



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Dayana Alvarez Garcia

Tutor: Ing. Ivis Taide González Camejo

HOLGUÍN 2018



Pensamiento

Si no puedes volar entonces corre, si no puedes correr entonces camina, si no puedes caminar entonces arrástrate, pero sea lo que hagas, sigue moviéndote hacia adelante.

Martin Luther King JR

Dedicatoria

A mi mamá por darme la vida y su fuerza para seguir adelante aun sin ella, y por estar siempre en mi mente y mi corazón.

A mi abuela Mima que me lo dio todo y me hizo ser quien soy, por ser mi madre mi abuela y mi amiga.

A mi abuelo Manolo que donde quiera que este está orgulloso de mi.

A mi papa por ser el mejor padre del mundo.

A mi tía Yexi por siempre estar conmigo.

A toda mi familia y amistades.

Agradecimientos

Son muchas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo pero sobre todo que apoyaron mis sueños de convertirme en una profesional.

A mi mamá y mi abuelo Manolo que sé que están conmigo en todo momento y este también era su sueño.

A mi abuela Mima por darme todo el amor del mundo.

A mi papá, mi madrastra y mis hermanos por ser parte de mi vida.

A mi tía Yexi mi tío Ramirito y Lilita por existir.

A mi prima Grettel por poner su granito de arena.

A mis abuelos maternos y tía por su cariño y apoyo.

A mi novio por estar siempre conmigo y toda su familia por apoyarme y convertirse en mi familia.

A mi tutora por su ayuda incondicional.

A todos mis amigos que nunca me dejaron sola y compartieron conmigo en las buenas y en las malas.

Muchas Gracias a todos

RESUMEN

El turismo ha sido uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años en todo el mundo, debido a la necesidad de que cada destino pueda proporcionar la experiencia que el cliente espera encontrar, se hace necesario el objetivo de la presente investigación la cual se materializa en gestionar la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín; mediante la aplicación de un procedimiento que gestione la calidad de la experiencia turística en hoteles contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la mejora continua, mediante indicadores para evaluar la calidad de la experiencia y las condiciones para su gestión, teniendo en cuenta los componentes de la experiencia, sus ámbitos dimensiones de calidad; con un enfoque de mejora continua orientado al cliente. La tesis se estructura en dos capítulos, en el primero se resumen las tendencias actuales asociadas a la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles y el análisis crítico que antecede a la selección del procedimiento que da cumplimiento al objetivo de la investigación. El segundo capítulo presenta los resultados de la aplicación del procedimiento de González Camejo (2018) en el hotel Brisas Guardalavaca en el cual se evidenció deterioro de las actividades orientadas al aprendizaje y al turismo sostenible, para las cuales estuvieron dirigidas la mayor parte de las soluciones propuestas y el diseño de la experiencia. Se incluyen las conclusiones de la investigación, las recomendaciones que contribuyen a la continuidad de la misma y los anexos. Se logró el cumplimiento del objetivo de la investigación a través del empleo de métodos teóricos, empíricos y matemáticos.

ABSTRACT

Tourism has been one of the fastest growing sectors in recent years around the world, due to the need that each destination can provide the experience that the client expects to find, it is necessary the objective of the present investigation. Which is materialized in managing the quality of the tourist experience in the hotel Brisas Guardalavaca of the destination Holguín; through the application of a procedure that manages the quality of the tourist experience in hotels, contributing to customer satisfaction and continuous improvement, using indicators to assess the quality of the experience and the conditions for its management, taking into account the components-tes of experience, its areas dimensions of quality; with a continuous improvement approach focused on the client. The thesis is structured in two chapters; the first summarizes the current trends associated with the management of the quality of the tourism experience in hotels and the critical analysis that precedes the selection of the procedure that meets the objective of the research. . The second chapter presents the results of the application of the procedure of González Camejo (2018) at the Brisas Guardalavaca hotel, in which deterioration of activities oriented to learning and sustainable tourism was evidenced, for which most of the proposed solutions and the design of the experience. The conclusions of the research, the recommendations that contribute to the continuity of the same and the annexes are included. The objective of the research was achieved through the use of theoretical, empirical and mathematical methods.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	7
1.1 Gestión de la Experiencia turística. Evolución histórica y tendencias actuales .	8
1.2 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística	13
1.2.1 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en la industria hotelera. Los hoteles temáticos.....	16
1.3 Análisis crítico de los instrumentos para la gestión de la calidad de la experiencia turística y su selección	22
1.4 Diagnóstico al estado actual de la calidad de la experiencia turística en los hoteles del destino Holguín.....	26
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	29
2.1 Procedimiento para la Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en Hoteles.....	29
Fase I. Preparación e involucramiento.....	29
Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia	34
Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia	36
Fase IV. Mejora de la Experiencia	40
2.2 Aplicación del Procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca	40
Fase I. Preparación e involucramiento.....	40
Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia	54
Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia	56
Fase IV. Mejora de la Experiencia	62
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El Turismo se encuentra en constante crecimiento y debido a múltiples factores, se sitúa en el primer plano de los intercambios internacionales superando a otros sectores que tradicionalmente despuntaban en las estadísticas. Debido a este entorno, los distintos países interesados en aprovechar el enorme potencial de desarrollo económico que representa el turismo desde la obtención de divisas hasta la creación de empleos, apoyan y promueven esta actividad para que su futuro pueda ser concebido y “construido” como un escenario favorable (PRZYBYLSKI 1995. La industria hotelera se encuentra inmersa en una etapa de crecimiento a nivel mundial, según la organización mundial del turismo (OMT) en el año 2017 el turismo internacional se incrementó en un 7% alcanzando los 1.322 millones de visitantes. Este crecimiento implica que los directivos hoteleros deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, enfocadas a brindar servicios accesibles económicamente y cuya calidad satisfaga las expectativas de los clientes; las cuales están directamente vinculadas a la suposición anticipada de vivir una experiencia (Pine y Gilmore, 1999; Perdue, 2002; Guzmán, 2007; González y Morales, 2010; Morales, 2011; Kos Kavran, Lončarić y Dlačić, 2016). Siendo así como se empieza a conocer la gestión de la experiencia en una etapa donde la industria turística “se le demanda vivir experiencias como un acto individual, donde los bienes tangibles son la utilería, la actividad turística es el medio y el guión de una sucesión de eventos, el servicio, el escenario y el consumidor abandona la pasividad para convertirse en el actor principal, mientras que el personal de servicio juega el rol de co-actores o contrafiguras” (Pine y Gilmore,1999; You y Ming, 2010; González Ferrer y Morales (2010)). Ante lo analizado el sector turístico además de gestionar una **calidad funcional** donde se refiera a aquellos aspectos que son esperados por el cliente y que si no se cumplen queda insatisfecho del servicio deberá incluir una **calidad experiencial** donde se noten los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden permitiendo que si no se cumplen no se defrauda, porque no se esperan pero si se cumplen refuerza la satisfacción del cliente siendo imprescindible gestionar la calidad de la experiencia turística (CET).

La CET se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, sensorial, relacional y social; debido a su pronunciado carácter humanista y subjetivo (Gimenes et al., 2013;). Los componentes que integran actualmente la experiencia turística son los actores, actividades, escenarios, tematización y tecnología. Los ámbitos en los que se desarrolla la experiencia turística son entretenimiento, educacional, estético y aventurero. Los mismos deben ajustarse en cada una de las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) para asegurar la satisfacción de los clientes (Same y Larimo, 2012; Lugosi y Walls, 2013; y Bridson, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013; Lugosi y Walls, 2013; Mathisen, 2013; Macías Rodríguez, 2015; González Camejo 2018)

La tematización es actualmente la principal estrategia desarrollada por los hoteles para gestionar experiencias turísticas con calidad (Rey y Forné, 2015; Jiménez, 2016; Rivera Mateos, 2016; Sánchez Aguirre et al., 2017, González Camejo 2018). Un hotel temático tiene que transmitir un concepto e idea principal, y la dirección debe no solo conservar sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación. Los clientes que allí se encuentren alojados no quieren lo normal de cualquier otro destino turístico sino la innovación y la experiencia única e irrepetible buscando algo más que un simple establecimiento hotelero. Una revisión a los principales trabajos realizados en los últimos años sobre la gestión de la calidad en la experiencia turística permite afirmar que En general no se encontró ninguna propuesta que aborde la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño, proyección y evaluación, no se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora. Los componentes de la experiencia se citan en la bibliografía consultada pero no se estudian rigurosamente en ninguno de los trabajos y se muestra la tematización como mejor forma de gestionar. El turismo de sol y playa es el más tratado por los autores pero no se encontró suficiente bibliografía referente a la gestión de experiencias en destinos turísticos de este tipo, se utilizan diversas herramientas para el estudio de este tema lo que garantiza por lo menos la continuidad del estudio. La gestión de experiencias no

es suficientemente investigada en hoteles, pese a que estos clasifican entre los principales productos de un destino. En toda la bibliografía consultada se utiliza con enfoque al cliente constituyendo la principal materia de gestión de la calidad de experiencias turísticas; no encontrándose ninguna propuesta que integre este con el enfoque de mejora continua. Por otra parte, ningún trabajo consultado interrelaciona las seis dimensiones de calidad identificadas.

Los resultados obtenidos hasta el momento, permiten afirmar la existencia de un estudio metodológico amplio y actualizado acerca de la gestión de experiencias turísticas y la gestión de la calidad; sin embargo, no se encontró ningún instrumento que integre ambos. Aun cuando existen herramientas altamente valiosas, a criterio de la autora ninguna de las investigaciones consultadas se orienta a solucionar completamente el problema científico que da lugar a la presente investigación. Las afirmaciones anteriores evidencian la carencia de estudios profundos de la gestión de la calidad y la experiencia turística en hoteles lo que dan lugar a la aplicación de un procedimiento que permita gestionar la calidad de la experiencia turística.

Existe un alto nivel de competitividad en la industria hotelera pues cada destino se esfuerza por ofrecer un complemento distintivo para atraer nuevos flujos de clientes. Nuestro país no se encuentra ajeno a esto, muestra de ello es la cifra de 4.2 millones de turistas extranjeros que visitaron el país durante el 2017 superando el año anterior en un 15 %. La apertura de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos ha motivado el aumento de las expectativas en el escenario turístico y ha impulsado la afluencia de turistas de diversas regiones del mundo. Siendo Cuba un destino turístico de sol y playa principalmente deben diseñarse, promocionarse y prestarse servicios hoteleros orientados a la evasión del mundo cotidiano, que permita ser conocido por su calidad y satisfacción por parte de sus visitantes aportando una agradable experiencia. El destino turístico Holguín, cuyo desarrollo comienza a partir de los años 90 y fue fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, constituye uno de los principales destinos del país y se encuentra posicionado en el tercer lugar. Representa el 8,6% de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio

nacional, contando con 5300 habitaciones, alojando el 9,7% de los turistas días que visitan la isla del caribe.

Los hoteles de esta región orientan la calidad hacia el cumplimiento de las Normas internacionales y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Las principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001, igualmente cumplen con una serie de requisitos específicos para cada uno de los servicios ofertados (NC 126: 2001 y 127: 201 4), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad de la experiencia. Hoteles como Brisas Guardalavaca en el cual estará encaminado el estudio Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.

Estudios recientes, desarrollados en el marco de esta investigación (Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Matos Carballosa, 201 3; Riberón León, 2013; Mora Hernández, 2014; Pérez, 2017; González Escalona, 2017; Gonzales Camejo 2018) en entidades hoteleras del destino Holguín, unido a la revisión de los Informes Comerciales y de Balance del MINTUR y los datos publicados en la ONEI al concluir el año 2017 permite identificar un notable crecimiento de los índices de Satisfacción del cliente, con la calidad en el sector hotelero. Esta realidad está condicionada por un grupo de deficiencias asociadas a la CET:

- La necesidad de potenciar fundamentalmente las actividades de ocio y los servicios tematizados
- Insuficientes actividades de exploración de manera espontánea e imprevisible desechos
- Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura
- Necesidad de incentivar la multi-experiencia y la multi-actividad
- Insuficientes escenarios adecuados para la realización de actividades de meditación y relajación
- No se propician las actividades con carácter espontáneo e imprevisible
- Poca variedad de actividades en el Programa de Animación

El análisis de estas limitaciones demuestra que existe una contradicción entre el criterio generalizado nacional e internacionalmente, acerca de la necesidad de incrementar los índices de satisfacción de los clientes en el sector hotelero y el escaso estudio de la gestión efectiva de la CET en hoteles. Es por ello que surge la necesidad de investigar el siguiente **problema profesional**: ¿Cómo gestionar la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca? El **objeto de estudio** de la investigación es la gestión de la experiencia turística en hoteles. El **objetivo general** de la investigación se basa en aplicar un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para su cumplimiento, se diseñan los objetivos específicos siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico práctico referencial de la investigación resultante de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto de estudio, donde se analiza el estado actual de la calidad de la experiencia turística, así como los instrumentos empleados para su control en hoteles, con el propósito de determinar las deficiencias y posibilidades de mejora
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles
3. Aplicar el procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca

El **campo de acción** lo constituye la Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca. Para contribuir a la solución del problema científico planteado, se formula la siguiente **idea a defender**: La aplicación de un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Brisas Guardalavaca contribuye al incremento de la satisfacción del cliente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

- Teóricos – Históricos y Teórico – Lógicos: en la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizan técnicas como el análisis y síntesis, la abstracción, inducción – deducción, sistémico estructural y la revisión bibliográfica

- Empíricos: Para la confección de la propuesta metodológica y su posterior validación, auxiliándose en técnicas como: encuestas, entrevistas, diseño, operacionalización e integración de indicadores, aproximaciones sucesivas, paquetes estadísticos y paquete de Office.
- Métodos de análisis de datos cuantitativos: Enfoque multidimensional y centrado en el significado de la CET, los que pueden ser análisis de sentimiento por minería de datos, mapas perceptuales mediante análisis multidimensional, dimensiones subyacentes mediante análisis factorial, entre otros.
- Métodos de análisis de datos cualitativo: La hermenéutica, como es la etnografía y el estudio de casos para el estudio de la CET de las diferentes culturas. También, la fenomenología como método para el análisis de las categorías de las opiniones online para encontrar regularidades en ellas y su vinculación con la práctica social.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El presente capítulo comprende una síntesis de los principales elementos que abarca la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. El mismo se divide en cuatro epígrafes como se expone en la figura 1.1. El primer epígrafe trata la gestión de la experiencia turística desde sus inicios hasta la actualidad; el segundo epígrafe trata la gestión de la CET, señalando principalmente las dimensiones y atributos de calidad más vinculados con la experiencia, del mismo se desprende EL subepígrafe 1.2.1 tratando la CET en la industria hotelera y los hoteles temáticos como una de las principales tendencias actuales para gestionar la calidad de la experiencia. En el epígrafe 1.3 se realiza un análisis crítico de los procedimientos y metodologías existentes para gestionar la CET en hoteles y su selección, y en el epígrafe 1.4 se diagnostica el estado actual de la CET en los hoteles del destino Holguín.

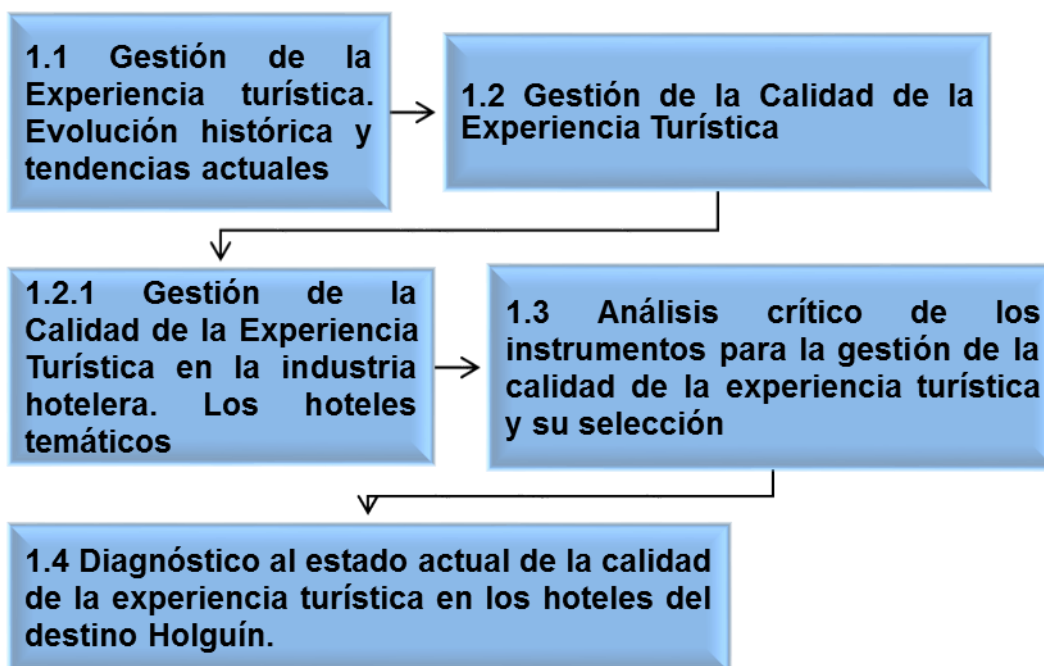


Figura 1.1. Hilo conductor para el marco de la investigación

1.1 Gestión de la Experiencia turística. Evolución histórica y tendencias actuales

El diseño de experiencias es tan viejo como el mundo. Desde el comienzo de los tiempos se han diseñado ceremonias religiosas, edificios o espectáculos con el fin de transmitir unas determinadas experiencias. A pesar de que la mayoría de las empresas transmite experiencias sin pensar en ellas, consciente o inconscientemente, todas las crean. La gestión de experiencias es un sistema para administrar de forma sistemática las señales sensoriales y emocionales (pistas) emitidas durante la experiencia del cliente, con el fin de añadir valor al producto o servicio que fabricamos y lograr así una ventaja competitiva (Lewis P Carbone 2017). El estudio de la experiencia turística emerge como consecuencia del proceso de democratización del viaje por motivos vacacionales. En esta época la experiencia turística se entiende desde una perspectiva totalitaria y homogénea. Es decir, se habla de la experiencia turística de un modo global y ajeno a la variedad de turistas que la disfrutan. Cohen (1979) es el primer autor que rompe esta tendencia quien por primera vez afirma que “diferentes tipos de turistas pudieran desear diferentes tipos de experiencias turísticas” (1979:180). Este autor nos ayuda a comprender la “experiencia turística” desde una perspectiva postmoderna que considera que ésta incluye una gran variedad de motivaciones, comportamientos, emociones, preferencias, intereses, opiniones o valores. Se acepta que es la persona y su naturaleza plural e irrepetible la que da sentido y significado a la experiencia turística.

