



Diagnóstico de calidad de servicio y estrategia de mejora operativa: El Ojo Glamping

Daniel Stiven Martínez Pérez

Jhon Alberto Herrera Osorio

Tesis de maestría presentado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora:

Diana Marcela Betancur Giraldo, Doctor (PhD) en Marketing

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Medellín, Antioquia

2026

Cita	(Martínez Pérez & Herrera Osorio, 2026)
Referencia	Martínez Pérez, D. S. & Herrera Osorio, J. A. (2026). Diagnóstico de calidad de servicio y estrategia de mejora operativa: el Ojo Glampling. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Administración, Cohorte XXIV.

Grupo de Investigación Imark



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen Ejecutivo

Se evaluó la calidad del servicio en El Ojo Glamping mediante métodos mixtos: ochenta y ocho encuestas SERVQUAL y tres talleres de Customer Journey Maps con Service Blueprint. Los hallazgos revelan una paradoja crítica: una satisfacción excepcional (4,7 sobre 5, NPS 77,78) coexiste con brechas estructurales identificadas. La excelencia relacional del personal (superior a 4,7 en empatía) genera un "efecto halo" que compensa temporalmente las deficiencias infraestructurales: una vía de acceso deteriorada sin iluminación, la ausencia de servicio nocturno después de las 20:00, las cocinas disfuncionales y el nulo seguimiento post-venta.

Este modelo resulta estructuralmente frágil por depender exclusivamente de la excepcionalidad individual, no de sistemas institucionalizados. Se proponen cuatro intervenciones prioritarias: (1) el rediseño del acceso con iluminación LED solar, señalización y alerta WhatsApp; (2) el soporte nocturno híbrido con bot y guardia rotativa; (3) la auditoría técnica de las cocinas; (4) el CRM post-venta con cuatro contactos estructurados.

La transición hacia sistemas profesionalizados resulta urgente ante el crecimiento del 177% en glamping en Colombia entre 2022 y 2024, así como la presión competitiva emergente.

Executive Summary

The quality of service at El Ojo Glamping was evaluated through mixed methods: 88 SERVQUAL surveys and three Customer Journey Mapping workshops with Service Blueprint analysis. The findings reveal a critical paradox: exceptional satisfaction (4.7/5, NPS 77.78) coexists with identified structural gaps. The staff's relational excellence (above 4.7 in empathy) creates a "halo effect" that temporarily compensates for infrastructural deficiencies: deteriorated access road without lighting, absence of nighttime service after 8:00 PM, dysfunctional in-dome kitchens, and no post-stay follow-up.

This model proves structurally fragile, relying exclusively on individual exceptionalism rather than institutionalized systems. Four priority interventions are proposed:

(1) access redesign with solar LED lighting, signage, and WhatsApp arrival alerts; (2) hybrid nighttime support with chatbot and rotating guard duty; (3) technical kitchen audit; (4) post-sale CRM with four structured follow-up contacts.

The transition toward professionalized systems is urgent amid 177% glamping growth in Colombia (2022-2024) and emerging competitive pressures.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Executive Summary	2
Introducción	4
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Teórico	10
Metodología	24
Diagnóstico.....	28
Plan de acción.....	41
Conclusiones	47
Recomendaciones	51
Referencias	55
Anexo A	64
Anexo B	74

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1. Nivel de satisfacción SERVQUAL.....	31
Figura 2. Puntuación neta del promotor	32
Figura 3. Presentación NPS.....	33
Figura 4. Customer Journey Map del Grupo I (CMJ Grupo 1).....	36
Figura 5. Customer Journey Map del Grupo II (CMJ Grupo 2)	37
Figura 6. Customer Journey Map del Grupo III (CMJ Grupo 3)	39
Figura 7. Service blueprint	42
Figura 8. Momentos de verdad.....	48
Tabla 1. Matriz de priorización.	50
Tabla A1. Ficha técnica de la investigación.....	66
Figura A1. Última vez que visitó El Ojo Glamping.....	67
Figura A2. El personal de El Ojo Glamping	68
Figura A3. El hotel en general	69
Figura A4. Sexo.....	70
Figura A5. Edad	71
Figura A6. Nivel de estudios.....	72
Figura A7. Estrato socioeconómico	73

Introducción

El Ojo Glamping, ubicado en San Félix (Antioquia, Colombia), a solo 20 minutos del centro de Medellín, es un alojamiento de naturaleza premium que se ha consolidado en el mercado regional desde su apertura en 2020, ofreciendo experiencias de “camping de lujo” con domos equipados, jacuzzi privado, vistas panorámicas de la ciudad y desayuno incluido. Con una calificación promedio de 4,9 sobre 5 en plataformas como TripAdvisor y reseñas que destacan su romanticismo, limpieza y atención personalizada, el establecimiento ha logrado posicionarse como una opción diferenciada para escapadas cortas de fin de semana en pareja o con amigos, atendiendo a un público de clase media y media-alta local e internacional. Sin embargo, pese a su crecimiento sostenido durante sus cinco años de operación y a la alta valoración de sus huéspedes, la organización carece de un sistema estructurado para evaluar de manera objetiva la calidad del servicio, medir su impacto en la satisfacción, en la lealtad y en la disposición a recomendar, y conectar esas métricas con procesos internos de mejora continua. Esta limitación representa un riesgo estratégico en un contexto competitivo donde la experiencia del cliente se ha convertido en el principal diferenciador de valor en el segmento de glamping y alojamientos experienciales. El núcleo del problema radica en que El Ojo Glamping no ha realizado previamente ninguna medición estructurada y sistemática de la calidad del servicio, limitándose a reseñas informales de plataformas online. Esto impide contar con indicadores claros (NPS, SERVQUAL) sobre la experiencia del cliente y limita la toma de decisiones basada en datos, en un mercado glamping que creció de 137 a 379 establecimientos (2022-2024, Cotelco).

Adicionalmente a las fuentes secundarias consultadas, la identificación del problema y la definición de su alcance se sustentan en información primaria obtenida a través de conversaciones sostenidas con la gerencia de El Ojo Glamping durante la fase exploratoria del estudio, las cuales documentaron de manera explícita todas las necesidades operativas y

estratégicas analizadas en este trabajo. En dichas reuniones, se manifestó con claridad la ausencia total de cualquier sistema formal de medición de la calidad del servicio, confirmando que la gestión del establecimiento —de carácter familiar desde su fundación en 2020— se ha realizado de manera enteramente empírica, sustentada en la intuición directiva y en retroalimentación informal proveniente de reseñas en línea, sin protocolos estandarizados ni indicadores cuantitativos objetivos. Esta configuración organizacional, aunque efectiva para el crecimiento inicial en un contexto de nicho emergente, evidencia ahora un nivel de profesionalización insuficiente para competir en un mercado glamping colombiano en rápida consolidación, reforzando así la pertinencia estratégica de este diagnóstico como primer aporte sistemático hacia una gestión basada en datos.

Según Perdomo-Verdecia et al. (2024), la calidad del servicio es un factor crítico determinante del éxito en la industria hotelera, siendo fundamental para la satisfacción del cliente. Estos autores demuestran mediante análisis fsQCA que distintas configuraciones de dimensiones de calidad del servicio (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles) se asocian significativamente con el logro de la satisfacción del cliente en establecimientos hoteleros.

De manera complementaria, la literatura científica en hospitalidad confirma que la satisfacción alcanzada se traduce en comportamientos de fidelización y en una mayor disposición a recomendar el servicio, lo cual resulta especialmente relevante en alojamientos especializados. Estudios recientes en hoteles muestran que la satisfacción del huésped actúa como precedente directo de la lealtad y se asocia con una mayor probabilidad de emitir recomendaciones positivas y de mantener una relación continuada con el establecimiento (Acharya y Anand, 2024; Cruz, 2025). En particular, se ha evidenciado una alta correlación positiva entre satisfacción global y lealtad, concluyendo que “a mayor nivel de satisfacción

de los huéspedes, más fuerte es su lealtad”, así como su disposición a decir cosas positivas sobre el hotel y a considerarlo para futuras estancias (Cruz, 2025).

En Colombia, estas dimensiones de calidad se inscriben en un contexto de rápida expansión del glamping como modalidad de alojamiento de naturaleza. Según cifras del Registro Nacional de Turismo compiladas por Cotelco, el número de establecimientos de glamping pasó de 137 en 2022 a 328 en 2023 y alcanzó 379 registros a mayo de 2024, lo que evidencia una dinámica de crecimiento sostenido en muy pocos años (Cotelco, 2024). A julio de 2024, este tipo de alojamiento representa alrededor del 0,53% del mercado nacional de hospedaje, con 416 glampings registrados, 1.584 habitaciones y 3.753 camas, superando ya la capacidad de los campamentos tradicionales y orientándose a un nicho dispuesto a pagar desde 300.000 hasta 1.500.000 pesos por noche a cambio de experiencias de alto confort en entornos rurales (Buengusto, 2024; Jinco, 2025). Este crecimiento acelerado ha motivado la creación de espacios gremiales específicos —como la Cámara de Glamping y los encuentros nacionales de glamping y alojamientos no tradicionales— y el trabajo conjunto entre Cotelco y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la formulación de lineamientos técnicos y ambientales para este segmento (Cotelco, 2024; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024). En este escenario, propuestas como El Ojo Glamping operan en un mercado cada vez más competitivo y regulado, donde la capacidad de articular naturaleza, confort y sostenibilidad — y de demostrarlo mediante estándares de calidad verificables— se convierte en un factor decisivo de diferenciación y permanencia.

Actualmente, la única retroalimentación disponible para El Ojo Glamping proviene de plataformas de reseñas en línea (como TripAdvisor, Google Reviews e Instagram), las cuales, aunque muestran valoraciones favorables, no proporcionan un diagnóstico comprehensivo de las dimensiones específicas de la calidad del servicio ni permiten identificar las brechas operativas que requieren atención inmediata. Nunkoo et al. (2020) demuestran que la gestión

eficaz de la calidad del servicio en la industria hotelera requiere la aplicación de escalas estructuradas, multidimensionales y validadas (tales como SERVQUAL, HOLSERV y LODGSERV), las cuales capturan múltiples facetas de la experiencia del cliente y van más allá de la retroalimentación fragmentada e informal disponible en plataformas de reseñas en línea. Esta información limitada e incompleta no permite a la organización tomar decisiones estratégicas basadas en datos robustos ni diseñar intervenciones sistemáticas y fundamentadas para mejorar la experiencia del cliente.

Asimismo, la empresa desconoce métricas fundamentales como el Net Promoter Score (NPS), un indicador clave que mide la disposición del cliente a recomendar el servicio en su red de contactos. Investigaciones recientes han demostrado empíricamente que existe una relación significativa entre el Net Promoter Score (NPS) y el comportamiento de recomendación electrónica (e-WOM) en entornos de servicios. En un estudio longitudinal, Raassens y Haans (2017) encontraron que los promoter scores individuales se relacionan positivamente con los mensajes de e-WOM, mostrando que los clientes con puntuaciones NPS más altas tienden a publicar mensajes online más positivos, mientras que quienes otorgan puntuaciones bajas tienden a generar mensajes negativos. Los autores concluyen que, aunque el NPS es una medida actitudinal de intención de recomendar, constituye un predictor razonable del comportamiento de e-WOM real (Raassens y Haans, 2017).

Adicionalmente, El Ojo Glamping no cuenta con herramientas estructuradas de diseño y análisis del servicio, tales como el Customer Journey Map y el Service Blueprint, que permitan visualizar de manera integral cómo los clientes experimentan el servicio a lo largo de todas sus fases (pre-llegada, llegada, estancia, servicios y amenidades, salida y post-venta).

Por otra parte, la gestión actual del servicio carece de procesos estructurados y sistemáticos de feedback continuo post-estancia y de acciones de fidelización posterior. Diversos trabajos en hotelería subrayan que la satisfacción inicial, aunque necesaria, no garantiza por sí sola una lealtad duradera. Factores como los programas de fidelización, los servicios posteriores a la salida y el reconocimiento de huéspedes recurrentes se han identificado como componentes críticos para transformar la satisfacción en comportamientos de lealtad y recomendación sostenidos en el tiempo (Acharya y Anand, 2024).

Además, en alojamientos de experiencia, la literatura destaca el papel central de las experiencias memorables y de la personalización en la construcción de conexiones emocionales con el cliente. Kim, Ritchie y McCormick (2012) desarrollaron una escala para medir experiencias turísticas memorables e identificaron que estas comprenden siete dimensiones clave—hedonismo, refresco, cultura local, significado, conocimiento, involucramiento y novedad—que influyen directamente en las intenciones de revisita de los turistas. De manera complementaria, Rasoolimanesh et al. (2021) demostraron que cuando los turistas experimentan altos niveles de estas dimensiones memorables, desarrollan no solo intención de visitar la destinación, sino también comportamientos de recomendación electrónica (eWOM), siendo la experiencia memorable el mecanismo que media entre el engagement del visitante y sus comportamientos de lealtad. Finalmente, Stylos et al. (2021) confirmaron que la personalización efectiva del servicio—la adaptación de amenidades y comunicaciones a las preferencias individuales del huésped—produce efectos más potentes en la satisfacción que las dimensiones tradicionales de calidad del servicio, y que este reconocimiento personalizado se traduce directamente en comportamientos de lealtad incluyendo disposición a visitar y a recomendar. Las experiencias turísticas intensamente recordadas influyen de manera directa e indirecta en la intención de regresar y recomendar,

mientras que la personalización efectiva del servicio incrementa el valor emocional percibido y fortalece la lealtad hacia el establecimiento (Kim, 2018; Kim et al., 2012; Lei et al., 2024).

En consecuencia, el núcleo del problema radica en que El Ojo Glamping no ha realizado previamente ninguna medición estructurada y sistemática del servicio, operando exclusivamente con retroalimentación informal de plataformas digitales. Esta ausencia impide contar con indicadores claros sobre la experiencia del cliente —medidos mediante instrumentos objetivos y validados— y limita fundamentalmente la toma de decisiones basada en datos empíricos, generando una gestión reactiva que responde a señales dispersas en lugar de evidencia sistemática.

En este sentido, este trabajo de grado se constituye como un ejercicio de diagnóstico organizacional descriptivo, delimitado a huéspedes de El Ojo Glamping (San Félix, Antioquia). Su propósito central es identificar brechas específicas en la experiencia de servicio —desde procesos operativos hasta *touchpoints* críticos— y proponer mejoras fundamentadas que permitan transitar desde una gestión empírica hacia una administración proactiva basada en los primeros indicadores estructurados de la organización. Este diagnóstico pionero proporcionará la base que el establecimiento requiere para fortalecer su posicionamiento competitivo en un mercado en rápida consolidación.

Objetivo General

Diagnosticar la calidad del servicio y la experiencia del cliente en El Ojo Glamping mediante un diseño mixto secuencial descriptivo-exploratorio, integrando SERVQUAL adaptado, Customer Journey Mapping y Service Blueprinting para identificar brechas operativas y formular recomendaciones accionables de mejora.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de calidad del servicio percibida por los clientes de El Ojo Glamping en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, mediante la aplicación del modelo SERVQUAL.
- Caracterizar descriptivamente los niveles de satisfacción, lealtad e índice Net Promoter Score (NPS) de clientes de El Ojo Glamping, contrastando hallazgos SERVQUAL con resultados de diseño servicios.
- Identificar brechas operativas, fricciones y momentos críticos de la experiencia del cliente a lo largo de todas las fases del servicio, mediante la elaboración de un Customer Journey Map y un Service Blueprint que integren procesos visibles e invisibles.
- Formular recomendaciones operativas y estratégicas basadas en los hallazgos cuantitativos y cualitativos, orientadas a mejorar la calidad del servicio, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la lealtad y el NPS de El Ojo Glamping.

Marco Teórico

La **calidad del servicio** se entiende clásicamente como un constructo subjetivo que surge de la comparación que realiza el cliente entre sus expectativas previas y el desempeño percibido del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Desde la teoría de la desconfirmación de expectativas, la calidad se evalúa en función del grado en que el servicio recibido confirma, supera o no alcanza aquello que el cliente anticipaba antes del consumo (Oliver, 1980). En la hospitalidad, esta evaluación abarca de manera simultánea los componentes tangibles —como la infraestructura disponible, el equipamiento de las unidades de alojamiento o el nivel de limpieza— y los intangibles, entre los que se incluyen el trato personal, el profesionalismo del equipo, la capacidad de respuesta ante solicitudes o imprevistos y la sensación de confianza y seguridad generada durante la estadía (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

El valor percibido se operacionaliza desde la perspectiva del marketing del consumidor como el equilibrio entre los beneficios percibidos —funcionales (confort), emocionales (desconexión) y sociales (estatus)— y los sacrificios —monetarios (tarifa), tiempo (acceso) y esfuerzo (navegación)— (Zeithaml, 1988), que resulta más pertinente para un estudio centrado en la percepción del cliente que el enfoque operativo-gerencial de la Cadena de Utilidad del Servicio de Heskett et al. (1994). Esta lógica explica la coexistencia de una alta satisfacción general (NPS de 77,78) con brechas operativas identificadas: los beneficios emocionales y relacionales compensan los sacrificios infraestructurales, pero el margen de tolerancia resulta limitado ante incrementos de precio sin mejoras equivalentes visibles.

En alojamientos experienciales de naturaleza, como el glamping, esta concepción general de la calidad se mantiene, pero se complejiza. Según Juhász-Dóra (2024), mientras

que los resorts y hoteles típicamente están rodeados de un ambiente artificial, el glamping se diseña enfatizando la armonía con la naturaleza y el paisaje, en el que el lujo y la exclusividad se proporcionan mediante la tranquilidad y el ambiente natural. De manera complementaria, Zhafarini et al. (2025) evidencian que el paisaje natural se posiciona consistentemente como la atracción principal que diferencia el glamping de las acomodaciones convencionales, mientras que aspectos funcionales como la disponibilidad de actividades, facilidades e integración de tecnología contribuyen a la diferenciación del servicio. Desde una perspectiva operativa, Adamovich et al. (2021) demuestran que el glamping constituye una oferta totalmente distinta a la del camping tradicional o hoteles convencionales, posicionándose para grupos de consumidores claramente diferenciados.

Finalmente, Brochado y Pereira (2017) confirman que los huéspedes de glamping buscan disfrutar de la belleza de la naturaleza sin las inconveniencias del camping tradicional, una experiencia reemplazada por alojamiento cómodo e innovador (domos, casas móviles, hoteles burbuja) que mantiene la conexión con el entorno natural. Así, el glamping representa una reconfiguración de la calidad del servicio donde la dimensión experiencial y ambiental adquieren primacía sobre la eficiencia operativa tradicional.

