán Bueno, M. Á., Parra Meroño, M. C., & Padilla Piernas, J. M. (2017). Las redes sociales aplicadas al sector hotelero . *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3, 131–153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132930>
- Berman, S. J., & Kesterson-Townes, L. (2012). Connecting with the digital customer of the future. *Strategy and Leadership*, 40(6), 29–35. <https://doi.org/10.1108/10878571211278868>
- Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244–249. <https://doi.org/10.1177/002224376500200303>
- Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015). Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 46–65. <https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972282>

- Caru, A., & Cova, B. (2007). *Consuming Experience*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f5PS1HXaNrKC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Consuming+experience&ots=od9wFbKK3P&sig=5XurtjYPC4WB1JqwniurBklKEyo#v=onepage&q=Consuming+experience&f=false>
- Cascales García, G., Cortés Puya, T., & Galmés Cerezo, M. (2015). Social media y estrategias de comunicación de las redes sociales en el sector hotelero de la Comunidad de Madrid = Social Media and Communication strategies of social networks in Madrid's hotel industry. *Journal of Communication*, 11, 249–282. <http://orcid.org/0000-0003-0234-8871>
- Constantinides, E., Romero, C. L., & Boria, M. A. G. (2009). Social media: A new frontier for retailers? In *European Retail Research (Volume 22)* (pp. 1–28). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8099-1_1
- De Haan, E., Verhoef, P. C., & Wiesel, T. (2015). The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.02.004>
- Dey, B. L., Yen, D., & Samuel, L. (2020). Digital consumer culture and digital acculturation. *International Journal of Information Management*, 51, 102057. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102057>
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 3–8. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38966171/stop-delighting-the-customer-the-idea-in-practice.pdf?1443723992=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStop_delighting_the_customer_the_idea_in.pdf&Expires=1615638282&Signature=Cs941ZR4dKzJOMgVl8
- García, C. I. (2018). *La evolución del cliente digital*. www.icemd.com
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: *European Management Journal*, 25(5). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Hosteltur. (2020, October 19). *Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020 | Hoteles y Alojamientos*. https://www.hosteltur.com/139934_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html

- Hosteltur. (2021, February 24). *Los ingresos de los hoteles cayeron un 85% en 2020 en los meses de pandemia*. https://www.hosteltur.com/142512_los-ingresos-de-los-hoteles-se-desplomaron-mas-de-un-77-en-2020.html
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218–2246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- IAB. (2020). *Estudio Anual de eCommerce 2020*. <https://iabspain.es/presentacion-on-line-del-estudio-anual-de-e-commerce-2020/>
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2018). *Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español*. <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Ejecutivo-Techyhotel-Project.pdf>
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2019a). *Estudio sobre la implantación y uso de la tecnología en el sector hotelero 2019*. https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-sobre-la-implantación-y-uso-de-la-tecnología-en-el-sector-hotelero-2019_Versión-ejecutiva.pdf
- Instituto Tecnológico Hotelero. (2019b, September 24). *ITH Innovation Summit Notebook: Tecnología para una mejor gestión y experiencia del cliente - ITH*. Instituto Tecnológico Hotelero. <https://www.ithotelero.com/blog/ith-innovation-summit-notebook-tecnologia-para-una-mejor-gestion-y-experiencia-del-cliente/>
- IPSOS, & ISDI. (2019). *Travel Is Digital*. https://www.isdi.education/sites/default/files/travel_is_digital.pdf
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Keyser, D., Lemon, K. N., Klaus, P., Keiningham, T. L., & De Keyser, A. (2015). *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience*. https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_15-121.pdf
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? *TQM*

- Journal*, 26(2), 202–214. <https://doi.org/10.1108/tqm-03-2011-0021>
- Lacey, R., & Morgan, R. M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/08858620910923658>
- Lager, M. (2008, June 1). *CRM: In the Public Interest*. Destination CRM. <https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-Insights/Insight/Market-Focus-Government----CRM-In-the-Public-Interest-49182.aspx>
- LaSalle, D., & Britton, T. A. (2002). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*.
- Lawer, C., & Knox, S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product and Brand Management*, 15(2), 121–129. <https://doi.org/10.1108/10610420610658956>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leon G. Schiffman, & Leslie Lazar Kanuk. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8º). https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Wqj9hlxqW-IC&oi=fnd&pg=PR18&dq=comportamiento+cliente+digital&ots=C3-rD9rcwE&sig=BmjqvEM2jR0IQqCrXc8bBur_E3M#v=onepage&q=comportamiento+cliente+digital&f=false
- Liferay. (2020). *¿Qué es la Estrategia del Cliente Digital?* <https://www.liferay.com/es/resources/l/digital-customer-experience>
- Madison Experience Marketing. (2018, September 13). *CEM: Te explicamos qué es el Customer Experience Management - MADISON*. Madison Experience Marketing. <https://madisonmk.com/cem-te-explicamos-que-es-el-customer-experience-management/>
- Mecías Ceballos, E. J., & Rodríguez Páez, C. L. (2016). Diseño de una aplicación dirigida al turismo 3.0 alineada a un modelo de negocio. *Diotima, Revista Científica de Estudios Transdisciplinaria Ingeniería de Software: Desarrollo Local*, 2, 22–36. <http://www.revista-diotima.org/documentos/DIOTIMA-4.pdf#page=28>
- Mellinas Cánovas, J. P. (2011). *Redes Sociales y Turismo. Aproximación al caso de los hoteles de la Región de Murcia*. Juan Pedro Mellinas Cánovas.

<https://repositorio.upct.es/handle/10317/1831>

- Mendes Thomaz, G., Augusto Biz, A., & G. Gândara, J. M. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 22(1), 103–119. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180725735006>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review América Latina*. [http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACTDEYAP_UNDERSTANDING_CUSTOMER_EXPERIENCE-ESP_Enfoque en el cliente.pdf](http://uc.cinepoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACTDEYAP_UNDERSTANDING_CUSTOMER_EXPERIENCE-ESP_Enfoque_en_el_cliente.pdf)
- Mill, R. C. (2011). A Comprehensive Model Of Customer Satisfaction In Hospitality And Tourism: Strategic Implications For Management. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 1(6), 7. <https://doi.org/10.19030/iber.v1i6.3942>
- Ministerio de Sanidad, C. y B. S. (2020, April 11). *Buenas prácticas en los centros de trabajo frente al COVID-19*. Gabinete de Prensa. <https://www.mscbs.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=4857>
- Minsait, & DEC. (2019). *Digitalización y experiencia de cliente*. <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/digitalizacion-y-experiencia-de-cliente#>
- Mittal, V., & Frennea, C. (2013). Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers. *Marketing Science Institute*, 1–26. <https://papers.ssrn.com/abstract=2345469>
- Moreno, S. (2019, July 5). *Experiencia digital de cliente*. OmniCampaign. <https://www.omnicampaign.com/blog/experiencia-digital-de-cliente/>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180>
- Nobar, H. B. K., & Rostamzadeh, R. (2018). The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: Empirical evidence from hotel industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 417–430. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.5678>
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the

- business model. *Strategy and Leadership*, 41(2), 12–17.
<https://doi.org/10.1108/10878571311318196>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. (2019). *LA SOCIEDAD EN RED. Informe Anual 2019*. <https://doi.org/10.30923/1989-7424-2020>
- Ochoa, O. L. (2016). Modelos de Madurez Digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos*, 21, 573–590.
<https://www.researchgate.net/publication/313798566>
- Ortiz García, L., & González Sánchez, R. (2014). La social media como herramienta de mejora de la experiencia turística: una aplicación al sector hotelero | García | RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo. *Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR*, 4, 16–34.
<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/1126>
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208.
<https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pérez Arenas, D. V. (2017). *Consumidor Digital: Estudiando su comportamiento*. Marketing 3.0. <https://comunidad.iebschool.com/dianavicperez/2017/05/11/consumidor-digital-estudiando-su-comportamiento/>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *EXPERIENCE ECONOMY*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43816072/welcome_to_the_experience_economy.pdf?1458214983=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWELCOME_TO_THE_EXPERIENCE_ECONOMY.pdf&Expires=1614860623&Signature=UcvMHah4aTmtS5yaUeHBWDRI1S7AEJQkxOsHyTeIZ-U35HSw9CGo-VwRSpQIhyzcQVs1hfR2RdJNYEyD86WYNYTtreAzA~UpO9x4ppSSjO--fp2w7tq~vIhm4MVPnGTuIhu4EykwZvoXe1IAGsxAH4USxU03duUD1fcM52Xzi8ZVPp0v~0ooINJwqXoOy~wf9YN9j~gBOt05sbCDotUSdYOF~yJOMON80Az1py4UzHnmJrcs9aSa8z76cztf9BB5qpAGSVIR~gIyONF085-1vcaZ3N1REq
- Prebensen, N. K., & Rosengren, S. (2016). Experience value as a function of hedonic and utilitarian dominant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 113–135. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0073>
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
www.hbr.org

- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 1–5. <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>
- Sánchez Amboage, E. (2011). El turismo 2.0. Un nuevo modelo de promoción turística. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(06), 33–57. <https://doi.org/10.17979/redma.2011.01.06.4719>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VuCMil55Iz8C&oi=fnd&pg=PT8&dq=Customer+experience+management:+A+revolutionary+approach+to+connecting+with+your+customer.&ots=fcPbJKsjAx&sig=RNhN12SlSZt8bbBM-FpDiStvp4w#v=onepage&q=Customer experience management%253](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VuCMil55Iz8C&oi=fnd&pg=PT8&dq=Customer+experience+management:+A+revolutionary+approach+to+connecting+with+your+customer.&ots=fcPbJKsjAx&sig=RNhN12SlSZt8bbBM-FpDiStvp4w#v=onepage&q=Customer+experience+management%253)
- Serra Zornoza, Á. (2020). *Tecnología, un papel cada vez más importante en el sector hotelero | Rincón de la Tecnología*. Rincón de La Tecnología. <https://rincondelatecnologia.com/la-tecnologia-y-el-sector-hotelero/>
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). Building Great Customer Experiences. In *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>
- Sobejano, J. (2013). Turismo 2.0 Una sección paradigmática del in-formar - PDF Free Download. *HOSTELTUR*. <https://docplayer.es/1089982-Turismo-2-0-una-seccion-paradigmatica-del-in-formar.html>
- Urban, G. L. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 155–159. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.155.63887>
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>
- We are Social, & Hootsuite. (2020). *Digital 2020 en España - We Are Social ES*. <https://wearesocial.com/es/blog/2020/02/digital-2020-en-espana>
- Ying-Pin Yeh. (2013). The impact of customer advocacy on customer perceived value. *Journal*

of Business and Retail Management Research (JBRMR), 8(1), 91–102.
http://ir.ydu.edu.tw/ir/bitstream/310997200/13384/2/i-17_c-158.pdf

7. ANEXOS

Anexo I. Encuesta sobre la experiencia de cliente a 409 personas.

A continuación, se adjunta la encuesta empleada para la recolección de información obtenida durante el análisis cualitativo, con el fin de comprender el grado de satisfacción de los encuestados a lo largo de las diferentes etapas de su guest journey en las cadenas hoteleras españolas.

Encuesta de satisfacción: la experiencia del cliente digital en los hoteles

Esta encuesta forma parte de un Trabajo de Fin de Máster, y se realiza con el objetivo conocer la satisfacción de los clientes digitales en los hoteles. La encuesta es anónima y breve (5 minutos). ¡Muchas gracias por su colaboración y contribución a la investigación!

***Obligatorio**

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Hombre
☐ Mujer

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 18 y 24 años
☐ Entre 25 y 34 años
☐ Entre 35 y 44 años
☐ Entre 45 y 54 años
☐ Entre 55 y 70 años

3. ¿Ha viajado durante los últimos 3 años (2017-2020)? *

Puede ser cualquier tipo de viaje: vacaciones, fin de semana, viaje de negocios, en España, en el extranjero, en pareja, con familia etc. Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No - En caso de no haber viajado, deslizar hasta el final y clicar "Siguiente". La encuesta habrá finalizado.

4. Indique el motivo de su viaje

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ocio
☐ Negocio

5. En el caso de haber viajado durante los últimos tres años, ¿se ha alojado en un hotel, en alguno de esos viajes?

En caso de alojarse en varios establecimientos (apartamentos/hoteles), rellene el presente formulario para su estancia en hotel. Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No - En caso de no haberse alojado en un hotel, deslizar hasta el final y clicar "Siguiente". La encuesta habrá finalizado.

6. ¿Podría indicar cuál era la categoría del hotel?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ 1 estrella

☐ 2 estrellas

☐ 3 estrellas

☐ 4 estrellas

☐ 5 estrellas

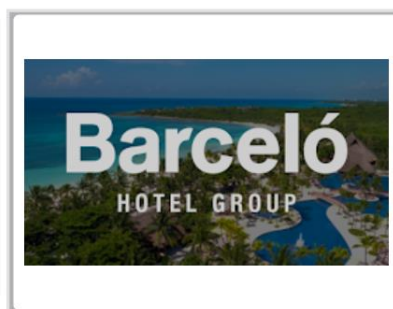
7. ¿Podría indicar la cadena del hotel en la que se alojó?

En caso de no pertenecer a una cadena, indique en "Otros" el hotel en el que se hospedó – marque solo una opción

Marca solo un óvalo.