Pine y Gilmore (1999) proponen la economía de la experiencia como un paradigma emergente para mejorar el desempeño de las empresas en una amplia gama de industrias, que incluye el turismo y la hospitalidad. González Ferrer y Morales (2010) exponen que, en esta etapa, a la industria turística “se le demanda vivir experiencias como un acto individual, donde los bienes tangibles son la utilería, la actividad turística es el medio y el guión de una sucesión de eventos, el servicio, el escenario y el consumidor abandona la pasividad para convertirse en el actor principal, mientras que el personal de servicio juega el rol de co- actores o contrafiguras. “Queda demostrado que los clientes son fieles a las actividades y no

a los destinos debido a que los mismos desean vivir experiencias, pues el turismo es esencialmente un mercado de experiencias. Los turistas pagan por servicios necesarios como transporte, alojamiento, visitas y comida en ambientes diferentes y extraños, en torno a las cuales se crean sus expectativas, pero compran actividades para vivir una experiencia inolvidable donde se realice el sueño imaginado (Guzmán, 2007).

El turismo se ha convertido, a nivel mundial, en una arena de competencia feroz donde uno de los retos fundamentales de los vendedores es comprender las características distintivas de la experiencia turística. Para ello, es esencial tener en cuenta que en el pasfordmismo la satisfacción está directamente vinculada al imaginario anticipado de vivir una experiencia Perdue (2002). Lo que los clientes imaginan primeramente, son experiencias a partir del consumo de productos singularizados y específicos, con actividades diferenciadoras y múltiples centradas en las sensaciones, donde su participación sea activa. Luego, hay que vender sueños y entregar experiencias. Galí y Donaire (2005) plantean que el producto que se brinda debe ser capaz de realizar los sueños de los clientes. La industria turística de finales de siglo XX no entiende la experiencia desde una perspectiva humanista; es decir, como un fenómeno subjetivo e intrínsecamente motivado. Por el contrario, la oferta genera y persuade al turista para consumir productos experienciales que adquieren tal naturaleza por su alto contenido emocional y sensorial (Goytia y Rica, 2012, n.d.).

Sternberg (1997) argumenta que “los turistas son turistas porque quieren compensar su secular, desencantada y mundana vida a través de la exposición temporal a lo venturoso, extraño, antiguo o espectacular, mientras MacCannell (1976) afirma que los turistas buscan experiencias sensacionales y auténticas para compensar las carencias de las mismas en su vida cotidiana, Graburn (1977) mostró que el objetivo de los turistas es experimentar algo extraordinario, que sea diferente a su experiencia doméstica habitual. Prentice (2004) asevera que las experiencias y motivaciones turísticas son tan diversas como lo son las características de los destinos y los propios turistas. Para McIntosh y Siggs (2005)

la experiencia turística es única, cargada de emociones y con un alto valor personal.

Son disímiles las dimensiones definidas por diversos investigadores sobre la experiencia turística. Graefe y Vaske (1987) proponen el involucramiento emocional del turista, la significación de la interacción entre turistas y sistema turístico y la participación activa en la experiencia; mientras Schmitt (1999) define cinco dimensiones: sensoriales (sentido), afectivas (sentimiento), creativas cognitivas (pensamiento), físicas, de comportamiento y estilos de vida (actividades) y por último la de identidad social (relaciones). Por último, Pine y Gilmore (1999) distinguen cuatro dimensiones, que se diferencian de acuerdo al grado de involucramiento y participación del consumidor: entretenimiento, educación, estética y aventurero. Tras un periodo en el que los servicios y la relación con el cliente (CRM) son las bases sobre las que se provee valor a la oferta turística, a partir de la última década del siglo XX, se pone de relieve en el mercado turístico la capacidad de la experiencia en la generación de valor. En estos años el mercado turístico aún se gestiona bajo la “lógica dominante del servicio” (Vargo y Lusch, 2004 en Goytia y Rica, 2012, n.d.) por lo que la experiencia turística se considera un resultado o producto del proceso de producción en el que, usando recursos y servicios, dicha experiencia se crea y se ofrece al turista. Tal concepción de la experiencia, llamada “*de primera generación*” (Goytia y Rica, 2012, n.d.), considera al turista un consumidor que disfruta de eventos memorables ofrecidos y recomendados del modo más personalizado posible. Además, se observa una clara preeminencia del componente emocional de la experiencia, definida como “*un resultado emocional de un individuo dado que es la culminación de un flujo de fantasías, sentimientos y diversión*” (Holbrook y Hirschman, 1982 en Goytia y Rica, 2012, n.d.).

El valor y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar aumentan al pasar de un artículo de primera necesidad a un producto, de un producto a un servicio y de un servicio a una experiencia. La experiencia se convierte así en la razón suprema por la que millones de personas de todo el mundo están dispuestas a pagar dos dólares o más por una taza de café que, preparada en

casa, cuesta tres centavos. En dos palabras: Experiencia Total. La experiencia total es el proceso mediante el cual la taza de café de tres centavos se transforma en dos dólares de emociones en cuya elaboración intervienen una serie de pistas que, sabiamente combinadas, forman un todo cuyo valor es superior al de las partes por separado. Una y otra vez, el mercado demuestra, y las investigaciones científicas y de marketing ratifican, que la experiencia total es esencial a la hora de crear valor para los consumidores. El inconsciente desempeña un papel clave en la toma de decisiones, ya que el 95% de lo que influye en las elecciones conscientes del consumidor es subconsciente. En otras palabras, los atributos tangibles de un producto o servicio influyen menos en las preferencias del cliente que los elementos emocionales y sensoriales asociados a la experiencia total. Cuando las empresas aceptan la idea de que la calidad de la experiencia total influye sobremanera en la fidelidad a largo plazo del cliente y la apología que estos hagan de la organización, el plano en el que operan se amplía de forma notable. Maximizar la experiencia total del cliente es lo que crea valor y genera preferencias.

Una revisión a la literatura especializada, permitió analizar los criterios de 47 autores¹ especializados en la gestión de la experiencia turística en los últimos años. Este estudio da lugar a identificar las siguientes tendencias:

- El 100% de los autores hace alusión, al menos de forma implícita, a la importancia de gestionar la CET, para incrementar la satisfacción del cliente.
- El 100% de los autores aborda las dimensiones cognitiva y afectiva;

¹ Reyes Ávila, Diego A. Barrado Timán(2005); Almeida García(2006); Martínez (2010); Otero y González (2011); Diéguez, Gueimonde, Sinde y Blanco (2011); Almeida (2011); Morales (2011); Ochoa (2011) ; Batista, Ronda, Torres, Escalona (2012); Barbini, Cruz, Roldán, Cacciutto (2012); Fernández, Abad , Goyita , de la Rica (2012); Barrios (2012); Romás (2012); Moral, Fernández (2012); Chu (2012); Riverón (2013); Mastrapa(2013); Batista(2013); Matos(2013); Portillo(2013); Ferreira(2013); Pulido, Navarro (2014); Fuentes, Moreno, León, Brent (2014); Mora (2014); Centin, Bilgihan (2014) ; Martín, García (2015); Baltazar, Zavala(2015); Menezes, Gándara (2015); Muñoz (2015); Cardona, Azpelicueta, Serra(2015); Boné, Rey, Fusté (2015); Jiménez, Campo (2015); González, Macías(2015); Brent(2015); Ali, Hussain, Omar (2015);, Del Gaudio (2015); Matteucci, Filep (2015); Cruz(2016); Richards (2016); del Valle, García(2016); Vinent (2016); Sánchez, Maldonado, Vázquez, Salinas(2017); González, Macías (2017); Rivera (2017) ; González Camejo(2018)

mientras el 84% hace referencia a la dimensión sostenible

- El 63,83% de los autores investigan la gestión de la experiencia turística a nivel de destino, un (21,28) como hotel y un (14,89) refieren a otras organizaciones turísticas.
- La gestión de la experiencia turística es asociada, al menos de forma implícita, a las etapas diseño (67,39%), proyección (81,73%), control (34,78%).
- El 91% de los autores enmarcan la experiencia turística en los ámbitos entretenimiento, educacional, estético y aventurero, definidos por Pine Gilmore (1999)
- La gestión de la experiencia turística es abordada para el turismo rural (42,55%), cultural (48,93), de sol y playa (61,70%) y de ciudad (38,29).
- Los autores consultados mencionan, al menos de forma implícita, que son los actores, las actividades, los escenarios y la tematización; los componentes fundamentales que intervienen en la gestión de experiencias turísticas
- El 93.47% de los trabajos consultados, considera que la tecnología es uno de los componentes fundamentales que inciden en la experiencia turística
- El 89% determina al menos de forma implícita la importancia de gestionar la experiencia turística en los hoteles, como uno de los principales componentes del destino y define la tematización como la mejor alternativa para gestionar experiencias memorables en este tipo de producto

La CET se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, sensorial, relacional y social; debido a su pronunciado carácter humanista y subjetivo (Gimenes et al., 2013;). Los componentes que integran actualmente la experiencia turística son los actores, actividades, escenarios, tematización y tecnología. Los ámbitos en los que se desarrolla la experiencia turística son entretenimiento, educacional, estético y aventurero. Los mismos deben ajustarse en cada una de las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) para asegurar la satisfacción de los clientes. (Same y Larimo, 2012; Lugosi y Walls, 2013, y Bridson, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013; Lugosi y Walls, 2013;

Mathisen, 2013; Macías Rodríguez, 2015; González Camejo 2018). La autora concuerda en la necesidad de investigar la gestión de la CET en la industria hotelera; por su vital importancia dentro de los destinos turísticos. Además debe profundizarse en las dimensiones y atributos de calidad que conforman la experiencia turística y su relación con cada componente de la experiencia, para así lograr la satisfacción del cliente.

1.2 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística

El enfoque de gestión de la calidad se inicia en la década de los 50 contemplando un concepto de calidad dirigido a lograr que los productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). En este entonces se realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que eran más competitivas si aprendían a no cometer errores, desarrollando sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos. Para analizar la CET es necesario postularse respecto a la definición de la calidad. Seguidamente se hace una breve revisión del tema tanto desde un punto de vista histórico como conceptual. El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo ha hecho la economía desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general (Albacete, 2004, 2007).

Garvin (1988) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad e indica las cuatro etapas en la evolución del concepto enunciadas en la siguiente figura:

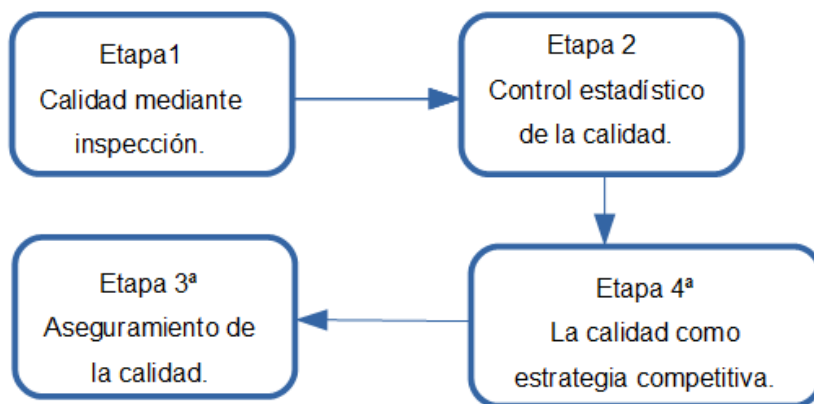


Figura 1.2: Etapas de la calidad

Etapa 1 Calidad mediante inspección. Idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado. Esta etapa coincide con la revolución industrial.

Etapa 2 Control estadístico de la calidad. El precursor de esta etapa fue Shewhart. Demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la producción no eran sinónimo de una mejora de calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas.

Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Autores como Juran (1951) o Feigenbaum afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización.

Etapa 4ª La calidad como estrategia competitiva. En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se le define desde el punto de vista del cliente y se le incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad.

Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones. Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Indicando que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. Para (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a

cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad definiéndola como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

Una vez conceptualizados estos conceptos, se asume que la gestión de la CET se basa en diseñar, proyectar y evaluar aquellos elementos que influyen en la idea que tienen los clientes sobre la experiencia vivida.

Las investigaciones orientadas a gestionar la CET, y más específicamente, las experiencias auténticas, tienen origen en los primeros trabajos de autores como Boorstin (1964), MacCannell (1973), y Cohen (1979), los cuales sostienen que los turistas no se satisfacen con un evento artificial, además buscan la autenticidad de las experiencias. Cohen (1979) define una experiencia de calidad como aquella que relaciona la persona y su visión del mundo dependiendo de la ubicación de su centro de referencia con respecto a la sociedad a la que pertenece. Ryan (1995), Aho (2001), Berry, Carbone y Haeckel (2002) y Jennings y Nickerson (2006) plantean que la satisfacción y la calidad funcional por si solos, ya no describen correctamente la experiencia que busca el turista en la actualidad.

Krispy Kreme y Starbucks creen y aplican la experiencia en la pieza central de sus proposiciones de valor. Creen perfectamente que no son únicamente los elementos racionales los que generan el compromiso del cliente, sino también el lazo emocional de la experiencia que transforma sus productos y servicios en algo memorable. En otras palabras, lo que el cliente recordará de su experiencia total mucho tiempo después de que se haya producido el consumo no serán los elementos racionales, sino los emotivos. Y son precisamente esas sensaciones inconscientes las que dictarán al cliente no sólo a dónde acudir en futuras ocasiones, sino también qué recomendar a sus amigos, familiares y conocidos. Algunas estrategias orientadas a gestionar la CET son: involucración del turista, integrando los elementos del entorno externos al turista con los internos del individuo, siendo la naturaleza un facilitador clave; el shock sensorial, apelando a los cinco sentidos y generando una excitación y estimulando al turista, creando

sorpresa y un entorno de escape; autenticidad, enlazando lo vivido con el entorno inmediato y el destino; diversión, creando placer y un entorno agradable y de entretenimiento; sociabilidad, proporcionando la posibilidad de compartir y de participar en una comunidad; personalización, que aporta libertad y control, donde el turista siente que puede elegir y definir en cierta medida gracias a su habilidad y esfuerzo el resultado final, consiguiéndolo por el mismo; y autodescubrimiento y transformación, donde por medio de un aprendizaje y un intercambio de valores y reflexiones, el turista percibe un cierto cambio que le satisface y permanece en su memoria (Carballo Fuentes et al, 2015; citado por Gonzales Camejo 2018).

1.2.1 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en la industria hotelera. Los hoteles temáticos

La empresa en el mercado tiene la responsabilidad de ofrecer un producto o servicio de calidad para el conjunto de la sociedad. La importancia de la calidad ha significado el punto de partida de muchos autores para estudiar este concepto. Los artículos académicos justifican el estudio de la calidad a partir de diferentes puntos de vista. Aguiló (1996) indica que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, han cambiado el entorno y la forma de competir. Este escenario obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva del mercado, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (López y Serrano, 2001). Poon (1993) afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicio y la búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999). La viabilidad de la empresa está directamente relacionada con la satisfacción de los consumidores. Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994). Por tanto, desde un punto de vista de viabilidad tanto económica como financiera, la calidad es importante.

La calidad tiene dos dimensiones: **calidad funcional**: se refiere a aquellos aspectos que son esperados por el cliente. Si no se cumplen queda insatisfecho del servicio y la **calidad experiencial**: se refiere a los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden. Si no se cumplen no se defrauda, porque no se esperan. Pero si se cumplen refuerza la satisfacción del cliente.

A diferencia de otros productos turísticos, los hoteles son un conjunto de recursos, servicios e infraestructura orientado a satisfacer las necesidades más básicas del visitante (González Camejo, 2018); de ahí que su principal desafío es hacer de sus servicios una experiencia, con el objetivo de fidelizar los turistas y hacer de ellos promotores del producto; sin olvidar el objetivo final de conseguir su satisfacción, directamente proporcional a la obtención de rentabilidad económica y a la consolidación progresiva de la imagen de marca (Azevedo, 2009; Lyck, 2010). Los investigadores del sector turístico han visto la importancia de trabajar e investigar sobre la calidad en el turismo y en la hotelería, y así se demuestra ya que durante los últimos años, numerosos estudios han desarrollado el concepto de calidad de servicio en la industria hotelera (véase entre otros Knutson et al., 1991; Saleh y Ryan, 1991; Getty y Thompson, 1994; Falces et al., 1999; López y Serrano, 2001). Estos estudios han demostrado, además de las particularidades de la calidad de servicio en la industria hotelera, una relación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior, justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los establecimientos hoteleros. La necesidad de implantar una filosofía de calidad se está convirtiendo en un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del establecimiento hotelero, en esta línea Ruiz, Vázquez y Díaz (1995, en Albacete, 2004) indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos”. El sector turístico se configura como uno de los sectores más relevantes de la economía por tanto una adecuada gestión de los servicios turísticos debe tener en cuenta las características específicas de los servicios. En el sector turístico, el servicio hotelero puede denominarse producto-servicio ya que comparte las

características propias tanto de los productos como de los servicios. El servicio hotelero se apoya tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles. Reisinger (2001) afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hotelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Estos servicios tienen características únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente. Para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y que comprendan las propias características. Vila (2004) afirma que “los servicios y los productos industriales están cada vez más entrecruzados, y la intangibilidad no constituye su principal diferencia. (...) La única diferencia en la mayor parte de las cuestiones relativas a la gestión radica en la forma de la relación del servicio, el modo de conexión en el tiempo, el espacio, y las reglas de interacción entre productores y consumidores.” Por tanto se puede deducir que el establecimiento hotelero tiene las características propias de los servicios con el añadido de una importante presencia de elementos tangibles para poder ser prestado. Esta naturaleza hace que el establecimiento hotelero tenga unas características propias que lo convierten en particular y hagan necesario un modelo de gestión específico.