La literatura reciente describe el glamping como una modalidad de turismo de naturaleza que ofrece una experiencia de “camping cómodo” o “camping de lujo”, donde el entorno ambiental —el paisaje, la tranquilidad, la estética del lugar— tiene un peso equivalente o incluso superior al de los servicios típicamente asociados a la hotelería tradicional (Pop, Marian-Potra, Hognogi, y Puiu, 2024; Brochado y Pereira, 2017; Filipe, Santos, y Barbosa, 2018). Otros trabajos en turismo de lujo sostenible subrayan que, en estas tipologías, los niveles de calidad ambiental y de servicio desempeñan un papel clave en la satisfacción del cliente, ya que se atiende a un público que busca simultáneamente confort, exclusividad y coherencia con valores ambientales (Angelini, 2022).

En el contexto específico de este proyecto, orientado a analizar y mejorar la experiencia en El Ojo Glamping, la calidad percibida por el huésped no se reduce a verificar si “todo funcionó bien” en términos de funcionamiento de las instalaciones. Incluye también juicios sobre el grado en que el alojamiento facilita una inmersión auténtica en la naturaleza, la coherencia entre el nivel de confort ofrecido y la promesa de “glamorous camping”, y la percepción de que las prácticas del establecimiento son ambientalmente responsables y respetuosas del entorno. El estudio de Brochado y Pereira (2017) sobre glamping en Portugal, por ejemplo, identifica dimensiones específicas de calidad para este tipo de alojamiento que abarcan aspectos tangibles (diseño, equipamiento, eco-tangibles), características del personal (amabilidad y profesionalismo), experiencias basadas en naturaleza, alimentación y actividades complementarias, mientras que Filipe et al. (2018) muestran que los principales motivadores para elegir glamping son el confort, la privacidad, el lujo y el contacto directo con la naturaleza. Estas dimensiones son altamente pertinentes para El Ojo Glamping, pues orientan la conceptualización de la calidad del servicio más allá de la operación básica hacia un enfoque integral que articula naturaleza, confort y sostenibilidad.

El modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), se ha consolidado como uno de los marcos más influyentes para medir la calidad del servicio a partir de la diferencia entre expectativas y percepciones (gap analysis). Este modelo operacionaliza la calidad en cinco dimensiones —fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (assurance), empatía y elementos tangibles—, permitiendo identificar brechas concretas entre lo que el cliente esperaba y lo que finalmente experimenta. En hotelería, numerosas investigaciones han confirmado la relación positiva de estas dimensiones con la satisfacción y la lealtad del huésped, así como con sus intenciones conductuales (repetición, recomendación, tolerancia ante errores), consolidando a SERVQUAL como herramienta de

diagnóstico para el diseño e implementación de mejoras. Por ejemplo, Arias-Bolzmann, Bravo-Falcón y Mendoza-Cabrera (2018) demostraron en un estudio con 375 huéspedes de hoteles de cuatro estrellas en Perú que la calidad de servicio percibida (medida mediante SERVPERF) mantiene una correlación positiva y significativa con la lealtad del cliente ($r = 0.278$, $p < 0.001$), y que cada dimensión de calidad del servicio genera comportamientos específicos como revisita, recomendación e intención de cambio hacia competidores. De manera complementaria, Guinto y Ylagan (2025) condujeron un estudio con 293 huéspedes en hoteles acreditados por el Departamento de Turismo en Filipinas, encontrando que las dimensiones SERVQUAL (*Responsiveness, Empathy, Reliability, Assurance y Tangibility*) correlacionan significativamente con intenciones conductuales de revisita, recomendación, disposición a pagar más y lealtad ($r_s = 0.574$, $p = 0.000$), identificando que *Responsiveness* y Empatía emergieron como predictores más fuertes de comportamientos de lealtad.

Finalmente, Susanti (2019) mediante un análisis de ecuaciones estructurales con 200 huéspedes en hoteles de cuatro estrellas en Indonesia demostró que la calidad del servicio impacta la lealtad conductual (comportamientos reales de revisita, recomendación, disposición a pagar más) tanto directamente como indirectamente a través de la satisfacción del cliente y la lealtad actitudinal, siendo este efecto indirecto aún más potente. En conjunto, estos estudios validaron que SERVQUAL continúa siendo un instrumento confiable de medición y confirman que sus dimensiones generan efectos demostrables en satisfacción, lealtad y comportamientos conductuales que determinan la viabilidad operativa y competitiva de establecimientos hoteleros.

No obstante, cuando se traslada este modelo a alojamientos en entornos naturales, emergen limitaciones claras. En proyectos de ecoturismo o glamping, el cliente no solo evalúa la eficiencia y cortesía del servicio, sino también la calidad ecológica del entorno, el grado de integración del alojamiento con el paisaje, la coherencia de las prácticas ambientales

y la calidad de las experiencias basadas en naturaleza. Para captar estas particularidades, se han desarrollado escalas derivadas como ECOSERV y adaptaciones de SERVQUAL para eco-alojamientos, que incorporan dimensiones relacionadas con eco-tangibles, conservación ambiental, educación ecológica y calidad de eco-actividades (Yusof, Rahman, Jamil, y Iranmanesh, 2014; Ibrahim y Gill, 2005).

En el caso del glamping, Brochado y Pereira (2017) proponen un instrumento específico a partir de comentarios de huéspedes y encuestas, identificando cinco facetas de calidad percibida: tangibles, personal, experiencias en la naturaleza, alimentación y actividades. De manera complementaria, estudios cuantitativos sobre glamping han demostrado que la calidad percibida del servicio y el valor percibido influyen significativamente en la satisfacción y en la lealtad de los turistas, confirmando la relevancia de adaptar los modelos tradicionales a este contexto (Brochado, 2019; Lu, 2021, 2023).

Se adoptó el modelo SERVQUAL por su reconocida flexibilidad para adaptarse a contextos híbridos como el glamping —que integra hospitalidad tradicional con experiencias inmersivas en naturaleza—, permitiendo identificar brechas específicas en sus cinco dimensiones clásicas (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, tangibles) que se alinean directamente con hallazgos empíricos del estudio, como deficiencias en acceso vial y soporte nocturno. Su validez reciente en hotelería (Guinto y Ylagan, 2025) y superioridad sobre modelos sectoriales como HOLSERV o LODGSERV —menos transversales para dimensión ambiental glamping y con menor validación latinoamericana— garantiza precisión diagnóstica, comparabilidad académica y aplicabilidad inmediata en muestras reducidas como las 88 encuestas aplicadas, priorizando resultados accionables sobre complejidad instrumental.

Para este proyecto, estas evidencias sugieren que resulta adecuado utilizar SERVQUAL como base conceptual. Definidas las dimensiones de calidad y su adaptación al glamping, es necesario comprender cómo y en qué momentos del viaje del cliente se construye dicha percepción.

Jan Carlzon (1987) acuñó el término “**momentos de verdad**” para describir aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y forma una impresión, positiva o negativa, sobre la calidad del servicio. Su análisis de Scandinavian Airlines evidenció que unos pocos segundos de interacción con el personal podían moldear la percepción global del servicio, incluso cuando el desempeño técnico del transporte aéreo era impecable. Esta idea se ha incorporado posteriormente a la gestión de servicios en hotelería, identificando momentos críticos vinculados a la reserva, la llegada, el check-in, la estadía y el check-out, así como las interacciones posteriores a la salida (Zeithaml et al., 2009).

En un glamping como El Ojo Glamping, estos momentos de verdad adquieren una intensidad particular debido al entorno ambiental menos controlado. La literatura sobre glamping en Portugal muestra que la percepción de calidad y satisfacción se ve fuertemente influida por el proceso de navegación y acceso al sitio (claridad de indicaciones, estado del camino, sensación de seguridad en entornos rurales); por la manera en que se entrega y explica la unidad de alojamiento (funcionamiento de equipamientos, normas de seguridad ligadas a la naturaleza); por la experiencia nocturna (iluminación, ruidos, disponibilidad de contacto con el personal); y por la forma en que se cierra la experiencia (coherencia entre promesa, vivencia y mensaje de despedida) (Brochado y Pereira, 2017; Angelini, 2022).

En El Ojo Glamping, estos puntos de contacto no son meros momentos operativos: constituyen nodos donde el huésped confirma o reajusta sus expectativas sobre la

combinación de naturaleza y confort que se le prometió. Un acceso complejo pero bien señalado puede ser percibido como parte de la aventura, mientras que un acceso confuso y sin apoyo comunicativo puede interpretarse como falta de profesionalismo. De manera similar, una respuesta rápida y empática ante un problema nocturno refuerza la percepción de seguridad y cuidado, mientras que una respuesta lenta puede erosionar la confianza incluso si el resto de la estadía ha sido positiva.

La satisfacción del cliente en servicios se sustenta en la *Expectancy-Disconfirmation Theory*, que, según Oliver (1980), la concibe como el resultado de comparar el desempeño percibido del servicio con las expectativas previas. Cuando el desempeño iguala o supera lo esperado, se genera satisfacción; si lo sobrepasa ampliamente, puede producirse *delight* o encantamiento; cuando el desempeño está por debajo de lo esperado, emerge la insatisfacción (Oliver, 1980). En hotelería, múltiples estudios han demostrado que la satisfacción es un predictor central de la intención de retorno, de la recomendación y de la lealtad, y que se compone de dimensiones funcionales, emocionales, de seguridad y sociales (Ladhari, 2009; Yusof et al., 2014).

En un *glamping*, esta lógica general se ve modulada por una tensión inherente entre autenticidad y confort. Filipe et al. (2018) muestran que los principales motivadores para elegir *glamping* son el confort, la privacidad, el lujo y el contacto directo con la naturaleza, mientras que las principales barreras percibidas incluyen el coste, la oferta limitada y dudas sobre la autenticidad en comparación con el camping tradicional. De modo similar, Angelini (2022) subraya que el *glamping* se dirige a un público que busca una experiencia holística y multidimensional, en la que la sostenibilidad, el diseño del alojamiento y el nivel de servicio se articulan con los valores personales del huésped.

En El Ojo Glamping, esta tensión se manifiesta en la necesidad de equilibrar dos tipos de expectativas. Por un lado, los huéspedes acuden buscando desconexión, contacto directo con la naturaleza y experiencias “no urbanas”, lo que sugiere cierta tolerancia hacia condiciones rústicas y hacia la presencia de elementos propios del entorno (insectos, sonidos nocturnos, clima variable). Por otro, esperan niveles de comodidad moderna —cama confortable, baño adecuado, limpieza impecable, alimentación de calidad, sensación de seguridad— que se asemejan a los estándares de hotelería. Los hallazgos de Brochado y Pereira (2017) sobre glamping en Portugal muestran precisamente que los huéspedes valoran simultáneamente la inmersión en la naturaleza y la presencia de amenidades de confort, configurando un equilibrio delicado que debe ser gestionado con claridad narrativa y diseño de servicio.

Esta tensión—entre el deseo de autenticidad natural y la expectativa de comodidad moderna—no constituye una contradicción irreconciliable, sino un equilibrio delicado que, cuando es gestionado exitosamente, se convierte en el principal impulsor de la lealtad del cliente. He et al. (2024) caracterizan este fenómeno como "autenticidad deseada": la situación en la que los turistas buscan simultáneamente comodidad y autenticidad, lo que representaría la condición óptima para el desarrollo de destinos turísticos. Es precisamente en esta capacidad de satisfacer ambas dimensiones donde emerge la oportunidad de generar lealtad sostenida. Por un lado, la lealtad comportamental, observable en la frecuencia de repetición de la compra, la duración de la relación con el establecimiento y el uso recurrente de sus servicios. Por otro, la lealtad actitudinal, entendida como una actitud favorable, un compromiso psicológico y una preferencia declarada por una marca o destino frente a alternativas disponibles (Oliver, 1999).

Oliver (1999) propone un modelo progresivo en el cual la lealtad transita por cuatro etapas: primero, una lealtad cognitiva basada en creencias sobre la superioridad del producto

o servicio (por ejemplo, considerar que un glamping posee mejor ubicación o mejor integración con el paisaje); después, una lealtad afectiva sustentada en experiencias positivas repetidas que generan apego emocional; en tercer lugar, una lealtad conativa, caracterizada por la intención firme de repetir; y finalmente, una lealtad de acción, donde esa intención se traduce en comportamiento efectivo de recompra y defensa activa de la marca frente a otros consumidores.

En hotelería, la evidencia empírica muestra de forma consistente que la lealtad está fuertemente condicionada por la calidad percibida del servicio y por la satisfacción, y que ambas actúan como mediadoras entre distintos atributos del servicio (incluidas las dimensiones de SERVQUAL, el valor percibido o la imagen del establecimiento) y la lealtad final (Kandampully y Suhartanto, 2000; Mandlik, 2023; Acharya y Anand, 2024). Además, se ha comprobado que la presencia de programas de fidelización estructurados, de servicios posteriores a la salida y de reconocimiento a huéspedes recurrentes incrementa la probabilidad de que la satisfacción inicial se convierta en una relación duradera. Kim (2016) demostró que miembros de programas de fidelización con satisfacción inicial lograban tasas de revisita real del 47%, mientras que no-miembros con igual satisfacción revisitaban en solo 21%. De manera complementaria, Lentz et al. (2021) encontraron que los servicios post- salida personalizados (follow-up emails, birthday recognition, ofertas adaptadas) generan "conexión emocional con la marca" que transforma la lealtad transaccional en lealtad duradera. Finalmente, análisis agregados confirman que huéspedes reconocidos demuestran 306% mayor lifetime value y 71% mayor probabilidad de recomendación comparado con huéspedes no reconocidos. En glamping, investigaciones recientes corroboran esta estructura relacional. Un estudio sobre "Glamping Tourist Loyalty" muestra que el valor percibido tiene un efecto positivo significativo sobre la satisfacción y la lealtad de los turistas, indicando que la percepción de que el destino ofrece beneficios superiores al coste sacrificado es

fundamental para consolidar la repetición y la recomendación (Glamping Tourist Loyalty: The Importance of Gender and Perceived Value, 2023). De manera complementaria, Lu (2021) analiza los antecedentes del word-of-mouth en glamping y encuentra que la calidad de la experiencia, la satisfacción y el valor percibido explican de forma significativa la intención de recomendar estos alojamientos.

La literatura sobre personalización refuerza esta lectura: estudios en hotelería muestran que cuando los huéspedes perciben que el servicio se adapta genuinamente a sus preferencias (mediante detalles personalizados, recomendaciones ajustadas a sus intereses o comunicación alineada con su estilo de viaje), se incrementa el valor emocional de la experiencia y se fortalecen las intenciones de lealtad (Lei, Wang, Fong, y Ye, 2024). Para un glamping de pequeña escala como El Ojo, esta capacidad de generar experiencias memorables y personalizadas se convierte en un elemento clave para transformar la satisfacción cognitiva en lealtad afectiva y comportamental.

A partir de esta comprensión de la lealtad, se hace pertinente incorporar una métrica que permita captarla de manera sintética y comparable en el tiempo. Reconocer ambas dimensiones de lealtad es fundamental, pero requiere operacionalización práctica. A partir de esta comprensión de la lealtad operacionalizada en NPS, se hace pertinente describir cómo se calcula este indicador.

El *Net Promoter Score* (NPS), introducido por Reichheld (2003), se ha difundido ampliamente como un indicador sintético de lealtad del cliente. Se calcula a partir de la pregunta “¿Con qué probabilidad recomendaría este establecimiento a un amigo o colega?” en una escala de 0 a 10, clasificando las respuestas en detractores (0 a 6), pasivos (7 y 8) y promotores (9 y 10); el índice se obtiene restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

Aunque la literatura académica ha señalado limitaciones metodológicas del *NPS* —principalmente por su aparente simplicidad y por la reducción de la lealtad a una única pregunta—, diversos estudios han evidenciado su utilidad como predictor de comportamientos futuros de recomendación y de compra. Por ejemplo, Raassens y Haans (2017) investigan la relación entre las puntuaciones individuales de *NPS* y el comportamiento de recomendación electrónica (*e-WOM*) y constatan que los clientes con puntuaciones altas tienden a generar mensajes online de valencia más positiva, mientras que quienes otorgan puntuaciones bajas se asocian con mensajes negativos, lo que confirma que el *NPS* es un buen proxy del comportamiento real de recomendación en canales digitales. Trabajos recientes en marketing y turismo refuerzan esta relación, mostrando que el *NPS* se asocia significativamente con intención de recomendación, reputación online y crecimiento del ingreso futuro, aunque con variaciones según sector y cultura (Chen et al., 2022; Zhang et al., 2025; Reichheld, 2003; LSE, 2019; Temkin Group, 2016; Agag et al., 2024).

En América Latina, investigaciones aplicadas refuerzan el valor de esta métrica en hotelería. Un estudio sobre hoteles de cuatro y cinco estrellas en Puno (Perú) emplea el *NPS* para estimar el índice de satisfacción del huésped, encontrando un *NPS* promedio considerado “excelente” y destacando su utilidad para focalizar mejoras en áreas específicas como recepción, limpieza y restaurante (Acero Cáceres, Ccama Uchiri, Quispe Chambi, y Peña Quispe, 2024). Asimismo, análisis en servicios de posventa muestran cómo intervenciones operativas concretas se reflejan en incrementos significativos del *NPS*, lo que vincula decisiones de gestión con mejoras en la percepción global y en la disposición a recomendar (Mendoza Leon y Papanicolau Denegri, 2024).

Una vez establecidos los conceptos que articulan la experiencia desde la perspectiva del cliente (calidad, momentos de verdad, satisfacción, lealtad, *NPS*), resulta necesario

incorporar herramientas que permitan visualizar, de manera integrada, cómo esa experiencia se despliega a lo largo del tiempo y cómo se conecta con los procesos internos de El Ojo Glamping. Es aquí donde cobran relevancia el Customer Journey Map y el Service Blueprint.

El *Customer Journey Map (CJM)* surge en el ámbito del *design thinking* como una herramienta para representar, desde la perspectiva del cliente, la secuencia de interacciones que este mantiene con una organización a lo largo del tiempo (Brown, 2008). Más que un diagrama de procesos interno, el *CJM* integra, para cada fase del viaje, las acciones del cliente, los puntos de contacto con la organización, las emociones y percepciones que experimenta y los puntos de fricción u oportunidades de mejora que se presentan.

Lemon y Verhoef (2016) conceptualizan la experiencia del cliente como un proceso dinámico que se desarrolla a lo largo de tres grandes fases —pre-compra, compra y post-compra— y señalan que dicha experiencia se construye a partir de múltiples interacciones a través de distintos canales y puntos de contacto, algunos bajo control de la empresa y otros no. Desde esta perspectiva, el *CJM* se convierte en una herramienta clave para comprender cómo los diferentes touchpoints, online y offline, contribuyen a la experiencia global y a sus resultados en términos de satisfacción, lealtad y word-of-mouth. En la misma línea, Alvarez et al. (2020) proponen el concepto de “Customer Journey Map enriquecido”, en el que se combinan datos declarados, observacionales y fisiológicos para construir un retrato integral de la experiencia vivida y percibida, facilitando la identificación de momentos que disparan emociones positivas o negativas.