☐ Meliá Hotels International (Gran Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, PARADISUS by Meliá, MELIÁ Hotels & Resorts, INNSiDE by Meliá, TRYP by Wyndham, SOL by Meliá)



☐ Barceló Hotel Group (Royal Hideaway Luxury Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Occidental Hotels & Resorts, Allegro Hotels)



☐ NH Hotel Group (NH Collection Hotels, NH Hotels, Nhow)



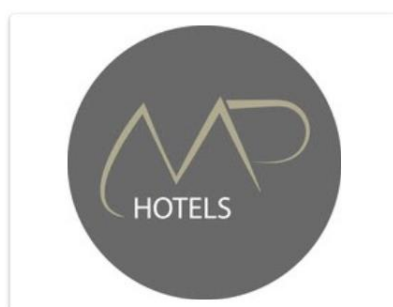
☐ Riu Hotels & Resorts



☐ Iberostar Hotels & Resorts
(Iberostar, Iberostar Premium, Iberostar Gold, Iberostar The Grand Collection)



☐ Eurostars Hotel Company (Grupo Hotusa)



☐ MP Hoteles (Design Plus Hotels, Kairaba Hotels & Resorts, Club Sei, Lemon & Soul hotels, LABRANDA Hotels & Resorts)



☐ H10 Hoteles (H10 Hotels, Ocean by H10 Hotels, THE ONE by H10 Hotels)



☐ Bahía Príncipe Hotels & Resorts (Grupo Piñero) (Bahía Príncipe Sunlight, Bahía Príncipe Grand, Bahía Príncipe Luxury y Bahía Príncipe Fantasía)



☐ Palladium Hotel Group (TRS Hotels, GRAND PALLADIUM Hotels & Resorts, PALLADIUM Hotels, PALLADIUM Boutique Hotels, Fiesta Hotels & Resorts, Ushuaia Ibiza Beach Hotel, BLESS Collection Hotels, Only You Hotels, Ayre Hoteles, Hard Rock Hotel)

☐ Otro: _____

8. ¿Se ha alojado más de una vez en el hotel anterior?

Marque sólo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

Etapla I) Búsqueda de información del destino y del hotel

Este apartado consta de 3 preguntas

9. En cuanto al destino que deseaba visitar, ¿le resultó sencillo encontrar los hoteles disponibles en dicho destino?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

10. ¿Qué dispositivos utilizó para buscar la información acerca de los hoteles de destino?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Móvil

☐ Tablet

☐ Ordenador (incluido Portátil)

Otro: ☐ _____

11. ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de búsqueda de información del destino y el hotel? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada satisfecho; 2=Poco satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Etapla II) Reserva del hotel

Este apartado consta de 4 preguntas

12. ¿A través de qué medio o plataforma realizó la reserva en el hotel?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Agencias de viaje por internet (OTA's: Booking, TripAdvisor, Expedia, eDreams)

☐ Agencias de viaje físicas (a pie de calle)

☐ Página web o aplicación del hotel/cadena hotelera

☐ Otro: _____

13. En caso de reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿qué aspectos valora durante el proceso de reserva?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ N/A - No aplica en caso de reservar mediante agencia física/online
- ☐ Facilidad en el proceso de reserva
- ☐ Diseño sencillo de la página/aplicación
- ☐ Galería de imágenes del hotel, la habitación, las instalaciones y los servicios
- ☐ Valoraciones de otros huéspedes
- ☐ Presencia en Redes Sociales

Otro: ☐ _____

14. En caso de NO reservar su estancia a través de la página web/aplicación del hotel o cadena hotelera, ¿a qué se debe en su opinión?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ N/A - No aplica en caso de reservar a través de la página del hotel
- ☐ Precio: es más caro en la página web del hotel/cadena hotelera; resulta más barato a través de otras webs
- ☐ Complejidad: resulta complicado/confuso seguir los pasos a través de la web o aplicación
- ☐ Incertidumbre

Otro: ☐ _____

15. ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de reserva de su estancia? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada Satisfecho; 2=Poco Satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy Satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Satisfecho

Etapas III) Confirmación de la reserva

Este apartado consta de 3 preguntas

16. Ya ha realizado la reserva y recibe un correo con la confirmación (fecha de entrada y salida, número de reserva/localizador, precio), ¿Qué aspectos valora que sean añadidos como información adicional?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ No recibí la confirmación de la reserva por correo
- ☐ Propuestas de ocio en los alrededores (restaurantes, tiendas, eventos, etc.)
- ☐ Cómo llegar al hotel en transporte público o indicaciones para llegar en coche
- ☐ Mapa y ubicación del hotel

Otro: ☐ _____

17. En el momento de la confirmación de reserva, ¿el hotel le facilitó información o sugerencias para llegar al mismo?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

18. ¿Cuál sería su valoración respecto a la confirmación de reserva? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada Satisfecho; 2=Poco Satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy Satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Etapas IV) Check-in en el hotel

Este apartado consta de 4 preguntas

19. En cuanto al check-in, ¿el hotel le ofreció la posibilidad de realizar un "pre check-in" para evitar esperar y posibles colas?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

20. En caso de haber realizado el "pre check-in", el posterior proceso de "check-in" en el hotel ¿le resultó un proceso más sencillo? Por ejemplo: considera que al realizar el "pre check-in". el proceso de "check-in" fue más rápido, no tuvo que repetir los datos nuevamente, etc.. *

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ N/A - No aplica en el caso de que NO le facilitaran el "pre check-in"

21. En caso de que NO le facilitaran la posibilidad de realizar un "pre check-in", ¿el "check-in" en el hotel le resultó un proceso sencillo?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ N/A - No aplica en el caso de que Sí le facilitaran el "pre check-in"

22. ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-in? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada Satisfecho; 2=Poco Satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy Satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Etapla V) Check-out en el hotel

Este apartado consta de 3 preguntas.

23. En cuanto al momento de realizar el “check-out”, ¿considera sencillo el proceso?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

24. ¿Mejoraría algún elemento del proceso de “check-out”?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Los tiempos de espera
- ☐ La atención de los recepcionistas
- ☐ No mejoraría nada

Otro: ☐ _____

25. ¿Cuál sería su valoración respecto al proceso de check-out? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada Satisfecho; 2=Poco Satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy Satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Etapla VI) Encuesta de satisfacción

Este apartado consta de 2 preguntas

26. Una vez ha vuelto de su viaje, el hotel le envía una encuesta de satisfacción para valorar su estancia, ¿considera que el hotel se preocupa por mejorar su experiencia o lo considera un trámite que “está de moda”?

Marque solo una opción.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Considero que el hotel se preocupa por mejorar mi experiencia
- ☐ Considero que es un trámite que “está de moda”
- ☐ Otro: _____

27. ¿Cuál sería la valoración de la experiencia en el hotel en su conjunto? *

Marque solo una opción. Valore del 1 al 5, siendo 1= Nada Satisfecho; 2=Poco Satisfecho; 3=Neutral; 4=Satisfecho; 5=Muy Satisfecho

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Anexo II. Entrevista a 4 expertos en Experiencia de Cliente y Experiencia de Cliente Digital

1. Entrevista a expertos en materia de experiencia de cliente en el sector hotelero

A continuación, se detallan las cuatro entrevistas realizadas a los expertos en experiencia de cliente, que han sido utilizadas para el análisis cualitativo. A través de las entrevistas se pretende conocer la opinión de los expertos en experiencia de cliente en las diferentes áreas identificadas en el marco teórico.

Nombre y apellidos	Entrevistado 1
Cargo	Head of Marketing Content en la Cadena A
Fecha de la entrevista	26/04/2021
Duración	53 minutos

1) En breves palabras, como podría definir la CX. ¿Qué entiende por experiencia de cliente?

Es la impresión que el cliente se crea de una marca. Al final es lo que se le queda o lo que conseguimos permear en el cliente de nuestra visión como marca, en este caso del hotel. Esto ocurre a lo largo de la vida del viaje del consumidor, y lo que las marcas queremos la experiencia de estos consumidores se convierta en una venta. Es muy importante para nosotros el no perder la curiosidad y la flexibilidad a la hora de entender cómo cambia el comportamiento de nuestros clientes, que ha supuesto un cambio exponencial con la pandemia: la gente está cambiando y mucho más que va a cambiar. La experiencia de cliente es algo que está vivo, es orgánica. ¿Qué ocurre? Que, de unos años a ahora, es tendencia decir que el cliente está en el centro de todo, pero toda comunicación y toda estrategia pasa por situar al cliente en el centro y ver qué podemos hacer para que ese cliente se nutra de todo lo que como marca queremos que recuerde de nosotros. En nuestro caso, nuestra cadena pretende que en la mente del consumidor se quede el concepto de “sostenible” y que en unos años o cuando ellos consideren repetir, recuerden que nuestra cadena es sostenible: cuidamos el impacto, cuidamos las comunidades, ... Por lo que la experiencia de cliente no es solo lo guay que está la piscina del hotel, sino que el agua de esa piscina guay es reciclada, es reutilizada...

La experiencia es holística, ya no es solo la piscina, la experiencia pasa a tener una entidad y queda reflejada tanto en la web, como en la comunicación que se hace con el cliente.

2) ¿Cómo definiría la experiencia del cliente digital? ¿Qué retos ha supuesto para su cadena el adaptarse a este nuevo cliente digital?

A nivel de experiencia de cliente digital, podría decirse que antes era “voy y te vendo”, y ahora realmente se ha convertido en una maratón: el cliente nos va a ver en un montón de sitios y no se dará

el caso de que en uno de ellos nos elija y nos compre, sino que al final del customer journey va a comprar, pero ha recibido un montón de impactos antes, por lo que es una maratón porque hemos de estar en todos esos momentos a través de una comunicación coherente y consistente, de forma que en el funnel o embudo de conversión, el cliente llegue a comprar porque todo lo que ha visto le lleva a estar seguro de que esa compra le va a proveer de una experiencia óptima, de una “experiencia vacacional guay”.

A nivel de retos, el reto más importante para nosotros en este momento es conocer bien al cliente, y no solo conocerlo. En el sector hotelero, venimos de una tradición hotelera muy emocional, y ahora queremos pasar a algo más racional y para racionalizar esa información necesitamos datos. Ya no podemos basarnos en “creo que el año que viene van a venir más alemanes porque mi experiencia me lo dice”, sino que ahora existen una serie de tendencias, de datos y ahora tenemos que generar nuestros propios datos de modo que tengamos el *ownership* o la propiedad de poder decir “sé, o creo que va a venir este tipo de cliente porque la tendencia de mis datos en los últimos tiempos es esta”, que podrá ser más o menos precisa dicha predicción, pero son nuestros datos basados en la tendencia del mercado en la que existe una probabilidad amplia de que esa predicción ocurra. Esto ha cambiado las decisiones comerciales, porque ya no se basan en emociones, sino en los datos y dichos datos están basados en el conocimiento de mis clientes, por lo que es muy importante intentar nutrir esa base de datos con lo que el cliente quiere, no con lo que yo pienso que quiere o lo que el director comercial puede pensar que el cliente quiere. En nuestra cadena se creó hace poco el departamento de “Dato”, que da coherencia a todo el dato de la compañía, de forma que el dato ya no pertenece a cada departamento, sino que el dato es unificado. Esto ha sido un reto complicado, porque venimos acostumbrados a trabajar en departamentos tipo silo, no solo en hostelería, y de repente ese dato unificado supone que perdemos la propiedad del dato y es complicado hacer entender a varios perfiles que compartir el dato no solo nos va a hacer mejores, sino más competitivos: cuanto el dato esté más compartido, mayor calidad tendrá el dato, y cuanto mayor calidad tenga, mayor calidad tendrá la decisión sobre la probabilidad de lo que estamos hablando.

A este respecto, las cadenas debemos estar en todos los momentos de interacción con el cliente, tanto “on como off”: no puedo estar solo en canales digitales o redes sociales, si no que tienes que estar en el periódico, porque la gente que viene al hotel lee el periódico o la revista especializada. Entonces, sí, la comunicación digital es súper importante, pero hay que mantener cierta parte de off, porque si no la audiencia que viene no va a ser la que venga.

3) ¿Considera que la experiencia de cliente, entendida como herramienta de gestión, podría ser una moda pasajera dentro de las tendencias de gestión en las cadenas hoteleras?

En mi opinión, la experiencia de cliente no puede ser una herramienta de gestión. La experiencia de cliente debe ser la base de la estructura con la cual todo fluya: la comunicación va a pivotar sobre esa

experiencia de cliente y ello va a permear hacia la gestión. No es que la experiencia de cliente base la gestión, sino que es al revés: la experiencia de cliente va a nutrir la gestión. Al final la experiencia es un montón de cosas: es el entorno, es la sostenibilidad, es el impacto del turismo en la comunidad, no es solo disfrutar en la piscina con el cóctel, sino que cuando salgas a una actividad, el cliente se da cuenta de que el hotel al desarrollar esa actividad está ayudando a la comunidad en la que está, porque en esa experiencia de cliente, el cliente se va a dar cuenta de que está apoyando a una causa, que radica en la parte más emocional de la experiencia.

¿Dirías que la experiencia de cliente es la filosofía de una empresa?

Diría que la experiencia de cliente es la visión que como compañía le vendes al cliente, haciéndole partícipe de ella. Por lo que, si el cliente se siente partícipe de ello, esta visión genera más *engagement* que el hecho de reducirle 20€ en la tarifa de la habitación. Y si esa experiencia con la que contribuye a una causa, como puede ser ayudar a las tortugas a llegar al mar en América, le llena, no solo va a volver, sino que volverá con su familia y compartirá su experiencia porque percibe el valor de lo que está haciendo.