Los hoteles temáticos podrían definirse como una excelente idea surgida en la era de la globalización y en respuesta a una intensa competencia turística. En busca de algo nuevo, algo diferente, se encontró un valor que puede ser muy bien aprovechado por sus precursores, incluso dentro del amplio abanico de ofertas que propone el mercado. Como su denominación lo indica, los hoteles temáticos ofrecen al visitante, un especial ambiente, comodidades, decoración, servicios y actividades, acordes a un tema específico. Desde las paredes y objetos de la habitación hasta la atención del conserje, todo conduce a: los negocios, el arte, la música, el diseño, la ecología, el deporte o la gastronomía. La tematización es la transformación de los espacios para crear ambientes que se trasladen en el tiempo, o a otros lugares, reales o fantásticos. Es posible mediante su empleo,

convertir un negocio sin personalidad en un punto de referencia o en un atractivo turístico. La profesionalidad de los actores, junto con la exigencia en la selección de los materiales hace de los productos y tematizaciones, auténticas obras de arte, por su originalidad, realismo y calidad.

La tematización de hoteles sigue marcando las tendencias en la hostelería como un modo de diferenciación frente a la competencia, que hace que el establecimiento sea único en el mundo ofreciendo unas experiencias muy diferentes a los clientes. Ya hace varias décadas que surgieron los primeros hoteles temáticos (Disney fue uno de sus impulsores), basados en series de animación o ambientados en países extranjeros, por ejemplo, cuyo objetivo era el de contentar a los más pequeños (y no tan pequeños). Poco a poco el número de estos hoteles ha ido aumentando en busca de una diferenciación, no obstante desde hace poco tiempo se observa una tendencia que más que apostar por la diferenciación, apuesta por llamar la atención gracias a un concepto (Bernat Comas 2011). Ya se habló hace años del primer hotel de cero estrellas basado en el low cost radical. El Food Hotel llama la atención por apostar por un concepto innovador a la par que extraño, en este hotel alemán, cada marca de alimentación patrocina una habitación, por lo que toda la decoración está tematizada según el patrocinador. Por ejemplo, se puede encontrar una habitación para los amantes de la cerveza, que incluye unas cuantas botellas de regalo junto con un gran anuncio en la cabecera de la cama. También vemos habitaciones de marcas de galletas con cojines tematizados, habitación de Coca-Cola entre otras, junto con un supermercado donde se pueden adquirir todos estos productos. Todo ello bajo el logotipo del hotel, que es un código de barras. Esta tipología de hoteles surge en la década de 1980, aparejado al surgimiento del concepto de hotel boutique. Estos hoteles se distinguen por su moderna ambientación, por encontrarse localizados en los lugares más importantes de las grandes ciudades, ofrecer un servicio personalizado hacia el cliente contando con un diseño elegante, sofisticado y cuidado, con una arquitectura propia. En un inicio no son cadenas hoteleras importantes y disponen de un número muy limitado de habitaciones para prever una estancia tranquila y gratificante en un ambiente íntimo. Algunos de ellos

poseen áreas públicas ambientadas de una manera particular mientras que sus habitaciones no presentan ninguna característica particular sino que son similares a las de otros hoteles. Sin embargo, existen también hoteles temáticos que poseen habitaciones que se diferencian de cualquier otra área del hotel, y representan un lugar diverso. Esto tiene la intención de hacer sentir al huésped que se encuentra en un lugar diferente.

A finales del siglo XX existió un momento cumbre en la investigación referente a la calidad de los servicios hoteleros y la satisfacción de los clientes (Descabalgares, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedía, 2001; Noda Hernández, 2004); y fue el momento indicado para que grandes cadenas hoteleras construyeran sus instalaciones en correspondencia con un determinado estándar, cuya consolidación marcó el inicio de la tematización y dio surgimiento a compañías que quisieron crear hoteles auténticos con estilo y carácter propio. Un hotel temático tiene que transmitir un concepto e idea principal, y la dirección debe no solo conservar sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación. Cada empleado será en su caso un conocedor y un experto de lo que expresa el tema del hotel, y lo que está relacionado con él. Todo aquello que enriquezca el concepto principal deberá ser potenciado, pues el tema no tiene que ser desarrollado con principio y fin, sino hay que lograr que a través del tiempo se vaya recordando con actividades y acciones diversas para que el cliente sienta que está en un espacio singular.

Es obvio que el ocio se ha convertido en un negocio de éxito con grandes perspectivas de futuro para el siglo que viene, pero también es sabido que a la hora de ofrecer actividades de ocio y atracciones turísticas, es necesario realizar previamente una buena planificación de las mismas mediante el conocimiento de las necesidades del consumidor, sus posibilidades económicas y de tiempo así como de la capacidad del destino y las necesidades de sus residentes ya que su buena gestión es la única forma de garantizar que la atracción sea rentable y permanezca durante mucho tiempo. Estos alojamientos temáticos contribuyendo

al desarrollo económico de las regiones de donde se establezcan, es importante considerar factores como el clima, el tema elegido y su entorno, serán fundamentales para que el hotel obtenga el éxito esperado. Factores que han jugado un papel importante en el desarrollo del turismo temático son la búsqueda de nuevas experiencias por parte de la demanda, regiones menos favorecidas por el turismo que buscan nuevas formas de atracción a sus destinos para utilizarlos como herramienta del desarrollo y la búsqueda de nuevas experiencias por parte de la demanda.

Los clientes de este tipo de establecimientos no desean pasar desapercibidos entre los demás clientes, por el contrario, desean ser tratados de forma especial y diferenciada, además de disponer de una serie de atributos funcionales de calidad en los servicios (González Camejo 2018). En el hotelería temático se hace frecuente la aparición de nuevas tipologías. Actualmente existen los hoteles de campo, hoteles spa, hoteles de ciudad, hoteles de enoturismo hoteles de esquí y de playa, hoteles en castillos, en palacios, hoteles de terror, hoteles románticos, hoteles submarinos o los hoteles boutique, entre muchos otros como hoteles en portaaviones, en teatros o en plazas de toros. Es muy frecuente la existencia de los llamados hoteles verdes, situados dentro de la naturaleza, y bajo estrictas normas para el cuidado del medio ambiente, construidos con materiales ecológicos que no dañan la naturaleza, ofrecen alimentos absolutamente artesanales y presentan actividades programadas por los propios miembros del hotel. Actualmente una nueva tipología muy poco conocida son los hoteles casa; unos establecimientos donde el cliente podrá trasladar todas sus pertenencias, hábitos, costumbres, y ambientes propios al establecimiento. Otra futura tipología de hotel será el hotel en el espacio (Kaneshiro y Compton, 2012; Mkono, 2012; Minkiewicz, Evans, and Bridson, 2013; Bharwani and Jauhari, 2013; Rey y Fusté, 2015). Se asume que la tematización constituye la estrategia principal y más segura que ha generado la industria hotelera para gestionar experiencias turísticas (Rihova et al., 2014; Bertella, 2014; Pulido y Navarro, 2014; Carballo Fuentes et al., 2015; Rey y Forné, 2015; Jiménez, 2016; González Camejo 2018). A medida que los hoteles utilicen las diversas alternativas de tematización estarán

transformando positivamente la satisfacción de sus clientes si se logra incidir directamente en cada una de las dimensiones de la calidad de la experiencia.

1.3 Análisis crítico de los instrumentos para la gestión de la calidad de la experiencia turística y su selección

Disímiles son los criterios e interpretaciones acerca de la experiencia turística; existen además muchos métodos y estrategias para la gestión de su calidad tanto al destino turístico como al producto que ofrecen los mismos. Como parte de la presente investigación, se realizó una revisión bibliográfica a los trabajos de 47 autores²; de ellos el 6,38% pertenecen al período (2000-2010) y el 93,62% al período (2010-2018).

Los parámetros empleados para la revisión son siete: etapas definidas, componentes de la experiencia analizados, modalidades turísticas consideradas, herramientas para la obtención de la información, objeto práctico analizado, enfoques empleados y atributos de calidad considerados. Los criterios empleados para seleccionar los parámetros se basan en los resultados de las revisiones conceptuales efectuadas a los constructos abordados en los epígrafes 1.1 y 1.2. Los resultados del análisis se muestran por parámetro en la siguiente tabla:

Tabla 1.1: Análisis de Parámetros para la gestión de la calidad de la experiencia turística

Parámetros	Elementos	% de referencia en las investigaciones
	Diseño	67,39

² Reyes Ávila, Diego A. Barrado Timán(2005); Almeida García(2006); Martínez (2010); Otero y González (2011); Diéguez, Gueimonde, Sinde y Blanco (2011); Almeida (2011); Morales (2011); Ochoa (2011) ; Batista, Ronda, Torres, Escalona (2012); Barbini, Cruz, Roldán, Cacciutto (2012); Fernández, Abad , Goyita , de la Rica (2012); Barrios (2012); Romás (2012); Moral, Fernández (2012); Chu (2012); Riverón (2013); Mastrapa(2013); Batista(2013); Matos(2013); Portillo(2013); Ferreira(2013); Pulido, Navarro (2014); Fuentes, Moreno, León, Brent (2014); Mora (2014); Centin, Bilgihan (2014) ; Martín, García (2015); Baltazar, Zavala(2015); Menezes, Gándara (2015); Muñoz (2015); Cardona, Azpelicueta, Serra(2015); Boné, Rey, Fusté (2015); Jiménez, Campo (2015); González, Macías(2015); Brent(2015); Ali, Hussain, Omar (2015);, Del Gaudio (2015); Matteucci, Filep (2015); Cruz(2016); Richards (2016); del Valle, García(2016); Vinent (2016); Sánchez, Maldonado, Vázquez, Salinas(2017); González, Macías (2017); Rivera (2017) ; González Camejo(2018)

1. Etapas definidas	Proyección	81,73
	Control	34,78
	Mejora	-
2. Componentes de la experiencia analizados	Actividades	100
	Escenarios	100
	Actores	100
	Tematización	100
	Tecnologías	93.47
3. Modalidades turísticas	Turismo Rural	42.55
Consideradas	Turismo Cultural	48.93
	Turismo Sol y Playa	61.70
	Turismo de Ciudad	38.29
4. Herramientas para la obtención de la información	Encuestas	76.08
	Herramientas estadísticas	84.78
	Entrevistas	41.30
	Análisis multidimensional	19.56
	Revisión de comentarios en redes sociales y páginas web	30,78
5. Objeto práctico analizado	Hotel	21.28
	Destinos	63.83
	Otras organizaciones turísticas	14.89
6. Enfoques empleados	Enfoque al cliente	100
7. Atributos de calidad considerados	Cognitivo y afectivo	100
	Sostenibles	48.93
	Sensorial	40.42
	Social	59.57
	Relacional	17.02

En general no se encontró ninguna propuesta que aborde la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño, proyección y evaluación, no se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora. Los componentes de la experiencia se citan en la bibliografía consultada pero no se estudian rigurosamente en ninguno de los trabajos y se muestra la tematización como mejor forma de gestionar. El turismo de sol y playa es el más tratado por los autores pero no se encontró suficiente bibliografía referente a la gestión de experiencias en destinos turísticos de este tipo, se utilizan diversas herramientas para el estudio de este tema lo que garantiza por lo menos la continuidad del

estudio. La gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles, pese a que estos clasifican entre los principales productos de un destino. En toda la bibliografía consultada se utiliza con enfoque al cliente constituyendo la principal materia de gestión de la calidad de experiencias turísticas; no encontrándose ninguna propuesta que integre este con el enfoque de mejora continua. Por otra parte, ningún trabajo consultado interrelaciona las seis dimensiones de calidad identificadas.

Los resultados obtenidos hasta el momento, permiten afirmar la existencia de un estudio metodológico amplio y actualizado acerca de la gestión de experiencias turísticas y la gestión de la calidad; sin embargo, no se encontró ningún instrumento que integre ambos. Aun cuando existen herramientas altamente valiosas, a criterio de la autora ninguna de las investigaciones consultadas se orienta a solucionar completamente el problema científico que da lugar a la presente investigación. Para determinar las tendencias fundamentales de estas investigaciones se realizó un análisis de conglomerados jerárquico, utilizando el software SPSS versión 21.0, análisis de correlaciones de distancia, empleando el Método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado; se realizó un corte a nivel 8, en el cual se delimita la existencia de cuatro grupos de autores (Anexo1). Luego de haber analizado 52 autores de los cuales se escogieron los procedimientos más adecuados donde se analizó su estructura y alcance.

El primer clúster está integrado por el 50% de los autores en él se encuentran investigaciones que abordan productos turísticos experienciales apoyada en el uso de las TIC. La Experiencia Turística desde una perspectiva humanística, abordando los niveles de vivencia de la experiencia, el ciclo de experiencia además de otros elementos expuestos como el diseño de la experiencia.

El segundo grupo está formado por el 25% de los autores, se determinan evidencias empíricas sobre el imaginario post-consumo de la experiencia turística en distintos destinos turísticos para apoyar la toma de decisiones para la gestión turística. Se utilizan Análisis Multidimensional y diversas herramientas

estadísticas, se presenta además el manejo de quejas para el mejoramiento de la calidad del destino.

El tercer grupo representa el 15,38% de los, las principales tendencias de estas investigaciones son el desarrollo de acciones de diagnóstico y mejora abordando el tema de la tematización a la par de la experiencia turística y como el cliente percibe la CET

El cuarto grupo lo constituye el 9,62% donde se pueden apreciar estudios de contribución a la satisfacción del cliente y a la mejora continua se investigan indicadores para evaluar la calidad de la experiencia y las condiciones para su gestión. Se tienen en cuenta los componentes de la experiencia, sus ámbitos dimensiones de calidad; con un enfoque de mejora continua orientado al cliente.

La carencia de estudios profundos de la gestión de la calidad y la experiencia turística en hoteles dan lugar a la aplicación de un procedimiento que permita gestionar la calidad de la experiencia turística. Es por ello que se solicitó a 19 especialistas en Gestión de la Calidad y Control de Gestión con más de 7 años de experiencia tomando en cuenta que se empleó una escala binaria, donde 0 es No apta y 1 es Apta; se seleccionó la prueba No Paramétrica Q de Cochran para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos resultados posibles es la misma para las 19 metodologías. Las que aparecen en el (Anexo 2) muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para Windows.

Si con las 19 metodologías las probabilidades de aptitud fueran iguales, la frecuencia de casos con valor igual a 1 en cada una de sería aproximadamente la misma. El p-valor asociado al estadístico de contraste Asym.Sig. = 0.000 es menor que 0.05, luego, a este nivel de significación, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo la metodología, la probabilidad de que resulte apta para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles, es distinta. El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a la metodología de González Camejo (2018), ya que puede observarse que el número de casos en los que esta metodología se considera apta es claramente superior al

número de casos en que se considera apta para cualquiera de las metodologías restantes. Por tanto se decide implementar la metodología propuesta por González Camejo (2018) para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles.

1.4 Diagnóstico al estado actual de la calidad de la experiencia turística en los hoteles del destino Holguín.

El destino turístico holguinero constituye uno de los principales destinos del país y se encuentra posicionado en el tercer lugar. Representa el 8,6% de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio nacional, contando con 5300 habitaciones, alojando el 9,7% de los turistas días que visitan la isla del caribe. Los hoteles de esta región orientan la calidad hacia el cumplimiento de las Normas internacionales y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Las principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001, igualmente cumplen con una serie de requisitos específicos para cada uno de los servicios ofertados (NC 126: 2001 y 127: 201 4), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad de experiencia.

Se han realizado varias investigaciones en materia de experiencia turística acerca del destino Holguín; estas se ven estrechamente vinculadas a la calidad de la experiencia y al diagnóstico de la misma. La autora seleccionó investigaciones desarrolladas en el período 2011-2018 (Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Mastrapa Rodríguez, 2013; Matos Carballosa, 2013; Riberón León, 2013; Batista Sánchez, 2014; Mora Hernández, 2014; Pérez, 2017, González Escalona, 2017 y González Camejo, 2018); los criterios bajo los cuales fueron seleccionadas estas investigaciones corresponden a la actualidad y grado de relación con el tema tratado. Seguidamente se abordará la esencia de cada una de estas investigaciones.

Morales (2011), Ochoa Aguilar (2011), Mora Hernández (2014) y Batista Sánchez (2014) desarrollan un diagnóstico a la imagen como un componente esencial del destino, para garantizar experiencias satisfactorias a los visitantes; el objeto práctico analizado se enmarca en el sector hotelero. Entre los elementos que se abordan se encuentran la necesidad de que el cliente quede satisfecho con la

estadía en el destino sintiendo que tuvieron una experiencia inolvidable. Además que los comentarios y criterio que exponen en TripAdvisor, abarcan todas las experiencias vividas.