En un glamping como El Ojo, el *CJM* permite mapear el recorrido del huésped desde la fase de inspiración y búsqueda (fuertemente influida por redes sociales, reseñas y contenidos visuales) hasta el recuerdo y la recomendación posterior a la estadía. Resulta particularmente útil para comprender cómo la imagen proyectada en canales digitales se

alinea con la experiencia real de llegada; cómo se sienten los huéspedes durante su primera noche en un entorno natural menos controlado; o cómo perciben el cierre de la experiencia durante el check-out y las comunicaciones posteriores. De esta forma, el *CJM* facilita la identificación de los momentos de verdad más determinantes para la calidad percibida, la satisfacción y la eventual intención de recomendar o volver, y proporciona un insumo visual y narrativo para orientar intervenciones específicas en El Ojo Glamping.

Sin embargo, el *CJM* se centra deliberadamente en la mirada del cliente. Para traducir los hallazgos que aporta en cambios operativos concretos dentro de El Ojo Glamping, se requiere una herramienta que conecte cada punto de contacto y cada emoción del huésped con los procesos, recursos y sistemas internos. Este es precisamente el rol del Service Blueprint.

El *Service Blueprint* amplía el análisis del *CJM* al representar de manera simultánea lo que el cliente vive en el *frontstage* y lo que ocurre en el *backstage* para que esa experiencia sea posible. Shostack (1984) introdujo el *blueprint* como una técnica para diseñar servicios que puedan describirse, controlarse y mejorarse sistemáticamente, subrayando la importancia de mapear actividades, flujos de información y puntos potenciales de fallo.

Bitner, Ostrom y Morgan (2008) sistematizan el *Service Blueprint* como una herramienta de innovación en servicios que organiza la operación en varias capas: las acciones del cliente, las interacciones visibles con el personal y la infraestructura, las actividades de *backstage* que soportan esas interacciones, los procesos de soporte (sistemas, políticas, proveedores) y las evidencias físicas que comunican calidad en cada punto del recorrido. A partir de este enfoque, Patrício, Fisk y Falcão e Cunha (2008) desarrollan el *Service Experience Blueprint (SEB)* como un método multidisciplinar para diseñar

experiencias de servicio multi-interfaz, integrando la perspectiva del *Customer Journey* con el diseño del sistema de servicio en su conjunto.

En el contexto post-COVID, se han propuesto evoluciones del blueprint —como el denominado *Service Blueprint 4.0*— que integran explícitamente tecnologías digitales, automatización, comunicación remota y sistemas inteligentes de reserva y atención, con el fin de reducir fricciones y alinear mejor las capacidades operativas con expectativas crecientes de seguridad, higiene y conectividad (Pandey y Kulshrestha, 2021).

Aplicado a El Ojo Glamping, el *Service Blueprint* hace visible una tensión estructural: mientras el frontstage promete una experiencia auténtica de naturaleza, basada en simplicidad, desconexión y cierto grado de rusticidad, el backstage debe garantizar comodidad, seguridad y disponibilidad permanente del servicio.

En este proyecto, el *Service Blueprint* se convierte así en el puente operativo que conecta el modelo conceptual —basado en calidad percibida, momentos de verdad, satisfacción, lealtad y *NPS*— con las decisiones de diseño y gestión que El Ojo Glamping debe tomar para ofrecer, de manera consistente, una experiencia que equilibre autenticidad natural y confort moderno. Integrado con el *CJM*, permite no solo visualizar la experiencia desde la perspectiva del huésped, sino también alinear los procesos internos para sostener y potenciar los elementos que generan mayor satisfacción, lealtad y recomendación.

Metodología

La metodología del estudio se diseñó para sostener el diagnóstico integral de la calidad del servicio y de la experiencia del cliente en El Ojo Glamping, articulando de forma coherente lo que reportan los huéspedes con lo que viven los colaboradores en la operación diaria. Se adoptó un enfoque mixto con diseño secuencial cuantitativo–cualitativo, en el que primero se desarrolló una fase cuantitativa basada en una encuesta estructurada a clientes y, a partir de sus resultados, se ejecutó una fase cualitativa apoyada en talleres de co-creación y herramientas de diseño de servicios. Este tipo de diseño mixto secuencial explicativo es recomendado cuando se busca que los hallazgos cualitativos profundicen y expliquen patrones identificados previamente mediante datos numéricos, especialmente en contextos de servicios donde la experiencia es compleja y multidimensional (Creswell y Plano Clark, 2011; Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista, 2014).

Como antecedente al diseño metodológico principal, se realizó un diagnóstico exploratorio del estado actual del servicio mediante dos conversaciones con la gerencia operativa de El Ojo Glamping, que revelaron una gestión enteramente empírica desde la apertura en 2020, caracterizada por la ausencia total de sistemas formales de medición de calidad —SERVQUAL, NPS o indicadores operativos—, dependencia exclusiva de reseñas informales en plataformas digitales y toma de decisiones basada en intuición directiva derivada de la naturaleza familiar del negocio. Estas conversaciones confirmaron brechas estructurales críticas, como falta de protocolos para atención nocturna, seguimiento post-estadía y análisis sistemático de fricciones en accesos/cocinas, pese al crecimiento sostenido; identificaron fortalezas en empatía personalizada pero riesgos de insostenibilidad ante competencia glamping creciente; y validaron la pertinencia del estudio al expresar explícitamente la necesidad de profesionalizar la medición. Estos hallazgos insumos

primarios sustentaron la formulación precisa del problema investigativo y guiaron el diseño secuencial cuantitativo-cualitativo subsiguiente.

En la fase cuantitativa se trabajó con los clientes de El Ojo Glamping que visitaron el establecimiento entre diciembre de 2024 y febrero de 2025, con una población de 370 personas. La unidad de análisis fue el cliente individual y se obtuvieron 88 encuestas válidas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicado de forma online durante marzo y abril de 2025, lo cual es coherente con estudios descriptivos en los que el acceso al marco muestral completo es limitado y se prioriza la viabilidad operativa sin perder representatividad básica (Hernández-Sampieri et al., 2014). El instrumento fue un cuestionario estructurado con escala Likert de 1 a 5 puntos, construido a partir de la adaptación del modelo SERVQUAL al contexto de glamping. Este modelo, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), propone medir la calidad del servicio a través de cinco dimensiones — fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles— como resultado de la brecha entre expectativas y percepciones, y ha sido ampliamente aplicado en hotelería para vincular calidad percibida con satisfacción y lealtad (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1996).

En relación con el Alfa de Cronbach, no se calculó debido a la naturaleza descriptiva-exploratoria del estudio y al tamaño muestral moderado ($n=88$). Se priorizó la fiabilidad inherente del modelo SERVQUAL, instrumento que ha sido validado empíricamente durante décadas en contextos de hospitalidad, lo cual sustenta su consistencia interna en aplicaciones similares. Esta decisión metodológica se complementa con la validación de contenido mediante la revisión de la asesora académica y la prueba piloto previa, garantizando la robustez del instrumento para los objetivos consultivos del proyecto.

La adaptación y validación del instrumento cuantitativo se realizó mediante un proceso metodológico estructurado en tres etapas claramente definidas. En primer lugar, se partió de las cinco dimensiones originales del modelo SERVQUAL y sus veintidós ítems estándar, alineándolos con las características específicas de El Ojo Glamping, como los elementos eco-tangibles y la conexión con la naturaleza. En segundo lugar, se procedió a la redacción de ítems contextualizados, ajustando el lenguaje al entorno del glamping sin alterar la estructura conceptual ni dimensional del constructo original. Finalmente, se ejecutó una prueba piloto durante marzo de 2025, con el propósito de verificar la claridad, pertinencia y comprensión de las preguntas; este ejercicio permitió identificar y ajustar ítems a partir del feedback cualitativo recibido, asegurando así la usabilidad del cuestionario antes de su aplicación formal a la muestra principal. Todo el proceso fue revisado por la asesora académica, lo que garantizó la fidelidad al constructo SERVQUAL y su validez cross- contextual, tal como ha sido demostrada en múltiples aplicaciones en hospitalidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

En el cuestionario se operacionalizaron estas dimensiones en ítems específicos adaptados a la realidad de un glamping, junto con escalas de valor percibido, satisfacción global y por atributos (por ejemplo, limpieza, decisión de elección, probabilidad de volver, preferencia frente a alternativas) y variables de lealtad (intención de recompra, continuidad ante cambios de precio). Además, se incluyó la medición del *Net Promoter Score (NPS)* mediante la pregunta estándar sobre probabilidad de recomendar el establecimiento en una escala de 0 a 10, siguiendo el planteamiento de Reichheld (2003) de utilizar esta métrica como indicador sintético de lealtad e intención de recomendación. El cuestionario incorporó también información sociodemográfica y de comportamiento (sexo, edad, nivel educativo, estrato socioeconómico, momento de la visita), lo que permitió caracterizar el perfil del huésped y situar sus respuestas en función de segmentos específicos, tal como sugieren los

enfoques contemporáneos de análisis de experiencia del cliente en turismo (Lemon y Verhoef, 2016).

Los datos de esta fase se procesaron en Excel, realizando análisis descriptivos para caracterizar la muestra y describir los niveles de calidad percibida, valor, satisfacción, lealtad y *NPS*; Este tipo de análisis se alinea con el uso habitual de SERVQUAL y métricas asociadas en estudios de hospitalidad, donde la calidad percibida se modela como antecedente de satisfacción y lealtad conductual y actitudinal (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml et al., 1996).

A partir de los resultados cuantitativos —que mostraron altos niveles de satisfacción y *NPS*, pero también indicios de posibles brechas no capturadas completamente por la encuesta, como temas de acceso, cobertura horaria, cocinas y post-venta— se diseñó la fase cualitativa. Esta segunda fase buscó comprender la experiencia desde la perspectiva del equipo interno y revelar elementos del servicio que permanecen invisibles en los cuestionarios pero son críticos para la sostenibilidad operativa. Para ello se desarrollaron tres talleres de co-creación con colaboradores de El Ojo Glamping. Este tipo de aproximación participativa es coherente con la lógica de la investigación cualitativa aplicada, donde se valora el conocimiento tácito de los actores que operan el servicio día a día (Denzin y Lincoln, 2011) y se promueve la co-creación de soluciones desde la práctica (Brown, 2008).

Los resultados cuantitativos de las encuestas SERVQUAL —que evidencian brechas críticas en la dimensión de elementos tangibles, como el acceso vial deteriorado (3,9/5) y las cocinas disfuncionales (3,6/5), en contraste con la excelencia alcanzada en empatía (4,7/5)— sirvieron como insumo directo y estructurado para el diseño de los tres talleres cualitativos de Customer Journey Mapping.

El concepto de valor percibido, entendido como el equilibrio entre beneficios experienciales (vistas panorámicas, desconexión natural) y sacrificios operativos (acceso difícil, funcionalidad limitada) según Zeithaml (1988), explica la aparente paradoja cuantitativa observada: los huéspedes reportan alta satisfacción general (4,75/5) y un NPS de 77,78 a pesar de las debilidades tangibles relevantes.

En los talleres, los colaboradores confirmaron estas fricciones previamente identificadas en los datos descriptivos y profundizaron en sus causas operativas específicas, tales como la ausencia de señalización nocturna, la inexistencia de protocolos estructurados de post-venta y la sobrecarga emocional del equipo. La lealtad del cliente, medida a través del NPS, se configura así como el resultado integrado de las dimensiones SERVQUAL diagnosticadas cuantitativamente, el valor percibido que explica los trade-offs identificados y la intención de recomendación observada.

Estos elementos convergieron finalmente en procesos accionables definidos en el Service Blueprint, como la implementación de un soporte nocturno híbrido y el diseño de un ciclo estructurado de CRM post-venta, fortaleciendo la coherencia argumentativa entre hallazgos descriptivos y decisiones estratégicas propuestas.

En cada taller, de aproximadamente una hora de duración, los participantes —distribuidos en tres grupos de 5 personas respectivamente (total 15 colaboradores)— reconstruyeron de manera colaborativa el viaje del cliente desde antes de la llegada hasta después de la salida, identificando acciones del huésped, puntos de contacto, emociones, "momentos de verdad" y puntos de fricción a lo largo de la experiencia. A partir de estos insumos se elaboró un Customer Journey Map (CJM) por grupo. El CJM, en la línea de lo planteado por Lemon y Verhoef (2016), permite visualizar la experiencia del cliente como un proceso que transcurre a través de distintas fases —pre-compra, compra y post-compra— e

integra múltiples puntos de contacto y canales, tanto bajo control de la empresa como externos. Su uso en este proyecto hizo posible representar de forma estructurada no solo lo que el cliente hace, sino lo que siente y piensa en cada etapa, algo fundamental en servicios experienciales como el glamping.

Posteriormente se integraron los tres *CJM* con los resultados de la encuesta para construir un *Customer Journey Map* único de El Ojo Glamping, que describe la experiencia desde la fase de inspiración y búsqueda hasta la post-estadía, pasando por llegada, check-in, acomodación, estancia, alimentación, actividades y salida. Esta integración permitió contrastar la experiencia tal como la perciben los huéspedes con la forma en que la perciben quienes la operan.

A partir de este *CJM* integrado se elaboró un *Service Blueprint* del servicio de alojamiento. El análisis de la información siguió esta lógica integradora. Los datos cuantitativos se analizaron con estadística descriptiva (Kandampully y Suhartanto, 2000). Los datos cualitativos de los talleres se sometieron a un análisis temático, identificando categorías como fortalezas, puntos críticos, riesgos, brechas de *frontstage* y de *backstage* y propuestas de mejora, y luego se plasmaron en el *CJM* y en el *Service Blueprint* (Lemon y Verhoef, 2016; Bitner et al., 2008).

Diagnóstico

El análisis integrado de la información cuantitativa y cualitativa obtenida en El Ojo Glamping muestra una tensión estructural entre, por un lado, indicadores muy altos de satisfacción y lealtad reportados por los huéspedes y, por otro, un conjunto de brechas operativas y de infraestructura que comprometen la sostenibilidad de esos resultados en el tiempo. Los valores de satisfacción general de 4,7 sobre 5 (equivalente a 94/100) y un Net Promoter Score (NPS) de 77,78 sitúan al establecimiento en un desempeño excepcional dentro del sector. Según datos de QuestionPro (2025), el promedio de NPS en hotelería es 44, mientras que el NPS de El Ojo Glamping de 77,78 supera significativamente el desempeño de marcas líderes como Hyatt Hotels (58 NPS) y se acerca a Ritz-Carlton (66 NPS), considerada referencia global en excelencia de hospedaje. En términos de satisfacción general, la puntuación de 4,7/5 supera el índice ACSI de 76-77/100 para la industria hotelera (equivalente a 3,8-3,85/5) y el promedio reportado para glamping de 4,1/5 según Brochado y Pereira (2017). Esta combinación sitúa a El Ojo Glamping en el percentil superior del sector, comparable al desempeño de organizaciones consideradas de referencia en términos de lealtad (Reichheld, 2003; QuestionPro, 2025; ver Anexo A).. Sin embargo, la reconstrucción del viaje del cliente a través de los Customer Journey Maps y el Service Blueprint revela que estos indicadores descansan sobre un equilibrio frágil, fuertemente dependiente de la excelencia humana del equipo y no de un sistema de servicio estructuralmente robusto.

El diagnóstico se centró en *touchpoints* presenciales desde llegada física al establecimiento hasta salida y post-venta inmediata, donde se concentra mayor carga experiencial directa y construcción inmediata de percepción servicio. Procesos previos (web, reservas, primer contacto telefónico) —críticos para funnel atracción— forman sistema operativo independiente con dinámicas distintas, excediendo alcance metodológico definido.

Su análisis requeriría ampliación significativa; se reconocen como relevantes pero delimitamos a momento experiencial presencial/posterior para maximizar profundidad diagnóstica.

Desde la perspectiva del huésped, los datos de la encuesta evidencian una experiencia global muy positiva. Las dimensiones de calidad del servicio adaptadas a partir del modelo SERVQUAL —fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles— presentan puntuaciones altas en limpieza, amabilidad y respeto del personal, trato cordial, sensación de seguridad en la habitación y evaluación del desayuno, todas ellas con promedios superiores a 4,4 sobre 5 (ver Figuras A2, A3 y A4, Anexo A). Sin embargo, algunos indicadores relacionados con la continuidad como cliente frente a escenarios de mayor sacrificio —como la disposición a seguir siendo huésped ante incrementos de precio— se sitúan por debajo del resto, lo que indica que el margen para aumentar tarifas sin mejoras tangibles visibles es limitado. Esta sensibilidad al valor percibido resulta consistente con el perfil socioeconómico de la muestra (estratos 2, 3 y 4) y con su alto nivel educativo, rasgos que suelen asociarse con una evaluación más exigente de la relación calidad–precio (Kotler y Keller, 2016; ver Figuras A6 y A7, Anexo A).

El perfil demográfico de la muestra proporciona claridad sobre las exigencias y sensibilidades del cliente. Con 88 respuestas válidas, la distribución de edad se concentra fuertemente entre 18 y 45 años (88.6%: 29.55% con 18–25, 30.68% con 26–35, 28.41% con 36–45), correspondiendo a adultos jóvenes y de mediana edad en etapas de vida donde las escapadas de fin de semana y desconexiones cortas encajan perfectamente. Este segmento valora significativamente la estética visual, la experiencia compartible en redes sociales y la facilidad operativa. El nivel educativo muestra concentración en formación técnica y profesional (técnico/tecnólogo 38.64%, pregrado 27.27%, posgrado 15.91%), lo que indica un público con exigente capacidad de procesamiento de información y un estándar crítico

frente a la coherencia entre lo prometido y lo entregado, así como claridad en tarifas y señales de profesionalismo. Finalmente, el estrato socioeconómico se concentra en niveles medios (estrato 3: 44.32%, estrato 2: 25%, estrato 4: 21.59%), lo que define el posicionamiento de El Ojo Glamping como una experiencia diferencial para clase media y media-alta, con disposición a pagar por valor pero resistencia potencial a incrementos de precio sin mejoras equivalentes visibles. Esta composición es fundamental para interpretar por qué elementos como la sensibilidad a 'servicio sin errores' y la expectativa de acceso seguro emergen como críticos: el público no solo valida infraestructura, sino que cuestiona la coherencia narrativa del servicio

El análisis por dimensiones permite comprender con mayor profundidad esta aparente paradoja. En términos de fiabilidad, los datos no registran fallos sistemáticos en reservas, disponibilidad de habitaciones ni prestación de servicios básicos. Las promesas explícitas del servicio —alojamiento, limpieza, desayuno, cumplimiento de estándares básicos de seguridad e higiene— se cumplen de manera consistente, lo que se traduce en una percepción de “servicio confiable” alineada con la definición original de SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). El problema emerge cuando se consideran las expectativas implícitas que el segmento atendido asume como dadas para un glamping con posicionamiento aspiracional: acceso razonablemente seguro, rutas de circulación claramente señalizadas, cocinas funcionales y algún tipo de apoyo disponible en horario nocturno. Estas condiciones no figuran de forma explícita en la propuesta de valor, pero sí en el imaginario del cliente; la brecha se desplaza así del plano del cumplimiento de promesas al de la adecuada formulación de las mismas.