4) ¿Qué métricas contemplan y cuales valoran más a la hora de medir la experiencia del cliente digital? (Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Advocacy, Customer Satisfaction Index, ...)

El NPS es importante, porque nos da un valor sobre si lo que estamos haciendo es lo suficientemente bueno para que un huésped lo comparta, por lo que es importante.

Sin embargo, a nosotros como dato, nos resulta realmente importante saber que el cliente ha disfrutado de su estancia y no solo lo bueno, porque en aquello en lo que no estaban satisfechos es en donde realmente nosotros podemos hacer mejoras (piscina estupenda vs. cóctel frío). En lo que hacemos bien, ya lo hacemos bien, por tanto, lo que nos interesa es entender cuáles han sido los puntos de mejora, pero no desde el punto de vista de culpabilidad, sino desde la búsqueda de la opción de mejora: es la búsqueda de la mejora continua.

Por ejemplo, a nosotros las encuestas nos ayudan mucho a entender cómo tenemos que hacer la comunicación push según al mercado que nos estemos dirigiendo. Otros indicadores como la Satisfacción de cliente, también los medimos y nos ayudan, pero son más estandarizados.

5) ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital? Si es así, ¿cuáles son? (Customer Relationship Management, Customer Satisfaction Management, Customer Experience Management)

A nivel de CRM, es otro punto dentro del customer journey del cliente: tienes que saber cuándo no debes ser pesado, porque en función del tipo de cliente, puede que con que le mandes un correo 15 días antes de la llegada al hotel es suficiente, pero a lo mejor a otro cliente prefiere ver todos los posts de lo

bien cuidadas que tenemos las playas... Este aspecto tiene que estar muy cuidado, tiene que tener una estrategia de CRM muy bien marcada y localizada, que se viene nutriendo del dato, que a su vez se nutre de las encuestas.

Por ejemplo, Analytics, nos arroja mucha información de la web, pero claro, cuando el gran porcentaje de tus reservas no viene a través de la web, nos hace ver que estamos aún muy lejos de tener ese dato.

6) ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes? (obtención, gestión y medición de los datos)

La tecnología es la base de la digitalización. Nos encontramos, por ejemplo, que desde hace un par de años hemos puesto quioscos digitales en los hoteles con una pantalla súper grande con toda la información del hotel. ¿Qué ocurre? La gente, como no está acostumbrada, pues no lo sabe usar. Y realmente solo es tocar el calendario: ¿Qué actividad hay hoy? Menús ¿Qué comeremos hoy? Súper sencillo. La gente no lo usa porque la gente está acostumbrada a ir a recepción y preguntarle a "Cristóbal" lo que tenemos para hoy. Entonces, la tecnología ayuda, sí, pero también hay un proceso ahora de evangelización del uso de esa tecnología. La gente ahora habla mucho del 5G, de Blockchain, de todo esto, y es maravilloso: se va a producir un cambio de paradigma "bestial", va a ser brutal la cantidad, cosa que vamos a poder hacer. Pero hoy en día, todo eso, hay que cogerlo con pinzas, porque ¿es hacia dónde vamos? Indiscutiblemente. ¿Tenemos las cadenas hoteleras que estar preparadas? Claro, pero también debemos tener en cuenta que la gente que tenemos hoy en día sigue necesitando un trato personal, personal de cara a cara, de tacto y contacto con la gente. La gente echa de menos que después de diez años viniendo, la gente le dé un abrazo al camarero, y el camarero le dé un abrazo. Claro que el 5G te va a hacer que el plano del hotel sea en 3D y que lo puedas aumentar con los dedos. Sí, y va a ser muy, muy chulo. Pero ellos quieren abrazos de camarero. Entonces, estamos en un momento complejo, porque hay que invertir en tecnología, porque si no te quedas atrás, y las nuevas generaciones lo necesitan: yo si voy a un hotel, lo primero que hago es ver si puedo elegir la habitación, si puedo ver el plano del hotel, si la aplicación es nativa o es una web, veo un montón de cosas que seguramente mi padre no miraría lo mismo. Por eso, si yo en el hotel no veo que tenga esto, ya lo descarto. Es como el caso del wifi, yo no me imagino tener que pagar el wifi ni que tampoco sea malo. Entonces, efectivamente, no podemos vivir sin la tecnología en los hoteles y tenemos que ir adaptándonos a la tecnología, tampoco ser la vanguardia, pero tenemos que irnos adaptando: llega el 5G, ¿qué puedo hacer con el 5G? Igual los juegos que se le hacen a los niños ya no tienen que ser con alguien de animación, sino que tiene que ser como una pantalla gigante con realidad aumentada, porque los niños ya se han adaptado a ello y si les dices que jueguen con madera, muchos no saben a qué te refieres. Por ello, la tecnología tiene que estar ahí sí o sí, porque constituye una palanca, de cara a un futuro cercano, como una proyección hacia un futuro más medio-largo plazo.

7) ¿Qué nuevas tecnologías, de las que han emergido recientemente, considera que deben implementar las cadenas hoteleras? (Blockchain, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, ...)

Pongamos por ejemplo el caso de Blockchain. Blockchain no hace falta usarlo ahora para todo, esta tecnología lo que te da al final es una seguridad. Por lo que, desde mi punto de vista, todo lo que tiene que ver con datos debería de hacerse pensando en Blockchain ya que aportas una capa extra de seguridad en ese dato, en esa comunicación. Sin embargo, si lo que estamos haciendo es un plano del hotel, no hace falta utilizar Blockchain entonces quedará de repente. Por otro lado, la inteligencia artificial es super importante porque no solo nos ayuda de cara al huésped, nos puede ayudar a cómo mejorar la eficiencia del departamento de *housekeeping* cuando va a hacer la limpieza de las habitaciones. Es decir, no todo debe estar en todos lados: hay que buscar es en que punto/área de la cadena utilizar una u otra tecnología aporta más valor. El 5G va a tener que llegar a los hoteles. ¿Por qué? Porque la conectividad que te va a dar es la que la gente va a pedir: si tú estás en tu habitación y de repente de la nevera te dice que se ha quedado sin leche, tú vas a querer poder decirle: "Oye Amazon Go, mándame seis briks de leche", y que llegue cuando yo estoy y que no solo puedas hacerlo en la habitación o desde la habitación. Por tanto, la tecnología es algo que hay que elegir muy bien, ver en qué momento la vas incorporado, ya que no toda tiene que estar en los mismos momentos, buscando el equilibrio entre el momento y el proceso, y, sobre todo, no movernos solo por moda. Para ello hay que contar con el *expertise* de la gente que sabe de lo que está hablando y contratar a la gente con el mejor talento que te puede ayudar a hacer las mejores elecciones. La digitalización está muy bien y es muy importante, pero no debe empañar toda la base, que es la parte persona, porque al final el hotel es la experiencia.

8) ¿Podría indicar cuál es su visión del Customer Management Experience? En su opinión, ¿cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?

Al final hablamos de la omnicanalidad: la omnicanalidad pasa por coger de la parte de gestión de clientes lo que nos están aportando y eso usarlo como palancas en el customer journey: no es que solo nos nutramos de la experiencia de cliente, no tiene que ser solo la base, sino que la base es el cliente. Y sobre el cliente trabajar customer experience, experiencias holísticas, orgánicas, ... Pero al final, todo se basa en que el cliente esté contento y quiera venir el año que viene, y que quiera traer a más gente y que quiera hacer más grande su experiencia.

9) En su opinión, ¿cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital? Dentro de todos los puntos de contacto que se establecen entre la cadena hotelera y el cliente.

En definitiva, la base es que la comunicación tiene que ser coherente, tiene que ser coherente en todas las plataformas: que en digital tengamos un tipo de comunicación y les hablemos de manera cercana, "de tú a tú". Pero lo que no puede ocurrir es que luego llegues a la recepción y te traten de usted. En mi opinión, en eso se basa la comunicación coherente: entiendo cuál es mi cliente y si me llega un cliente de 45 años, le voy a tratar de tú, pero si me llega alguien de 75 al que siempre he tratado de usted, ahora

de repente no puedo tratarlo de tú a tú. Hemos de ser flexibles y modular la comunicación, porque queremos tratar de manera cercana a nuestros huéspedes, pero manteniendo el saber estar según la tipología de cliente. Por lo que al final, sí a lo digital o a la comunicación digital, pero la comunicación digital viene de la comunicación del cara a cara, del trato más humano, por lo que lo digital debe complementar a lo humano y no cargarse la parte de “cercanía humana”.

10) ¿Cómo considera que el ámbito digital o la digitalización, podría estar mejorando la gestión de las experiencias? En la actualidad existen nuevos canales digitales, que tienden nuevos lazos entre los clientes y las cadenas hoteleras (cabén enfoques pre-pandémicos, y pandémicos)

Al final la digitalización es la revolución del dato. En mi opinión, lo que más nos está aportando la digitalización es el dato: el dato en cuanto a experiencia, el dato en cuanto a sostenibilidad, el dato en cuanto a qué almohada te gusta más. Al final, yo tengo un cliente, "Fernando", que se ha hospedado en nuestros hoteles 5 veces y quiero saber ¿qué edredón le gusta?, ¿qué almohada le gusta?, ¿qué música le gusta?, ¿puedo elegir qué música le voy a poner cuando llegue a la habitación?, ¿qué canal le gusta? ¿quiere ver las noticias?, ¿le gusta el periódico -quiere prensa internacional? No, no la quiere. ¿Valorará positivamente que pueda descargarse en el iPad la prensa del día? Hay un montón de cosas que la digitalización nos está aportando. Entonces una cosa, nutre la otra. ¿Existen nuevos canales? Sí, y más que van a existir. Por ejemplo, llega TikTok y tenemos que estar todos en TikTok... Habrá que valorar si tenemos que estar en TikTok o no. ¿Tenemos que estar en todas las redes sociales? No, tenemos que estar en las redes sociales que nos aportan un valor a nuestra audiencia, o que sea porque nosotros le podemos aportar un valor a nuestra audiencia. Al final, todo va de conocer a la audiencia y de tomar las decisiones comerciales hacia esa audiencia. Creo que es importante valorar en qué medios estás y cómo estás en esos medios, porque estar en todos no debería valer.

11) En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?

Es un medio o canal muy importante, porque nos da una visibilidad muy grande. Según la estrategia de comunicación en redes sociales, puedes conseguir llegar a una amplitud muy grande de audiencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta a la audiencia que nos estamos dirigiendo: las redes sociales son muy sensibles porque todo queda y si no se gestionan bien, pueden hacer mucho daño. Por ejemplo, si quieres ir a una audiencia como TikTok, nosotros tenemos unas zonas especiales que son para niños, pero sin embargo no podemos grabarlos, necesitaríamos permisos, licencias... Por lo que sí a las redes sociales, porque te dan mucha visibilidad, pero hace falta tener una gran responsabilidad de cara a esas redes sociales, porque como marcas debemos ser responsables: todo el contenido va a ser visible y para nosotros es una exposición que tiene que estar medida. Pongamos otro ejemplo como Instagram: puedes sacar fotos de cócteles, sacar fotos con drones del hotel, pero la gente no solo quiere ver eso. La gente quiere ver también gente disfrutando en el hotel. Pero, por otro lado, la cadena no puede grabar a quien

quiera, por lo que tenemos que invertir tiempo a ver cómo evoluciona todo eso y buscar el valor real que podamos aportar a esas redes.

¿Actualmente en qué redes sociales estáis presentes?

Ahora mismo estamos en Instagram y creo que también en Facebook. No obstante, lo que ocurre es que cada hotel no tiene un perfil, sino que es la cadena la que tiene los perfiles: si le das a cada hotel la propiedad del perfil, pierdes la capacidad de gestionar, de controlar o de ir en consonancia con la comunicación que se quiere hacer llegar y de esa manera reducimos la posibilidad de un probable impacto negativo. Hoy en día, no sé lo que pase de aquí a unos años o unos meses, necesitamos tener el control de la comunicación para minimizar el impacto negativo y maximizar el positivo, lo que es complicado si cada uno tiene su perfil. Al final también es cierto que, si un huésped está en mi hotel de Mallorca, no reflexiona que en esa red social hable mi hotel de Mallorca, sino la cadena en sí. Como marca somos responsables, debemos ser responsables.

12) El año 2020 no ha sido muy bueno para el sector turístico, y en concreto para el sector hotelero, ¿cuáles cree que serán las tendencias para este 2021, y 2022, dados los cambios que se han producido con esta crisis del COVID-19?

En general soy bastante práctico, sobre todo a nivel profesional, por lo que no me imagino capaz de vaticinar tendencias. Sí puedo ver que este año se espera, si la vacunación sigue a un buen ritmo, que lleguemos a una media de reservas en torno al 50% con respecto al verano del 2019, pero dependemos de la vacunación de los gobiernos. ¿Qué tendencia va a haber? Según Hosteltur, 90% turismo nacional y 50% internacional, pero cada mercado tratará de mejorar el turismo nacional y España depende mucho del resto de gobiernos, por lo que es muy incierto aún. De cara al futuro, todavía no se sabe el impacto que va a tener la pandemia, por lo que siendo nosotros "turismo de masas", porque somos hoteles de más de 200 habitaciones en España, no sabemos cómo va a evolucionar. Necesitamos ser muy, muy flexibles, muy ágiles y estar muy pendiente de qué nos demandan los usuarios, porque al final, en función de sus demandas, y de las decisiones comerciales veremos cómo evoluciona todo.