Mastrapa Rodríguez (2013), Riberón León (2013), Matos Carballosa (2013), Pérez (2017), González Escalona (2017) y González Camejo (2018) investigan la gestión de calidad de experiencias en el destino y exponen que se debe que se necesita trasladarse de la calidad funcional del servicio a la experiencia, pues los índices de la calidad funcional determinan la satisfacción del consumo pero no de la. Otros resultados asociados a estas investigaciones son:

- La necesidad de potenciar fundamentalmente los servicios tematizados y las actividades de ocio, pues son las motivaciones que más agradan a los turistas. Mediante la creación de nuevas actividades y la promoción de las mismas
- Insuficientes actividades de exploración de manera espontánea e imprevisible, a partir de excursiones a sitios históricos, juegos de participación y actividades específicas a clientes repitentes.
- Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura. A través de la incursión en el programa de animación ejercicios yogas y de Taichi, clases en las cuales permitan el conocimiento de la historia y religión cubana talleres de pintura y actividades de buceo y pesca.
- Necesidad de incentivar la multi-experiencia a través de las vivencias extremas y existenciales y estimular la multi-actividad orientada a hacer más atractivas las actividades creativas, de diversión y juego; las de ejercicio físico y las de equilibrio de cuerpo y alma
- Insuficientes escenarios adecuados para la realización de actividades de meditación y relajación
- Poca variedad de actividades en el Programa de Animación

A criterio de la autora, los estudios observados concuerdan en cuanto a las insatisfacciones por parte de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia vivida, en las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, relacional, social y relacional. Igualmente se encontraron varias limitaciones relacionadas con los componentes de la experiencia y la forma en que estos se gestionan. Los

resultados obtenidos evidencian la necesidad de gestionar la CET en el hotel Brisas Guardalavaca.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

2.1 Procedimiento para la Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en Hoteles

Teniendo presentes los análisis de la concepción de la CET, los precedentes estudios sus componentes y dimensiones, los distintos enfoques e instrumentos metodológicos propuestos para su gestión y las insuficiencias detectadas en la construcción del marco teórico práctico-referencial, en el presente capítulo procederá a la aplicación de un procedimiento cuyo objetivo fundamental es la gestión de la CET en hoteles; como vía de contribución a la satisfacción del cliente y a la mejora continua.

Este procedimiento consta de cuatro fases, en cada una de ellas se definen pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a emplear, en el (Anexo 3) donde se expone el algoritmo que lo sustenta.

Fase I. Preparación e involucramiento

Paso 1. Presentación y compromiso

Objetivo: crear las condiciones para beneficiar el compromiso con la investigación.
Contenido: garantizar, desde el inicio y durante el proceso de realización de la investigación, la cooperación de todos los miembros de del hotel; lo que ayudará a reducir la resistencia al cambio que puede obstaculizar el desarrollo del estudio al pensarse como un proceso evaluativo. Se constituirá el grupo de trabajo, para lo cual se recomienda apelar a especialistas externos (consultores) y apoyarse en los miembros de mayor experiencia dentro del hotel, ya que el grado de comprometimiento y paternalismo de los trabajadores de la organización podría alterar los resultados esperados. Debe efectuarse durante esta etapa, la asignación de los recursos materiales necesarios para desarrollar la investigación, evitando incurrir en costos innecesarios e incentivando hacia una política de ahorro.

Técnicas: entrevistas, conferencias, cursos, seminarios, charlas y métodos grupales de toma de decisiones.

Paso 2. Preparación de la Experiencia

Objetivo: definir los elementos que distinguen el hotel y constituyen fortalezas para trazar estrategias orientadas a ofrecer experiencias placenteras

Tarea 1. Determinar el Índice de oportunidades del hotel (IOh)

Contenido: caracterizar el hotel teniendo en cuenta las oportunidades en cuanto a:

1. Condiciones geográficas y culturales: clima, recursos naturales, características de la localidad, cultura y tradiciones (la belleza natural, el clima agradable, el buen estado de los recursos naturales, el desarrollo local, y la riqueza de cultura y tradiciones incrementan las oportunidades del hotel para satisfacer a los clientes)
2. Escenarios: infraestructura, planta hotelera, vías de acceso al hotel, comunidades vecinas (el buen estado y diversidad en los escenarios constituyen oportunidades para la satisfacción de los clientes)
3. Actores: Clientes por mercado (se considera que mientras más elementos comunes existan entre los clientes, más oportunidad tiene el hotel de satisfacerles a todos)
4. Co-actores: Personal del hotel y pobladores locales (la cordialidad, profesionalidad, buen trato e involucramiento de los co-actores incrementa la oportunidad de satisfacción)
5. Actividades: Servicios y actividades (la diversidad y cantidad de actividades incrementa la oportunidad de satisfacción)
6. Tecnología: Conectividad, recursos materiales, redes sociales (la calidad y alcance en la conectividad, el buen estado de la tecnología y los comentarios positivos en redes sociales constituyen oportunidades para satisfacer a los clientes)
7. Tematización (la correcta definición y respeto a la tematización contribuye a satisfacer a los clientes)

Una vez caracterizados los elementos se establecen las oportunidades, tal y como se muestra en la tabla 2.1 y se calculan los índices de oportunidad (IOc) por componente y el índice de oportunidad del hotel (IOh), este último según la expresión de cálculo¹.

Tabla 2.1. Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
-------------	-----	---------------

Condiciones geográficas y culturales		
Escenarios		
Actores		
Co-actores		
Actividades		
Tecnología		
Tematización		
Ioh		

Fuente: González Camejo (2018)

$$IOh = \sum C/tc \quad (1)$$

C: componentes

tc: total de componentes

Para evaluar el índice de oportunidad de cada componente se recomienda utilizar la escala que aparece en la tabla 2.2

Tabla 2.2. Escala para evaluación de indicadores

Rango	Evaluación cuantitativa
1-2.5	Muy Baja
2.51-3.8	Baja
3.81-4.5	Media
4.51-5.00	Alta

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, el diagrama de flujo, encuesta y trabajo en grupo y método de expertos.

Paso 3. Cálculo del Índice satisfacción de la experiencia (ISE)

Objetivo: determinar el grado de satisfacción del cliente con la experiencia vivida en el hotel

Contenido: se evalúan las seis dimensiones (cognitiva, afectiva, sensorial, relacional, social y sostenible) y 15 atributos de calidad (racional, espiritual, cultural, responsable, físico, ecológico, diversión, autenticidad, renovadora, confortable, estimulante, emocional, hedonista, novedad y escapista) de la experiencia turística.

Las propuestas realizadas a partir de este paso, y durante todo el procedimiento,

fueron validadas por un grupo de expertos, integrado por 13 especialistas en el tema, con un nivel de confianza y experticia elevados, según establece la NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos. Para su selección se emplearon los criterios: grado científico, investigaciones relacionadas con el tema y años de experiencia. Se calculó un Índice de Experticia (IE) según la expresión de cálculo 2; y los parámetros y escala se exponen en la tabla 2.3

Para calcular el ISE se emplea la expresión de cálculo 3 y para la evaluación de los resultados se utiliza la escala establecida en la tarea 1. Se sugiere emplear encuestas con preguntas orientadas a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia y utilizar la misma escala propuesta en la tabla 2.2. Con el propósito de organizar el análisis, los atributos de calidad se agrupan por dimensiones. Los especialistas seleccionados agruparon los atributos según se muestra en la tabla 2.4

Tabla 2.3 Parámetros para evaluar la experticia

Criterios	Parámetros	Clasificación
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1
	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 – 3	Alto

Fuente: González Camejo (2018)

$$\text{Índice de Experticia (IE)} = \sum Pp/3 \quad (2)$$

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Tabla 2.4. Atributos y dimensiones de calidad de la experiencia

Dimensiones	Atributos
Cognitiva	cultural, hedonista, novedad

Afectiva	espiritual, estimulante, emocional, escapista
Sensorial	físico, renovadora, confortable
Relacional	Diversión
Social	Autenticidad
Sostenible	racional, responsable, ecológico

Fuente: González Camejo (2018)

Índice de satisfacción de la experiencia (ISE)= $\sum Sde/6$ (3)

Sde: Satisfacción por dimensión (se obtiene de promediar las puntuaciones (1-5 según escala) por atributo (Sae) Las estrategias a seguir durante el desarrollo del procedimiento dependen del resultado del ISE; seguidamente se proponen alternativas en función de la escala empleada.

- Si el ISE es muy bajo: el objetivo esencial del diseño de la experiencia es garantizar la satisfacción de los clientes
- Si el ISE es bajo: el diseño de la experiencia debe orientarse a incrementar la satisfacción de los clientes, ya que su estado actual es muy vulnerable e insuficiente.
- Si el ISE es medio: aunque la satisfacción del cliente es suficiente; existen deficiencia
- Si el ISE es alto: la satisfacción del cliente es alta, sin embargo, el diseño debe garantizar la mejora continua y la estabilidad del indicador

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes

Contenido: determinar y agrupar las expectativas que tienen los clientes con respecto a la calidad de la experiencia.

En esta tarea se listan las expectativas de los clientes y se clasifican atendiendo a los cuatro ámbitos de la experiencia (entretenimiento, educacional, estético y aventurero) definidos por Pine y Gilmore (1999) y retomado por (Fernández Villarán et al, 2012; Andrades y Dimanche, 2014). Para realizar esta tarea se debe efectuar una revisión a los comentarios de los clientes en las redes sociales y aplicar encuestas con preguntas abiertas que estimulen la creatividad del cliente.

La combinación de los resultados de ambos métodos permitirá determinar y clasificar las expectativas de los clientes González Camejo (2018)

Técnicas: revisión de comentarios en redes sociales, entrevistas, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia

Objetivo: diseñar y proyectar la experiencia del hotel, en función de los atributos de calidad y componentes de la experiencia; de acuerdo al (los) ámbito predominante

Contenido: determinar el tipo de experiencia que debe proyectar el hotel, según el (los) ámbito predominante en las expectativas de los clientes. Calcular los índices de predominancia, analizar los componentes y construir la matriz de experiencia. Establecer estrategias orientadas a cada una de las expectativas definidas, definir los recursos necesarios, discutir las propuestas y proyectar la experiencia.

Paso 4. Definir la Experiencia

Contenido: establecer el tipo de experiencia que debe preparar el hotel, en correspondencia con el (los) ámbito predominante en las expectativas de los clientes. Calcular los índices de predominancia para cada elemento, analizar los componentes y construir la matriz de experiencia.

Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel

Una vez determinadas las expectativas de los clientes y clasificadas según los ámbitos de la experiencia, se procede a construir la matriz de experiencia del hotel, tal y como aparece en el (Anexo 4). Para construir esta matriz se recomienda apoyarse en el equipo de trabajo constituido en la Fase I o constituir un grupo de expertos, ya que su estructura requiere de un análisis profundo a las expectativas definidas para establecer su interrelación con cada elemento de la matriz. Igualmente se propone construir una matriz para cada ámbito y analizar las expectativas por ámbito, y así agilizar el trabajo. Para determinar la prioridad de las expectativas se consultó a los expertos y estos propusieron una escala, en función de la cantidad de clientes analizados. Orden de prioridad de las expectativas:

81-100%/clientes: Prioridad 1

50-80%/clientes: Prioridad 2

0-49%/clientes: Prioridad 3

Debe tenerse en cuenta que el hecho de que el ámbito predominante sea uno; no implica que la experiencia no se proyecte en los tres restantes. Esto solo significa que las expectativas que dieron lugar a la definición de la experiencia tiene una orientación marcada hacia el ámbito predominante.

Técnicas: revisión de comentarios en redes sociales, entrevistas, encuesta, métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP)

Una vez se construya la matriz de experiencia del hotel se procede a calcular los IP para los ámbitos; según la expresión de cálculo y la escala que aparecen en la tabla 2.5. La selección de la expresión de cálculo y la escala se basa en el criterio de los expertos consultados en el paso 3. De esta forma se obtiene un criterio cuantificable de la presencia de cada ámbito en las expectativas de los clientes y a la vez una visión general de la experiencia que debe proyectar el hotel.

Tabla 2.5 Expresión de cálculo para los IP

Índice de Predominancia (IP)		Expresión de cálculo	Leyenda
Ámbitos	4	$IPa = \sum (V/100) / Expa$	IPa: índice de predominancia de los ámbitos V: % de clientes que comparten las expectativas asociadas al ámbito Expa: Cantidad de expectativas por Ámbito
Escala		Se selecciona el (los) mayor IP en una escala de 0-1	El IP predominante es el que debe potenciarse en el diseño de la experiencia

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia Teniendo en cuenta que la forma en que se relacionan los componentes de la experiencia y las expectativas

de los clientes constituye un elemento altamente subjetivo; se debe analizar de forma cualitativa. Para el desarrollo de esta tarea, se recomienda resumir la esencia de cada componente según los elementos reflejados en la matriz. De esta forma se podrán definir estrategias para cada componente, una vez se proyecte la experiencia.

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 6. Esquema de la experiencia

En esta tarea se establecen estrategias concretas para cada una de las expectativas analizadas en las tareas 3-5, en cada uno de los servicios del hotel. Deben tenerse en cuenta los recursos necesarios para la implementación de cada estrategia y su prioridad (atendiendo al grado de importancia de la expectativa para el cliente). Para realizar el esquema de la experiencia se propone la tabla 2.6

Tabla 2.6 Esquema de la Experiencia

Estrategia	
Expectativas que satisface	Prioridad
Servicio	Actividades

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

Luego de elaborados los esquemas, se ponen las estrategias a consideración del Consejo de Dirección del hotel; este aprueba total o parcialmente las propuestas y se procede a su proyección.

Paso 5. Ejecución de las estrategias

Contenido: poner en práctica las estrategias definidas en la tarea 6 y monitorear su aplicación. Este paso generalmente requiere de una mayor cantidad de tiempo para su desarrollo, por tanto, es esencial la responsabilidad y la disciplina a la hora de desarrollarlo. Requiere de la presencia del equipo de trabajo y la supervisión de los directivos, así como del involucramiento de todo el personal del hotel.

Técnicas: observación directa, revisión documental

Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia

Objetivo: evaluar y proponer soluciones a las deficiencias asociadas a la calidad de la experiencia del hotel.

Contenido: se procede a evaluar los atributos de calidad, el desempeño de los componentes de la experiencia y el nivel de aproximación entre las expectativas y percepciones del cliente con respecto a esta. Se identifican las insuficiencias en la calidad de la experiencia y se proponen soluciones preventivas y correctivas.

Paso 6. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia

Contenido: se mide la percepción actual de los clientes con respecto a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia. Se calcula el índice de percepción (I_{Pe}) y se determinan las deficiencias en la calidad de la experiencia.

Se recomienda efectuar una revisión a los comentarios de los clientes en las redes sociales, como mínimo, tres meses después de aplicadas las estrategias definidas en la Fase II. De igual modo pueden aplicarse encuestas para determinar la percepción que tienen los clientes de la experiencia vivida en el hotel. Una vez recopilada la información se procede a determinar la presencia de cada atributo y dimensión de calidad en la percepción de los clientes. Se propone emplear la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra Analizada	Presencia del Atributo	I _{Pe}
Cognitiva	Cultural			
	Hedonista			
	Novedad			
Afectiva	Espiritual			
	estimulante			
	Emocional			
	Escapista			
Sensorial	Físico			
	renovadora			
	Confortable			
Relacional	Diversión			
Social	autenticidad			
Sostenible	Racional			

	Responsable			
	Ecológico			

Fuente: González Camejo (2018)

La muestra analizada se define por el número de comentarios revisados o la cantidad de clientes encuestados; y la presencia del atributo específica la cantidad de veces que ese atributo es percibido de forma positiva. El IPe se calcula según la expresión de cálculo 8 y la escala se sustenta en investigaciones de (Pérez, 2017 y Escalona González, 2017)

$I_{Pe} = \text{Presencia del atributo} / \text{Muestra Analizada (8)}$

Escala de evaluación:

$I_{Pe} < 0.5$ (Bajo)

$0.51 < I_{Pe} < 0.80$ (Medio)

$0.81 < I_{Pe} < 1$ (Alto)

Técnicas: Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

Tarea 7. Evaluación de la calidad de los componentes de la experiencia por servicio

Contenido: se evalúa el desempeño de cada componente por servicio y se determina la forma en que estos han contribuido a la calidad de la experiencia turística proyectada por el hotel.

Para desarrollar esta tarea, se propone diseñar una encuesta con preguntas dirigidas a medir el desempeño de los actores, escenarios, actividades, tematización y tecnología, en cada servicio del hotel. Los resultados de esta tarea representan la medida en que los componentes contribuyen a la calidad de la experiencia. Deben calcularse los índices de calidad del componente de la experiencia (ICce) y los índices de calidad de la experiencia por servicio (ICes). Para ello se proponen las expresiones de cálculo 9-11; y se recomienda emplear la misma escala propuesta para la tarea 1.

$IC_{ce} = \sum P_c / 3$ (9) $IC_{es} = \sum P_c / 5$ (10) $P_c = \sum V_c / x$ (11)

P_c : Puntuación promedio de cada componente

V_c : Puntuación otorgada por un cliente a cada componente

X: cantidad de clientes

Técnicas: Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr)

Contenido: analizar la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia vivida en el hotel y compararla con el ISE calculado en el paso 3. Debido a que los clientes encuestados no serán los mismos que en el paso 3, se recomienda recalcular el tamaño de la muestra y emplear el mismo instrumento. Posteriormente deben compararse los ISE anterior y recalculado y analizar la diferencia atendiendo a la escala que aparece en la tabla 2.8.

Tabla 2.8 Escala para evaluar la diferencia entre los ISE

Parámetros	Clasificación	Estrategias
$ISE > ISEr$	CET insuficiente	Una vez concluido el paso 7, se debe retornar a la Fase I, hasta que el ISEr alcance o supere el valor inicial.
$ISE = ISEr$	CET estable o estancada	La ejecución del paso 7 debe orientarse a analizar aquellos elementos que deben fortalecerse para que el ISEr supere el valor inicial y garantice la sostenibilidad en la CET.
$ISE < ISEr$	CET superior	Se continua con el desarrollo del procedimiento y se valoran aquellos elementos que pueden ser mejorados

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: Encuestas, revisión de comentarios en redes sociales, trabajo en equipo, métodos de consenso.

Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias

Contenido: identificar las causas que inciden en las insuficiencias detectadas durante el paso 6 y las tareas 7-8. Proponer acciones preventivas y correctivas para solucionar las problemáticas. Definir responsables y recursos necesarios para

ejecutar las soluciones.

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, trabajo en grupo y método de expertos.

Fase IV. Mejora de la Experiencia

Objetivo: proponer acciones de mejora orientadas al perfeccionamiento de la experiencia.

Contenido: una vez solucionadas las insuficiencias detectadas en la Fase II, se definen estrategias para que la calidad de la experiencia del hotel transite a un nivel superior. Para ello pueden tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Incorporación de nuevas actividades al esquema de experiencia del hotel
- Modificaciones en los servicios del hotel
- Ampliar los escenarios y gestionar recursos para enriquecer las actividades
- Estrategias para que la experiencia abarque los cuatro ámbitos establecidos
- Acciones orientadas a la incorporación de clientes provenientes de otros mercados

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, observación directa, encuesta, trabajo en grupo y método de expertos.