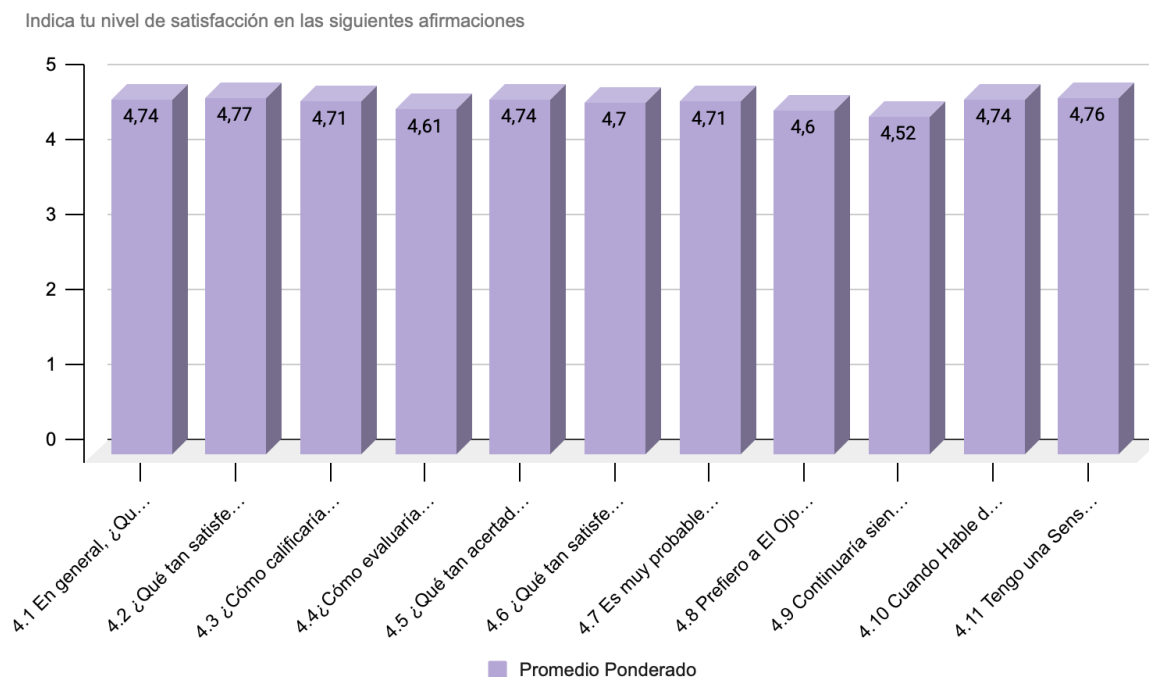


Figura 1.
Nivel de Satisfacción SERVQUAL

En la dimensión de capacidad de respuesta, los huéspedes destacan la rapidez con la que el personal atiende solicitudes, la disposición para ayudar y la sensación de que “siempre hay alguien” dispuesto a resolver problemas durante el día, con puntuaciones superiores a 4,5 (Anexo A). No obstante, la información cualitativa muestra que esta capacidad es fuertemente dependiente del horario. El Service Blueprint evidencia un corte claro a partir de las 8 p. m.: no existe personal de guardia ni mecanismos tecnológicos que permitan al huésped solicitar apoyo ante una emergencia médica, un fallo en la infraestructura o una situación de inseguridad percibida (Anexo C). Se configura, por tanto, una dimensión SERVQUAL temporalmente fragmentada: excelente durante la jornada diurna, inexistente en la franja nocturna. Mientras no se activen incidentes graves en ese periodo, esta asimetría se mantiene oculta en las métricas agregadas; sin embargo, su potencial impacto sobre la satisfacción y el NPS, en caso de materializarse, es considerable.

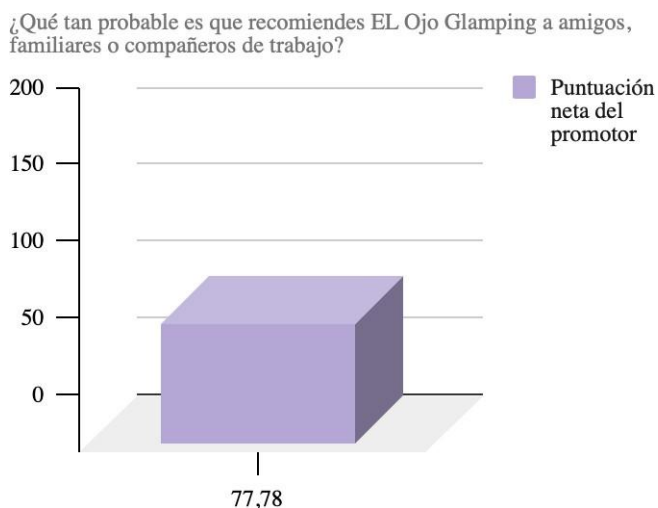


Figura 2.

Puntuación Neta del promotor



Figura 3.

Presentación NPS

Algo similar ocurre con la dimensión de seguridad. En la encuesta, los huéspedes manifiestan altos niveles de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la sensación de seguridad durante la estancia y la confianza en los estándares de higiene y seguridad en dormitorios y baños (Figura A3, Anexo A). En otras palabras, la seguridad “dentro” de la habitación y de los espacios ya apropiados por el huésped se percibe como adecuada. No

obstante, los tres grupos de colaboradores coinciden en describir un entorno de acceso físicamente riesgoso: vía deteriorada, falta de iluminación suficiente, ausencia de señalización clara, escaleras disparejas y superficies resbalosas (Anexo B). Desde el concepto de “momentos de verdad” desarrollado en la literatura de servicios, el momento de la llegada constituye un punto crítico en la configuración de la percepción de calidad, ya que es el primer contacto físico con la organización (Normann, 1984). En el caso de El Ojo Glamping, este momento se caracteriza por una alta fricción y por la exposición a riesgos objetivos. La posterior bienvenida cálida y la comodidad de la habitación tienden a amortiguar esa experiencia inicial, pero no la neutralizan completamente.

La empatía del personal aparece como el principal factor que explica por qué, a pesar de estas brechas, los niveles de satisfacción y NPS son tan elevados. Los huéspedes puntúan de forma sobresaliente la amabilidad y el respeto del personal, el trato cordial, la atención personalizada y la comprensión de sus necesidades, con promedios que se sitúan en algunos casos por encima de 4,8 (Anexo A). Los relatos de los colaboradores de los tres grupos ratifican esta percepción, al señalar la actitud del equipo humano como la mayor fortaleza de El Ojo Glamping (Anexo B). La literatura sobre hospitalidad ha mostrado que la personalización y la atención genuina al huésped son determinantes en la construcción de lealtad, al transformar una experiencia funcionalmente correcta en una experiencia emocionalmente significativa (Kandampully y Suhartanto, 2000; Lei, Wang, Fong y Ye, 2024). El patrón observado sugiere que la empatía está operando como un “efecto halo” (Nisbett y Wilson, 1977): la excelencia en el trato interpersonal tiñe de forma positiva la evaluación de otros aspectos del servicio, permitiendo que deficiencias de infraestructura o de procesos se interpreten como imperfecciones tolerables o como parte del carácter rústico del glamping.

Sin embargo, la dependencia de este “halo” conlleva riesgos importantes. Desde una perspectiva organizacional, se trata de un modelo de servicio sostenido en buena medida por la excepcionalidad del equipo, más que por la institucionalización de prácticas y estándares. Este tipo de configuración resulta difícil de escalar y de sostener en el tiempo: el aumento del volumen de huéspedes incrementa la carga emocional sobre el personal, eleva la probabilidad de desgaste y rotación y dificulta mantener niveles homogéneos de empatía y personalización (Heskett et al., 2008). Además, la incorporación de nuevos colaboradores no garantiza, por sí misma, la reproducción de estos atributos relacionales si no se acompañan de procesos formativos y de diseño de puestos que los hagan sostenibles.

Los resultados cualitativos, organizados en los Customer Journey Maps y en el Service Blueprint, permiten situar estas observaciones en una estructura de servicio concreta (Anexos B y C). Los tres grupos de colaboradores coinciden en tres elementos críticos. En primer lugar, señalan como fortalezas genuinas la limpieza, el estado de los espacios comunes, el desayuno y la actitud del personal, lo que coincide con las valoraciones cuantitativas y refuerza la idea de un “software” (personas y rutinas de limpieza) muy sólido frente a un “hardware” (infraestructura física) más problemático. En segundo lugar, identifican la llegada y el acceso al sitio como el principal punto de dolor: describen la vía como deteriorada, oscura y sin señalización, el check-in como incómodo por falta de espacios adecuados y medios de pago ágiles, y el desplazamiento a las habitaciones como riesgoso, especialmente en ausencia de iluminación y señalización (Anexo B). En tercer lugar, resaltan la inexistencia de un proceso estructurado de post-venta: no se envían mensajes de agradecimiento, no se recaba retroalimentación posterior a la estadía y no se activan mecanismos de fidelización más allá de la buena experiencia vivida.

El Customer Journey Map integrado permite visualizar la experiencia del huésped como una secuencia en la que un inicio tenso y cargado de fricción se compensa posteriormente con interacciones cálidas y con la calidad de ciertos tangibles (habitaciones, espacios comunes, desayuno), para cerrar en una salida cordial pero sin continuidad relacional posterior. La ausencia de gestión de la fase de post-compra contrasta con los enfoques contemporáneos de experiencia del cliente, que conciben el journey como un ciclo continuo en el que las interacciones posteriores a la transacción son fundamentales para consolidar lealtad y generar recomendación (Lemon y Verhoef, 2016). El Ojo Glamping presenta un índice de NPS adecuado, pero no dispone de estructuras para capitalizarlo de manera sistemática mediante estrategias de fidelización y de activación de promotores.

Customer Journey Map- Grupo I

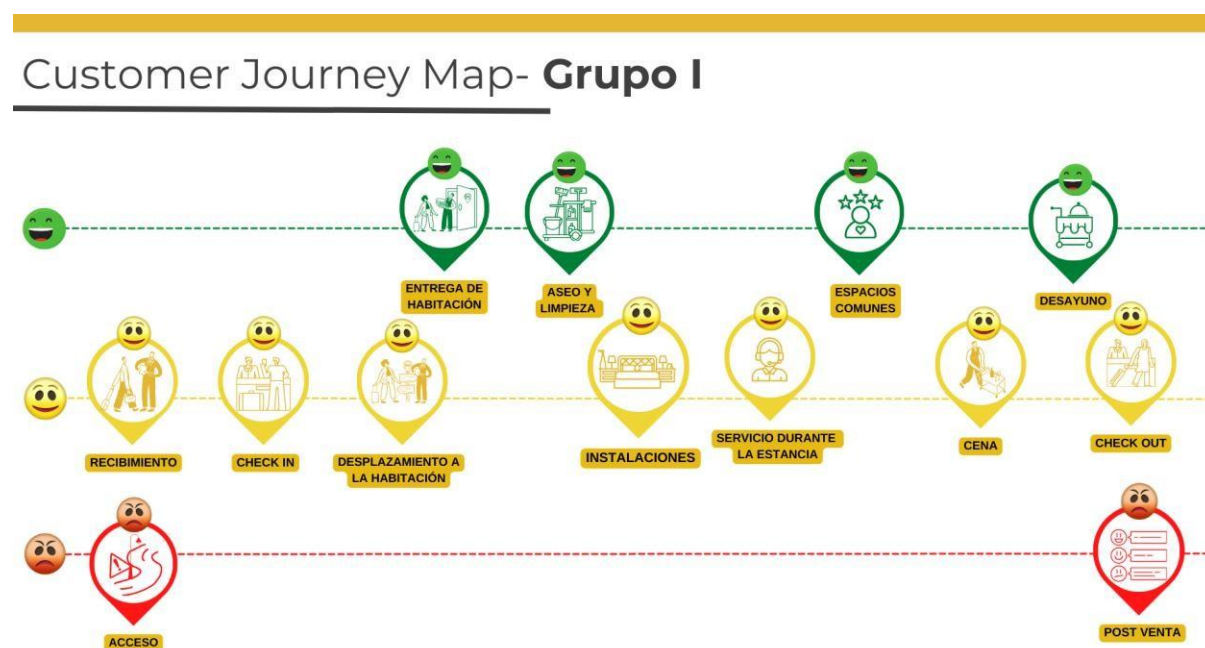


Figura 4.

CMJ Grupo 1

Este grupo presenta una visión crítica y detallada de los aspectos operativos y logísticos, con un fuerte enfoque en la seguridad y los obstáculos físicos que enfrenta el cliente.

Puntos Fuertes: Identifican la limpieza y los espacios comunes como un valor agregado claro, destacando que el aseo está estandarizado. El desayuno es otro punto alto, calificado como abundante y de excelente sabor. Valoran positivamente la capacitación del personal durante la entrega de la habitación, describiéndolo como amable y resolutivo.

Puntos Críticos (Pain Points): Son contundentes respecto a las fallas en el acceso y llegada: describen la vía como deteriorada, oscura y sin señalización, lo que genera una desconexión peligrosa (sin señal de celular). El check-in se percibe incómodo (sin lugar para sentarse ni datáfono) y el desplazamiento a la habitación se marca como riesgoso por falta de luz y caminos en mal estado.

Servicio: Señalan un vacío crítico en la atención nocturna ("después de las 8 p.m. no hay acompañamiento") y una post-venta inexistente, lo que impide cerrar el ciclo de servicio adecuadamente.

Observación: Es el grupo con mayor consciencia de riesgo y seguridad, utilizando términos como "peligroso" y "deteriorado", lo que refleja una preocupación genuina por la integridad física del huésped.

Customer Journey Map - Grupo II

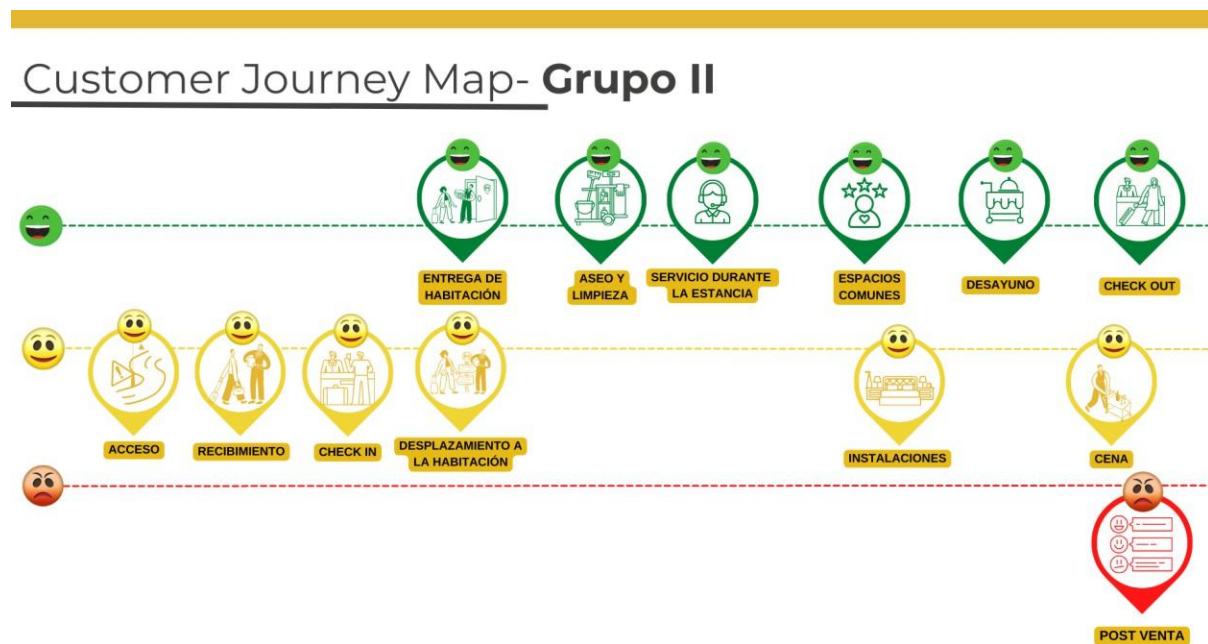


Figura 5.

CMJ Grupo 2

El Grupo II adopta una postura más propositiva y centrada en la experiencia emocional, intentando replantear los problemas como parte de la narrativa de "aventura".

Puntos Fuertes: Destacan la existencia de un "guión establecido" para la entrega de habitaciones, lo que garantiza claridad en la información. Valoran la actitud del personal, siempre dispuesto a ayudar, y consideran que los espacios comunes están en excelentes condiciones.

Puntos Críticos (Pain Points): Reconocen la complejidad del acceso, pero proponen creativamente venderlo como "parte de la aventura" con mejor señalización. Identifican que el clima (lluvia/viento) afecta gravemente la experiencia (pantano, goteras, cocinas inutilizables por viento). También notan que los clientes a veces "no prestan atención" en el check-in, sugiriendo la necesidad de dinámicas más atractivas.

Propuestas: Son proactivos en soluciones, sugiriendo souvenirs, postales o mensajes de agradecimiento para cubrir el vacío de la post-venta.

Observación: Este equipo tiene una mentalidad orientada a la solución y al marketing. Entienden las limitaciones estructurales pero buscan cómo mitigarlas a través de la comunicación y detalles emocionales.