Nombre y apellidos	Entrevistado 2: Roberto Martín
Cargo	Digital Guest Experience Manager en Grupo Piñero (Bahía Príncipe)
Fecha de la entrevista	26/04/2021
Duración	59 minutos

1) En breves palabras, como podría definir la CX. ¿Qué entiende por experiencia de cliente?

Primeramente, te pongo en antecedentes sobre la postura de experiencia de cliente dentro del grupo Piñero que es más global que en otras cadenas, de hecho, tenemos el departamento Cliente que engloba todo lo relacionado con el cliente desde el momento de la ensoñación hasta el momento que ya ha pasado por el hotel y sale por la puerta y le mandamos una encuesta. Después, volvemos a empezar el círculo con la gente que ya estado con nosotros o empezar a impactar en gente que todavía no nos conoce. Entonces, nuestra experiencia de cliente es de este departamento, que tiene distintos segmentos, y al que yo pertenezco es al de Digital Guest Experience, y de lo que me encargo es de la parte en la que el cliente a está cinco días antes de entrar al hotel. En ese segmento, nosotros trabajamos mucho con los *buyer* persona y con la parte de cómo alinear las necesidades dentro de lo que es nuestro cliente y con el que llevamos trabajando muchos años, que viene a ser mayoritariamente americano y canadiense, porque son los que viajan al Caribe y lo tienen más cerca, también por temporalidad, porque este es el típico cliente que tenemos que empieza su estadía desde noviembre a mayo más o menos. Y luego, el cliente europeo, que es el que viaja desde junio o julio en las típicas vacaciones europeas y españolas hasta septiembre, y volvemos a empezar el ciclo en octubre-noviembre con los americanos y canadienses. Es por ello por lo que analizamos mucho ese tipo de persona: analizamos su experiencia desde que nos ha reservado, en nuestro caso, pre-COVID mayoritariamente era por turoperador, y ahora ha ganado mucho el cliente de venta directa que nos compra a través de la web directamente y no tanto por turoperador. Al aumentar bastante, también tenemos que cambiar nuestra forma de atenderles, porque cuando nos venía un cliente por turoperador no lo conocíamos porque no teníamos los datos hasta que entrase por la puerta, porque el turoperador te da un número, y nosotros no le tenemos identificado: no le puedes mandar correos, no le puedes decir que prepare la maleta, no le puedes decir nada, por lo que empiezas a trabajar con él cuando entra por la puerta. En cambio, el cliente directo, que es un cliente que ya nos ha comprado antes, que nos ha dado su correo electrónico e incluso ya nos está diciendo sus intereses, podemos comunicarnos con él de una forma más personal. Entonces estamos aumentando ese cliente directo y estamos conociendo a un nuevo cliente que anteriormente no teníamos, porque es un cliente que viene menos tiempo, que viene con unos miedos, que viene con unas incertidumbres, que quiere saber cómo lo tiene que hacer en el buffet, que tienen que saber si tiene que hacerse pcr's porque va a México o va a República Dominicana, o si luego tiene que estar en cuarentena. Entonces cada cliente que estamos teniendo nos está haciendo reformular como trabajábamos hasta la fecha, que estábamos bastante acomodados. Entonces experiencia de cliente para nosotros, justo en nuestro departamento, lo es todo, y de hecho lo más gracioso es que nosotros discutimos con departamentos dentro de nuestra empresa que quizás quieren anteponer más el interés de la empresa al del cliente y nosotros hacemos un poco de "abogados del diablo", en muchos proyectos en los que se proponen ciertas cosas como querer impactar al cliente cada día durante su estancia, y luego pasa por nuestro filtro y nos anteponemos porque somos los que tenemos que abogar por el cliente. Para nosotros es primordial velar por los clientes e intentar ponernos en su cabeza, porque nosotros trabajamos la experiencia de cliente con todo el complejo que tenemos de empresas que trabajan en Grupo Piñero: la

línea de hoteles, el residencial de golf, las excursiones... Nosotros analizamos desde el cliente que llega al aeropuerto de Punta Cana y lo viene a buscar uno de nuestros autocares, cómo baja del avión, cómo reconoce a nuestros trabajadores, cómo le atendemos en la primera instancia, la fraseología que empleamos... Customer experience para nosotros es todo porque es la base de nuestro producto: si el producto nuestro fuera otra historia, pues sería más difícil. Lo gracioso, lo interesante y lo bonito de nuestra parte de cliente es que hay mucha experiencia desde la ensoñación, los 5 días de antes, cuando llega al aeropuerto, el primer día de estancia, que no es el mismo que el tercero, ni es el mismo que el quinto, porque la experiencia cliente varía, incluso depende de la época y del porcentaje de clientes que hay en hotel.

2) ¿Cómo definiría la experiencia del cliente digital? ¿Qué retos ha supuesto para su cadena el adaptarse a este nuevo cliente digital?

Te pongo en antecedentes también: con todo esto de la pandemia, ha sido un poco complicado saber hacia dónde teníamos que tirar, trabajando en proyectos que no se tenían que parar y complicado por la parte de que no éramos una demanda operativa, es decir, los directores de hoteles no ven una necesidad en la que les tengas que ayudar a digitalizar. Toda esta parte que se trabajó durante el COVID fue una parte en la que no teníamos el espejo de destino porque los hoteles estaban cerrados y trabajamos mucho en proyectos a ciegas, intentando pensar en cómo iba a ser ese *feedback* por parte de los directores y por parte de la implementación. En el momento en el que comienzan a llegar las fechas de apertura de hoteles, es cuando te dabas cuenta de que habíamos trabajado mucho, pero no habíamos compartido, y en ese punto de compartir con los hoteles y con sus necesidades, tuvimos que realizar unos *sprints* que no estaban ni planteados: todas las cartas había que digitalizar los códigos QR, teníamos que provocar todos los distanciamientos, cartelería digital en destino que no existía, comunicación con todos los idiomas, con todos los clientes, la pre-estancia había que trabajarla al triple, modificaciones,... Entonces, para nosotros lo que teníamos en mente eran muchas cosas: encuestas sobre clientes nuestros también para saber cuál ha sido su experiencia, qué esperaban, su próximo viaje y lo que fue la realidad es la adaptación continua en la que estamos ahora porque nada es estable ahora. Tenemos que ir muy alineados en que lo que está representando Bahía Príncipe a nivel digital y a nivel de experiencia de cliente sea igual antes de que tú lo compres, durante la estancia y al finalizar.

3) ¿Considera que la experiencia de cliente, entendida como herramienta de gestión, podría ser una moda pasajera dentro de las tendencias de gestión en las cadenas hoteleras?

Yo creo que se va a quedar. De hecho, nosotros hemos tenido debates sobre qué teníamos que hacer, pero nos pasa incluso con desarrollos en los que queremos innovar y no hace falta porque otros lo han hecho antes. Por ejemplo, tenemos unas pantallas de snack en unas hamburgueserías al lado de la playa en la que la pantalla táctil la tenemos ahora super normalizada, y ese trabajo no lo hemos hecho nosotros, lo ha hecho McDonald's: esa forma de colocar los menús, esa forma de quitar empleados, esa forma de

reducir colas... Lo que nosotros hemos tenido que hacer es adaptarla, pero adaptar de una educación que han hecho otros en medio mundo, como McDonald's. Entonces, cuando esa gente ya está acostumbrada, no le vas a pedir que vuelva otra vez a pedirle a un humano cuando ya no quiero ni que le atiendan, que incluso puede ser maleducado o no habla mi idioma. Hay una parte en la que la experiencia digital ha pegado un empujón que no lo habría pegado de ninguna otra manera en tan corto plazo, hemos sufrido una revolución, en la que hemos inventado muchas historias que no se van a quedar y otras que sí que van a permanecer. El súper ejemplo es el QR y cómo se ha establecido cuando nosotros lo llevábamos teniendo ocho encima de la mesa, y nos replanteábamos quitarlo porque nadie lo escaneaba, y ahora está ahí y a ver quién lo quita... Entonces, no creo que sea una moda: creo que este empujón ha establecido muchas cosas, otras han sido inventos que van a desaparecer y quizás ahora vamos a sufrir una desaceleración, pero no creo que la experiencia de cliente sea una moda pasajera.

4) ¿Qué métricas contemplan y cuales valoran más a la hora de medir la experiencia del cliente digital? (Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Advocacy, Customer Satisfaction Index, ...)

Nosotros hace años que trabajamos con Review Pro y anteriormente con Market Metrics, que era la que tenían todas y con Review Pro teníamos solamente la parte de satisfacción de reputación on-line, el resto era la parte de encuesta interna que era Market Metrics. Nosotros nos fijamos mucho en el NPS, precisamente lo implantamos, puesto que era una forma de trabajar en la que "nos engañaron un poco a todos para estar todos alineados con una métrica global que se inventaron y a partir de ahí todos pasamos por el tubo", y que nos sirve para compararnos entre nosotros con el NPS. Sin embargo, para el tema de reputación on-line y de encuesta interna, utilizamos los índices de Review Pro, y tanto el NPS y Review Pro los utilizamos para medir la parte de satisfacción. Por otro lado, KPI's internos de digitalización internos que nosotros sacamos para ver los porcentajes de qué se está haciendo de forma manual, qué porcentaje se está haciendo de forma digital y qué porcentaje está haciendo el cliente por su propia cuenta. Ahora mismo tenemos KPI's muy interesantes que nos indican que estamos casi en torno a un 70% de digitalización en destino en Caribe, lo que para nosotros es brutal: anteriormente los check-in's nos duraban hasta 7 minutos y ahora estamos en torno a los dos minutos y medio, tenemos pantallas interactivas, tenemos la app, las televisiones interactivas en las habitaciones... Por ello, nuestros KPI's digitales son principalmente de uso de activos digitales en destino: intentamos automatizar todo aquello que sea posible, no con el fin de eliminar puestos de trabajo sino de reemplazar aquellos en los que no haya una necesidad real de presencia humana, para que estos empleados se dediquen a atender más personalmente las necesidades que tengan los clientes. Por ejemplo, aún tenemos clientes que vienen a la recepción porque sus sábanas no están limpias o han tenido una fuga de agua... Estos son los clientes que tenemos que atender personalmente: la parte más humana es la que no tenemos que olvidar y la parte que se pueda automatizar, la tenemos automatizar.

5) ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital? Si es así, ¿cuáles son? (Customer Relationship Management, Customer Satisfaction Management, Customer Experience Management)

Nosotros tenemos nuestro propio CRM, nuestras bases de datos... Cada mañana, tenemos una reunión del departamento de Cliente, y cada mánager "canta los KPI's" de su área y, todas las herramientas que utilizamos para la medición y seguimiento de KPI's son internas, gracias a que el departamento de informática se esfuerza por recabar y conseguir que las métricas sean propias, esfuerzo poco habitual en otras cadenas. A veces nos da fallo, tenemos caídas y problemas, pero lo que nos da es un conocimiento 100% de "nuestras tripas" y nos permite trabajar en tiempo real: si queremos hacer un lanzamiento o un desarrollo y queremos comprobar cómo funciona, basta que lo actives 5 horas y después de 5 horas ya tenemos todo el feedback para poder frenar, acelerar o parar del todo, porque ya has trabajado con toda tu audiencia, y al fin y al cabo es como tu laboratorio.

6) ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes? (obtención, gestión y medición de los datos)

Para mí, la tecnología es la base. A lo mejor te vas a otro de departamento, como al de mis compañeros de Customer Satisfaction y ellos podrían decirte que para ellos su día a día es leer Review o saber por dónde van los tiros, etc. Para nosotros la base de la tecnología y por eso tenemos que trabajar muy, muy cerca con el departamento de IT. Hay hoteles y compañías en los que IT van por un lado, negocio va por otro lado y customer experience va por otro lado, y eso para nosotros sería inviable: no podría mover un dedo, nada avanzaría porque cada una es un silo y cada uno piensa que lo suyo está bien, y no tiene nada que ver, y nosotros hemos conseguido, aunque ha costado que IT entendiera lo que necesita Negocio y que Negocio entendiera cómo trabaja IT. Y, aun así, hay ocasiones que por más que estén alineados IT y Negocio, el cliente te dice que lo que has implementado no está funcionando, principalmente gracias a los mapas de calor, por lo que estamos metiendo mucha analítica para fijarnos en datos, mucho BI... Conocemos a nuestro cliente, pero queremos más: qué hace el cliente nada más llegar al hotel, cómo se comporta... Por ejemplo: llega un cliente americano al hotel y lo primero que hace es bajar del autocar y conectarse a wifi, pero ¿les estamos dando wifi cuando llega al hotel? No, porque antes tiene que hacer un check in. Vale, entonces ¿qué podemos hacer? Darles wifi inmediatamente al bajar porque quieren avisar a su gente, porque quieren conectarse las redes, si mientras está haciendo la cola ya tienen wifi, no se ofusca, no tienen niveles de estrés, y todo ello nosotros lo analizamos teniendo nuestras reuniones literalmente en la recepción del hotel para ver cómo funciona y cómo llega un autobús con 200 personas y analizamos in situ todo ello, desde cómo llegan parejas que se han cabreado antes de llegar al propio hotel o cómo se comportan los niños al llegar o cómo reaccionan ante los mariachis cuando llegan a recibirles... Entonces todo esto a nivel de back, lo vamos analizando y con esto vamos tomando decisiones.