2.2 Aplicación del Procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca

El presente procedimiento será aplicado en el hotel Brisas Guardalavaca teniendo en cuenta los elementos desarrollados en el capítulo I.

Fase I. Preparación e involucramiento

Paso 1. Presentación y compromiso

Se realizaron reuniones de orientación e intercambio con el consejo de dirección del hotel y parte de los trabajadores. Se constituyó el equipo de trabajo, el cual está integrado por:

1. Director General
2. Sub-director General
3. Sub-director Económico
4. Sub-director Comercial
5. Sub-director de Capital Humano
6. Especialista de Calidad

7. Maître
8. Profesor de la Universidad de Holguín
9. Estudiante de 5to año de la carrera Ingeniería Industrial
10. Estudiante de 5to año de la carrera Licenciatura en Turismo

En este paso se constituyó un comité de expertos, los cuales serán consultados durante la aplicación del procedimiento. El grupo se compone de 11 especialistas con un índice de experticia promedio de 2.68. Se determinaron los recursos necesarios para el desarrollo del estudio, estos no constituyen una limitación debido a que el hotel se encuentra en condiciones de asumir este proyecto. Por razones de confidencialidad de la información, no se detallan los recursos a emplear ni el comportamiento de los indicadores económicos.

Paso 2. Preparación de la Experiencia

Tarea 1. Determinar el Índice de oportunidades del hotel (IOh)

El equipo de trabajo llevó a cabo una investigación acerca del entorno y las características del hotel. Se aplicaron diversas técnicas como la revisión documental, entrevistas y encuestas. Posteriormente se expondrá una breve caracterización de cada uno de los componentes analizados y la forma en que fue investigado.

1. Condiciones geográficas y culturales

Las principales oportunidades que posee el hotel en el plano geográfico-cultural, se centran en el municipio Banes. La revisión bibliográfica y un grupo de entrevistas efectuadas a funcionarios del hotel y el MINTUR permitieron obtener la información que se muestra en la tabla 2.2.1

Tabla 2.2.1. Oportunidades en el plano geográfico-cultural

Elementos	Descripción
Clima	Subtropical con temperaturas moderadas
Vegetación	Se destaca la manigua costera y el bosque. También se presentan los cabales de las alturas de Maniabon y el manglar de la zona costera.
Fauna	Presenta especies endémicas amenazadas de extinción tales como el Gavilán Colilarga y el Carpintero. También pueden encontrarse en territorio Sabaneros Zunzunes, Sinsontes y Palomitas.
Atractivos	El Hotel Brisas Guardalavaca está situado en primera línea de

naturales	playa Guardalavaca a 62 Km de Holguín y a 72 del aeropuerto internacional Frank País en el municipio Banes de la provincia Holguín. En un polo en desarrollo inversionista tanto por el Grupo Cubanacán como por Gaviota. Posee un alto grado de conservación de la naturaleza y de uniformidad del paisaje de las playas que lo conforman. El litoral norte constituye un rico entorno natural por estar insertado dentro del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la Isla.
Atractivos histórico-culturales	Chorro de Maíta Gibara Cayo Saetía Marina Gaviota Centro de Buceo

2. Escenarios

La revisión documental y la observación directa fueron las principales técnicas empleadas para analizar los escenarios. En la tabla 2.2.2 se muestra la información referente a la composición de la planta hotelera y las comunidades vecinas.

Tabla 2.2.2 Escenarios de la experiencia

Elementos	Descripción
Estructura general de la Planta Hotelera	El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar (114 Vista al Jardín y 117 Vista al mar). La Villa es parte del complejo y fue fundada en el año 1998. Está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites contando con dos para discapacitados.
Diseño	Predominan colores en consonancia con el diseño colonial de la infraestructura hotelera. Resaltan los colores amarillo y naranja, que contrastan con el sol y la playa, como modalidad fundamental, bajo la cual opera el hotel. El diseño se divide en dos estilos, uno se orienta hacia la parte tradicional y el otro a la villa, este último se basa en la arquitectura colonial

Escenarios específicos	El hotel posee 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 5 a la carta (uno italiano, uno criollo, uno internacional, una taberna y uno especializado en mariscos, para todos se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas. También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, 2 jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, club para niños, gimnasio y sala de juegos.
Escenarios con cargos extra	Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24h, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24h.
Comunidades vecinas	Las oportunidades inherentes a escenarios de las comunidades vecinas se asocian a los atractivos mencionados en el análisis geográfico-cultural

3. Actores

La información de este apartado se obtuvo de una investigación de mercado efectuada por el hotel los últimos años, como parte del cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel y resultado de varias investigaciones, entre las que destacan Mastrapa Rodríguez, 2013, Cuervo Gutiérrez, 2016, Perdomo Bariam, 2016. Los datos obtenidos en el análisis comercial del hotel muestran que los principales mercados emisores al mismo son Canadá, Inglaterra, Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia. Los resultados obtenidos por mercados emisores se listan a continuación:

Canadá

El mercado Canadá, principal mercado emisor se caracteriza por clientes que viajan en parejas y familia fundamentalmente, con edades entre los 45 y los 60 años, residentes de Ontario, Montreal y Nueva Escocia a través de las líneas aéreas que operan en el destino. El nivel de escolaridad es técnicos y profesionales en su mayoría. Las principales motivaciones de viaje son el turismo de sol y playa y los elementos culturales auténticos del destino, empleando como

fuentes de información la búsqueda online y las agencias de viajes. El instrumento aplicado muestra que son clientes que buscan la relajación y el descanso, conocer nuevos lugares y sitios histórico-culturales. Los servicios extra hoteleros que más compran son la renta de carros y motos, las excursiones náuticas y el buceo. La animación hotelera que prefieren es pasiva y contemplativa, a través de actividades como disfrutar de música, juegos de mesa y bingo y aprender el idioma de los pobladores locales.

Inglaterra

El mercado inglés viaja en familias y grupos. Las familias se componen por trabajadores de clase media entre 26 y 48 años que valoran altamente las recomendaciones de otros clientes. Las principales motivaciones son el sol y la playa y el ocio y recreación. El nivel de repitencia es bajo, empleando las líneas aéreas directas al destino como fuente de arribo. La animación preferida por estos clientes es pasiva-contemplativa, aunque disfrutan de los servicios fuera del hotel como la restauración en el sector privado. Consumen las actividades náuticas y las excursiones acuáticas. Es un mercado que prefiere la diversión vinculada al aprendizaje, comprando excursiones que vinculen estas dimensiones. Los grupos se caracterizan fundamentalmente por estar compuestos por personas de 45 hasta 60 años, empleando como fuente de información las agencias de viajes. Consumen en altos índices bebidas a base de alcohol y tabaco. Estos clientes compran en gran medida las actividades de turismo activo y las excursiones hacia las ciudades.

Alemania

El mercado alemán se compone fundamentalmente por turistas que viajan en familia y parejas, con un alto nivel de repitencia. Proviene de la clase media, siendo pensionados, profesionales o técnicos. Disfrutan de la animación basada en el estilo Club de actividades activas-participativas y son altos consumidores de bebidas alcohólicas y tabaco. Prefieren la restauración fuera de los hoteles y a base de mariscos. Consumen, además, excursiones a entornos naturales a través de las agencias de viajes con precios económicos. Las familias con niños disfrutan de excursiones cercanas al hotel y actividades vinculadas al disfrute de las playas.

Consumen también, en menor medida, las actividades vinculadas al ocio activo en las playas y al disfrute de la cultura y la naturaleza.

Co-actores:

La revisión a documentos relacionados con el desarrollo local y social del territorio, así como los resultados del último censo de población y viviendas efectuado en Cuba, permiten caracterizar al poblador local mediante los siguientes elementos:

- Elevado gusto por la cultura y el deporte
- Inteligente, cordial, solidario, trabajador y dedicado
- Compromiso con el cuidado y preservación de los recursos naturales
- Sentido de patriotismo.

Las comunidades vecinas centran su desarrollo en las actividades asociadas al turismo, contando con varios hospitales y alta cifra de médicos lo que permite una atención integral a toda la población. Esta se inicia en los consultorios del Médico de la Familia y se extiende a centros de trabajo y educacionales. La educación es una de las principales prioridades del municipio alcanzando cifras sin precedentes. En cuanto a los trabajadores del hotel, mediante la revisión documental se pudo determinar que la plantilla el hotel cuenta con un total de 419 trabajadores, la composición de la fuerza de trabajo se muestra en los gráficos 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 y 2.2.6.

El personal se caracteriza por el buen trato al cliente, la profesionalidad, especialización y dominio de varios idiomas.

Gráfico 2.2.3.Plantilla del Hotel

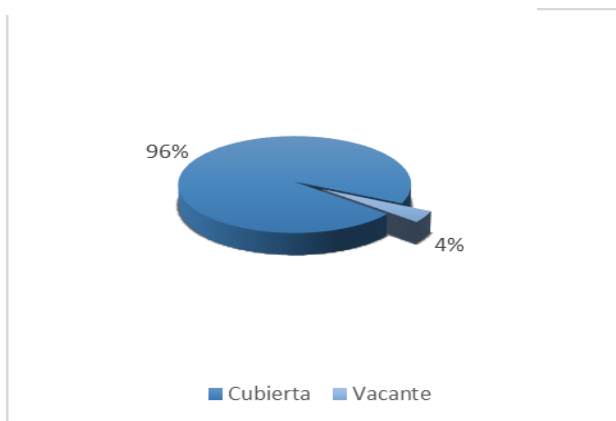


Gráfico 2.2.4.Plantilla por Sexo

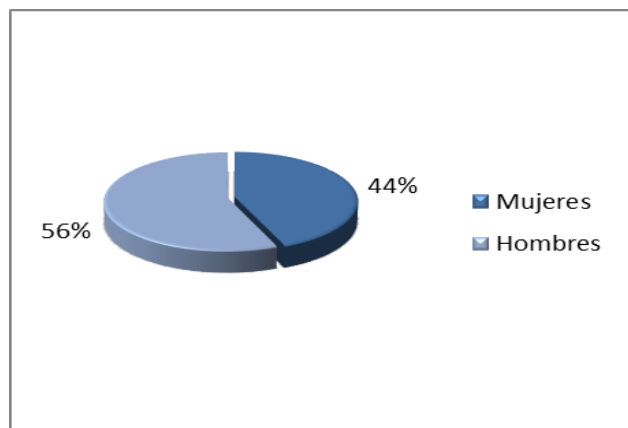


Gráfico 2.2.6.Plantilla por edades

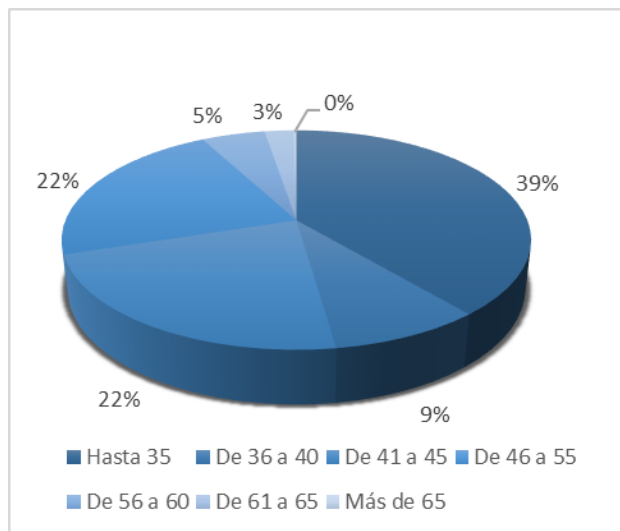
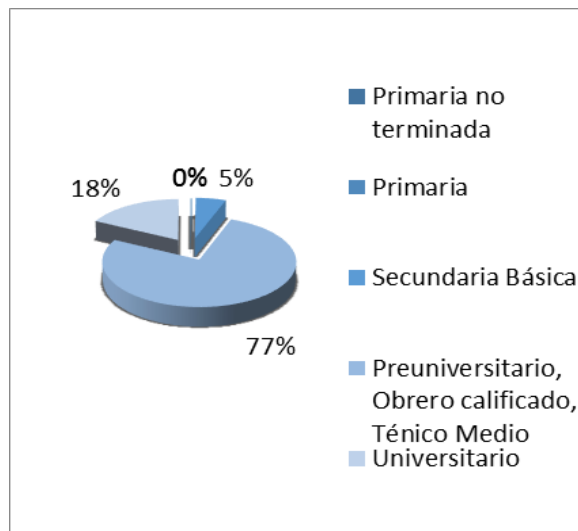


Grafico 2.2.5.Nivel de escolaridad



4. Actividades

Este elemento fue analizado mediante la revisión documental y la observación directa. El hotel Brisas Guardalavaca presta servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y animación, como parte del modelo Todo incluido. En la tabla 2.2.7 se muestran los servicios disponibles y su caracterización respecto a las actividades que realiza

Tabla 2.2.7. Actividades por servicio

Servicios	Actividades
Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en servicio de habitación clasificado en estándar, superior, suite y Premiun; con todos los elementos que incluye el alojamiento para hoteles Todo incluido de sol y playa con categoría de 4 estrellas. Otras actividades son: • Bienvenida con coctel, cavas, jugos naturales o copa de vino • Invitación al cliente a la siembra de un árbol • Masaje y peluquería dependiendo de la repitencia del cliente • Lavandería

Alimentos y Bebidas	2 restaurantes buffet, 5 a la carta (uno italiano, uno criollo, uno internacional, una taberna y uno especializado en mariscos, para todos se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas entre ellos 2 Lobby Bar y Bar en el agua, Servicio de habitaciones, Heladería, Cervecería en los jardines
Animación	La animación se diferencia por ser para adultos (animación diurna y nocturna) y para niños. El Club para niños está incluido en el departamento de animación, y las actividades que en él se realizan forman parte del programa de animación para niños. Otras actividades como Juego de Tenis, Tiro al Blanco, Volley de Playa, Ejercicios en la piscina, Ping-Pong, Polo Acuático, Fútbol, Aeróbicos, Basket

5. Tecnología

La tecnología será analizada desde dos perspectivas: la capacidad tecnológica de la instalación y la forma en que esta aprovecha la tecnología para promocionar sus servicios. En ambos casos el hotel hace un buen uso de este elemento para contribuir a la CET. Un inventario de recursos del hotel permitió determinar la existencia de una plataforma tecnológica suficiente para la demanda anual de visitantes.

Por otra parte, el hotel dispone de una plataforma tecnológica para promocionar sus servicios a través de páginas web, redes sociales, videos promocionales, etc.

Tematización

La tematización del hotel es desorganizada, existe tematización en la parte de restauración, bebidas los bares generalmente tienen nombres de bebidas típicas como el Coffee Bar Cappuccino, Bar Havana Club pero no todos, por otra parte las habitaciones en el caso de la villa la cual está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara, sin embargo no siguen una lógica de diseño que corresponda con el servicio de

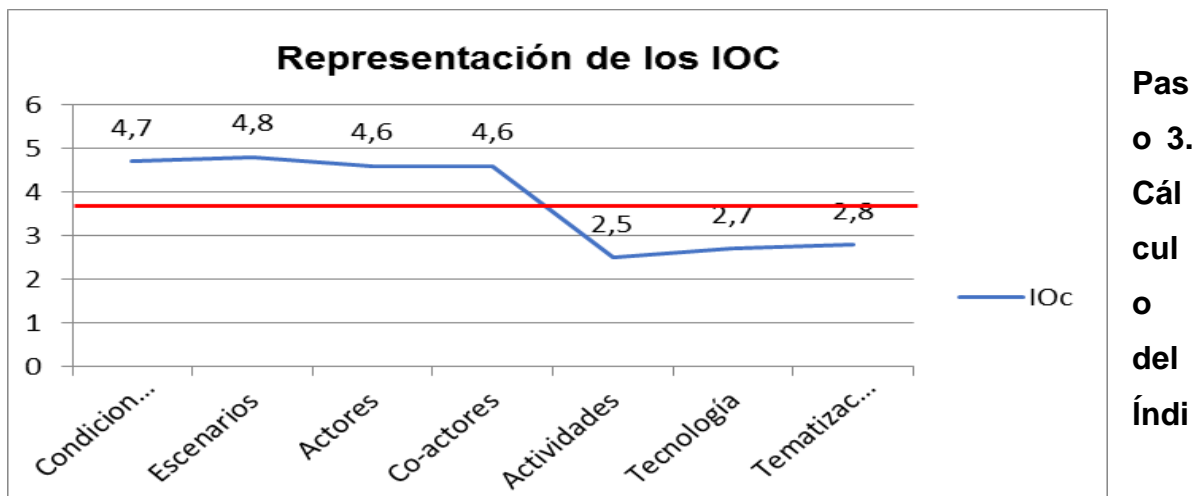
alimentos y bebidas ni con el servicio de animación. La estructura de diseño del hotel la sección de la villa se observan los techos coloniales pero tampoco se observa una tematización organizada haciendo acciones de tematización pero aisladas independiente para cada servicio.

Para otorgar el IOc se sometió a consideración del comité de expertos, toda la información anteriormente expuesta. Estos, mediante una profunda revisión y una serie de entrevistas con el equipo de trabajo y miembros del hotel, otorgaron los IOc según se muestra en la tabla 2.2.8. El valor obtenido para cada componente es el resultado de haber promediado la puntuación otorgada por cada experto.

Tabla 2.2.8 Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
Condiciones geográficas y culturales	4.7	Alta
Escenarios	4.8	Alta
Actores	4.6	Alta
Co-actores	4.6	Alta
Actividades	2.5	Baja
Tecnología	2.7	Baja
Tematización	2.8	Baja
IOh	3.81	Media

Como puede observarse, la oportunidad del hotel de brindar una experiencia que satisfaga las expectativas de los clientes es media. Todos los componentes presentan IOc entre bajo y alto; siendo las actividades, la tecnología y la tematización; los elementos que menos oportunidades representan para la efectiva proyección de la experiencia turística.



ce satisfacción de la experiencia (ISE)

Para calcular el ISE, el equipo de trabajo, en conjunto con el comité de expertos elaboró una encuesta (Anexo 5) para evaluar el grado de satisfacción que tienen los clientes con los atributos y dimensiones determinantes en la CET.

$$n = \frac{K^2 p.qN}{e^2(N-1) + K^2 p.q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

p: 0.5

q: (1-p) = 0.5

N: promedio de clientes que visitó el hotel en el semestre de septiembre de 2017 a febrero de 2018 (4389 clientes).

e: 5%; (0.05).