Customer Journey Map - Grupo III

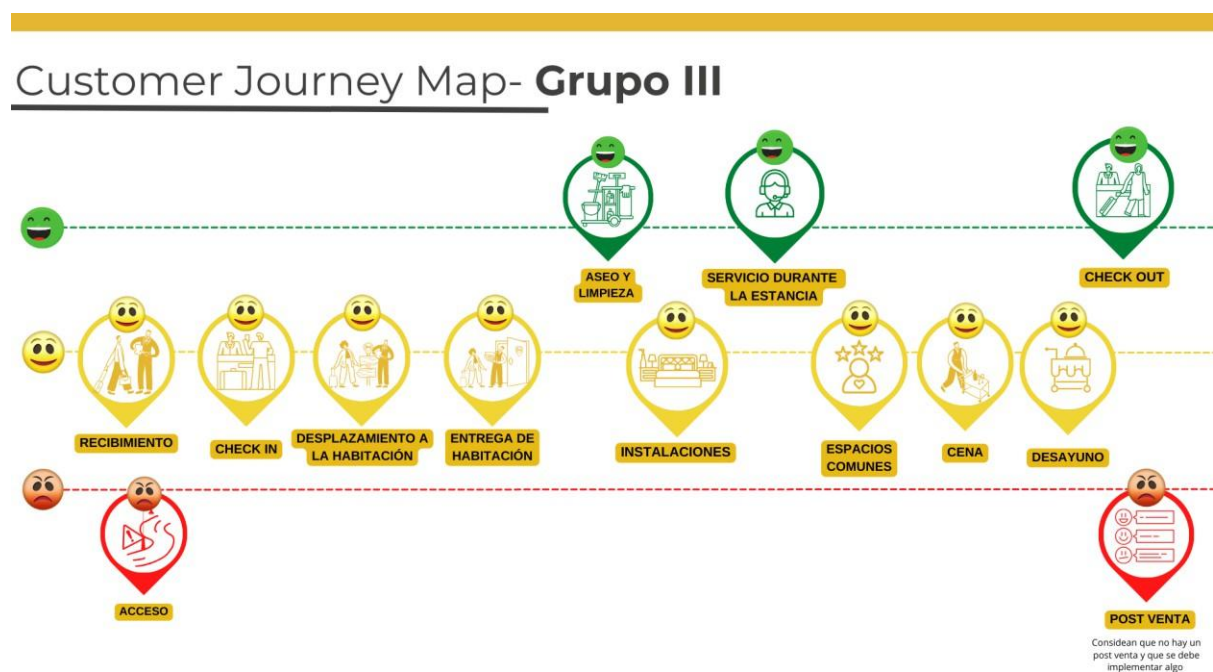


Figura 6.

CMJ Grupo 3

El Grupo III ofrece una visión muy pragmática y operativa, enfocándose en el mantenimiento "micro" y la funcionalidad diaria de las instalaciones.

Puntos Fuertes: Coinciden en que la limpieza es excelente y el personal es atento y ágil. El desayuno gusta mucho, aunque sugieren que podría tener más variedad.

Puntos Críticos (Pain Points): Su análisis es un inventario de fallas de mantenimiento: varillas de camas caídas, camas flojas, puertas que no cierran, tejas sueltas. Critican fuertemente las cocinas de las habitaciones por ser disfuncionales con el viento. También señalan problemas de higiene exterior específicos ("heces de perros en parqueadero") y riesgos en escaleras disparejas.

Servicio: Advierten sobre momentos en que la recepción queda sola, generando tiempos de espera innecesarios para el cliente.

Observación: Es el grupo más detallista en cuanto al producto físico. Su feedback es esencial para el equipo de mantenimiento, ya que señalan elementos específicos que deterioran la calidad percibida del alojamiento.

Al integrar la visión de los tres grupos, se pueden extraer tres grandes conclusiones sobre la realidad actual de El Ojo Glamping:

Excelencia Humana vs. Brecha de Infraestructura: Existe un consenso absoluto en que el "software" (personal, limpieza, actitud) es la mayor fortaleza del glamping. Sin embargo, el "hardware" (vías, caminos, mantenimiento, cocinas) presenta fallas críticas. La experiencia del cliente se sostiene hoy gracias a la calidez del equipo, que compensa las deficiencias físicas del lugar.

El "Momento de Verdad" de la Llegada es Crítico: Los tres mapas coinciden en que la llegada es traumática: vía difícil, falta de señalización, ausencia ocasional en portería y un check-in incómodo. Esta primera impresión es un punto de dolor mayor que requiere intervención urgente (señalización creativa, bienvenida cálida, mejoras en iluminación) para no empezar la experiencia "en negativo".

El Ciclo de Servicio está Incompleto: La post-venta es el "agujero negro" de la experiencia. Los tres grupos confirman que no existe ningún proceso estructurado después de

que el cliente sale. Implementar un cierre de ciclo simple (mensaje de agradecimiento, encuesta, incentivo de regreso) es la oportunidad más clara y rápida para mejorar la fidelización y profesionalizar el servicio.

El Service Blueprint aporta un nivel adicional de claridad al vincular cada fase del viaje del cliente con las actividades de frontstage, backstage y soporte que la hacen posible (Anexo C). En la fase de llegada, se observa una desalineación entre el discurso experiencial y la infraestructura real: mientras la propuesta de valor apela a una “aventura confortable en la naturaleza”, el acceso presenta características objetivas de riesgo que, más allá de reencuadres narrativos, requieren intervenciones de infraestructura y de señalización. En la fase de acomodación, la falta de soportes físicos para la orientación del huésped (mapas, guías de emergencia, información clara sobre servicios) lleva a sobrecargar la explicación verbal del personal. En la fase de estancia, la inexistencia de mecanismos de respuesta nocturna contrasta con la expectativa de seguridad asociada a un alojamiento, especialmente cuando se ubica en entornos naturales aislados. En la fase de alimentación, la experiencia de cocinar en las unidades se ve mermada por cocinas expuestas al viento y equipamiento insuficiente, de modo que un atributo diseñado para generar deleite se convierte en fuente de frustración, tal como anticipa el modelo de Kano cuando los atributos de desempeño no alcanzan el nivel esperado (Kano et al., 1984). Finalmente, en la fase de salida y post-venta, la ausencia de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) y de automatismos básicos de seguimiento impide que la organización convierta la satisfacción inmediata en lealtad sostenida, a pesar de que la evidencia en hotelería y turismo muestra que prácticas de seguimiento estructurado se asocian con mayores tasas de repetición y con mayor valor de vida del cliente.

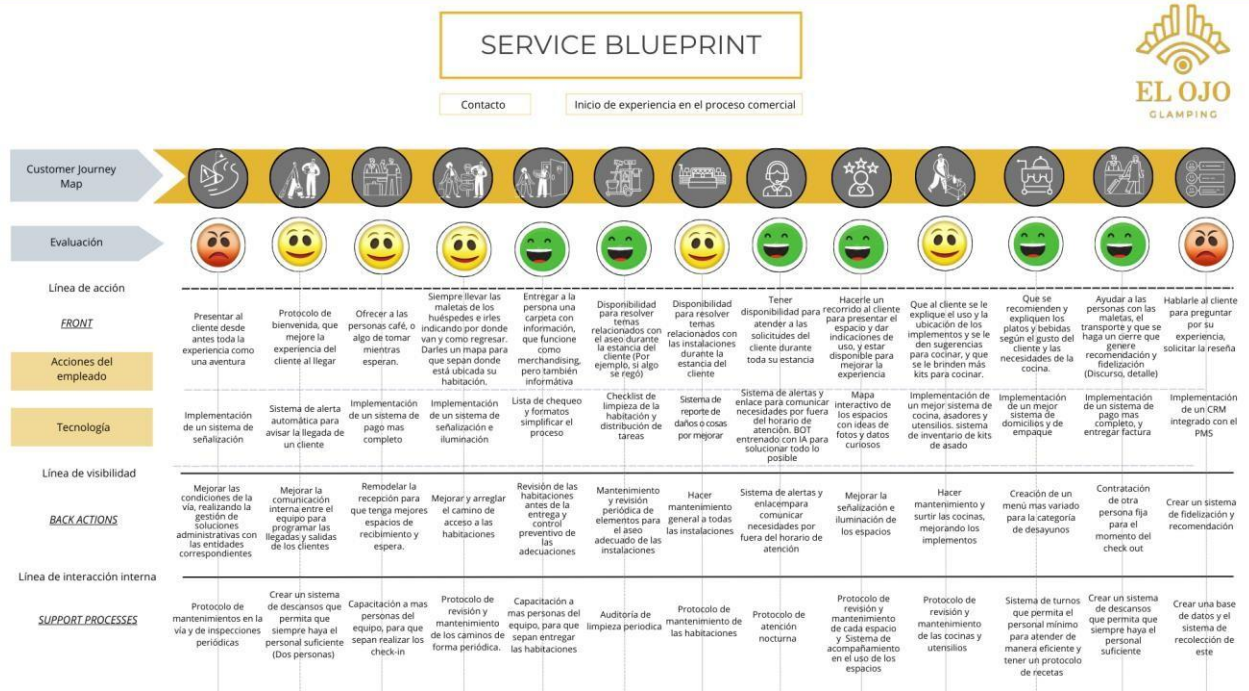


Figura 7.

Service Blue Print

Plan de acción

El diagnóstico identificó cuatro momentos de verdad primarios en la experiencia del huésped: la pre-llegada y la navegación de acceso al sitio; la llegada y el check-in; la acomodación y orientación inicial en el domo; la estancia completa, incluyendo las horas nocturnas; y la salida y el cierre relacional. A estos se suma un quinto momento específico del glamping: la experiencia con amenidades diferenciadoras, en particular las cocinas en habitación. La evidencia empírica muestra que los puntos de dolor más críticos se concentran en cuatro de estos momentos: el acceso y la llegada, la ausencia de disponibilidad nocturna, la disfuncionalidad de las cocinas y la inexistencia de un ciclo de post-venta estructurado (Anexos B y C). En consecuencia, el plan se organiza en torno a cuatro ejes de intervención, cada uno asociado a uno o varios momentos de verdad, de manera coherente con el principio de apalancamiento sistémico: intervenir en unos pocos puntos de alto impacto para generar mejoras significativas en la experiencia y en los indicadores de lealtad.

Las recomendaciones se sustentan en un diagnóstico participativo que involucró directamente a la organización mediante dos conversaciones previas con la gerencia y tres talleres de co-creación con 15 colaboradores clave. Estas sesiones revelaron capacidades existentes de excelencia relacional y limpieza impecable como principal fortaleza competitiva, frente a desafíos estructurales críticos en acceso, atención nocturna, post-venta y cocinas. Las perspectivas gerenciales sobre la gestión familiar empírica desde 2020 orientaron la priorización hacia el apalancamiento de fortalezas humanas de bajo costo sobre brechas físicas que requieren inversión focalizada, asegurando la viabilidad inmediata con recursos internos limitados y la alineación con el posicionamiento de aventura comfortable premium.

Para guiar la ejecución eficiente del plan de acción, se aplicó un sistema de priorización basado en cuatro criterios ponderados que maximizan impacto sobre recursos disponibles: impacto en experiencia del cliente (40%, influencia en NPS/SERVQUAL según diagnóstico), frecuencia de ocurrencia (25%, % huéspedes afectados por CJM), viabilidad implementación (20%, tiempo/recursos requeridos), y alineación estratégica (15%, coherencia con posicionamiento premium glamping).

La matriz resultante prioriza las cuatro intervenciones principales identificadas, clasificándolas en horizontes temporales operativos:

Intervención Principal	Impacto	Frecuencia	Viabilidad	Alineación	Puntuación	Horizonte
1. Rediseño acceso/llegada (vía, señalización, check-in)	Alto	Alta	Alta	Alta	91	Corto plazo (0-3 meses)
4. Ciclo post-venta CRM (seguimiento, encuesta, fidelización)	Alto	Alta	Alta	Alta	90	Corto plazo (0-3 meses)
2. Disponibilidad nocturna híbrida (bot + guardia rotativo)	Alto	Media	Media	Alta	80	Mediano plazo (4-6 meses)
3. Cocinas domos funcionales (protección viento, kit equipamiento)	Medio	Alta	Media-Baja	Media	68	Largo plazo (7-12 meses)

Tabla 1.

Matriz de priorización

El primer eje de intervención se centra en el rediseño del acceso y de la llegada, que el diagnóstico cualitativo identificó como el mayor punto de fricción del viaje. Aunque las encuestas no mostraron un colapso de la satisfacción global, sí recogieron comentarios abiertos negativos sobre el estado de la vía, la falta de señalización y la incomodidad del check-in. Los tres grupos de colaboradores coincidieron en describir la llegada como problemática, utilizando términos como “vía deteriorada, oscura y sin señalización”, “check-in incómodo” y “desplazamiento riesgoso” (Anexo B).

Frente a esta constatación, se propone una mejora sistemática de la infraestructura de acceso y del proceso de llegada. En primer lugar, se plantea la realización de una auditoría técnica de seguridad de la vía de acceso y de los senderos internos, a cargo de un especialista externo, para identificar con precisión las necesidades de iluminación, señalización, drenaje y estabilización del terreno. A partir de ese diagnóstico, se prevé la instalación de iluminación adecuada en el sendero principal —por ejemplo, soluciones de iluminación LED solar que minimicen la contaminación lumínica—, la implementación de un sistema de wayfinding con elementos reflectivos y señalética clara en los puntos de decisión, y la mejora del drenaje y de la compactación en los tramos más vulnerables a la lluvia. Estas intervenciones se complementarían con un programa de mantenimiento preventivo mensual, con responsabilidades y procedimientos claramente documentados. El objetivo es transformar un acceso percibido hoy como peligroso en una experiencia de llegada coherente con la promesa de “aventura comfortable”, reduciendo el estrés inicial y reforzando la percepción de profesionalismo.

En segundo lugar, se propone un rediseño del proceso de check-in que articule mejor su dimensión transaccional con su dimensión experiencial (bienvenida, orientación, creación de vínculo). Actualmente, el diagnóstico muestra una desconexión entre la intención del personal de “recibir bien” y las limitaciones físicas del espacio de llegada (ausencia de zona cómoda de espera, dificultades de pago, falta de guion claro), lo que empeora la percepción después de un acceso ya tensionante. La intervención sugiere crear una pequeña zona de bienvenida equipada con asientos, una superficie de apoyo y, si es viable operativamente, un datáfono inalámbrico para agilizar los pagos; diseñar un guion de bienvenida breve pero estandarizado, que permita personalizar la interacción sin perder eficiencia.

Por último, en este primer eje se plantea la implementación de un sistema sencillo de alertas de llegada, con el fin de reducir la probabilidad de que el huésped encuentre la recepción desatendida. La propuesta consiste en solicitar al cliente, desde la comunicación previa a la estadía, que envíe un mensaje vía WhatsApp o SMS aproximadamente 30 minutos antes de su llegada estimada. Este aviso activaría un protocolo interno para asegurar que el personal de recepción esté presente y preparado para recibirlo. Este tipo de mecanismo incrementa la sensación de control y reduce la ansiedad de llegada, lo cual es especialmente importante en contextos rurales donde el huésped puede experimentar incertidumbre respecto a la ubicación exacta o a las condiciones del camino.

El segundo eje de intervención aborda la ausencia de disponibilidad de apoyo nocturno, identificada en los talleres como una brecha crítica. Aunque la mayoría de los huéspedes no reporta incidentes graves durante la noche, la inexistencia de un canal claro para solicitar ayuda entre las 20:00 y las 7:00 horas resulta problemática tanto desde la perspectiva de seguridad como desde la de experiencia.

Para responder a esta brecha, se propone una solución híbrida que combina tecnología y organización interna. Por un lado, se plantea la implementación de un sistema de respuesta automatizada nocturna, basado en un asistente conversacional (bot) entrenado con las preguntas frecuentes de los huéspedes y las políticas operativas de El Ojo Glamping. Este bot, accesible vía WhatsApp u otro canal digital familiar para el cliente, podría resolver de manera inmediata consultas rutinarias sobre horarios, ubicación de servicios, normas de uso o pequeñas incidencias técnicas y, cuando detecte palabras clave asociadas a situaciones de riesgo o de urgencia (por ejemplo, “emergencia”, “dolor”, “fuego”), escalar automáticamente el caso a una persona de guardia. Por otro lado, se propone establecer un protocolo rotativo entre los miembros del equipo, de manera que siempre haya al menos un colaborador

disponible, con teléfono operativo, para atender emergencias reales durante la noche. Este colaborador recibiría una compensación económica acorde con la responsabilidad asumida y una capacitación básica en primeros auxilios y manejo de situaciones críticas. De este modo, se crea una red de seguridad 24/7 que puede reducir significativamente la vulnerabilidad actual sin necesidad de establecer un turno nocturno permanente de alto coste.

El tercer eje de intervención se centra en las amenidades complementarias, en particular las cocinas en habitación, que el diagnóstico cualitativo señala como “fundamentalmente disfuncionales” debido al viento y a la falta de equipamiento adecuado (Anexo B). En El Ojo Glamping, la promesa de “cocinar en el domo” construye expectativas de ritual gastronómico íntimo que, cuando se topan con cocinas inutilizables por condiciones climáticas o por falta de utensilios adecuados, se transforman en frustración.

En primer lugar, se recomienda realizar una auditoría específica de las cocinas en las unidades más utilizadas, con el fin de identificar patrones de fallo y limitaciones de diseño. A partir de esta revisión, se plantea el rediseño físico de las áreas de cocina mediante la instalación de estructuras de protección contra el viento y la estandarización de un kit de equipamiento robusto (parrillas adecuadas, utensilios de calidad, disponibilidad de combustibles de iniciación). En segundo lugar, se propone incorporar en cada domo una carpeta informativa bien diseñada, que incluya no solo el mapa del sitio, las normas de seguridad y los horarios de servicio, sino también instrucciones claras y recomendaciones prácticas para el uso de la cocina en condiciones de clima variable. Esta documentación cumple una doble función: por un lado, reduce la carga cognitiva del huésped en el momento de la acomodación, al proporcionarle un recurso de consulta permanente; por otro, comunica profesionalismo y cuidado en el detalle, reforzando la percepción de calidad.

El cuarto eje se orienta al cierre del ciclo de servicio y a la construcción de un sistema de post-venta y fidelización, prácticamente inexistente en la situación actual según los tres grupos de colaboradores (Anexo B).

En este eje se propone implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) ligero pero eficaz, basado en una solución SaaS accesible que se integre con el sistema de reservas existente. Este CRM tendría como función principal capturar de manera estructurada los datos de contacto y algunas preferencias básicas de los huéspedes en el momento del check-in, y orquestar una secuencia de comunicaciones automáticas después de la salida. Como mínimo, se sugiere diseñar un flujo compuesto por cuatro contactos: un mensaje de agradecimiento personalizado enviado dentro de las 24 horas posteriores a la estadía, que incluya un vínculo a una breve encuesta de satisfacción; un recordatorio amable para quienes no hayan respondido a la encuesta 48 horas después; un mensaje de contenido de valor aproximadamente una semana después, orientado a mantener vivo el recuerdo de la experiencia (por ejemplo, fotografías del lugar, sugerencias de planes en la región, noticias de mejoras recientes); y, finalmente, una oferta de incentivo para una próxima visita alrededor de un mes después.

La encuesta breve posterior a la salida permitiría, además, dar seguimiento continuo a métricas como el NPS, la satisfacción global y algunas dimensiones clave de calidad del servicio, con lo cual El Ojo Glamping podría monitorear la evolución de los indicadores tras la implementación del plan y detectar de forma temprana posibles desviaciones.

Esta secuencia no solo cierra el ciclo experiencial presencial sino que potencia estratégicamente los *touchpoints* iniciales y finales del embudo comercial. La encuesta de Net Promoter Score identifica promotores para activar recomendación orgánica, los mensajes de valor mantienen el engagement superior del embudo y los incentivos de revisita estimulan la

recompra directa con proyección de incremento en la tasa de repetición. El sistema CRM captura datos segmentados por tipo de huésped para campañas de atracción personalizadas, posicionando el alto NPS actual como motor de crecimiento sostenible sin ampliar el alcance del diagnóstico.