- Frente a la afirmación: “la tecnología juega un papel fundamental en la obtención, gestión y medición de los datos”, ¿a favor o en contra?

Totalmente a favor.

7) ¿Qué nuevas tecnologías, de las que han emergido recientemente, considera que deben implementar las cadenas hoteleras? (Blockchain, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, ...)

Bueno, nosotros desconfiábamos un poco del mundo *chatbot*, que no podemos decir que es algo super innovador porque ya hace casi tres FITUR's que lo vienen presentando como “el no va más” ... Pero tenemos que decir que hemos encontrado un buen *partner*, con un chatbot que no era el de hace tres años, sino un chatbot más desarrollado, estamos teniendo muy buenos resultados. Nosotros en la página web de Bahía Príncipe tenemos nuestro robot que contesta diariamente casi a mil peticiones y obtiene beneficios de una media de 30 mil dólares diarios, él solito vendiendo a los clientes, trabajando 24h 100% de manera automática y sin pasarle ninguna solicitud a un humano... A nosotros nos ha venido muy bien para darle un apoyo al Call Center, que no daba abasto tampoco sobre todo en esta situación pandémica en la que se vio reducida el número de empleados. Para nosotros la tecnología chatbot, creemos que ha sido muy importante, y, de hecho, ha llegado para quedarse, porque es cierto que no es el chatbot del primer día, no viene de cero. Por eso te digo que todas las tecnologías emergentes nosotros como grupo no las compramos de cero, porque preferimos esperar y ver "un poco qué está haciendo nuestro vecino", que no tiene por qué ser el más grande, y vemos qué están haciendo ellos, qué están probando, cómo les está funcionando, y si el sistema es estable y les funciona, nos pondremos a la cola, nos lo apuntaremos y lo iremos trabajando e incluyendo.

- Brevemente, ¿existe alguna de estas tecnologías que vayáis a implementar o que la tengáis en perspectiva de ello?

Si, dentro de la estancia todo el tema de automatización y la comunicación: tanto mensajes *push*, como asistencia a través de *bot* en destino, como la trazabilidad en destino a través de redes wifi en la que podemos saber cuándo el cliente entra por la puerta del restaurante y que nos permite, sobre todo, analizar satisfacción inmediata. Es decir, tú has solicitado una hamburguesa a través del servicio de *room service* que tienes en la app móvil, y que cuando te entregan tu hamburguesa, automáticamente te pueda generar una consulta de valoración del 1- 5 sobre si has tenido algún problema con el servicio, y todo esto a nivel interno u operativamente va muy bien para adaptar funciones que tenemos en el hotel. Por otro lado, también tenemos nuestros espectáculos que siempre han sido gratuitos, pero algunos se han profesionalizado (con cargo), y queremos digitalizar nosotros también este proceso, sin externalizarlo, hasta el punto de que genere un código QR que pase por la puerta, que se pueda pasar por un detector y agilizar todos los procesos para que no signifique poner todavía más gente para dar servicio a la digitalización. En definitiva, que todo se simplifique y que sea muy sencillo para el cliente.

8) ¿Podría indicar cuál es su visión del Customer Management Experience? En su opinión, ¿cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?

Para nosotros tiene que estar entrelazada: todo departamento que no está vinculado a la experiencia de cliente, dentro del grupo, no suele funcionar. Hay departamentos como incluso el departamento jurídico, que es un departamento atípico que tiene a sus abogados en su mesa con sus historias, se tiene que remangar, sentarse con nosotros y pensar. Por ejemplo: que cuando el cliente diga que quiere wifi, las opciones legales sean fáciles de entender y que sea un botoncito y que simplifique las cosas, en lugar de meter un apartado con 7 páginas con las indicaciones legales, porque si ese departamento no está vinculado a la experiencia del cliente, acabamos chocando. Luego la adaptación de todos los departamentos a la experiencia de cliente tiene que estar cruzada y tiene que ir de la mano, y cada vez más: desde la propia creación de la campaña para vender en tu propia página web o en páginas externas, hasta su entregable, porque se debe parecer a lo que vamos a entregar, es decir, estamos intentando aproximarlos un poco para que la expectativa no acabe decepcionando.

9) En su opinión, ¿cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital? Dentro de todos los puntos de contacto que se establecen entre la cadena hotelera y el cliente.

Bajo nuestro punto de vista, la comunicación tiene que ser más personalizada, más humana y menos persuasiva, tiene que ser voluntaria. Nosotros informamos de todo lo que hay, porque no queremos que el cliente se quede sin saberlo, pero a partir de ahí, "*do it yourself*": hay mucha gente que, aunque le comuniquemos cómo quiere las cosas, quiere ir a que le atienda un humano a la recepción y es libre y lo seguimos ofreciendo. Pero, por otro lado, también hay mucha gente que no quiere hacer nada que no sea a través de su teléfono y que no le molesten, ni quiere hablar con nadie, ni tener a nadie cerca y tenemos que adaptarnos a ello. Incluso nosotros hemos cambiado un montón de *copys* que eran muy robóticos, para intentar acercarnos un poquito más, y aquí entra en juego también la segmentación con la analítica: al americano le voy a hablar de una manera, al español de otra manera, si tienen una edad concreta me referiré a ellos de una u otra forma, o si sé que le gusta jugar al golf, le hablaré de los campos de golf del hotel para que vaya a jugar, y todo ello automatizado, porque de otro modo tendría que tener a 500 personas escribiendo correos constantemente.

10) ¿Cómo considera que el ámbito digital o la digitalización, podría estar mejorando la gestión de las experiencias? En la actualidad existen nuevos canales digitales, que tienden nuevos lazos entre los clientes y las cadenas hoteleras (caben enfoques pre-pandémicos, y pandémicos)

Yo no creo que la esté mejorando, lo que creo es que la está cumplimentando y se está adaptando a la necesidad del cliente actual, es decir, no creo que la anterior sea peor, sino que nos estamos adaptando a la situación actual, porque para nosotros automatizar las cosas es mejor, pero ¿el cliente está habituado a esto? Por ejemplo, ahora tenemos que comprar televisiones para un nuevo hotel, y el departamento de Compras me pregunta que qué teles compren, y yo le digo, en base a datos y estudios que revisamos,

que el americano medio está comprando televisiones en Estados Unidos de 70 pulgadas, por lo que no puedes permitir que ese huésped coja un avión, llegue al Caribe y le pongas una tele de 42, porque tiene mejor tecnología en su casa que en el hotel y anteriormente no era así: tú te ibas a un hotel y tenía todo lo que tú no tenías en casa. Entonces, mientras nos vayamos adaptando a las necesidades digitales y podamos darle un servicio igual que el de su casa, nos podemos dar por contentos.

11) En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?

En mi opinión, es un espejo de su estado de ánimo, que se está convirtiendo en un canal de comunicación con el hotel. Lo que nos conlleva a que nuestros equipos se tienen que reforzar y de hecho los reforzamos para poder gestionar esa comunicación dentro del hotel: un cliente que te está escribiendo en Instagram para decirte que el hotel no está cubriendo sus expectativas o la habitación no era la que él había contratado, o, todo lo contrario, que se lo está pasando genial y no le estás dando repercusión, no estás aprovechando el canal, y nosotros nos hemos tenido que adaptar cada año a todo. Primeramente, con Booking, que conlleva un chat interno con los clientes, y por otro lado Instagram, que al principio nosotros lo teníamos alineado como un canal único por hotel y tuvimos que generar segmentos por hoteles para que cada hotel tuviese su comunicación, no una centralizada. Entonces, esa parte se convierte en un canal de comunicación que para mí es un espejo de cómo está el cliente y por otro lado es un canal de comunicación.

12) El año 2020 no ha sido muy bueno para el sector turístico, y en concreto para el sector hotelero, ¿cuáles cree que serán las tendencias para este 2021, y 2022, dados los cambios que se han producido con esta crisis del COVID-19?

No puedo vaticinar lo que pasará, lamentablemente. Pero yo creo que a nivel de venta el canal directo, no solo nosotros sino también la competencia, es un canal que se ha reavivado: yo creo que por interés o por ganar un poco de confianza, la gente escribe directamente al hotel, escribir directamente al canal y quiere saber qué es lo que hay, que quizás con intermediarios como turoperadores, no tienes 100% constancia de que hay alguien detrás, o que el hotel está abierto o que hayas realizado una reserva y luego el hotel no esté abierto. Entonces yo creo en ese punto, el canal directo ha ganado bastante. El mundo prestancia que para nosotros se nos abre ahora mismo, cinco días antes, es un mundo que nos está dando unos resultados muy potentes y creemos que eso va a ir a más: que el cliente va a llegar con los deberes hechos y con ganas de "no me quiero complicar más en el hotel" y con ayuda de la digitalización a nivel de pre-estancia, va a dejar cerrado todo tipo de actividades. Y como comentábamos anteriormente, creo que también habrá una pequeña desaceleración y una cierta nueva normalidad en la que quizás no será tan locura de distanciamiento de zonas, pero sí que mantendrá algunas cosas de las que hemos estado trabajando y con las que convivimos como el código QR o esa forma de comunicar, cosas que habrán enseñado en poco tiempo que la tecnología era necesaria en

según qué puntos. Entonces, este empujón que ha sufrido gracias al COVID se va a quedar porque ha demostrado que es necesario y que hay hoteles en los que no hemos trabajado estos meses, que cada vez que estamos abriendo nuevos hoteles hay que reforzar con toda la tecnología que hemos estado trabajando en otros. Yo creo que toda esa parte que se va a mantener, se va a producir esa desaceleración, y va a haber una comunicación más digital dentro del propio hotel, en la que los clientes buscarán menos el contacto humano y buscarán más la información por sus propios medios, de tal forma que tú estés en un hotel, pero gracias a la digitalización, no tengas necesidad de pasar por la recepción.

Nombre y apellidos	Entrevistado 3: Estefanía Campayo
Cargo	Head of Content Hub at Meliá Hotels International
Fecha de la entrevista	27/04/2021
Duración	59 minutos

1) En breves palabras, como podría definir la CX. ¿Qué entiende por experiencia de cliente?

La experiencia del cliente, en nuestra compañía, la englobamos desde muy diferentes aspectos. Desde la parte de la digitalización, en la que vemos cómo es la experiencia de usuario en la preventa, simplemente la navegación, el conocer el producto, la indagación que realiza el usuario... También es muy importante conocer qué ocurre con el cliente, el customer experience en la postventa. Nosotros intentamos diferenciar dos ramas: una el *User Experience*, UX y por otro lado el *Guest experience*, que está enfocado muy a que el usuario o cliente esté tan satisfecho que quiera volver, porque para nosotros el éxito del customer experience final de todos, esa experiencia de cliente y de usuario, es el que quiera volver. Entonces lo definiría como eso, como todo el proceso que engloba desde que el usuario tiene una intención en hospedarse en algún destino nuestro, hasta ese momento en el que el usuario ya ha pasado a tener esa visita, el estar en un hotel nuestro y decir lo recomendaría y además quiero volver.

2) ¿Cómo definiría la experiencia del cliente digital? ¿Qué retos ha supuesto para su cadena el adaptarse a este nuevo cliente digital?

En el 2005 empezó un área que se denominó Global Development para hacer un user experience 360. La intención era conseguir convertir a Melia.com en un portal en el que el usuario encontrara todo para poder reservar y sentirse completamente satisfecho con esa reserva: tanto que encontrara sus dudas resueltas como que encontrara una buena navegación, como que encontrara el hecho de poder reservar el producto, teniendo en cuenta que ha analizado, ha realizado y ha observado todas aquellas características del producto que va a contratar. Ese proyecto empezó con cinco o diez personas y, a día de hoy, somos más de 300 personas trabajando en eso, porque nuestro principal objetivo y el objetivo que tenemos constantemente y diariamente y anualmente, el objetivo que siempre se nos marca, es que