K: 95%

El tamaño de la muestra es 354 clientes. Una vez aplicada la encuesta se procedió a su validación en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0, para analizar su fiabilidad y validez, calculando el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.846 y el KMO resultante es de 0.792; lo cual admite suponer que los *ítems* de la encuesta han sido debidamente operacionalizados y existe uniformidad en las respuestas. En la tabla 2.2.9 se muestran los resultados obtenidos en relación al ISE.

Tabla 2.2.9. Resultados del ISE

Dimensiones	Atributos	Sae	Sde	Clasificación
Cognitiva	Otros	4,19	4.07	Media
	Cultural	3.90		Media
	Hedonista	4.20		Media
	Novedad	4.00		Media
Afectiva	Otros	4.50	4.30	Media
	Espiritual	3.81		Media
	Estimulante	4.00		Media
	Emocional	4.50		Media

	Escapista	4.70		Alta
Sensorial	Otros	4.36	4.37	Media
	Físico	4.60		Alta
	Renovadora	4.55		Alta
	Confortable	4.00		Media
Social	Otros	4.20	4.24	Media
	Autenticidad	4.28		Media
Relacional	Otros	3.81	3.81	Media
	Diversión	3.81		Media
Sostenible	Otros	4.50	4.19	Media
	Racional	3.81		Media
	Responsable	3.95		Media
	Ecológico	4.50		Media
			ISE = 4.16	Media

La satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia turística, en el hotel, es media; lo cual significa que cualquier variación en el estado actual puede causar que este indicador se deteriore. En el gráfico 2.2.10 se muestra una comparación respecto al ISE por atributo y dimensiones. El diseño de la experiencia turística debe orientarse a incrementar la satisfacción del cliente, hasta que pueda considerarse alta.

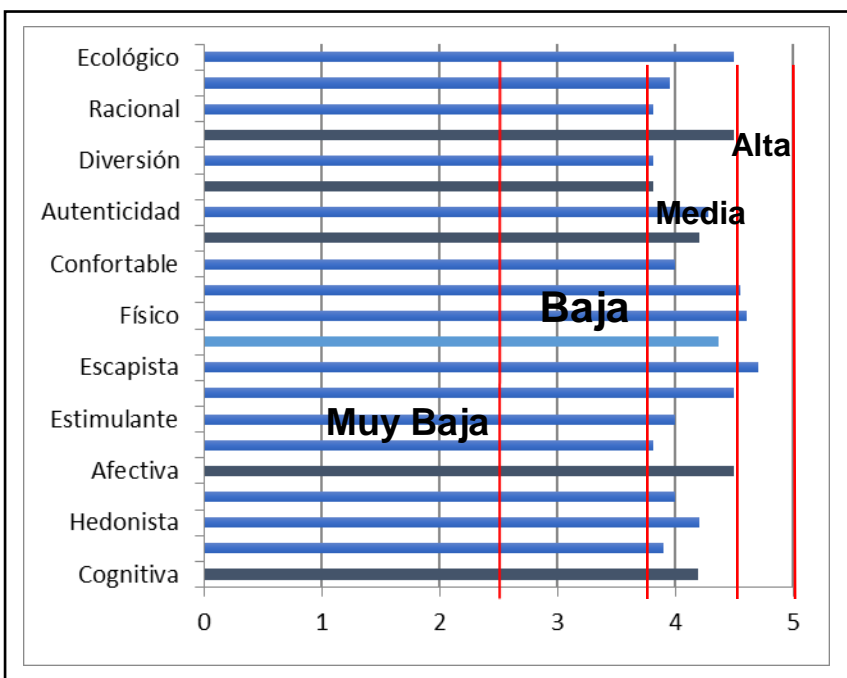
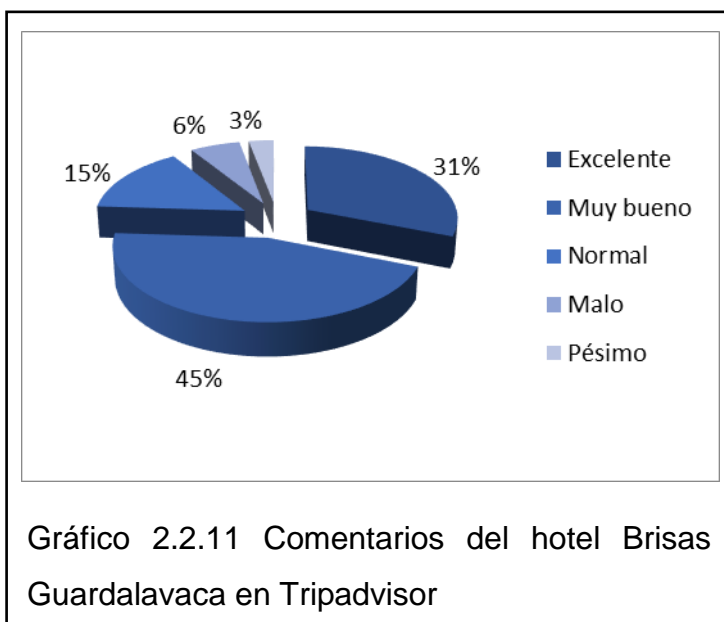


Gráfico 2.2.10 Comparación respecto al ISE por atributo y dimensiones

Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes

Para identificar las expectativas de los clientes en relación a la experiencia turística, fueron consultados los comentarios reflejados en Tripadvisor. El hotel posee (hasta abril/2018) 4.333 comentarios, clasificados como se muestra en el gráfico 2.2.11.



Como se observa el 76% de los comentarios se encuentran en el rango de Excelente-Muy bueno; el 15% lo encuentra Normal y solo el 9% clasifica el hotel entre Malo-Pésimo. La revisión de estos comentarios permitió clasificarlos atendiendo a idioma, información aportada y fecha. Para el análisis se

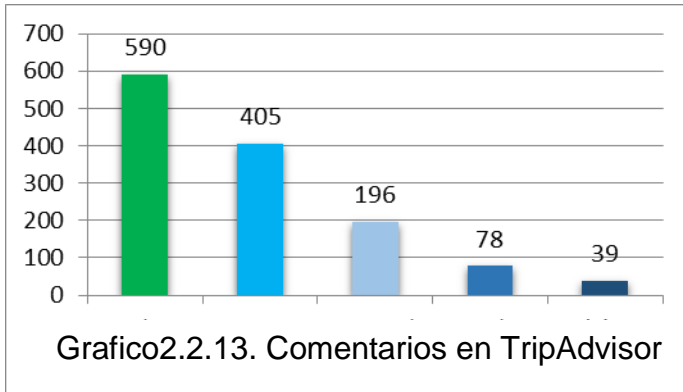
establecieron principios de inclusión y exclusión, tal y como se muestra en la tabla 2.2.12.

Principios de inclusión
Comentarios de TripAdvisor desde enero de 2018 hasta abril de 2018.
Comentarios en idioma inglés, francés, italiano, español y portugués.
Principios de exclusión
Comentarios que solo hacen referencia a los atributos funcionales del hotel. Comentarios cuyos títulos solo refieran: fecha del viaje, el nombre de usuario de la misma página web <i>TripAdvisor</i> , el nombre del hotel y no posean significado semántico.

De esta forma, de un total de 4333 comentarios encontrados, se incluyeron en el análisis el 30.18%

En el gráfico 2.2.13 se puede observar la clasificación de los comentarios seleccionados.

La revisión a los comentarios permitió identificar las expectativas de los clientes y



asociarlas a los cuatro ámbitos de la experiencia. El equipo de trabajo se dio a la tarea de agrupar las expectativas que tuvieran elementos en común y presentarlas de la forma más completa. Posteriormente se resume la esencia de las

principales expectativas encontradas durante el análisis de los comentarios.

Entretenimiento: los comentarios se basan en la necesidad de potenciar mayores actividades vinculadas con el sol y la playa. Se incluyen elementos asociados a las actividades deportivas que vinculan la cultura cubana y potencian los bailes tradicionales y la música popular.

Educacional: Los clientes manifiestan su interés en que el hotel desarrolle actividades relacionadas con el turismo científico y el turismo de eventos. Se plantean opiniones sobre la inexistencia de suficientes espacios que potencien la lectura, la venta de libros, obras de arte. Se evidencia interés por la realización de exposiciones y talleres; así como el desarrollo de cursos, entre los que destacan temas como: arte culinario, gastronomía, Historia de Cuba, música tradicional, fotografía y baile.

Estético: Las expectativas reflejan la intención de los clientes por actualizar la decoración del hotel, modificar los elementos que forman parte de las diferentes áreas, cambiar los colores de la pintura y la lencería, redecorar los restaurantes e incorporar fotografías relacionadas con el sol, la playa y la recreación.

Aventurero: Los clientes manifiestan su interés por las actividades náuticas, el canopy, el paracaidismo y la realización de competencias deportivas entre hoteles. También hacen alusión a la necesidad de realizar excursiones y acampadas en la arena.

El equipo de trabajo procesó y analizó la información obtenida de la revisión de los comentarios y determinó la existencia de 9 expectativas (teniendo en cuenta que muchas se repiten), cuya prioridad depende de la cantidad de comentarios en los que se refleja. En la tabla 2.2.14 aparecen las expectativas y la prioridad otorgada por el equipo de trabajo.

Tabla 2.2.14 Clasificación de las expectativas de los clientes

No	Expectativas	Ámbito	%/clientes	Prioridad
1	Vincular, de forma creativa, la cultura del territorio a la tematización de los servicios	Educacional	38.4	3
2	Incluir actividades que motiven y permitan el aprendizaje del idioma, historia, cultura y tradiciones	Educacional	45.5	3
3	Mayor variedad en las actividades principalmente en el área de la playa y la piscina incorporando al cliente de forma activa	Entretenimien to	95.8	1
4	Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados, creando una estrategia de tematización uniforme	Entretenimien to	92.2	1
5	Mejorar la calidad y variedad de los espectáculos artísticos	Entretenimien to	92.3	1
6	Mejorar la decoración de los espacios del hotel principalmente en las noches temáticas	Estético	68,7	2
7	Fomentar el desarrollo de	Estético	41.2	3

	acciones orientadas a fortalecer el ámbito estético			
8	Programar excursiones y visitas a lugares históricos, como parte de las ofertas del hotel	Aventurero	83.8	1
9	Potenciar actividades que fomenten el contacto con la naturaleza y el turismo sostenible	Aventurero	93.1	1

Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia

Paso 4. Definir la Experiencia

Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel

Consultando el comité de expertos el equipo de trabajo, conforme una propuesta de experiencia del hotel en función de las expectativas de los clientes.

De esta forma se han definido todos los componentes de la experiencia para satisfacer las expectativas en el ámbito educacional. Esta matriz constituye el punto de partida para diseñar la experiencia del hotel. En el (Anexo 6) puede consultarse la matriz completa.

Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP)

Los IP para cada ámbito son: Educacional (0.42); Entretenimiento (0.93); Estético (0.55) y Aventurero (0.88). De esta forma se concluye que el ámbito predominante en el diseño de la experiencia del hotel es el entretenimiento. Este ámbito debe fortalecerse en cada una de las estrategias y combinarse con los ámbitos restantes.

Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia

El comité de expertos analizó la matriz de experiencias y llegó a las siguientes conclusiones:

- En todas las expectativas se reflejan las dimensiones cognitiva, afectiva, sensorial, social, relacional y sostenible.
- La tematización se encuentra presente en las expectativas para todos los ámbitos; constituyendo, junto al sol y la playa, el principal atractivo del hotel

- Todas las expectativas pueden ser satisfechas en todos los servicios del hotel
- La tecnología necesaria es muy similar en todos los ámbitos analizados
- Los escenarios son similares para todas las expectativas
- Los trabajadores son los co-actores fundamentales
- Cada actividad influye en la satisfacción de más de una expectativa

De esta forma se han analizado los componentes esenciales de la experiencia y el hotel se encuentra en condiciones de definir las estrategias necesarias a cada ámbito de la experiencia.

Tarea 6. Esquema de la experiencia

Teniendo en cuenta las expectativas de los clientes y la representación de estas en los comentarios examinados, la autora decidió desarrollar esta tarea para las expectativas del ámbito predominante; ya que estas representan el criterio del 93% de los clientes analizados. En la tabla 2.2.15 aparecen las estrategias propuestas para el ámbito Entretenimiento.

Tabla 2.2.15 Esquema de la Experiencia para el ámbito entretenimiento

Estrategia: Lograr mayor participación de los clientes en las actividades recreativas, logrando que las mismas sean variadas, dinámicas y con un marcado toque temático.	
1. Mayor variedad en las actividades principalmente en el área de la playa y la piscina incorporando al cliente de forma activa	Prioridad 1
2. Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados, creando una estrategia de tematización uniforme	1
3. Mejorar la calidad y variedad de los espectáculos artísticos	1
Servicio Alojamiento Alimentos y Bebidas Animación	Actividades: 1. Agregar al diseño de las habitaciones objetos que realcen la cubanía y las tradiciones 2. Incorporar alimentos que correspondan a la estructura de las noches temáticas expuestas en

	<p>el hotel</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollar actividades que impliquen el aprendizaje de la historia, la comida y el arte cubano 4. Variedad en los espectáculos tratando de evitar la repetitividad para los clientes de mediana y larga estancia 5. Mejorar la calidad y variedad de la comida y garantizar estabilidad en los ciclos de abastecimiento a restaurantes y bares, durante el servicio
--	---

Paso 5. Ejecución de las estrategias

En el mes de abril de 2018 se pusieron a consideración del hotel las estrategias propuestas para su discusión y aprobación en el consejo de dirección. Se ejecutaron las alternativas incorporando algunas actividades y modificando otras ya existentes, en función de los recursos disponibles. El equipo de trabajo supervisó el desarrollo de este paso y realizó las correcciones pertinentes, cuando fue necesario. La ejecución de las estrategias concluyó satisfactoriamente en mayo de 2018 dando lugar a una evaluación preliminar de los resultados, en materia de CET del hotel Brisas Guardalavaca.

Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia

Paso 6. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia

Para determinar la calidad en la percepción de la experiencia, una vez aplicadas las estrategias, se procedió a la revisión de los comentarios publicados en *Tipadvisor* según los parámetros empleados en la tarea 2. Una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se revisaron 439 comentarios procedentes mes de mayo de 2018. El equipo de trabajo procesó la información procedente de los comentarios y los resultados se muestran en la tabla 2.2.16.

Tabla 2.2.16 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra Analizada	Presencia del atributo	IPe	Clasificación
Cognitiva	Cultural	439	315	0,72	Medio
	Hedonista	439	300	0,68	Medio
	Novedad	439	240	0,55	Medio
Afectiva	Espiritual	439	270	0,62	Medio
	estimulante	439	315	0,57	Medio
	Emocional	439	400	0,91	Alta
	Escapista	439	410	0,93	Alta
Sensorial	Físico	439	233	0,53	Medio
	renovadora	439	256	0,58	Medio
	confortable	439	424	0,96	Alta
Relacional	Diversión	439	420	0,95	Alta
Social	autenticidad	439	312	0,71	Medio
Sostenible	Racional	439	38	0,09	Bajo
	responsable	439	312	0,71	Medio
	Ecológico	439	124	0,28	Bajo
IPe(promedio)				0,65	Medio

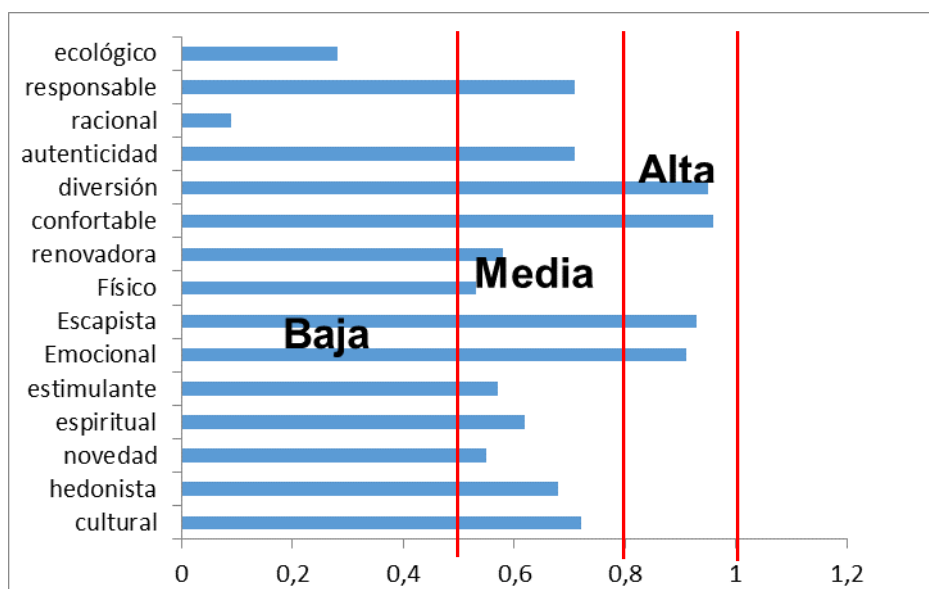


Gráfico 2.2.17. Percepción de la CET

Como se aprecia en el gráfico 2.2.17, la mayoría de los atributos son medianamente percibidos por los clientes. De esta forma puede concluirse que la CET es medianamente percibida por los clientes con un IPe promedio de 0.65.