Para superar el carácter puntual del diagnóstico y lograr una transformación organizacional sostenida, se propone un cronograma de ejecución secuencial que sigue la matriz de priorización. En el primer trimestre se implementarán simultáneamente las mejoras de acceso y el sistema de post-venta, debido a su alto retorno inmediato, estableciendo la línea base del Sistema Formal de Medición Continua. Durante el segundo trimestre se consolidará la atención nocturna híbrida y la formación del personal, acompañada de una réplica de la encuesta realizada en este proyecto. En el tercer y cuarto trimestre, se realizarán las mejoras estructurales de las cocinas.

El análisis de la adopción de estas mejoras se monitoreará trimestralmente a través del sistema de medición continua, evaluando la tasa de implementación —con objetivo superior al ochenta por ciento—, las barreras organizacionales que puedan surgir y el retorno sistémico proyectado.

El protocolo incluye reuniones gerenciales mensuales para revisar el tablero ejecutivo, lo que garantiza un análisis iterativo basado en evidencia real y la institucionalización progresiva de las mejoras en el sistema completo de atención al cliente.

En conjunto, las cuatro líneas de acción propuestas —rediseño de acceso y llegada, creación de una red de disponibilidad nocturna, fortalecimiento de la infraestructura de cocinas y documentación en domos, e implantación de un ciclo de post-venta y CRM— responden directamente a los hallazgos del diagnóstico mixto. El seguimiento riguroso de indicadores antes y después de la implementación permitirá, además, retroalimentar el ciclo

de mejora continua y ajustar el plan conforme se observen sus efectos en la experiencia, en la lealtad y en el desempeño del negocio.

Conclusiones



Figura 8.

Momentos de verdad

- El Ojo Glamping exhibe un desempeño excepcional en satisfacción y lealtad, pero ese resultado convive con brechas operativas críticas que comprometen su sostenibilidad. Los indicadores obtenidos (satisfacción general de 4,7 sobre 5 y Net Promoter Score de 77,78) ubican al establecimiento por encima de los niveles promedio reportados para la industria hotelera y para otros alojamientos de naturaleza, según la literatura sobre NPS y calidad de servicio (Reichheld, 2003; Chen et al., 2022; Brochado y Pereira, 2017). Sin embargo, el análisis del Customer Journey Map (CJM) y del Service Blueprint revela deficiencias consistentes en el acceso (vía deteriorada, iluminación insuficiente, señalización limitada), en la disponibilidad de apoyo nocturno, en la funcionalidad de las cocinas en los domos y en la ausencia de procesos estructurados de postventa. Esta dualidad confirma que es posible alcanzar niveles muy altos de satisfacción y disposición a recomendar, aun cuando existan fallas de infraestructura y procesos que, de no gestionarse, pueden deteriorar el desempeño en el mediano plazo.

- La coexistencia descriptiva entre altos puntajes de calidad relacional (empatía 4,7/5), satisfacción general (4,75/5) y NPS (77,78) en El Ojo Glamping evidencia que la excelencia en empatía, amabilidad y atención personalizada actúa como atributo dominante que irradia positivamente sobre la evaluación global del servicio. De acuerdo con el modelo de *Expectancy-Disconfirmation* (Oliver, 1980) y la evidencia sobre calidad de servicio en hotelería (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml et al., 1996; Ladhari, 2009), la satisfacción surge de la comparación entre expectativas previas y desempeño percibido en múltiples dimensiones. Este patrón se alinea con el efecto halo descrito por Nisbett y Wilson (1977): un rasgo sobresaliente (la calidad de la interacción humana) influye de manera desproporcionada en la valoración de otros atributos, permitiendo que deficiencias en infraestructura y procesos se interpreten como imperfecciones tolerables o incluso como parte del carácter "auténtico" del glamping. El alto NPS de El Ojo Glamping se entiende así como el resultado de una experiencia emocionalmente intensa y personalizada, más que de un sistema operativamente robusto.
- El modelo de servicio actual es estructuralmente frágil porque depende en exceso de la excepcionalidad del personal de contacto y en menor medida de sistemas estandarizados de calidad. La literatura sobre servicios y hospitalidad sostiene que la lealtad sostenible se construye cuando la calidad del servicio se apoya tanto en las personas como en procesos, políticas y soportes tecnológicos que permitan reproducir el desempeño en el tiempo y ante variaciones en la demanda (Heskett et al., 2008; Parasuraman et al., 1988). En El Ojo Glamping, los hallazgos cualitativos muestran que la experiencia positiva del cliente se sostiene hoy principalmente en la actitud, la motivación y la capacidad de resolución del equipo, mientras que aspectos estructurales —como mantenimiento preventivo, señalización, protocolos de atención

nocturna o mecanismos de seguimiento post-estancia— están poco formalizados o ausentes. En un contexto de crecimiento acelerado del glamping en Colombia (Cotelco, 2024), este diseño organizacional expone al establecimiento a riesgos previsibles: incremento de la carga emocional y del desgaste del personal (Hennig-Thurau et al., 2006; Grandey et al., 2015), mayor probabilidad de errores operativos y dificultades para integrar nuevos colaboradores sin deteriorar la calidad relacional.

- La experiencia del huésped en El Ojo Glamping se configura como una cadena de momentos de verdad en la que las fricciones iniciales se reencuadran gracias a la intervención del personal, pero la ausencia de gestión de la fase de post-compra limita la consolidación de la lealtad. El CJM integrado muestra que la pre-llegada y el acceso constituyen un momento de verdad crítico, en el que la realidad de un camino difícil, poca iluminación y señalización deficiente entra en tensión con la promesa de “aventura confortable” (Carlzon, 1987; Zeithaml et al., 2009; Brochado y Pereira, 2017). Esa fricción se amortigua en las fases de llegada, acomodación y estancia, donde la limpieza, las vistas y la atención del personal generan experiencias memorables que elevan la satisfacción (Kim et al., 2012; Rasoolimanesh et al., 2021). Sin embargo, la fase de salida y post-estancia muestra un vacío: no existen mecanismos formales de agradecimiento, seguimiento, recolección sistemática de retroalimentación ni reconocimiento de huéspedes recurrentes, a pesar de que la literatura resalta el papel de estas prácticas en la transformación de la satisfacción inmediata en lealtad duradera (Lemon y Verhoef, 2016; Kim, 2016; Lentz et al., 2021). De este modo, El Ojo Glamping aprovecha muy bien los momentos centrales de la estadía, pero desaprovecha el potencial relacional de la fase posterior.

- En el contexto específico del glamping, la tensión entre autenticidad y confort se resuelve favorablemente en El Ojo Glamping mientras la experiencia vivida se percibe como coherente con la promesa de “naturaleza con comodidad”, pero esta coherencia se ve amenazada por las brechas operativas detectadas. La literatura sobre glamping y turismo de naturaleza indica que los huéspedes buscan, simultáneamente, contacto directo con el entorno y niveles de comodidad cercanos a la hotelería (Brochado y Pereira, 2017; Filipe et al., 2018; Angelini, 2022; He et al., 2024). En El Ojo Glamping, los datos muestran que buena parte de la clientela acepta cierto grado de rusticidad — acceso complejo, condiciones climáticas variables, presencia de elementos naturales— siempre que la experiencia resulte coherente con la narrativa de “camping de lujo” y que existan tangibles básicos de confort y seguridad. No obstante, cuando el acceso se percibe peligroso, las cocinas resultan inutilizables o no hay canales claros de ayuda nocturna, estos elementos pueden dejar de interpretarse como parte de la autenticidad del entorno y pasar a leerse como falta de profesionalización. La permanencia de la lealtad observada depende, por tanto, de la capacidad de reducir estas brechas sin diluir el carácter experiencial del glamping.
- La fase de posventa se configura como la oportunidad estratégica más subutilizada de El Ojo Glamping para transformar satisfacción inmediata en lealtad duradera, recompra recurrente y generación activa de recomendadores, pese a los indicadores excepcionales documentados. Aunque el diagnóstico cuantitativo confirma NPS sobresaliente de 77,78 y satisfacción 4,7/5, la ausencia total de procesos estructurados post-estancia —unánimemente señalada en los tres talleres colaborativos y entrevistas gerenciales— representa una fuga crítica de valor relacional. Los huéspedes abandonan el establecimiento emocionalmente satisfechos pero sin mecanismos institucionales que canalicen esa energía positiva hacia ciclos repetidos de consumo.

La literatura sobre gestión de relaciones cliente en hospitalidad demuestra que intervenciones post-compra sistemáticas incrementan valor vida cliente hasta un treinta por ciento (Lemon y Verhoef, 2016; Reinartz y Kumar, 2003).

Implementar un sistema CRM ligero, integrado al proceso check-in existente, habilitaría una secuencia automatizada de cuatro contactos post-salida que cierran efectivamente el ciclo experiencial: mensaje agradecimiento personalizado con encuesta NPS dentro de las primeras veinticuatro horas; un recordatorio suave cuarenta y ocho horas después para quienes no respondieron; contenido de valor emocional una semana posterior —fotografías personalizadas, sugerencias regionales, actualizaciones de mejoras— que mantiene el recuerdo vívido; y un incentivo de revisita en el mes siguiente con descuento segmentado por tipo huésped. Esta arquitectura no solo mide la evolución indicadores clave sino que capitaliza los promotores identificados para activar e-WOM orgánico.

- Los procesos iniciales de funnel comercial —captación prospectos, navegación web, reservas telefónicas, primer contacto— aunque fundamentales para el volumen entrada y la conversión inicial, configuran sistema organizacional autónomo con dinámicas operativas, responsables y métricas distintas que excedieron la delimitación metodológica estudio, centrado exclusivamente en *touchpoints* presenciales donde se materializa la percepción directa del servicio. Esta focalización respondió a limitaciones en el acceso a datos operativos previos y los objetivos académicos originales; incorporarlos habría requerido una ampliación sustancial del alcance, comprometiendo coherencia interna trabajo.

Recomendaciones

- Fortalecer la infraestructura y el diseño de la experiencia de llegada, reduciendo la fricción del acceso y alineando el primer contacto físico con la promesa de “aventura comfortable”. A partir de los hallazgos del CJM y del Service Blueprint, se recomienda realizar una intervención prioritaria en la vía de acceso y en los senderos internos, incorporando iluminación adecuada (por ejemplo, soluciones LED solares de baja contaminación lumínica), señalización clara y elementos de wayfinding que reduzcan la incertidumbre del huésped. De manera complementaria, se propone rediseñar el espacio y el proceso de check-in para que integren comodidad física (zona de espera, facilidades de pago) y una bienvenida estandarizada pero flexible, capaz de transmitir seguridad y calidez después de un trayecto que suele generar ansiedad. Estas acciones se alinean con la evidencia que resalta el impacto de los momentos de verdad iniciales en la evaluación global de la calidad del servicio (Carlzon, 1987; Zeithaml et al., 2009).
- Implementar un esquema de disponibilidad nocturna híbrido que combine soporte tecnológico y presencia humana de guardia, cerrando una brecha crítica de seguridad percibida. A la luz de la importancia de la seguridad y la capacidad de respuesta en la calidad de servicio y en la lealtad (Parasuraman et al., 1988; Ladhari, 2009), se sugiere establecer un sistema de atención nocturna que integre un canal digital (por ejemplo, un asistente conversacional en WhatsApp con respuestas a preguntas frecuentes y protocolos básicos) con un turno rotativo de guardia entre los colaboradores. Este esquema permitiría atender incidencias reales y emergencias

durante la franja 20:00–7:00, reduciendo la sensación de vulnerabilidad y aumentando la coherencia entre la promesa de alojamiento confortable y la disponibilidad efectiva de ayuda. La presencia de este tipo de soporte puede contribuir a preservar el alto NPS incluso en escenarios donde ocurran incidentes puntuales.

- Reconfigurar las cocinas de los domos como una amenidad realmente funcional y generadora de deleite, en lugar de una fuente recurrente de frustración. Dado que la literatura sobre calidad y satisfacción sugiere que los atributos de desempeño mal ejecutados pueden degradar significativamente la experiencia (Kano et al., 1984; Brochado, 2019), se recomienda realizar una auditoría técnica de las cocinas en habitación para identificar fallos de diseño asociados al viento, a la protección frente al clima y al equipamiento disponible. A partir de esta revisión, sería pertinente instalar barreras físicas adecuadas, estandarizar un kit robusto de utensilios y combustibles y elaborar instrucciones claras para su uso en condiciones reales de clima. El objetivo es que cocinar en el domo deje de ser un atributo promesa que no se cumple y se convierta en una experiencia memorable alineada con las motivaciones de privacidad, confort y contacto con la naturaleza descritas por Filipe et al. (2018).
- Diseñar e implantar un ciclo de postventa y fidelización soportado en un sistema CRM ligero, que permita gestionar de manera proactiva la relación con los clientes después de la estadía. Considerando la evidencia que vincula la gestión de la experiencia post-compra con la lealtad y el valor de vida del cliente (Lemon y Verhoef, 2016; Kim, 2016; Lentz et al., 2021; Agag et al., 2024), se sugiere implementar un flujo estructurado de comunicaciones posteriores a la salida. Este flujo podría incluir, como mínimo: un mensaje de agradecimiento con enlace a una breve encuesta de satisfacción (incluyendo el NPS) enviado dentro de las 24 horas

posteriores a la estadía; un recordatorio a quienes no respondan; un mensaje de contenido emocional y recordatorio de la experiencia una semana después; y, finalmente, una invitación con incentivo a la revisita en un plazo de uno a tres meses. Un CRM simple, integrado al sistema de reservas, permitiría gestionar este ciclo con bajo esfuerzo operativo y aprovechar de forma sistemática el capital relacional que hoy se genera, pero no se consolida.

- Institucionalizar la excelencia relacional a través de formación, protocolos y mecanismos de cuidado del equipo, para preservar el principal activo del servicio sin depender exclusivamente de la motivación individual. Dado que el análisis evidencia que la empatía y la personalización del trato son el principal motor de satisfacción y lealtad (Kandampully y Suhartanto, 2000; Ladhari, 2009; Lei et al., 2024), se recomienda traducir estas prácticas en estándares formativos y operativos: guiones flexibles de interacción, criterios de resolución de problemas, rutinas de seguimiento durante la estadía y mecanismos de reconocimiento a la labor del personal. Asimismo, resulta pertinente atender los riesgos de desgaste emocional mediante cargas de trabajo equilibradas, descansos adecuados y espacios de retroalimentación interna (Hennig-Thurau et al., 2006; Grandey et al., 2015). De esta manera, El Ojo Glamping puede mantener su sello distintivo de calidez humana al tiempo que construye un modelo de servicio más resiliente frente al crecimiento y a la competencia en el segmento de glamping.
- Dado que este diagnóstico constituye la primera medición estructurada realizada en seis años de operación de El Ojo Glamping, se propone institucionalizar un sistema formal de medición continua del servicio que transforme este trabajo de grado puntual en la base permanente de una gestión basada en datos. Este sistema, diseñado para

implementación gradual con herramientas de bajo costo operativo, se estructura en tres componentes integrados que garantizan seguimiento sistemático y evaluación del impacto de todas las acciones de mejora. El primer componente establece la aplicación trimestral sistemática del modelo SERVQUAL completo (22 ítems distribuidos en sus cinco dimensiones fundamentales) a una muestra representativa de 20-30 huéspedes por período, complementada con el cálculo automatizado del Net Promoter Score (NPS) mediante la pregunta estándar post-estadía en escala 0-10.

Adicionalmente, se sugiere la incorporación de un índice de satisfacción global, que tomará como línea base las calificaciones actuales de 4.9/5 registradas en plataformas digitales, permitiendo mediciones comparativas estandarizadas a lo largo del tiempo. El segundo componente consiste en un tablero ejecutivo actualizado mensualmente que permita visualizar los principales indicadores de gestión: índice Net Promoter Score (NPS), brecha promedio en las dimensiones SERVQUAL, nivel de satisfacción general de los huéspedes, tiempo promedio de respuesta a incidencias y tasa de clientes recurrentes. Este tablero incorporará alertas automáticas ante desviaciones superiores al 10% respecto a los valores de referencia establecidos, complementado con un mapa de calor que identifique las brechas más críticas según las fases del recorrido del cliente. Por último, el tercer componente operacionaliza un ciclo institucionalizado de mejora continua —conocido internacionalmente como PDCA (Planificar-Ejecutar-Verificar-Actuar)—, mediante el cual, en cada período trimestral, se formulan acciones prioritarias sustentadas en los datos recolectados (etapa de Planificación), se implementan intervenciones precisas asignando responsables y cronogramas definidos (etapa de Ejecución), se verifica su impacto cuantitativo a través de la medición subsiguiente (etapa de Verificación), y se procede al ajuste sistemático de los estándares operativos y valores de referencia (etapa de Actuación).

La implantación del sistema se estructurará en tres fases sucesivas: una fase inicial de configuración durante los dos primeros meses, empleando herramientas digitales gratuitas de formularios y hojas de cálculo; una segunda fase de estabilización entre los meses tercero y sexto, incorporando tableros de control automatizados; y una fase final de optimización a partir del séptimo mes, con la integración nativa al sistema de gestión de reservas existente.

- Aunque la metodología descriptivo-diagnóstica cumplió cabalmente con los objetivos propuestos, presenta limitaciones inherentes a su alcance evaluativo que no incluyeron herramientas específicas de transferencia de conocimiento organizacional, tales como sesiones de capacitación continua para colaboradores, conferencias internas de resultados, experiencias inmersivas de cliente para directivos, simulaciones operativas de escenarios críticos o talleres iterativos de implementación de mejoras. Si bien estas aproximaciones —fundamentadas en modelos de aprendizaje organizacional como el SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) y prácticas de design thinking organizacional (Brown, 2008)— representan mecanismos valiosos para institucionalizar los hallazgos del diagnóstico y traducirlos en cambios culturales y procedimentales sostenibles, su desarrollo excede el propósito primordial de este trabajo de grado, centrado en la identificación y análisis de brechas más que en la ejecución de intervenciones.

Por consiguiente, se recomienda su implementación como proyecto independiente posterior, con objetivos diferenciados orientados a la apropiación interna: (1) Sesiones de transferencia estructuradas con gerencia y equipo operativo para validar hallazgos del CJM/Service Blueprint y co-diseñar protocolos operativos; (2) Programa de capacitación en medición de servicio enfocado en aplicación práctica de SERVQUAL

y NPS; (3) Dashboard ejecutivo compartido con capacitación en interpretación de KPIs; y (4) Talleres iterativos para institucionalizar ciclo PDCA. Estas acciones, presupuestadas en bajo costo y ejecutables en 3-6 meses, maximizarían el retorno del diagnóstico actual, asegurando su conversión en capacidades organizacionales perdurables.