Melia.com esté por encima de cualquier otro portal de venta en la compañía y a día de hoy lo estamos consiguiendo. Ese es nuestro principal objetivo y velamos por ello. ¿De qué manera? Intentando poner muchísimas áreas en el asador: tenemos un área de User Experience, en la que para grandes cambios digitales y te voy a explicar grandes cambios digitales versus los que no son tan grandes que denominamos "ab test", pero para grandes cambios digitales, se han montado dos laboratorios en los cuales cuando se quiere hacer un cambio grande, se pide a diferentes tipos de usuarios, con diferentes rangos de edades, con diferentes estados de digitalización, con diferentes cámaras y mapas de calor, en los cuales analizamos si los cambios que vamos a poner en marcha son óptimos y generan una buena user experience. Esto se generó hace cuatro años y se aplica para grandes cambios. Con grandes también me refiero, por ejemplo, nuevas secciones importantes y relevantes en la web o incluso las nuevas webs que salen para Melia.com. Para aquello que no consideramos que son grandes cambios, por ejemplo, la localización de un texto, tipos de botón, colores de botones, sí que se generan "ab test". Para ello se hace en diferentes sectores o se engloba todo lo que son nuestros usuarios digitales, se extrae un porcentaje que suele ser un 10% al que no se le muestra ese "ab test" y al resto se le intenta aplicar esos diferentes "ab test" para luego determinar cuál va a ser el cambio sustancial que se va a aplicar. Esto lo hacemos constantemente, diariamente y si son pequeños los cambios solemos tenerlos un mes y otras veces incluso hasta 3 meses para realizarlo. Creo que es tremendamente importante el hecho de que el usuario consiga tanto inspirarse como contratar un servicio o reservar, y también el hecho no olvidarse del cliente e intentar acompañarlo desde que hace la reserva hasta que llega al hotel, durante el período de pre-estancia, con herramientas como el "pre check-in", herramientas como nuestra app para la pre-estancia y la estancia en la cual intentamos acompañar al usuario: no es porque simplemente ha hecho una reserva, sino que lo intentamos acompañar durante ese proceso de manera que conozca el hotel más a fondo, los diferentes servicios que tenemos e incluso el destino al que va. Y eso es el acompañamiento que solemos hacer vía email, vía app, para que el usuario se sienta acompañado: a lo mejor ha pasado un año desde que ha realizado la reserva y tres meses antes o dos meses antes intentamos focalizarlo a esa experiencia que va a vivir luego en el hotel. Sin embargo, ¿dónde para la digitalización dentro de la experiencia del usuario? No para en el momento en que el usuario ha hecho una adquisición de una estancia hotelera, sino que implica también o consideramos que implica ese acompañamiento hasta que el usuario llega al hotel. Una vez que el usuario llega al hotel, hay una experiencia "no digital", aunque hay ciertos momentos que sí que son digitales: ahora estamos involucrando la apertura de las habitaciones a través de la tecnología, el hecho del pre check-in para evitar que tengan que perder tiempo sobre todo ahora en época COVID. Hay muchísimos factores que, queramos o no, la digitalización y la tecnología están a la orden del día y la tenemos que tener en cuenta, pero sí que es verdad que sí que queremos dejar muy claro que no acaba esa experiencia de usuario digital en el momento en que hace la reserva, sino que haya un acompañamiento a posteriori. De hecho, hemos tenido una reunión para enfocar a un proceso súper importante, que en esto sí que llevamos los últimos tres/cuatro años y que creo que le hemos dado un avance bastante grande y que continuaremos

y es la parte de personalización. Es decir, contamos con un equipo que lo denominamos el CE, que lo que hace es intentar personalizar la web en función del usuario: el hecho de que en función de la navegación del usuario ya se le muestren ciertos destinos; si son usuarios repetidores, los hoteles que más visitan, tanto en la app como en Melia.com; si van a hacer una estancia y el usuario es más propenso a spa o a "x" servicio, que durante la pre-estancia ya se le muestre más contenido enfocado a eso, ... Esta es otra de las partes que se deben de velar y que nos están costando mucho trabajo, porque lleva mucho tema de algoritmos, mucha matemática, pero sí que es verdad que estamos consiguiendo bastantes avances, de manera que el usuario diga: "ostras, es lo que quiero, tengo que buscar menos, tengo que indagar menos. Me estáis mostrando lo que verdaderamente quería". Creo que la personalización es el siguiente para hacer que el cliente digital se sienta bien, se sienta satisfecho, y aún nos queda muchísimo, porque ahora mismo estamos personalizando la web, la app, pero nos queda aún mucho trabajo, sobre todo para personalizar el marketing digital, que llegará, estamos en ello, pero es verdad que es el siguiente paso.

3) ¿Considera que la experiencia de cliente, entendida como herramienta de gestión, podría ser una moda pasajera dentro de las tendencias de gestión en las cadenas hoteleras?

Es una realidad y debemos velar por ello. Y te digo una cosa clara, y creo que aquí te voy a responder a la undécima o duodécima pregunta. En épocas de pandemia, además, el porcentaje de usuarios que te van a salvar son esos usuarios repetidores, porque verdaderamente la experiencia de usuario en la preventa, en la postventa y en todo, está totalmente satisfecho con lo cual sí o sí tienes que velar por él: en el mismo momento en que tu empresa posee entre el 40% y el 50% de las ventas en usuarios repetidores, tienes que potenciarles, porque te va a reducir los costes y te va a incrementar esa venta, porque el usuario ya está "esponsorizado", porque el ya considera que es donde quiere ir. Es un usuario más económico, ya que gastas mucho menos dinero en intentar impactar, en intentar reconocerlo, porque ya forma parte de tu base de datos y con muy poco, le llamas la atención. Entonces sí o sí, tiene que ser la principal herramienta y es donde se tienen que focalizar todo, porque esta herramienta ha llegado para quedarse y las cadenas hoteleras debemos focalizarnos en ello, porque es nuestra realidad y nuestro día a día.

4) ¿Qué métricas contemplan y cuales valoran más a la hora de medir la experiencia del cliente digital? (Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Advocacy, Customer Satisfaction Index, ...)

Las analizamos todas. Ahora bien, creo que tenemos que definir o identificar las diferentes herramientas que intervienen además en diferentes momentos de ese customer experience y los diferentes puntos a tratar y analizar. Es decir, si estamos analizando la experiencia de usuario a nivel de Melia.com, sí que obviamente lo que analizamos es; volumen de ventas vs. volumen de visitas; los tiempos de rebote; los tiempos de navegación del usuario... Analizamos muchísimos factores para ver si verdaderamente vamos por buen camino. En el momento en el que ya se ha realizado esa postventa, el momento en el

que un usuario ya ha finalizado su estancia, en ese momento sí que analizamos todo el resto de los factores que has comentado. Pero sí que creo que, durante ese proceso previo, es totalmente necesario el ir analizando otros factores que también te dan información sobre esa experiencia de usuario. Si es cierto que necesitamos medir, o al menos yo considero que necesitamos medir en las diferentes fases y que todo ello conlleva a la satisfacción del usuario, no solamente al usuario final en el que ha tenido una experiencia dentro del hotel, sino durante ese proceso de compra en la preventa, y luego, obviamente, cuando ha ido a su estancia y el cómo se ha sentido allí. Sobre todo, porque intervienen diferentes participantes: en un caso interviene el hotel, en nuestro caso intervenimos nosotros a través de la digitalización de Melia.com... Creo que, aunque hay que analizar los diferentes factores durante todo el proceso de ese ciclo de vida del cliente y hay diferentes factores, algunos digitales como por ejemplo el volumen de clics que tiene un banner: ahí ya te dice la experiencia que puede tener. Hemos tenido casos de campañas en los que han colocado unos banners "super chulos", en los que el usuario tenía que interactuar con esos banners y el llegar a la web era inviable, y realmente nos ha costado muchísimo que el usuario entendiera cómo tener que gestionar o cómo tener que interactuar con ese banner. Eso ya es una experiencia de usuario, y por eso creo que hay que analizarlo todo.

- Ante la afirmación: “la clave está en medir”, ¿a favor o en contra?

En medir, es que es el análisis. Yo siempre lo digo: "invertimos mucho, pero hay que invertir también mucho en análisis", porque cuanto más se analiza y más se ve, es cuando puedes cuestionarte a ti mismo y decidir. Es verdad que es una cuestión de esfuerzos y cuanto más se analiza y cuanto más se ve, es cuando puedes, sobre todo, cuestionarte a ti mismo y/o al partner, pero para ello hay que medir. Siempre lo primero que miro, cuando algunos datos no son correctos, es a Melia.com: a ver si la navegación es correcta, si no estamos dando errores, si los banners son los que tocan o no, y a partir de ahí, si ya veo que todo lo nuestro está relativamente decente, intento hacer cambios en los banners, “ab test”, etc., para ver si verdaderamente hay algo en ese diseño que no es correcto. Y si todo eso está bien, entonces ya empiezo a cuestionar si el partner está haciendo las cosas correctas. Pero obviamente los primeros que nos tenemos que cuestionar somos nosotros y si lo estamos haciendo bien y eso muchas veces implica trabajo, que es analizar y muchas veces no se hace.

- Ante la afirmación: “la clave está en el dato”, ¿a favor o en contra?

Totalmente: ir a cualquier sitio y no tener datos es como hablar de nada, es decir, hablar por hablar. Los datos son los que, en muchísimos casos, te van a dar la luz hacia donde tienes que seguir: son los que deben o van a prevalecer, sobre todo.

5) ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital? Si es así, ¿cuáles son? (Customer Relationship Management, Customer Satisfaction Management, Customer Experience Management)

Tienen que tener múltiples herramientas de mediciones y en todas esas fases que he comentado anteriormente: pre-estancia, durante la estancia y post-estancia. Es decir, no única exclusivamente una aplicación que te diga lo que el usuario ha votado, (por ejemplo 5 estrellas o 6 estrellas a tu hotel) o el típico cuestionario que se puede mandar después de una estancia hotelera. Yo creo que debemos de tener múltiples herramientas de mediciones para ello, y todas aún serán pocas. Otras tremendamente importante son las redes sociales, que en este caso Meliá tiene un gap, porque las habíamos tenido siempre un poco olvidadas, sobre todo en el tema de *Community Management*, pero estamos luchando contra ello: es necesario intentar que, ante un comentario negativo, intentemos paliar la repercusión generada. Por ello: todo y más a todas las herramientas habidas, por haber y por las que vengan. Nosotros velamos también, en muchos casos, por herramientas internas de medición: tenemos en muchísimos casos, nuestros "equipos de pensadores" que unifican todos estos sistemas para poder tener un dato generalizado con diferentes herramientas y poder sacar nuestras propias conclusiones e intentar aplicarlo a esa personalización, a esa experiencia de usuario inicial, y aplicarlo, sobre todo, esos datos en futuros usuarios con características similares a los clientes que tenemos.

6) ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes? (obtención, gestión y medición de los datos)

Estamos dedicándole mucho tiempo y esfuerzos a eso. Estamos luchando mucho para la personalización y tenemos un gran problema: desde los últimos dos años, las grandes empresas digitales como son Google, como son los buscadores o mejor dicho los browsers y Facebook, que son los grandes "recibidores" de data, nos lo están poniendo muy complicado con las políticas de cookies, que podríamos denominarlas "abrasivas". Entonces, por más que nosotros luchemos mucho, no sabemos si esa personalización va a poder llegar a ser completa, porque a día de hoy la personalización la podemos aplicar en los clientes que hemos tenido, en usuarios que tenemos identificados y que han llegado a nuestra web, pero lo que nos gustaría es que pudiéramos coger y generar una personalización en todo tipo de usuario, incluso el que tiene una intención de compra, y eso a día de hoy no lo podemos hacer correctamente porque no nos están dejando.

7) ¿Qué nuevas tecnologías, de las que han emergido recientemente, considera que deben implementar las cadenas hoteleras? (Blockchain, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, ...)

Estamos implementando e integrando la tecnología dentro de los hoteles, que es una parte fundamental, teniendo en cuenta que una de las cosas más importantes que considera al usuario es tener una buena wifi y que le cueste poco dinero. Teniendo en cuenta eso, sabemos que el usuario es muy digital y tenemos que intentar introducir más la tecnología en nuestros hoteles: desde el hecho de poder acceder a tu habitación directamente con tu teléfono, el hecho de poder reservar una experiencia como una comida en un restaurante que tenga el hotel o incluso reservar el spa, de manera que todo se haga de forma digital, sin necesidad de interactuar con nadie, sin avisar a recepción ni hacer colas. Al final lo

que hemos de intentar es reducir tiempos, que a fin de cuentas es estrés que se genera al cliente y que obviamente creemos que eso le va a generar una mejor satisfacción. Por ello, por un lado, estamos focalizando la aplicación de la tecnología dentro de los hoteles y, por otro lado, estamos intentando hacer que Melia.com y nuestra app se adapte a esos usuarios. ¿De qué manera? Personalizando en función de las necesidades del usuario, mostrándole aquello que le va a interesar, en función de sus características y de sus gustos. Y, por otro lado, intentar adaptarnos a las tendencias, a los resultados de nuestros competidores y a las necesidades de nuestros clientes. Así que, yo creo que tenemos que focalizarnos en intentar que la tecnología que tenemos llegue a los hoteles y en intentar que la digitalización, en función de las tendencias, de las mejoras y de lo que se mueve en el mercado, funciona. En lo referente a estas tecnologías, hemos hecho hace poco un proyecto en el que se contrató un servicio para que vinieran a hacer unos mapas en realidad aumentada para los salones de eventos y que la gente supiese o se pudiese hacer a la idea de si el evento cumpliría con lo esperado, jugando incluso con la colocación de las mesas. El año pasado, por ejemplo, realizamos un mapeo 360 táctiles para que el usuario pudiera navegar por cada uno de los sitios, especialmente en la zona de Punta Cana, ya que son diferentes complejos y que a vista de pájaro puedan ver y e incluso "caminar" seleccionando aquello que quieras del mapa... Estamos aplicando todo lo que intentamos tener en el mercado y lo intentamos poner en marcha, tratando de estar en contacto y al día con las tendencias durante todo el proceso, intentado estar tanto en el post como en la preventa. Nos hemos adaptado a la situación del mercado escuchando al cliente y yo creo que eso lo estamos haciendo bien.

8) ¿Podría indicar cuál es su visión del Customer Management Experience? En su opinión, ¿cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?