Tarea 7. Evaluación de la calidad de los componentes de la experiencia por servicio

Para evaluar la calidad de los componentes de la experiencia se aplicó una encuesta ver (anexo 7) para conocer la forma en que los clientes valoran la calidad de cada componente dentro de la experiencia y en cada servicio. De esta forma se evita interrumpir las actividades de los clientes más de lo necesario. Para determinar la cantidad de encuestados se empleó la misma expresión y los mismos parámetros del paso 3; solo cambió el promedio de clientes que visitó el hotel de abril-mayo/2018, que fue de 3862 clientes. De esta forma el tamaño de la muestra resultante fue 349 clientes.

Concluido el período de aplicación se validaron los resultados en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0 para Windows y calculando el coeficiente alfa de *Cronbach*, se demostró la fiabilidad de la escala, obteniéndose un valor de 0.88. De la misma forma se determinó la validez del instrumento mediante el KMO; el cual se encuentra en el rango de 0.74. En la tabla 2.2.18 se exponen los resultados obtenidos en relación a cada componente y a cada servicio.

Tabla 2.2.18. Calidad de los componentes de la experiencia por servicio

	Valoración por servicio			
Componentes	Alojamiento	Alimentos y Bebidas	Animación	ICce
Actividades	3.93 (Media)	4.56 (Media)	4.88 (Alta)	4.46 (Media)
Escenarios	4.50(Media)	4.7 (Media)	4.95 (Alta)	4.62 (Media)
Co-actores	3.88 (Media)	4.2 (Media)	4.55 (Alta)	4.2 (Media)
Tematización	4.23(Media)	4.34 (Media)	3.83 (Media)	4.1 (Media)
Tecnología	4.5 (Media)	3.82 (Media)	3. (Media)	4.1 (Media)

Ices	4.21 (Media)	4.3 (Media)	4.4 (Media)
------	--------------	-------------	-------------

Puede concluirse que la CET por componente y en cada servicio clasifica como media. Los componentes mejor percibidos por los clientes son las actividades y los escenarios; y el servicio de mayor aprobación fue Animación. Ningún componente obtuvo índices bajos y la calidad media fue la categoría más predominante. Estos resultados se deben a que las estrategias para satisfacer al cliente y sus expectativas se aplicaron solo para el entretenimiento. Además del poco tiempo para aplicar las mismas.

Tarea 8. Recalcular el ISE (ISER)

Tabla 2.2.19. Resultados del cálculo del ISER

Dimensiones	Atributos	Sae	Sde	Clasificación
Cognitiva	Otros	4,25	4,11	Media
	Cultural	4,2		Media
	Hedonista	4,18		Media
	Novedad	3,8		Media
Afectiva	Otros	4,7	4,54	Media
	Espiritual	4,21		Media
	Estimulante	4,3		Media
	Emocional	4,63		Media
	Escapista	4,88		Alta
Sensorial	Otros	4,43	4,49	Media
	Físico	4,7		Alta
	Renovadora	4,65		Alta
	Confortable	4,18		Media
Social	Otros	4,45	4,39	Media
	Autenticidad	4,33		Media
Relacional	Otros	3,87	3,89	Media
	Diversión	3,9		Media
Sostenible	Otros	4,6	4,44	Alta
	Racional	4,15		Media

	Responsable	4,3		Media
	Ecológico	4,7		Media
			ISE = 4.31	Media

Una vez comparados los ISE, se concluye que $ISE_r (4.31) > ISE (4.16)$; por tanto, la CET clasifica en la categoría de superior y se continúa desarrollando el procedimiento para identificar los elementos que pueden ser susceptibles a la mejora. En el gráfico 2.2.20 se muestra una comparación entre los ISE e ISE_r para cada atributo.

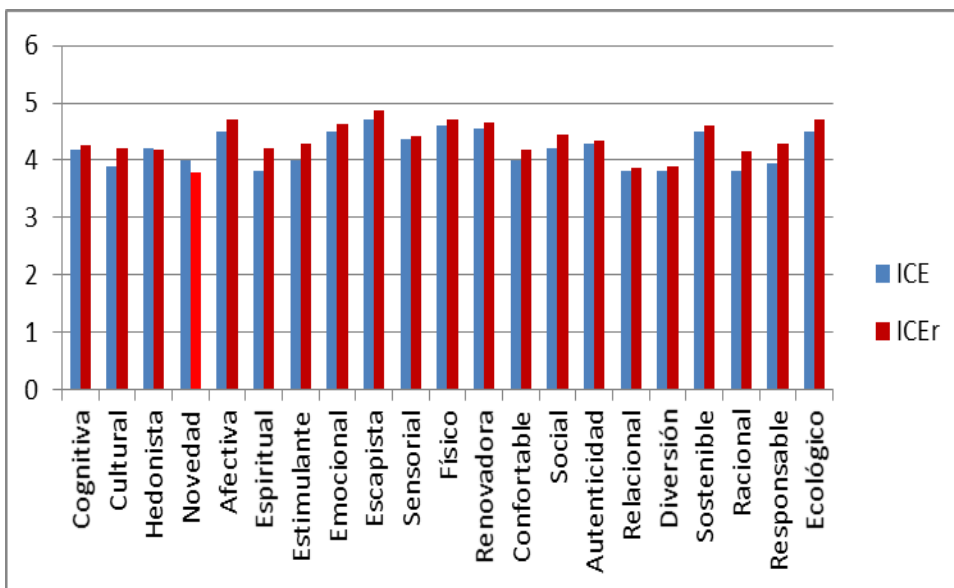


Gráfico 2.2.20. Comparación entre ISE e ISE_r

Como se observa en el gráfico la CET en el atributo novedad es insuficiente. Aunque su disminución no ha sido significativa (5%); deben ser analizados los elementos que dan lugar a esta irregularidad.

Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias

Los resultados obtenidos durante la fase de Control pueden clasificarse como positivos y reflejan que la CET ha sido bien proyectada y percibida por los clientes; sin embargo, en el paso 6 la percepción del cliente sobre los atributos ecológico y racional fue baja. Además, en la tarea 8 el atributo novedad disminuye luego de haberse proyectado las estrategias. El equipo de trabajo desarrolló varias sesiones de trabajo para analizar esta situación relacionada con las dimensiones cognitivas y sostenible ya que son las que presentan más incidencias.

Para la dimensión sostenible:

- El 53% de los entrevistados manifiesta desacuerdo con que el hotel no desarrolle actividades orientadas al cuidado y preservación de los recursos naturales.
- El 44.5% de las entrevistas reflejó la inconformidad de los clientes con que no se desarrollen visitas a comunidades locales, ni se propicie el intercambio con pobladores.

Para la dimensión cognitiva:

- El 31.2 % de los entrevistados declaran que el hotel no potencia actividades orientadas al turismo científico y de eventos.
- El 69.4% de las quejas se relacionan con que el servicio de Alimentos y Bebidas no incorpora productos nuevos que contribuyan al aprendizaje de la gastronomía cubana.
- El 45.6% de las quejas deliberan que la decoración del hotel no se actualiza anualmente; y no refleja elementos típicos de la cubanía.
- El 63.1% de los clientes manifiesta que no se incorporan elementos típicos de la cultura cubana a las actividades de recreación
- El 35.7% % plantea que no existen espacios para la exposición de literatura cubana; y tampoco se emplea suficientemente la música tradicional en las actividades recreativas.

Una vez analizadas las deficiencias, se pusieron a consideración del Consejo de Dirección, para que este adopte las medidas oportunas para disminuir el efecto de estas sobre la satisfacción de los clientes. Algunas de las medidas que el equipo de trabajo elaboró para la mejora de la CET se muestran en la tabla 2.2.21.

Tabla 2.2.21. Plan de actividades

No	Propuestas	Servicios	Ámbitos de la Experiencia
1	Realizar exposiciones culinarias sobre gastronomía cubana	Alimentos y Bebidas	Entretenimiento Educativo
2	Desarrollar actividades recreativas	Todos	Entretenimiento

	fomentando en el cliente la preservación de los recursos naturales		Educacional
3	Desarrollar actividades deportivas que exalten el ejercicio físico como vía de contribución a la salud y calidad de vida	Animación	Entretenimiento Educacional
4	Planificar visitas a las comunidades locales permitiendo el intercambio con pobladores y el contacto con la naturaleza	Animación	Entretenimiento Educacional Aventurero Estético
5	Garantizar variedad de alimentos y bebidas en correspondencia con la tematización del hotel	Alimentos y Bebidas	Entretenimiento Estético

Fase IV. Mejora de la Experiencia

La fase de Mejora será desarrollada por el hotel cuando este haya solucionado las insuficiencias detectadas en la fase de Control.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de esta investigación permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió determinar que la gestión de la CET constituye una estrategia fundamental para garantizar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras.
2. El procedimiento propuesto por González Camejo (2018), constituye una herramienta importante para la solución del objetivo principal es por esto que el mismo se implementó en el hotel Brisas Guardalavaca para facilitar la gestión de la CET en el hotel, como estrategia orientada a la satisfacción del cliente
3. La aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca permitió comprobar que las oportunidades del hotel para satisfacer las expectativas son medias. La percepción de los clientes sobre la CET es alta y su satisfacción incrementó luego de la aplicación de las estrategias diseñadas

RECOMENDACIONES

Analizando las conclusiones expresadas se recomienda:

1. Culminar la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Brisas Guardalavaca y extenderla a otros hoteles del destino Holguín,
2. Aplicar simultáneamente el procedimiento en diferentes grupos de hoteles con características similares para establecer patrones de tendencia, en función de las modalidades y formas,
3. Divulgar los resultados obtenidos a través de publicaciones y eventos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Azevedo, A. (2009). Designing unique and memorable experiences: Co-creation and the “surprise” factor. Paper presented at the III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste – 2009, Leiria, Portuga.
2. Bridson, K. (2013). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 1–30. doi:10.1080/0267257X.2013.800899
3. Batista, Sánchez, E. (2014) Evidencias empíricas sobre el imaginario inducido en la promoción del destino Holguín. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
4. Bharwani, S., y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843. doi:10.1108/IJCHM-05-2012-0065hol
5. Bharwani, S., y Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843. doi:10.1108/IJCHM-05-2012-0065hol
6. Berry, L.L.; Carbone, L.P. y Haeckel, S.H. (2002): Managing the Total Customer Experience, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, nº 3, pp. 85-89.
7. Blackshaw, P., y Nazarro, M. (2006). Consumer-Generated Media (CGM), Word-of-Mouth in the age of the Web-Fortified Consumer. New York: BuzzMetric
8. Carballo Fuentes, R., Moreno Gil, S., León González, C. y Brent Ritchie, J.E. La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, nº 35, (2015); pp. 71-94
9. Cetin G., Akova O., Kaya F., (2014) Components of experiential value: Case of hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1040 – 1049
10. Cetin, G, & Bilgihan, A. (2014). Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current Issues in Tourism*.

11. Chu-Chu, & Liao. (2012). A Study of Visitors, on Destination Image, Environmental Perception, Travel Experiences and Revisiting Willingness in Xinshe
12. Cohen, E. (1979): «A phenomenology of tourist experiences», *Sociology*, nº 13, pp. 179-201
13. De Rojas, C. y Camarero, C. (2008). Visitors experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation center. *Tourism management* 29, p. 525-537
14. Fusté Forné, F. (2012): Crear experiències: l'entorn com escenari de valor turístic. Seminario "Estratègies empresarials per a la dinamització del turisme a la comarca del Pallars Sobirà", 10-11 de mayo de 2012, Sort (Catalunya, España).
15. Fernández, Villarán, A., Abad, Galzacorta, M., González de Durana, M.E., Goytia Prat, A. y De la Rica Aspiunza, A., (2012). Caracterización del turismo regional con vistas a la especificación de los requisitos del sistema de generación y distribución de productos turísticos. *TURISMOA.BIZ*
16. Fuentes, Rita Carballo, Gil, Sergio Moreno, González, Carmelo León, & Ritchie, J.R. Brent. (2015). LA CREACIÓN Y PROMOCIÓN DE EXPERIENCIAS EN UN DESTINO TURÍSTICO. UN ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE ACTUACIÓN.
17. Fusté Forné, F. (2015): Front-line employees - customer relationship experience: exploratory case on mission identification in the Spanish hospitality industry, *Cuadernos de Turismo* 36, pp.197-218.
18. Gândara, J. M. G.; Gimenes, M. H. S. G.; Mascarenas, R. G. (2011). Reflexões sobre o turismo gastronómico no perspectiva da sociedade dos sonhos. En Panosso, A. y Ansaran, M. G. (Coord.). *Segmentação do mercado turístico: estudos, productos e perspectivas*. Barueri, Manole.
19. González Damián, A. y Macías Ramírez, A.R. Modelo conceptual de la construcción social de la experiencia de viaje turístico a partir de la interacción entre turistas, anfitriones y tecnología. VII Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET Congreso Internacional de Turismo – ANET Facultad de Turismo – UNCo - Neuquén – octubre 2015

20. Goytia, A. y Rica, A. de la (2012): Personal experience tourism: a postmodern understanding. En Sharpley, R. (ed) Tourist experience: contemporary perspectives. Vol II.
21. Grande Becerra, A.; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B.; Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos, No .139. Madrid, España. pp 95-109.
22. Gimenes, M. H. S. G., Fráiz, J. A. y Gonçalves Gândara, J. M. (2013) Comidas inolvidables. La construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21: 802-824.
23. González, Escalona, R., (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
24. González-Ferrer, J. R. y Morales, K. (2010). Evidencias empíricas de la experiencia turística pre-consumo en turismo de sol y playa. Centro de estudios turísticos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (En fase de publicación), pp. 1.
25. Guzmán; Juan J (2007). Algo de filosofía en torno al turismo. Gestión Turística, 1(1): 72- 87.
26. Jimenez, J. (2016): Marketing Experiencial en FITUR: Análisis de dos destinos competidores, Islas Canarias e Islas Baleares. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol 14, Nro 1, Pag 75-91
27. Jennings, G. y Nickerson, N.P. (2006): Quality Tourism Experiences. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
28. Juran, J. M. & Gryna, F. (1996). Análisis y Planeación de la Calidad. México: Mc Graw Hill.
29. Kos Kavran, A., Lončarić, D., Dlačić, J. (2016) Augmented Reality Experiencial Marketing In Tourism. <https://www.researchgate.net/publication/303943903>
30. KashifHussain, Omar, Rosmini, & Ali, Faizan. (2016). Diagnosing

customers experience, emotions and satisfaction in Malaysian resort hotels. ResearchGate, 17.

31. Leisure Agriculture Park. World Academy of Science, Engineering and Technology, 6.

32. López Fernández, María C y Serrano Bedia, Ana M. (2001). La calidad del servicio en el subsector de hostelería: un análisis por categoría. Actas del XV Congreso Nacional y XII Congreso Hispano- francés (AEDEM). pp. 489-494. Gran Canaria, España.

33. López, C.; Serrano, A. (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". Revista Colombiana de Marketing, 2(3), 1-13.

34. Lugosi, P. (2014). Mobilising identity and culture in experience co-creation and venue operation. *Tourism Management*, 40, 165–179. doi: 10.1016/j.tourman.2013.06.005

35. Lugosi, P., y Walls, A. R. (2013). Researching destination experiences: Themes, perspectives and challenges. *Journal of Destination Marketing y Management*, 2(2), 51–58. doi:10.1016/j.jdmm.2013.07.001

36. Mathisen, L. (2013). Staging natural environments: A performance perspective. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9, 163–183. doi:10.1108/S1745–3542(2013)0000009012

37. Morales, Morales, K., (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín

38. Maccannell, D. (1973): «Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings», *The American Journal of Sociology*, vol. 79, nº 3, pp. 589-603.