Referencias

- Acero Cáceres, G., Ccama Uchiri, N., Quispe Chambi, N. y Peña Quispe, M. A. (2024). Índice de satisfacción del huésped aplicando el Net Promoter Score en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Puno. *Eduvest Humanities Titicaca*, 9(1), 29–44. <https://revistas.unap.edu.pe/jht/index.php/jht/article/view/68>
- Acharya, S. y Anand, G. (2024). Factors influencing guest's loyalty behavior in hotel industry. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 11079–11083. <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/4892>
- Adamovich, V., Nadda, V., Kot, M. y Haque, A. U. (2021). Camping vs. glamping tourism: Providers' perspective. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(6), 1431–1441. [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.6\(54\).01](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.6(54).01)
- Agag, G., Thaichon, P., Khan, M. S. y Pandey, N. (2024). Global loyalty antecedents and consequences in online travel and hospitality. *Journal of Travel Research*, 63(4), 792–813.
- Agag, G., et al. (2024). Understanding the link between net promoter score and e- WOM behavior. *Journal of Business Research*, 170, 114–128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114303>
- Alvarez, J., Léger, P.-M., Fredette, M., Chen, S.-L., Maunier, B. y Sénécal, S. (2020). An enriched customer journey map: How to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived users' experiences? *Designs*, 4(3), 29.
- Angelini, A. (2022). Luxury tourism in sustainable accommodation: The case of glamping. *Sinergie Italian Journal of Management*, 40(3), 213–234.

Arias-Bolzmann, L., Bravo-Falcón, K. P. y Mendoza-Cabrera, P. E. (2018). Link between customer loyalty and customer service in tourist hotels. *Revista Espacios*, 39(44), 5. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394405.html>

Becker, G. S. y Hsiao, C. (1990). Analysis of sample selection bias. *Econometric Reviews*, 9(1), 1–55.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L. y Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.

Brochado, A. y Pereira, C. (2017). Comfortable experiences in nature accommodation: Perceived service quality in glamping. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17, 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.01.005>

Brochado, A. y Pereira, A. (2017). Comfortable experiences in nature tourism: Perception of glamping guests. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 18, 1–10.

Brown, T. (2008). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.

Chen, X., et al. (2022). The impact of hotel customer engagement and service evaluation on brand trust and customer behavioral intention: The mediating effect of brand trust. *Frontiers in Psychology*, 13, 852336. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852336>

Chen, Z., Chung, G. y Wu, Y. (2022). Net Promoter Score as a predictor of business growth: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Service Research*, 25(3), 412–428.

Cotelco. (2024). Registro Nacional de Turismo – Análisis sector glamping Colombia 2022–2024. Cotelco. <https://www.cotelco.org>

Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2.^a ed.). Sage.

Cruz, J.-L. T. (2025). Guests satisfaction and loyalty for hotels in the City of San Fernando, Pampanga, Philippines. *International Journal on Science and Technology*, 16(2), 1–13.

DeCarlo, T. E. (2005). The effects of sales message and suspicion of ulterior motives on salesperson evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 15(3), 238–249.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4.^a ed.). Sage.

Eduvestal. (2025). The trust–NPS correlation: The role of trust in promoting customer advocacy. *Nature Communications*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12588505/>

Filipe, S., Santos, C. A. y Barbosa, B. (2018). An exploratory study of tourist motivations for choosing glamping. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 29, 113–125.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. y Sideman, L. A. (2015). Is “service with a smile” enough? How emotional labor and customer prejudice impact service ratings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1175–1191.

Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: Conceptual considerations in evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20(36), 36–54.

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E. y Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2.^a ed.). Wiley.

Guinto, M. M. y Ylagan, A. D. (2025). Hotel attributes and service quality among hotels in Region III: Basis of a framework for improved behavioral intention. *International Journal of Research Studies in Management*, 13(5), 115–131. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2025.25065>

He, L., et al. (2024). Authentic or comfortable? What tourists want in the hospitality experience. *Frontiers in Sustainable Tourism*, 3(1). <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-tourism/articles/10.3389/frsut.2024.1437014/full>

He, X., Pan, S. y Zhu, Y. (2024). Authenticity and comfort in post-COVID tourism experiences: A framework for glamping and nature-based accommodation. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101228.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. y Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How to deliver great service recovery performances. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (2008). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.

Ibrahim, Y. y Gill, J. (2005). A positioning strategy for a new resort destination by using correspondence analysis. *Journal of Travel Research*, 43(4), 426–433.

Juhász-Dóra, K. (2024). Glamping: Luxury in the lap of nature. BGE Szemelvények, 3. https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/eprint/2575/1/BGE%20Szemelv%C3%A9nyek%202024%20III.%20k%C3%B6tet_12.pdf

Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351.

Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L. y Yalcin, A. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business outcomes. *Journal of Service Research*, 10(1), 39–54.

Kim, J. H. (2018). The impact of memorable tourism experiences on loyalty behaviors: The mediating effects of destination image and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 57(7), 856–870. <https://doi.org/10.1177/0047287517721369>

Kim, J. H., Ritchie, J. R. B. y McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12–25. <https://doi.org/10.1177/0047287510385467>

Kim, M. K., Park, M. C. y Jeong, D. H. (2016). The effects of customer satisfaction on the loyalty: Evidence from the luxury hotel context. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 427–446.

Kim, M. R. (2016). Evidence of member hotel programs boosting loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(1), 51–69. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1062753>

Krejcie, R. V. y Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioral intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19(3), 308–331.

Lei, S. S. I., Wang, D., Fong, L. H. N. y Ye, S. (2024). Recipe for perceived personalization in hotels. *Tourism Management*, 100, 104818.

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Lentz, M., et al. (2021). Uncovering the relationship between revenue management and hotel loyalty programs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(6), 2045–2062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1001>

Lu, J. (2021). Antecedents of customer WOM in glamping. *Journal of Vacation Marketing*, 27(4), 401–417.

Mandlik, A. (2023). A research study on customer satisfaction and loyalty in hospitality industry. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 10(2), 120–132.

Mendoza León, K. y Papanicolau Denegri, M. (2024). El Net Promoter Score (NPS) asociado a la satisfacción del cliente. *Ingeniería de Datos*, 27(2), 71–84.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Lineamientos técnicos y ambientales para glamping en Colombia. Gobierno de Colombia. <https://www.mincit.gov.co>

Nisbett, R. E. y Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256.

Nunkoo, R., Ribeiro, M. A. y Seetanah, B. (2020). Destination competitiveness: A multidimensional model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 500–520.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.

Pandey, N. y Kulshrestha, A. K. (2021). Service Blueprint 4.0: How boutique hotels are integrating digital technologies post-COVID. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102933.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Patrício, L., Fisk, R. P. y Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.

Perdomo-Verdecia, Y., et al. (2024). Service quality dimensions and customer satisfaction in hospitality: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 1046–1068.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Pop, M., Marian-Potra, S., Hognogi, G. D. y Puiu, R. (2024). The narratives of glamping: How environmental authenticity influences tourist experiences in Central and Eastern European glamping resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 1245–1263.

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional congruity and service quality. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018–1027.

Raassens, N. y Haans, H. (2017). NPS and online WOM: Investigating the relationship between Net Promoter Score and electronic word of mouth. *Journal of Service Research*, 20(3), 322–334.

Rasoolimanesh, S. M., Seyfi, S., Hall, C. M. y Hatamifar, P. (2021). Understanding memorable tourism experiences and behavioural intentions of heritage tourists. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100621. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100621>

Rasoolimanesh, S. M., Seyfi, S., Rather, R. A. y Bargezar, S. (2021). Mediating role of memorable experience in the relationship between perceived authenticity and behavioural loyalty. *Tourism Review*, 76(4), 875–896.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Schwarz, N. y Strack, F. (1999). Reports of subjective well-being: Judgmental processes and their methodological implications. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz

(Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 61–84). Russell Sage Foundation.

Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.

Stylos, N., Bellou, V., Andronikidis, A. y Vassiliadis, C. A. (2021). Linking service quality, customer satisfaction with behavioral intentions in the hotel industry: The moderating role of gender. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102680. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102680>

Susanti, C. E. (2019). The effect of service quality on behavioral loyalty through customer satisfaction and attitudinal loyalty in the 4-star hotel in East Java, Indonesia. *Management Studies*, 7(6), 562–568. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.06.006>

Temkin Group. (2016). Net Promoter Score: Predictive power and business impact across industries. Forrester Research.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

Yusof, N. A., Rahman, F. A., Jamil, M. F. y Iranmanesh, M. (2014). Measuring the quality of ecotourism services: A case of ecotourism destinations in Malaysia. *SAGE Open*, 4(2), 1–9.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Zhafari, G., Saefullah, K. y Winoto, Y. (2025). The sustainable glamping experiencescape: Exploring visitor experience and environmental awareness. Eduvest – Journal of Universal Studies, 5(9).

<https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/download/52127/4544/29855>

Anexo A

A continuación, se presenta la ficha técnica de la investigación:

Ítem	Descripción
Tipo de investigación	Cuantitativa, descriptiva
Enfoque	Cuantitativo
Método	Encuesta estructurada
Población objetivo	Clientes de El Ojo Glamping que visitaron el lugar entre diciembre del 2024 y febrero del 2025
Tamaño de la población	370
Unidad de análisis	Cliente
Tamaño de la muestra	88 encuestas válidas
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Instrumento de recolección	Cuestionario estructurado
Escala de medición	Escala Likert de 1 a 5
Dimensiones analizadas	Calidad del servicio, valor percibido, satisfacción, lealtad, NPS
Técnica de recolección	Encuesta online / presencial
Periodo de recolección	Marzo – abril de 2025
Técnica de análisis	Estadística descriptiva
Software utilizado	Excel
Nivel de confianza	95%
Margen de error	$\pm 9\%$ (si aplica)
Autor	Elaboración propia

Tabla A1.

Ficha Técnica de Investigación

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes y a todo el equipo de trabajo de El Ojo Glamping, se construyeron herramientas de análisis del servicio como el Customer Journey Map y el Service Blueprint, con el fin de identificar los momentos de verdad, puntos de contacto, brechas del servicio y oportunidades de mejora a lo largo de la experiencia del cliente.

El Instrumento de recolección de información fue una encuesta realizada mediante el cuestionario aplicado a los clientes de El Ojo Glamping para la recolección de información cuantitativa.

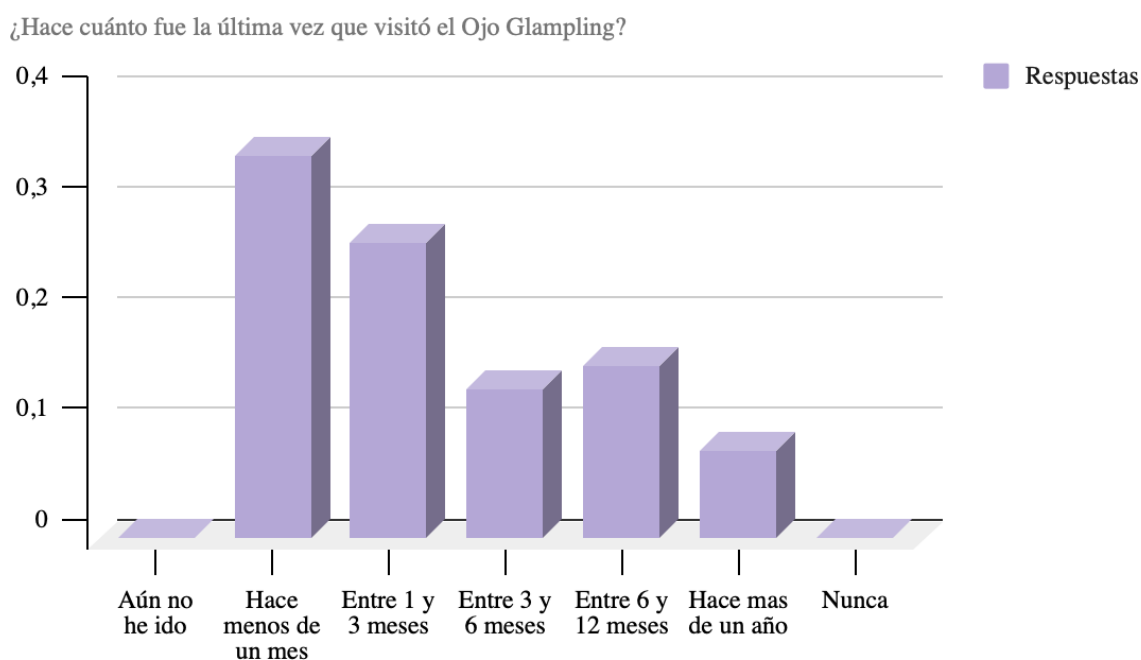
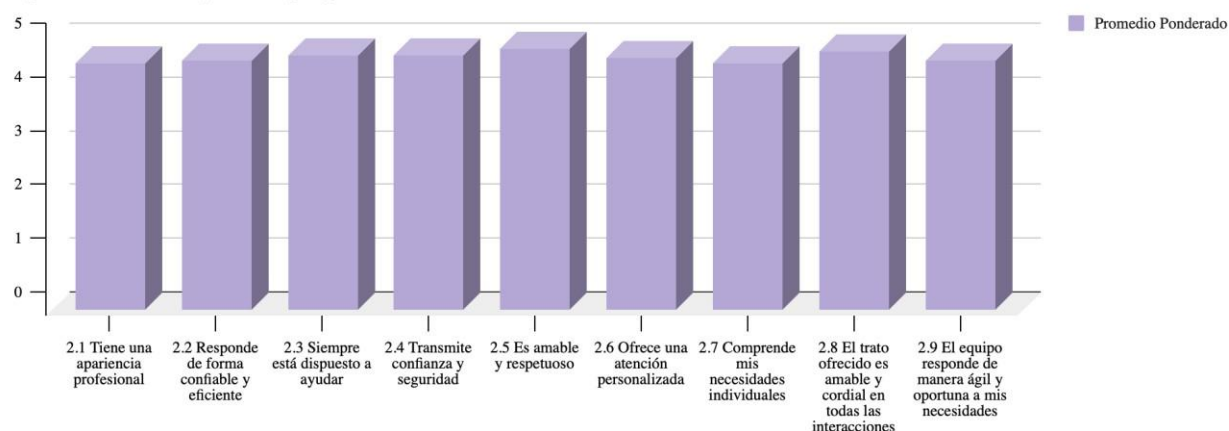


Figura A1.

Última vez que visitó El Ojo Glamping.

En la primera pregunta del instrumento se evidencia que más del 50% de los encuestados visitaron El Ojo Glamping hace tres meses o menos. Este resultado indica que la muestra utilizada para el diagnóstico está conformada, en su mayoría, por clientes que han tenido una experiencia reciente en el establecimiento, lo cual contribuye a la pertinencia y validez de la información recolectada para el análisis de la calidad del servicio.

El personal de El Ojo Glamping

**Figura A2.**

El personal de El Ojo Glamping

Los resultados relacionados con el desempeño del personal evidencian una percepción altamente positiva por parte de los encuestados, con puntuaciones promedio superiores a 4,5 en todos los ítems evaluados. Se destacan especialmente la amabilidad y el respeto del personal, el trato cordial en todas las interacciones, la disposición para ayudar y la capacidad de transmitir confianza y seguridad, lo cual refleja una sólida orientación al cliente y un adecuado manejo del componente humano del servicio. Asimismo, aspectos como la atención personalizada, la respuesta ágil y la comprensión de las necesidades individuales, aunque presentan puntuaciones ligeramente inferiores, mantienen niveles elevados de valoración, lo que indica oportunidades de mejora dentro de un desempeño general consistente y satisfactorio.

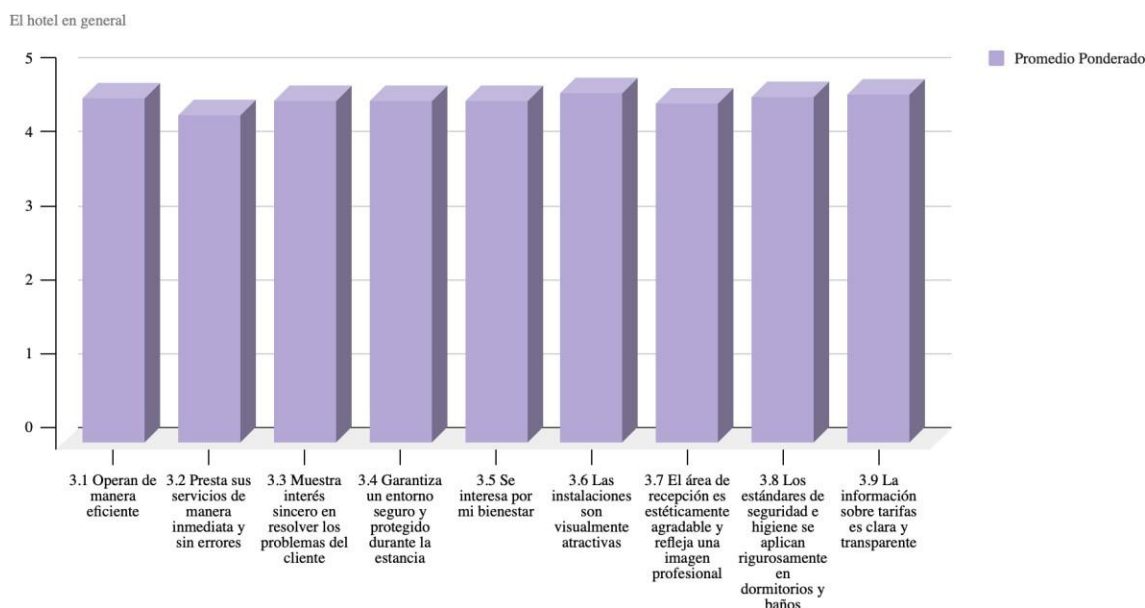


Figura A3.
El Hotel en general

La gráfica correspondiente a la evaluación del hotel en general evidencia una percepción ampliamente favorable por parte de los encuestados, con puntuaciones promedio elevadas en todos los atributos analizados, las cuales se sitúan en rangos superiores a 4,4 sobre 5. Se destacan especialmente la claridad y transparencia de la información sobre tarifas, la aplicación rigurosa de los estándares de seguridad e higiene en dormitorios y baños, así como el atractivo visual de las instalaciones, lo que refleja una adecuada gestión de los aspectos físicos y normativos del servicio. Asimismo, dimensiones relacionadas con la eficiencia operativa, la seguridad durante la estancia y el interés por el bienestar del cliente presentan valoraciones consistentes, lo que indica una experiencia integral positiva. En conjunto, los resultados sugieren que El Ojo Glamping ofrece un servicio confiable, seguro y alineado con las expectativas de los clientes, sin evidenciar brechas críticas en los elementos evaluados.