En nuestro caso, nosotros tenemos hasta cuatro áreas enfocadas a esto. Una de ellas es nuestro User Experience, en la cual está el equipo de IT, con especialistas adaptados para toda la parte de preventa, y ahora mismo estamos trabajando en la diferenciación de ese user experience en Melia.com y en la app. Sí, creo que debería de haber un área de user experience dentro de la parte de marketing digital, cosa que por ejemplo no tenemos, pero yo creo que debería de ser incluso necesario para analizar por qué el usuario no ha llegado o, si ha llegado, por qué se ha ido tan pronto. Y luego, por otro lado, tenemos las áreas que están enfocadas a la experiencia del cliente dentro de esa estancia. Ahí tenemos el área de Guest Experience junto con las áreas de Customer Guest de cada hotel para intentar solventar los conflictos que pueda haber dentro de los hoteles con los clientes, analizando tanto los momentos buenos como los malos. Al final lo que intentamos es concentrar diferentes estrategias y globalizarlas para conseguir que los usuarios estén satisfechos con la situación. Nosotros lo diferenciamos en cuatro áreas: dos áreas preventa y dos áreas en post venta en las cuales intentamos centralizar todo desde corporativo, pero también tenemos Guest Experience o Guest Customer dentro de cada hotel para intentar paliar todo eso. Además, creo que este año estamos consiguiendo que esa área de Guest Experience se sienta muy involucrado directamente con el área de Social Media y de diversos

Community Managers para poder incluso analizar y paliar esas esas opiniones o comentarios negativos que pueda haber en las redes sociales. En definitiva, se involucran muchísimas áreas, incluso deberíamos de crear alguna que otra más, o que incluso el área de User Experience sea muchísimo más grande de lo que es, porque, a día de hoy, sí que creo que como mínimo en una empresa que es grande a nivel digital y con un volumen de hoteles como el que tenemos, creo que son las áreas que necesitamos.

- Ante la afirmación: “la clave o parte de la clave del éxito del Customer Management Experience reside en la coordinación con todas las áreas posibles”, ¿estarías o no de acuerdo con ella?

Sí, sí, claro. Además, este año hemos metido en Social Media el área de Sociabilidad y Community Management, que se involucre aún más con las áreas de Guest Experience a post venta. Entre medias está el departamento de CE, que es el de personalización, que está en contacto directo con el de User Experience en web y en app para intentar conseguir el mejor volumen y los mejores resultados en materia de personalización. Entre medias también tenemos el equipo de Diseño, que son los que, hoy en día, nos intentan analizar ciertos "ab test" para conseguir que tanto a nivel web como a nivel de marketing on-line, tengamos los banners y las campañas más focalizadas en los buenos resultados. Entre ellas estaba el equipo de Brand, que intenta ser muy inspiracional de cada marca para generar esas imágenes de marca que sean lo más en tendencia de lo que hay en el mercado. Sí, hay muchas áreas y la satisfacción del cliente va enfocada a que todos los usuarios estén en comunicación y probablemente incluso más de las que tenemos.

9) En su opinión, ¿cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital? Dentro de todos los puntos de contacto que se establecen entre la cadena hotelera y el cliente.

Afecta y, en efecto, muchísimo: el hecho de que el usuario desde el minuto cero no se pierda en ninguno de los puntos en la preventa es fundamental, porque eso implicará que sea un usuario satisfecho desde el primer momento, independientemente de que luego los mecanismos de herramientas que haya luego en el hotel. Pero sí, obviamente necesitamos comunicar bien, ser claros, rápidos en la comunicación. Entiendo que hay que curarse mucho en salud, en temas legales y demás, pero en muchísimos casos, el hecho de que haya muchos textos políticamente correctos y muchos textos legales "correosos", implican que aún el usuario pues le cueste muchísimo más. Por ello, creo que tenemos que ser: claros, muy concisos, muy concretos, políticamente bien hablando, que no haya ni siquiera ni errores gramaticales, ni errores raros. Creo que la comunicación tiene que ser clave y, sobre todo, lo bueno que tiene la parte de personalización es que te adelantas o adaptas esa comunicación en función al cliente, y esa es la parte en la que creo que debemos de enfocarnos todo el sector, no solo hoteleros, sino cualquier tipo de sector. Entonces la comunicación es fundamental, es imprescindible y tenemos que decantarnos por una comunicación con la que el usuario se sienta cómodo y, en los tiempos que corren, eso obviamente es

rapidez, que sea ligera, que sea rápida y que sea fresca para que el usuario tarde lo menos posible, para que el proceso de compra sea con dos clics en lugar de con seis...

10) ¿Cómo considera que el ámbito digital o la digitalización, podría estar mejorando la gestión de las experiencias? En la actualidad existen nuevos canales digitales, que tienden nuevos lazos entre los clientes y las cadenas hoteleras (caben enfoques pre-pandémicos, y pandémicos)

Hoy en día tenemos múltiples canales y tenemos que adaptarnos a esos canales. Es decir, una comunicación que quieras tener en Facebook no tiene por qué ser igual a la que quieras tener en Instagram, ni esa comunicación en Instagram va a ser exactamente igual a la que quieres hacer en LinkedIn. Tenemos que saber que tenemos que adaptarnos al canal y al usuario, porque si no estamos cometiendo un error... El adelantarse, el tener la información del usuario va a facilitar todo y eso extrapolarlo a cualquier tipo de canal y de producto, porque entran en juego todos los factores: el canal, entrar el producto y entra al usuario, por lo que hay que intentar hacer que encaje para que ese usuario se sienta completamente satisfecho. Y esa es una de las partes importantes, porque si te estás dejando alguna de esas patas, "la has liado".

11) En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?

Pues es clave en la preventa, sobre todo, y en la post venta. ¿Por qué? Porque un usuario satisfecho que comparte con un solo clic su experiencia implica múltiples usuarios con esas ganas de ir a ese destino u hotel. Esta parte es fundamental y necesitábamos darle un enfoque muy claro a todo el Community Management en nuestra área, y estamos en ello, lo estamos intentando: debemos dedicarle mucho tiempo y esfuerzos, pero es fundamental y clave. Nosotros en esto tenemos un gap: tenemos que intentar encontrar esos usuarios y focalizarnos también en todas las redes sociales y a veces nos cuesta, y adaptar esos mensajes a esas redes. Es la nueva era: se tiene que adaptar todo el mensaje, incluso al día y a las horas en las que lo estás publicando. Es un punto claro. Tenemos que conocer muy bien las herramientas que tenemos, que a veces, ahí fallamos, y el adaptarnos a ellas e intentar ser únicos: creo que hay que innovar en las redes sociales porque parece que está todo hecho, pero aún se puede llegar a más, y en esa parte sí que es cierto que deberíamos "sacarle mucha más chicha", porque generamos interés, aumentamos clientes o seguidores que pueden llegar a ser futuros clientes y con un coste no relativamente muy alto. Las audiencias son altas, son volúmenes de audiencias muy grandes y los costes son bajos. Entonces, sí, deberíamos de focalizar y dedicarle mucho más esfuerzo a las redes sociales.

12) El año 2020 no ha sido muy bueno para el sector turístico, y en concreto para el sector hotelero, ¿cuáles cree que serán las tendencias para este 2021, y 2022, dados los cambios que se han producido con esta crisis del COVID-19?

Yo creo que más que la evolución, va a ser la "no evolución", es decir, ahora hay una travesía del desierto en recorte de gastos, en todo... La innovación creo que va a brillar por su ausencia durante un tiempo hasta que esto se estabilice. Y los grandes gastos van a ir dirigidos en asegurar que el usuario, ya no tanto la experiencia, sino asegurar que el usuario va a estar bien, sanitariamente hablando. Entonces sí creo que aquí va a haber un poco de "pasos atrás en ese sentido", sobre todo en el tema de la I+D. Ahora bien, creo que todas las empresas se deben de focalizar en los usuarios repetidores. Creo que hay una cosa que nos va a servir bastante y es que el cliente tiene ganas de viajar: todo el mundo o una gran proporción del mundo está deseando que nos vacunen para volver a la normalidad, y en esa normalidad está el hecho de viajar. Por lo que creo que eso va a ser lo que nos salve. Es cuestión de tiempo, por ello creo que hay que focalizar los esfuerzos en los clientes repetidores va a ser la victoria, o la subsistencia, sobre todo. Y, en el momento en el que todo empieza a fluir, teniendo en cuenta que ineludiblemente nosotros, en muchísimos casos y destinos, dependemos de la aviación, tendremos que velar en muchísimos casos por nuestros clientes repetidores a los que les apetezca muchísimo volver y que sean capaces de poder pagar los vuelos, porque ahora son más caros y con menos rutas o que a lo mejor tengan que coger más de un vuelo para poder llegar a las islas y que lo quieran hacer porque realmente estén contentos de venir y quieran venir a nuestros destinos antes que a cualquier otro. Obviamente, ahí repercute también un importante trabajo por parte de los gobiernos para asegurar y potenciar esos destinos a nivel sanitario, y eso lamentablemente se nos escapa de las manos porque no está en nuestra hoja de ruta, porque no lo podemos solventar nosotros. Así que el éxito de los futuros años va a ser, por un lado, el hecho de que los gobiernos intenten invertir ese I+D en potenciar el destino y asegurarlo. Y, por otro lado, en que las cadenas hoteleras empiecen por intentar conseguir que esos usuarios repetidores vuelvan a viajar a esos destinos en los que están cómodos y se sienten a gusto, y posteriormente intentar ampliar esos usuarios o clientes con clientes nuevos. Yo creo que son los pasos que vamos a vivir y esperemos que esto sea todo en menos de un año, pero lamentablemente puede ser que haya un 2022 o final del 2022 en que la situación esté como estaba, o 2023 o 2024 que la situación esté bien. No creo que la situación, la solución sea tirar los precios, hoy en día. Tampoco creo que esa política sea la correcta porque en el mismo momento en que los hoteles bajan los precios, probablemente la experiencia de usuario dentro del hotel sea peor: que en el desayuno no haya la cantidad de volumen de productos que solía haber, que haya menos personal contratado a por tipo habitaciones o por número de clientes... No creo que la solución sea bajar los precios, sino el intentar que el usuario se sienta protegido, obviamente, y velar por él, y el hecho de que inventamos esos esfuerzos y ganas y que los usuarios sepan que lo que van a encontrar es lo que lo que siempre han tenido: calidad, servicio y que velamos por ellos. Entonces, bueno, es complicado, porque en muchísimas cadenas lo que hacen es tirar los precios y obviamente ahí, es "el pez que se muerde la cola". Pero bueno, vienen tiempos complicados, lo sabemos y vamos a intentar estar para las duras y para las maduras.

Nombre y apellidos	Entrevistado 4: Alfonso Pérez
Cargo	Director de Ventas y Marketing Corporativo en Only You y Ayre Hoteles (Palladium Hotel Group)
Fecha de la entrevista	28/04/2021
Duración	59 minutos

1) En breves palabras, como podría definir la CX. ¿Qué entiende por experiencia de cliente?

Para nosotros la experiencia cliente en Only You Hotels y en todo Palladium Hotel Group, digamos que es lo más importante. De hecho, nosotros nos clasificamos en una categoría que llamamos lujo experiencial y todos nuestros esfuerzos van orientados a la experiencia de cliente. Eso no quiere decir que no tengamos productos de primera calidad o incluso pues yo lo comparo con el wifi: el wifi es una necesidad, pero puede ser una mala experiencia. Nosotros el experiencial de cliente lo llevamos más a buscar la máxima satisfacción del cliente, y para eso hay una fórmula que son las expectativas que hemos generado antes de su llegada, es decir, las vivencias que ha tenido, restándole las expectativas y eso tiene que quedar en positivo, y para nosotros eso sería la fórmula de la satisfacción. Para nosotros una primera visita es relativamente más fácil con un producto, con un diseño, interiorismo... A partir de la segunda visita tienes que superar las expectativas que has generado en la primera y es ahí donde empiezan los retos, porque se basa mucho en la personalización.

2) ¿Cómo definiría la experiencia del cliente digital? ¿Qué retos ha supuesto para su cadena el adaptarse a este nuevo cliente digital?

Bueno, para nosotros la experiencia en sí, sobre todo como negocio hotelero o de turismo, es durante toda su estancia. Trabajamos el customer journey, y dentro de él te hablaría de fase de pre-estancia, estancia y post-estancia. Y hay experiencias digitales en todas ellas, en algunas interactúas más que en otras: si hablamos de la fase de estancia, posiblemente es donde menos hay, a fecha de hoy, aunque tenemos que trabajar muchas más experiencias, pero en nuestro mente o en la mía concretamente las experiencias de cliente digital en la estancia tienen que ir basadas en automatización de procesos repetidos en los que no aporta valor al cliente, porque los que aportan valor los tienen que aportar las personas o los sentimientos, las emociones, etc. Por eso hablo mucho de que durante la estancia no es tan digital, sino que es más emocional y sentimental. En la fase de compra, de pre-estancia y en la post-estancia, por supuesto, las digitales ganan mucha más relevancia permitiendo analizar comportamientos en la reserva, las distintas partes del funnel y luego en la fase de recuerdo, también como experiencia digital. La experiencia de cliente es holística y aquí me refiero, a que no hay una diferenciación entre digital y física o cliente digital y cliente tradicional.

3) ¿Considera que la experiencia de cliente, entendida como herramienta de gestión, podría ser una moda pasajera dentro de las tendencias de gestión en las cadenas hoteleras?

No rotundamente. Yo creo que la experiencia de clientes es vital y tenemos que trabajar en ello. Por lo tanto, de moda pasajera no tiene nada. Es más, pienso que el hotel que no se dedique a hacer una estancia experiencial, emocional, experiencial, diferencial, personalizada, etcétera, al final es un commodity y los commodities, salvo que tengan un gran volumen de unidades en los que solamente gestionas costes y márgenes, están determinados a morir.

4) ¿Qué métricas contemplan y cuales valoran más a la hora de medir la experiencia del cliente digital? (Net Promoter Score, Customer Effort Score, Customer Advocacy, Customer Satisfaction Index, ...)