39. MartínCabello, Antonio, & Manso, Almudena García. (2015). Aprender a través del viaje: el turismo mochilero como experiencia educativa. Serviluz,

40. Mastrapa Rodríguez, D., (2013). Una aproximación a la experiencia turística vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín

41. Matos Carballosa, V., (2013). Articulación de la Experiencia Turística en el Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
42. Matteucci, X, & Filep, S. (2015). Eudaimonic tourist experiences: the case of flamenco, *Leisure Studies*. 25.
43. Mello, Cynthia Menezes, & Gândara*, José Manoel. (2015). LOS DISCURSOS FOTOGRÁFICOS DE LOS VIAJEROS.
44. Mora, Hernández, L.F., (2014). Motivaciones turísticas en el imaginario post-consumo de los visitantes al destino Holguín relatada en TripAdvisor. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
45. Neuhofer, B., Buhalis, D., y Ladkin, A. (2013b). High tech for high touch experiences: A case study from the hospitality industry. In L. Cantoni y Z. (Phil) Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013*, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 22–25 (pp. 290–301). Heidelberg: Springer.
46. Noda Hernández, M.E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.
47. Ochoa Aguilar, N., (2011). Información sobre el imaginario de la experiencia turística post-consumo en el hotel Playa Costa Verde. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.
48. Pulido-Fernández, Juan Ignacio, & Hermoso, Úrsula Navarro. (2014). IDENTIFICACIÓN DE ÍTEMS PARA MEDIR LAS EXPERIENCIAS DEL TURISTA EN DESTINO. *Cultur*.
49. Perdue, R. (2002). Perishability, Yield Management, and Cross-Product Elasticity: A Case Study of Deep Discount Season Passes in the Colorado Ski Industry. *Journal of Travel Research*, 41(1): 15-22.
50. Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School

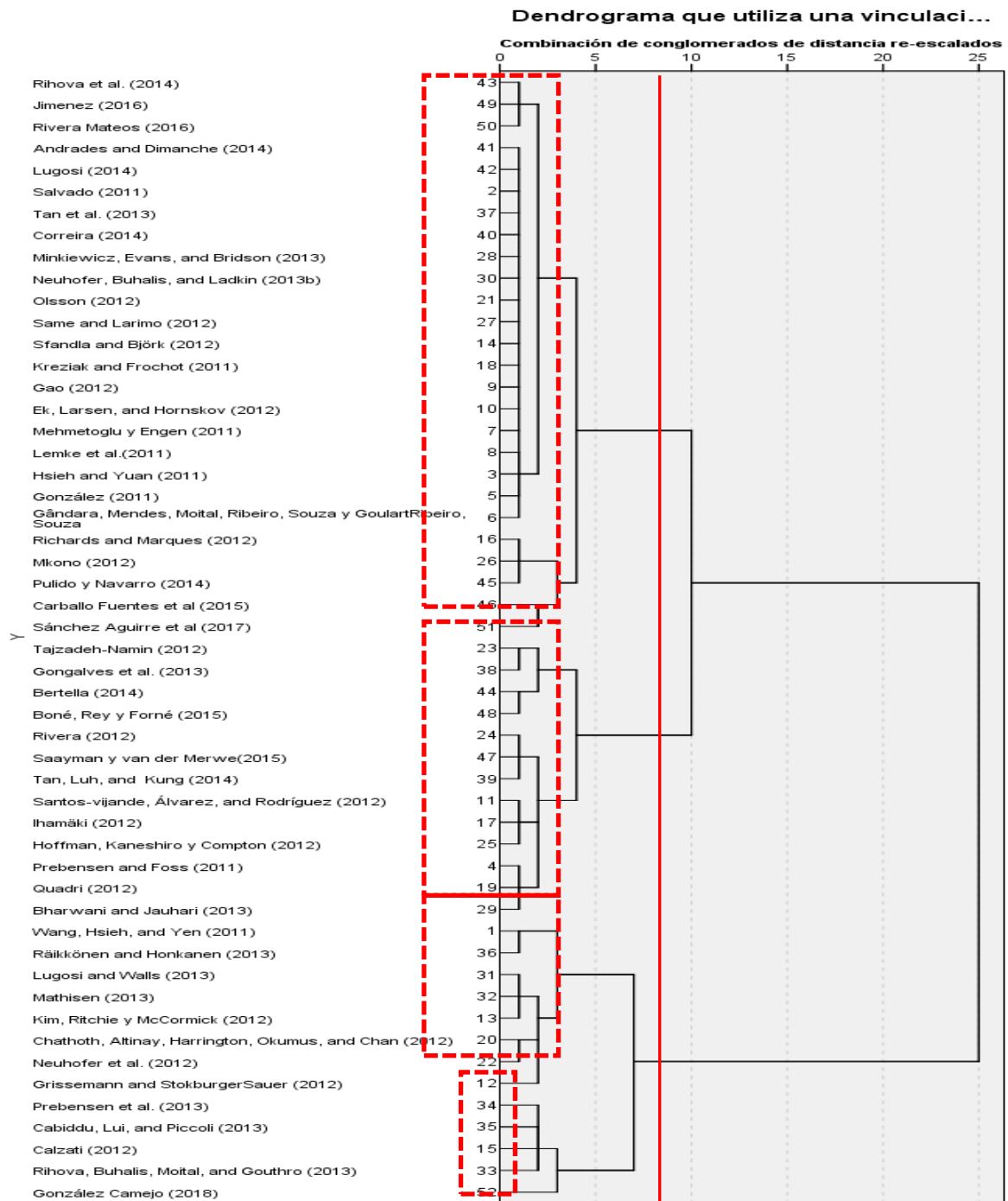
51. Prentice, R. C. (1997). Conceptualizing the experiences of heritage tourists, A case study of New Lanark World Heritage Village. *Tourism Management*, 18(2), 75-87.
52. Prentice, R.C. (2004). Tourist Motivation and Typologies. In: A. Lew, M. Hall, and A.M. Williams, eds., *A Companion to Tourism*. Blackwell, Oxford: Blackwell: 261-279.
53. Prebensen, N. K., y Foss, L. (2011). Coping and co-creating in tourist experiences. *International Journal of Tourism Research*, 13, 54–67. doi:10.1002/jtr.799
54. Prentice, R.C. (2004). Tourist Motivation and Typologies. In: A. Lew, M. Hall, and A.M. Williams, eds., *A Companion to Tourism*. Blackwell, Oxford: Blackwell: 261-279.
55. Prieto Diego, J. (2010). *Calidad: historia, evolución, estado actual y futuro*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
56. Pulido Fernández, J. I. y Navarro Hermoso, U. (2014): Indentification of itens to measure the experiences of tourist at destination/ cultur / ANO 8 - Nº 01 - FEV (2014)
57. Pérez, Pérez, M.T., (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
58. Quadri, D. L. (2012). An experience economy analysis of tourism development along the ChautauquaLake Erie Wine Trail. Graduate Theses and Dissertations (Paper 12443). (G. C. University, Ed.) Iowa, USA.
59. Quan, S., y Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience:an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25, 279-305.
60. Rey García, A. y Fusté Forné, F. (2015). Los hoteles temáticos: Un caso descriptivo de creación de experiencias a través de ejemplos singulares españoles. *Revista Papers Turisme* www.papersdeturisme.gva.es. ISSN: 2255-1638. Pag 45-47

61. Riverón León, E., (2013) Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión turística. Universidad de Holguín
62. Rääkkönen, J., y Honkanen, A. (2013). Does satisfaction with package tours lead to successful vacation experiences? *Journal of Destination Marketing y Management*, 2(2), 108–117. doi: 10.1016/j.jdmm.2013.03.002
63. Richards, G. (2011). Creativity and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. doi:10. 1016/j.annals.2011.07.00
64. Richards, G., y Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: Editors introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1–11.
65. Richards, G., y Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223. doi: 10.1016/j.tourman.2005. 06.002
66. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., y Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. doi:10.1108/JOSM-04-2013-0092
67. Ritchie, J.R.B.; Tung, V.W.S. y Ritchie, R.J.B, 2010. “Tourism experience management research Emergence, evolution and future directions”, *Inter- national Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 419 -438.
68. Rivera Mateos, M. (2016): El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. Dialnet
69. Rivera Mateos, M. (2016): El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. Dialnet
70. Riverón León, E., (2013) Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión turística. Universidad de Holguín
71. Ryan, C. (1995): *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
72. Ryan, C. (1997): *The Tourist Experience: A New Introduction*. Cassell: London.

73. Richards, G. (2010). Tourism development trajectories – From culture to creativity? *Tourism y Management Studies*, 6, 9–15
74. Richards, G., y Wilson, J. (Eds.). (2007). *Tourism, creativity and development*. Oxon: Routledge
75. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., y Gouthro, M. B. (2014). Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*. doi:10.1002/jtr.1997
76. Rivera Mateos, M. (2012). Turismo responsable y relaciones interculturales en el contexto de la globalización. En Rodríguez, L. y Roldán, A. (coord.). *Interculturalidad: un enfoque multidisciplinar. I Jornadas sobre Investigación e Innovación para la Interculturalidad*. Córdoba, Universidad de Córdoba, p. 187-212.
77. Romero, A.L. y Miranda, S.L. (2007). La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historiaconceptos-y-terminos-asociados.htm> [consultado 6/5/2016]
78. Same, S.; Larimo, J. (2012). "Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing". Ginevičius, R.; Vytautas Rutkauskas, A.; Stankevičienė, J. (Toim.). 7th International Scientific Conference "Business and Management-2012", in Vilnius, Lithuania, May 10-11, 2012.
79. Sánchez - Aguirre, (2017). Experiencia de usuarios en hoteles boutique. *Revista Global de Negocios* Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 79-90 ISSN: 2328-4641 (print). ISSN: 2328-4668 (online)
80. Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
81. Viñals, María José, Morant, Maryland, & Teruel, Lola. (2014). CONFORT PSICOLÓGICO Y EXPERIENCIA TURÍSTICA. CASOS DE ESTUDIO DE ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (ESPAÑA).

ANEXOS

Anexo 1. Dendrograma de los autores a partir de las dimensiones de calidad de la experiencia turística



Fuente: Salida Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0

Anexo 2. Prueba No Paramétrica Q de Cochran

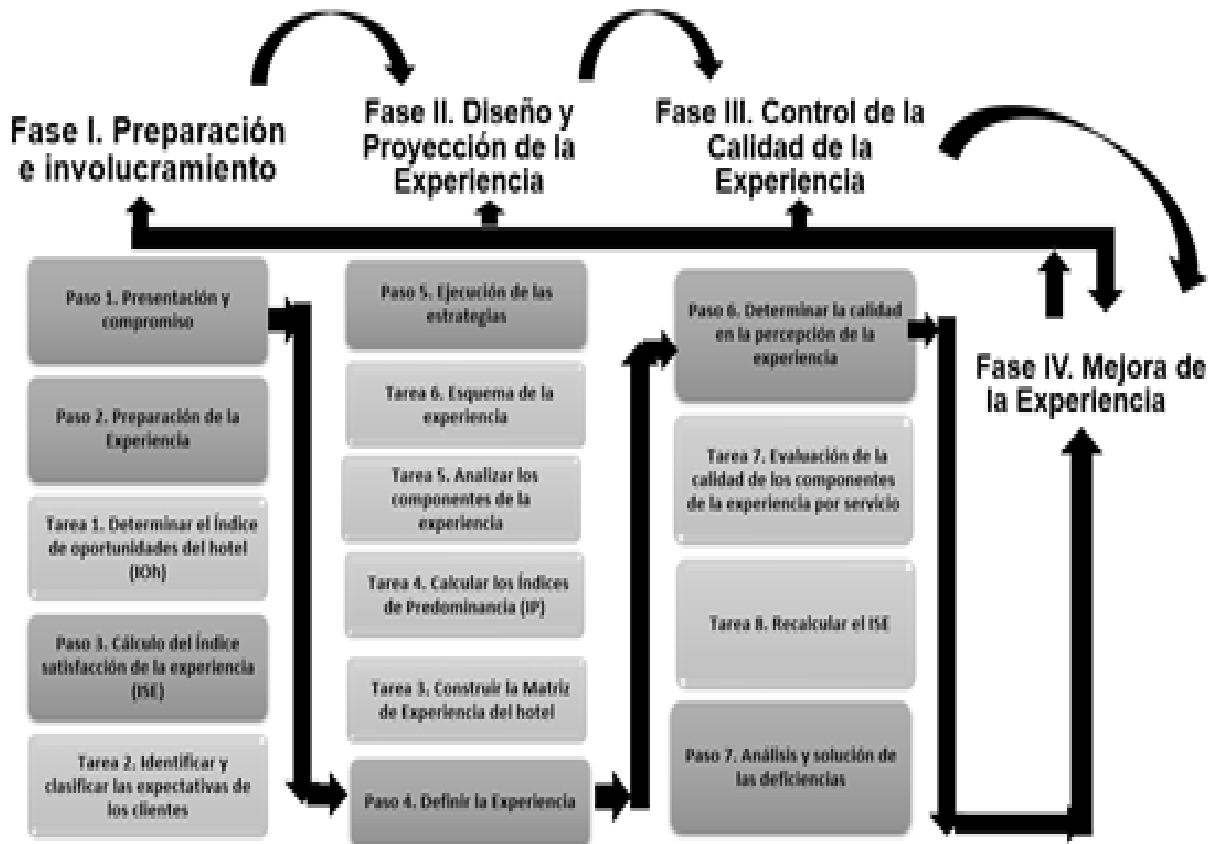
	Valor	
	0	1
Prebensen et al. (2013)	7	8
Cabiddu, Lui, and Piccoli (2013)	8	7
Räikkönen and Honkanen (2013)	6	9
Tan et al. (2013)	6	9
Gongalves et al. (2013)	8	7
Tan, Luh, and Kung (2014)	5	10
Correira (2014)	6	9
Andrades and Dimanche (2014)	8	7
Lugosi (2014)	7	8
Rihova et al. (2014)	9	6
Bertella (2014)	8	7
Pulido y Navarro (2014)	7	8
Carballo Fuentes et al (2015)	9	6
Saayman y Van der Merwe (2015)	5	10
Boné, Rey y Forné (2015)	8	7
Jimenez (2016)	6	9
Rivera Mateos (2016)	9	6
Sánchez Aguirre et al (2017)	7	8
González Camejo (2018)	2	13

Estadísticos de contraste	
N	15
Q de Cochran	57,130 ^a
Gl	18
Sig. asintót.	,000
a. 1 se trata como un éxito.	

SPSS versión 21 para Windows.



Anexo 3. Diseño del Procedimiento para la Gestión de la Experiencia Turística en hoteles.



Anexo 4. Matriz de Experiencia del hotel

Ambito predominante:					
Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
			Actividades		Cognitiva
			Escenarios		Afectiva
					Sostenible
			Actores y Co-actores		
					Social
			Tematización		
					Sensorial
			Tecnología		
					Relacional

González Camejo (2018)

Anexo 5. Encuesta para evaluar el Índice de satisfacción de la experiencia turística (ISE)

Estimado cliente

Esta investigación tiene la intención de conocer el grado de satisfacción que usted tiene con la calidad de la experiencia vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca. Los resultados de esta investigación son únicamente para objetivos académicos. La información que usted proveerá será sólo utilizada por el investigador de forma anónima.

Sexo: M__ F__ Edad__ Nacionalidad_____ País: _____

Dimensiones	12345
Durante mi estancia en el hotel pude desarrollar habilidades y conocimientos en el plano:	
Cultural	
Histórico	
Geográfico	
Desarrollo personal	
Descubrimiento de cosas nuevas	
Experimenté sensaciones placenteras de carácter:	12345
Espiritual	
Estimulante	
Emocional	
Modificador	
Memorable	
Físico	
Renovador	
Confortable	
Sensorial	
Auténtico	
Divertido	
Racional	
Responsable	

Ecológico	
Sostenible	
Social	
Relacional	

¿Ha visitado nuestra instalación anteriormente? Sí__ No__ ¿Cuántas veces?

En esta ocasión usted viaja:

a) Solo b) Con mi familia c) Con mi pareja d) Con mis amigos

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 1 es lo peor y 5 lo mejor) su valoración a los siguientes atributos para considerar satisfactoria su estancia en el Hotel Brisas Guardalavaca

Anexo 6: Matriz de Experiencia del hotel

Ámbito predominante: Educativo					
Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
1. Vincular, de forma creativa, la cultura del territorio a la tematización de los servicios	38.4	3	Actividades	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento	Cognitiva
			Basadas en la tematización del hotel que garanticen el aprendizaje y el intercambio		X
2. Incluir actividades que motiven y permitan el aprendizaje del idioma, historia, cultura y tradiciones	45.5	3	Escenarios		Afectiva
			Restaurantes, Bares, áreas comunes y espacios de la comunidad		X
			Actores y Co-actores	Sostenible	
					X

			Clientes Trabajadores del hotel Pobladores locales Especialistas en idioma, historia, arte y religión		
			Tematización		Social
			Tematizar las áreas de hotel		X
			Tecnología		Sensorial
			Condicionar las áreas con conexión a Internet Televisores Computadores		X
					Relacional
					X

Ámbito predominante: Entretenimiento

Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
3. Mayor variedad en las actividades principalmente en el área de la playa y la piscina incorporando al cliente de forma activa	95.8	1	Actividades	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	Cognitiva
			Basadas en la tematización del hotel que garanticen el entretenimiento y la participación activa		X
4. Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados, creando una estrategia de tematización uniforme	92.2	1	Escenarios	Restaurantes, Cafeterías, áreas comunes y espacios	Afectiva
					X
					Sostenible

			de la comunidad		
5. Mejorar la calidad y variedad de los espectáculos artísticos	92.3	1			
			Actores y Co-actores		
			Cientes Trabajadores del hotel Talento artístico		
			Tematización		
			Combinar la cultura cubana con las actividades recreativas y artísticas		
			Tecnología		
					X
					Social
					X
					Sensorial
					X

			Acondicionar las áreas con conexión a Internet Televisores			Relacional
						X
Ámbito predominante: Estético						
Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad	
5. Mejorar la decoración de los espacios del hotel principalmente en las noches temáticas	68,7	2	Actividades	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento	Cognitiva	X
6. Fomentar el desarrollo de acciones orientadas a fortalecer el ámbito estético	41.2	3	Basadas en la tematización del hotel que garanticen una imagen acogedora y	Otros		
						Afectiva

			deslumbrante		X
			Escenarios		
			Habitaciones, Restaurantes, Cafeterías, áreas comunes y espacios de la comunidad		
			Actores y Co-actores		
			Clientes Trabajadores del hotel		
			Tematización		
			Combinar la cultura cubana en la		
					Sostenible
					X
					Social
					X
					Sensorial

			decoración de las habitaciones		X
			Tecnología		
			Acondicionar las áreas con conexión a Internet Televisores Computadores		Relacional
					x

Ámbito predominante: Aventurero

Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
7. Programar excursiones y visitas a lugares históricos, como parte de las	83.8	1	Actividades	Animación y Alimentos Bebidas Alojamiento	Cognitiva
					X
			Escenarios		

ofertas del hotel			Áreas comunes y espacios de la comunidad	Otros	
					Sostenible
					X
			Actores y Co-actores		
			Clientes Pobladores locales Trabajadores del hotel		
					Social
					X
			Tematización		
			Combinar la cultura cubana con la		
					Sensorial

			práctica de deportes, excursiones y visitas a las comunidades		X
			Tecnología		
			Acondicionar las áreas con conexión a Internet Televisores Computadores		Relacional
					X

Anexo 7. Encuesta para evaluar la calidad de los componentes de la experiencia turística

Estimado cliente

Esta investigación tiene la intención de conocer el grado de satisfacción que tiene usted con la calidad de la experiencia vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca. Los resultados de esta investigación son únicamente para objetivos académicos. La información que usted proveerá será sólo utilizada por el investigador de forma anónima.

edad: _____ país: _____

Datos Generales

Sexo: M__ F__ Edad____ Nacionalidad_____

¿Ha visitado nuestra instalación anteriormente? Sí__No__ ¿Cuántas veces?

En esta ocasión usted viaja:

- a) Solo
- b) Con mi familia
- c) Con mi pareja
- d) Con mis amigos

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 1 es lo peor y 5 lo mejor) su satisfacción con la experiencia vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca; respecto a los siguientes elementos.

Componentes	12345
Actividades	
Espacios del hotel (habitaciones, restaurantes, cafeterías, etc.)	
Áreas exteriores al hotel (jardines, playa, estacionamiento, etc.)	
Espacios de la comunidad	
Otros lugares	
Trabajadores del hotel	
Pobladores locales	
Guías	
Animadores	
Decoración del hotel	
Diseño de los servicios	
Tematización de los servicios	
Condiciones tecnológicas (conectividad, telefonía, internet, etc.)	