En el tema de satisfacción general evidencia niveles muy altos de satisfacción por parte de los encuestados, con promedios ponderados cercanos a 4,7 en la mayoría de las

afirmaciones evaluadas, lo que refleja una experiencia positiva y consistente en El Ojo Glamping. Se destacan especialmente la satisfacción global con el servicio recibido, la limpieza de las instalaciones, la percepción de haber tomado una decisión acertada al elegir el establecimiento y la intención de comunicar comentarios positivos sobre la experiencia vivida, lo cual sugiere un alto grado de satisfacción y recomendación. Asimismo, la probabilidad de elegir nuevamente El Ojo Glamping y la preferencia frente a opciones similares presentan valoraciones elevadas, lo que evidencia una clara disposición hacia la lealtad del cliente. No obstante, ítems como la disposición a continuar siendo cliente ante un eventual aumento de precios, aunque mantienen una valoración positiva, registran puntuaciones relativamente más bajas, lo que puede interpretarse como una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor percibida. En conjunto, los resultados confirman una experiencia agradable y satisfactoria para los clientes, con una base sólida para la fidelización.

El resultado del Net Promoter Score (NPS) evidencia un nivel sobresaliente de recomendación por parte de los clientes de El Ojo Glamping, al registrar una puntuación de 77,78. Este valor se considera altamente positivo y refleja una proporción significativa de clientes promotores, dispuestos a recomendar el establecimiento a amigos, familiares o compañeros de trabajo. Un NPS de este nivel indica no solo un elevado grado de satisfacción, sino también una fuerte intención de lealtad y una percepción favorable de la experiencia vivida, lo que posiciona a El Ojo Glamping con una ventaja competitiva en términos de reputación y recomendación boca a boca dentro de su segmento de mercado.

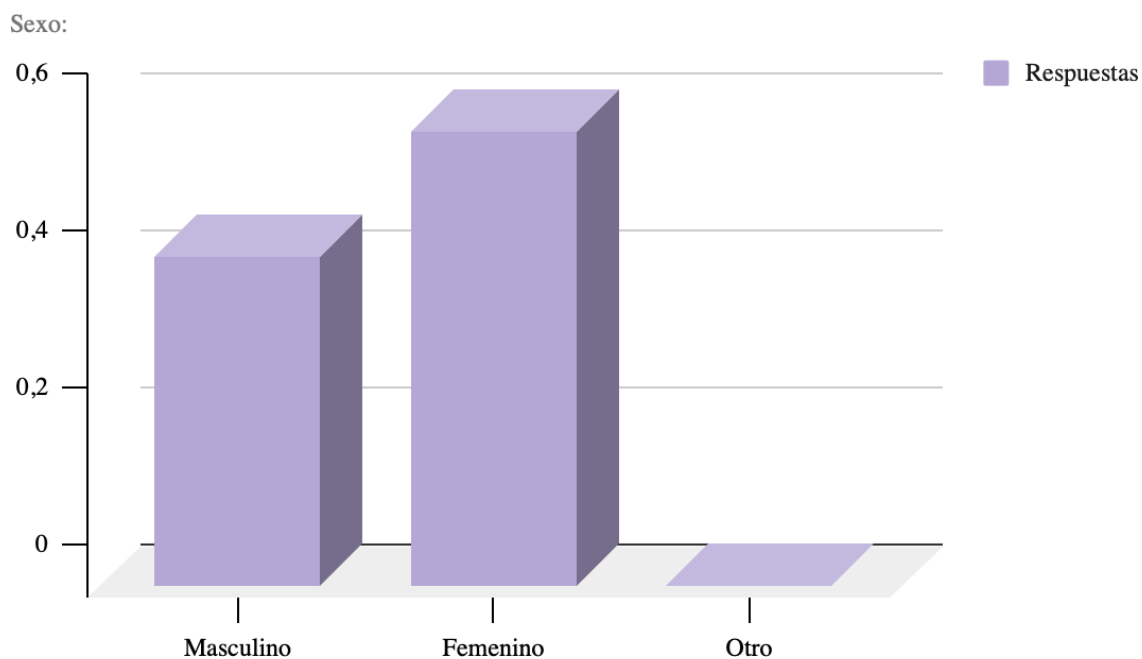


Figura A4.

Sexo

La distribución por sexo de los encuestados muestra una participación mayoritaria del sexo femenino, que representa el 57,95% de las respuestas, frente al 42,05% correspondiente al sexo masculino. No se registraron respuestas en la categoría “otro”. Del total de 90 encuestas aplicadas, 88 fueron efectivamente contestadas en esta pregunta, lo que refleja un alto nivel de respuesta y consistencia en la caracterización de la muestra. Esta composición permite concluir que los resultados del estudio incorporan perspectivas de ambos sexos, con una mayor representación femenina dentro de la muestra analizada.

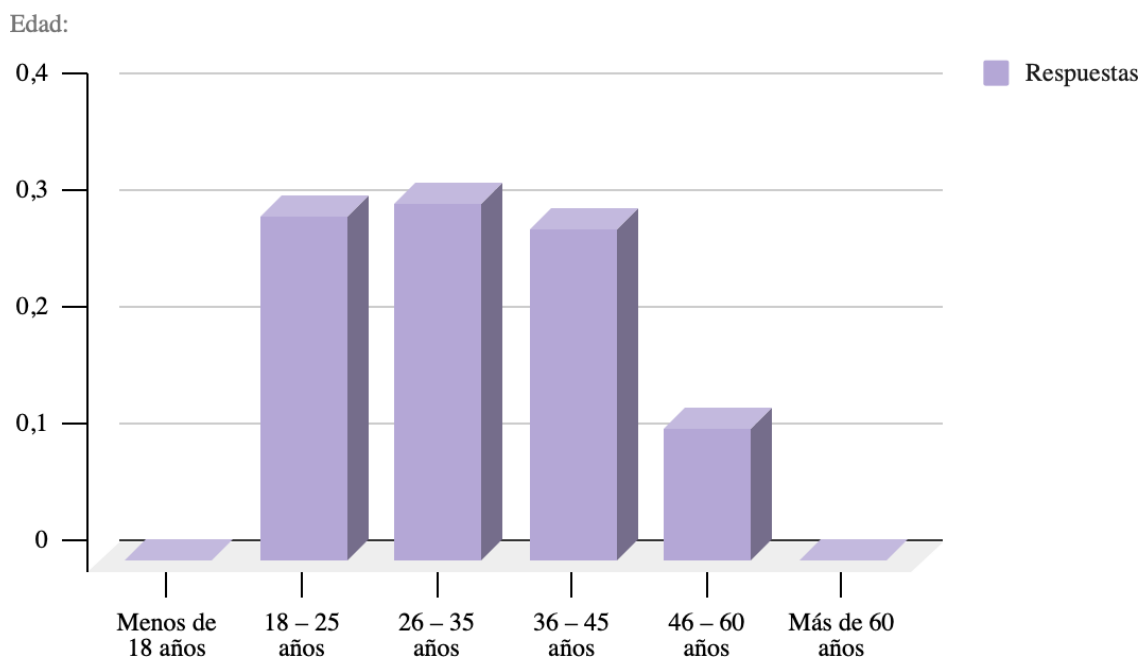


Figura A5.

Edad

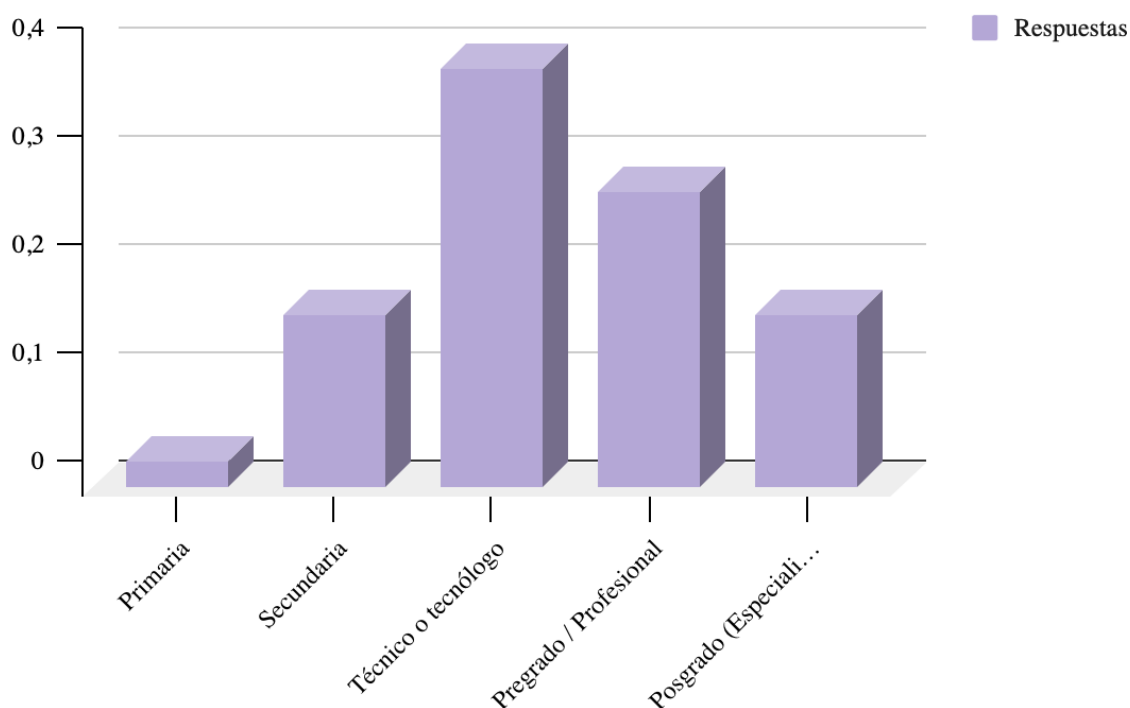
Con 88 respuestas, la distribución de edad se concentra fuertemente entre 18 y 45 años:

18–25 (26 personas; 29.55%), 26–35 (27; 30.68%), 36–45 (25; 28.41%) y 46–60 (10;

11.36%). No hay registros en menores de 18 ni mayores de 60, y hubo 2 no contestadas.

Esto define con claridad el “core” del cliente: adultos jóvenes y de mediana edad, en etapas de vida donde las escapadas de fin de semana, celebraciones en pareja, planes con amigos o desconexión corta encajan muy bien. Es un segmento que valora mucho la estética del lugar, la experiencia compartible en redes y la facilidad operativa (respuestas rápidas, cero errores).

Nivel de Estudios:

**Figura A6.**

Nivel de estudios.

El nivel educativo muestra una concentración en formación técnica y profesional: técnico/tecnólogo 38.64% (34), pregrado/profesional 27.27% (24) y posgrado 15.91% (14). Secundaria representa 15.91% (14) y primaria 2.27% (2). Nuevamente, 2 no contestadas.

Esto indica un público con buena capacidad de procesamiento de información y un estándar exigente frente a coherencia de servicio (lo prometido vs lo entregado), claridad de tarifas, y señales de profesionalismo. Es consistente con los buenos puntajes en transparencia de tarifas (3.9) y con la sensibilidad detectada en “servicio sin errores” (3.2): cuando el público es más exigente, los fallos pequeños se notan más.

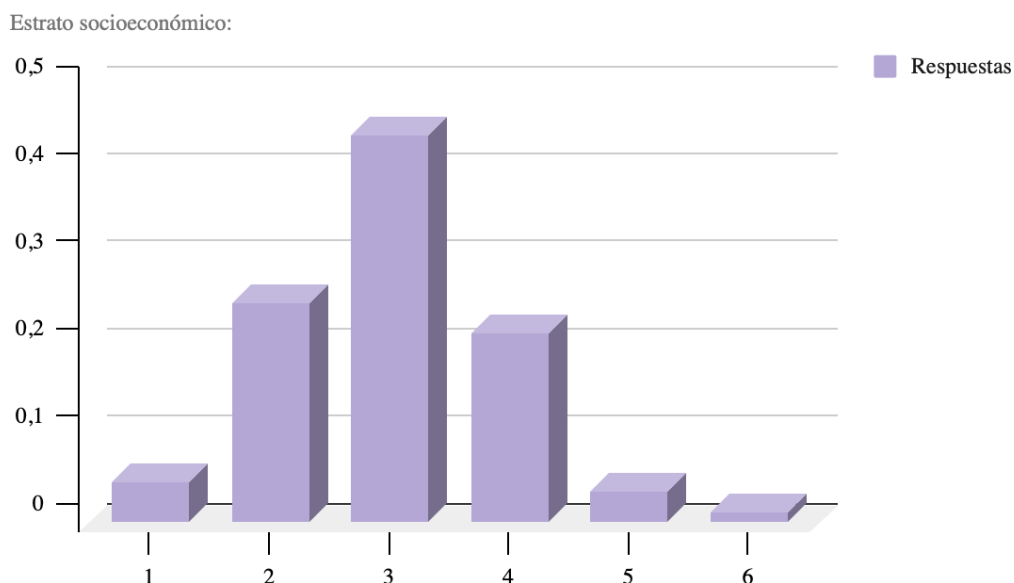


Figura A7.
Estrato Socioeconómico

El estrato se concentra en los niveles medios: estrato 3 con 44.32% (39), estrato 2 con 25% (22) y estrato 4 con 21.59% (19). Los estratos 1, 5 y 6 aparecen con pesos bajos (4.55% (4), 3.41% (3) y 1.14% (1) respectivamente). También hubo 2 no contestadas.

La lectura comercial es clara: El Ojo Glamping está capturando principalmente clase media y media-alta, que busca experiencias diferenciales pero con límites de precio. Esto encaja perfectamente con el hallazgo de la pregunta 4 sobre sensibilidad al aumento de precios (4.9 con 4.52): el público está dispuesto a pagar por valor, pero podría resistir incrementos si no se perciben mejoras equivalentes.

Anexo B

Para el desarrollo del Service Blueprint de El Ojo Glamping, se utilizó una metodología de diseño de servicios que busca visualizar la totalidad de la operación: desde lo que vive el cliente hasta los engranajes internos que lo hacen posible. Este ejercicio integró la información de los Customer Journey Maps y profundizó en la operatividad del negocio.

El esquema organiza la experiencia en capas conectadas: Acciones del Cliente (qué hace), Front-Stage (lo que ve), Back-Stage (lo que ocurre tras bambalinas) y Procesos de Soporte (sistemas y tecnología). El siguiente análisis desglosa este mapa fase por fase, conectando lo visible con lo invisible.

1. Fase de Llegada y Check-in

Esta fase marca el tono de la experiencia, revelando una tensión entre la expectativa de aventura y la fricción operativa.

Análisis Operativo (Visible e Invisible): En el escenario visible, el personal se encarga de recibir, ofrecer una bebida (propuesta de mejora) y registrar. Sin embargo, para que esto funcione, el "Back-Stage" requiere acciones complejas: gestión administrativa ante entidades para arreglar la vía y, crucialmente, la implementación de sistemas de alerta automática que avisen la llegada del huésped, evitando que la portería esté sola por falta de personal.

Brecha Detectada: Existe una desconexión entre la calidez humana y la infraestructura de recepción. La falta de espacios cómodos de espera y sistemas de pago ágiles (datáfonos) genera un cuello de botella innecesario al inicio.

2. Fase de Acomodación y Entrega

El servicio pasa de lo transaccional a lo logístico, donde la orientación es clave.

Análisis Operativo (Visible e Invisible): El personal acompaña al huésped y explica el alojamiento. El Blueprint propone profesionalizar este momento mediante "procesos de soporte" tangibles: entregar una carpeta informativa o mapa físico (merchandising) y asegurar, mediante protocolos de mantenimiento preventivo, que los caminos estén iluminados y seguros antes de que el cliente los transite.

Brecha Detectada: La dependencia excesiva de la memoria del huésped y del guía. Sin ayudas visuales (mapas) ni señalización adecuada, la inducción se pierde y la experiencia de llegada al domo puede volverse confusa o insegura.

3. Fase de Estancia (Aseo, Mantenimiento y Servicio)

Es el núcleo de la experiencia, donde se sostiene la promesa de confort en la naturaleza.

Análisis Operativo (Visible e Invisible): Mientras el cliente ve disponibilidad inmediata para resolver dudas, detrás debe operar una maquinaria de auditorías de limpieza y reportes de daños estandarizados. La gran innovación propuesta en la capa de "Tecnología" es el uso de un Bot con IA para cubrir la atención nocturna (después de las 8 p.m.), resolviendo el vacío de personal en ese horario.

Brecha Detectada: La vulnerabilidad del servicio nocturno. La operación depende hoy 100% de la presencia humana, lo que deja al huésped desatendido en la noche. La tecnología es la única vía escalable para cerrar esta brecha.

4. Fase de Alimentación (Cena y Desayuno)

Se aborda uno de los puntos más críticos reportados: la experiencia de cocinar en los alojamientos.

Análisis Operativo (Visible e Invisible): La interacción visible se centra en explicar el uso de utensilios y servir. No obstante, el éxito depende enteramente del "Soporte": inversión en infraestructura de cocinas (protección contra viento) y un inventario robusto de kits de asado. Sin este hardware adecuado, la mejor atención del personal no puede salvar la experiencia de cocinar.

Brecha Detectada: La infraestructura actual sabotea la experiencia DIY (Do It Yourself). Hay un desequilibrio entre la invitación a cocinar y las herramientas precarias para hacerlo.

5. Fase de Salida y Post-Venta

El cierre del ciclo, donde se define si el cliente regresa o no.

Análisis Operativo (Visible e Invisible): El frente visible gestiona la salida y la despedida emocional. Sin embargo, lo vital ocurre en lo invisible: la implementación de un CRM integrado con el PMS para capturar datos y activar un sistema de fidelización automático. El Blueprint enfatiza que la post-venta no es un "gesto", sino un proceso tecnológico estructurado.

Brecha Detectada: El "silencio" post-estadía. Actualmente, la relación muere al cruzar la portería de salida por falta de sistemas que automaticen el seguimiento y la recompra.

Conclusiones del Service Blueprint

El análisis transversal del Blueprint arroja tres pilares estratégicos para la evolución de El Ojo Glamping:

Tecnificación del Soporte: La amabilidad del personal tiene un límite físico. El Blueprint evidencia que para crecer, es obligatorio delegar tareas a la tecnología (Bots nocturnos, CRM, alertas de llegada) para cubrir los huecos que el staff no puede llenar 24/7.

El "Back-Stage" sostiene al "Front-Stage": Para que el cliente reciba una sonrisa y agilidad (Front), detrás debe haber descanso del personal regulado, inventarios al día y mantenimiento preventivo (Back). La improvisación interna se nota afuera.

Mantenimiento como Proceso Continuo: A diferencia de un hotel tradicional, en un glamping el entorno natural degrada la infraestructura constantemente. El mantenimiento de vías, caminos y cocinas no puede ser reactivo; el Blueprint lo eleva a un "proceso de soporte" permanente y vital para la calidad