Bueno en los hoteles, de estos indicadores que me comentas, el NPS fue uno de los indicadores en un estudio que hicimos. No obstante, y aunque fue un estudio puntual, yo lo pondría como estructural para siempre en nuestra compañía. En cuanto al resto de indicadores, nosotros ahora mismo no trabajamos con ninguno de estos, pero sí que te digo que los hoteles tenemos otras herramientas, como Review Pro que es un agregador: hoy en día los clientes te puntúan y te ponen todo tipo de comentarios en Booking, en TripAdvisor, en todos los portales on-line, y esto es un indicador ligado a las encuestas que tenemos no solo de satisfacción internas, que son digitales ya. Con todo eso sacamos unos KPIs de diferentes áreas y, a partir de ahí, esas métricas son las que valoramos como ha sido su experiencia.

- Ante la siguiente afirmación: “el NPS no vale como único indicador para medir la experiencia de clientes o satisfacción”, ¿a favor o en contra?

No vale como único indicador, porque no llega tan al detalle de las áreas que quiera analizar, pero que es un primer buen indicador, aunque no como único. Estoy de acuerdo. Nosotros miramos más Review Pro, porque da más detalle, por ejemplo, en los comentarios de los clientes y, darle voz al cliente, es lo mejor que puede pasar si realmente quieres mejorar.

5) ¿Tienen herramientas destinadas a la medición de experiencia del cliente digital? Si es así, ¿cuáles son? (Customer Relationship Management, Customer Satisfaction Management, Customer Experience Management)

Realmente llevamos años desarrollando mucha tecnología en torno a esto para impactar al cliente en el momento adecuado, y luego segmentando el dato, para impactar a audiencias determinadas. Pero yo te diría que tenemos mucho por pulir. Por ello, te diría que sí tenemos algunas, pero hay que explotarlas mucho mejor. Yo creo que el éxito está en cómo gestionas el dato: dentro de toda la información de la que dispongo, no hablo tanto del nivel de Big Data, sino más de *smart data* y *business intelligence*, empiezo a coger datos más pequeños y comienzo a trabajar con ellos. Creo que en la hotelería tenemos mucho que mejorar y faltan herramientas consolidadas, porque lo que está pasando en las grandes compañías, que estoy seguro de que pasa en más de una, es que se arrancan proyectos muy caros con

consultoras de las grandes, se gastan un dineral y a los dos años vuelves a cambiar porque ese proyecto no ha salido bien y vuelves a meterte en otro proyecto.

6) ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de personalizar las experiencias de los clientes? (obtención, gestión y medición de los datos)

Bueno, la tecnología es clave para conocer más al cliente y para llegar a la hiper personalización de cliente. Bueno, lo dices tú ya: obtención, gestión y medición de datos. En la actualidad existe una avalancha de tecnología que quiere vernos y ofrecernos y no damos abasto para implementar todas, por lo que tenemos que priorizar. Me viene a la cabeza gente que nos ha venido a ofrecer a apps que te miden la zona de calor por donde se mueve la gente y por dónde no y, realmente, nosotros tenemos otras prioritarias, como conseguir el dato de todos nuestros clientes, incluso de los que solo toman café. Yo tengo una obsesión desde hace años: nuestros hoteles están llenos porque tenemos una estrategia hacia el cliente local y tenemos una estrategia digital y personalizada por intereses, por hobbies, etcétera, por lo que en esta parte creo que lo estamos haciendo relativamente bien. Sin embargo, no somos capaces de captar el dato de todos los madrileños que vienen a tomarse una copa, a cenar o a tomar un café y no lo estamos captando. ¿Cuántas oportunidades faltan por personalizar y la experiencia que tendríamos para luego hacer, por ejemplo, estrategias de *look alike*? Todo eso, que es tan básico, no logramos captarlo y lo estamos perdiendo. Esto no quiere decir que en los últimos cinco años no hayamos hecho nada, de hecho, hemos lanzado una auténtica barbaridad de propuestas, pero estamos a años luz de donde quisiéramos. En cualquier caso, sí que trabajamos con herramientas, trabajamos con Google, segmentamos las audiencias, tratamos de impactar de manera personalizada, vamos avanzando poco a poco. Por ejemplo, las redes sociales para nosotros son muy importantes: creamos productos a medida para ciertas audiencias acorde con lo que nos definimos: con un estilo de vida, gastronomía, música... Entonces creemos que impactamos o tratamos de impactar a las personas adecuadas en el momento adecuado, gracias a la estrategia que hay detrás, pero no quiero decir que no sea muy mejorable.

7) ¿Qué nuevas tecnologías, de las que han emergido recientemente, considera que deben implementar las cadenas hoteleras? (Blockchain, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, ...)

Yo creo que, como te he dicho antes, va todo muy rápido y parece que va a ser más rápido de lo que luego realmente es. Hace poco, hemos tenido un robot en el hotel y de lo que nos prometieron en fase inicial a lo que vimos, no tiene nada que ver, ni en nuestros mejores sueños. Por ello, reitero lo comentado anteriormente: creo en herramientas de automatización, creo mucho en inteligencia artificial, aunque tenemos poco implementado, pero creo sobre todo en predicciones (porque van con algoritmos), y las predicciones creo que nos pueden dar muchas alegrías para darle sentido a todo. Blockchain entiendo que es muy importante, no soy experto de ello, aunque entiendo que es fundamental de cara a garantizar la seguridad de la información, etcétera. En cuanto a la inteligencia

artificial, tengo visualizadas en el horizonte cosas que quiero implementar, pero como hay tanto por hacer, es una de las que menos. Por ejemplo, los hoteles a fecha de hoy, no solo los nuestros, tienen un problema de cancelaciones: de cada 100 reservas que hacen, 50 te las cancelan. Por lo que, si eres capaz de predecir todas las reservas, y entrenar la máquina para saber qué reservas se van a cancelar (gracias a la inteligencia artificial), puedes llegar a optimizar mucho más tu estrategia de ventas. No obstante, respecto a la domotización y la robótica en las habitaciones no creo: no quiero decir que no esté bien, pero yo no creo, porque eso para mí es como el wifi. Es decir, tienes que tener un buen producto en relación al experiencial. Lo importante es el experiencial: yo no creo que la diferencia entre que los huéspedes que se vayan al hotel de al lado en lugar de al nuestro, o que paguen 20 euros más en el nuestro, sea porque toquen un botón y empiece a sonar la música, o se apaguen las luces... Yo no creo que eso marque la diferencia. Y en la hotelería, el mayor problema que creo que existe es que los hoteleros lo quieren implementar para la gestión de costes: para ahorrar costes o porque se van a ahorrar dinero y, para mí ese no es el experiencial. La maquinaria o los robots, difícilmente tocan las emociones y nosotros estamos muy centrados en eso. Las emociones solo las podemos sentir cuando nos miramos a los ojos, cuando conectamos o no conectamos, o cuando tardamos más. Nosotros al final somos una empresa de servicios que nos dedicamos a esto y la tecnología está para: aliviar o ayudar esos procesos engorrosos, o algo que le hace perder el tiempo al cliente o le pone nervioso, o para intentar anticiparnos a las necesidades que incluso él no sabe que va a tener.

8) ¿Podría indicar cuál es su visión del Customer Management Experience? En su opinión, ¿cómo considera que debe integrarse la gestión de la experiencia de cliente en la estructura de la cadena?

La visión del customer experience en la compañía te la respondo con un enlace: youuniversitybyonlyyou.com. Es una plataforma de formación e innovación que sacamos para nuestros empleados con el objetivo de evolucionar la experiencia de cliente, es decir, poner al cliente en el centro y evolucionar nuestra marca hacia donde tiene que ir con experiencia de cliente. Esta plataforma consta de tres patas: hay una pata que es de Formación; otra pata que son "You talks", que son charlas inspiracionales de gente externa y hay otra de "Employer branding". Lo puedes ver en la web esta y, todo radica, bajo mi punto de vista, en filosofía y cultura de la compañía.

- ¿Podría decirse que es Employee Engagement? Es decir: partir del employee, cultivar al employee y, a partir de ahí, construir customer experience.

Absolutamente, porque ellos son los que están escuchando continuamente al cliente, y lo que hacemos son grupos de trabajo transversales, en los que los cargos no existen y hacemos mesas donde juntamos a: un financiero, con un recepcionista, con un camarero, con una camarera de pisos y el director general, y trabajamos un tema en concreto de los que han salido en los temas de mejora que tenemos en el customer journey. Tenemos puntos de mejora, momentos de dolor o momentos de satisfacción, en los que tenemos que elevar el nivel de satisfacción. Este es el plan de YOUniversity: a través de un customer

journey donde se han detectado los puntos de mejora, tratamos de elevar el nivel de satisfacción y esto es filosofía de la compañía. Esta es la manera de ir todos a una y, en una palabra, que me parece clave, que es la transversalidad, porque las grandes compañías trabajan como silos aislados.

9) En su opinión, ¿cómo considera que afecta la comunicación a la experiencia del cliente digital? Dentro de todos los puntos de contacto que se establecen entre la cadena hotelera y el cliente.

Es fundamental la comunicación, ya que es la que genera las expectativas: en toda la comunicación, desde que estás comunicándole al cliente, hasta que llega al hotel, estás generando expectativas. Por ello, es fundamental a la hora de: que reserve, de que escoja tu hotel, en todo el embudo de ventas, en toda la parte de pre-estancia estás atrayendo al cliente y estás generándole expectativas, porque estás diciéndole que va a pasar. Para mí es vertebral el embudo de ventas en la parte de pre-estancia y la comunicación es determinante. Hasta tal punto de que nosotros tenemos una figura clave, un pilar para prensa y comunicación, que es el que genera las historias. Yo creo que uno de los éxitos de Only You es toda la experiencia que tenemos alrededor, consiguiendo hacer algo tan diferencial, con campañas de comunicación espectaculares, a coste muy bajo. Por lo que, para mí, la comunicación es determinante.

10) ¿Cómo considera que el ámbito digital o la digitalización, podría estar mejorando la gestión de las experiencias? En la actualidad existen nuevos canales digitales, que tienden nuevos lazos entre los clientes y las cadenas hoteleras (cabén enfoques pre-pandémicos, y pandémicos)

Yo diferencio mucho cuando hablamos de transformación digital: personalmente diferencio mucho entre transformación y digitalización. Transformación es un tema mental y que va ligado a la filosofía y la cultura de la compañía. Eso es lo que creo que está pasando ahora mismo en la hotelería a raíz del COVID, que la mayoría de las empresas han visto que esto está empezando a ser muy peligroso y se están transformando la mayoría de ellas de manera acelerada. Y otra cosa es la digitalización, que son las herramientas facilitadoras para apoyar la transformación. Por ello, para mí es clave diferenciar mucho entre transformación y digitalización: transformación son las personas, digitalización son las herramientas. Las herramientas son necesarias, pero con herramientas sin personas transformadas, no tienes nada que hacer, y en este proceso, la formación es clave, es decir no solo la digitalización, si no formar a la gente para saber cómo se tiene que utilizar y transformar la mentalidad.

11) En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeñan las redes sociales dentro de la experiencia del cliente digital?

Creo que las redes sociales son el corazón del marketing y son determinantes, esta es la clave. Es uno de los primeros pasos para nosotros: las redes sociales están en la parte alta del funnel, y nosotros las empleamos. Las redes sociales son claves cuando queremos impactar a una audiencia en concreto o a un tipo de usuarios, donde, por ejemplo, en Only You, lo que mejor nos funciona es Instagram o

Facebook. En el caso de impactar al sector, a la industria, a las agencias de viajes o a los profesionales, lo hacemos con LinkedIn. Nosotros utilizamos las redes sociales durante todo el customer journey a lo largo de muchas campañas, pero, sobre todo, en la fase de atracción, aunque también están teniendo penetración en la parte baja del funnel, que es en la fase de compra, y está siendo muy interesante en los últimos meses, incluso antes del COVID. Entonces vuelvo a lo mismo, lo importante es comunicar a las personas adecuadas el mensaje correcto y en el momento adecuado, porque las redes sociales son fundamentales hoy en día.

12) El año 2020 no ha sido muy bueno para el sector turístico, y en concreto para el sector hotelero, ¿cuáles cree que serán las tendencias para este 2021, y 2022, dados los cambios que se han producido con esta crisis del COVID-19?

Mi opinión te la puedo dar, pero estoy seguro de que me voy a equivocar: este 2021 lo veo muy, muy complicado y creo que aún las peores noticias están por llegar. El 2022 lo veo un poco mejor, pero no lo veo ni siquiera como el 2019, en cuanto a la situación económica del sector. Creo que esto ha debido servir para transformar la mente de muchas compañías y acelerarla, incluyo la nuestra. La nuestra no es que necesite más transformación, pero todo el mundo se está replanteando cómo va a volver a salir, y todos tenemos algo en lo que hemos estado trabajando y que vamos a sacar al mercado. Espero y deseo de verdad a toda la competencia que se hayan transformado en la parte cultural y filosofía, sobre todo hacia el experiencial, porque si no va a ser muy duro trabajar en fase commodities y cuando trabajemos en la experiencia, los clientes que vengan de fuera de cualquier otro país estarán dispuestos a pagar más por un servicio mucho más experiencial, no solo una cama y una ducha. Lamentablemente a nivel de digitalización, pienso que no se va a acelerar. Se ha hablado de que se ha acelerado mucho, y yo pienso todo lo contrario: pienso que estamos en momento de consolidar todas las cosas que teníamos por ahí, que no estaban trabajadas.