

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN HOTELES. APLICACIÓN EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO

Tesis presentada en opción al título de  
Máster en Ingeniería Industrial  
Mención Calidad

**Autora:** Ing. Ivis Taide González Camejo

**Tutor (as):** M.Sc. Elisa Leyva Cardeñosa  
Dr.C. Mayra Rosario Moreno Pino

**Consultante:** Dr.C. Milagros Caridad Pérez Pravia

Holguín, 2018

## **RESUMEN**

La calidad de la experiencia turística es una forma de calidad superior, que actualmente ha desplazado a la calidad funcional para convertirse en el motivo esencial por el cual un cliente acepta o rechaza determinado producto turístico. Las entidades hoteleras deben gestionar la calidad de la experiencia turística con un enfoque al cliente que garantice la mejora continua; teniendo en cuenta que las dimensiones de calidad más asociadas a la experiencia turística se materializan en el orden cognitivo, afectivo, sostenible, social, sensorial y relacional. Las principales alternativas hoteleras para la gestión de experiencias se orientan a la tematización de servicios y no especifican las etapas para la gestión de estos y su relación con los componentes de la experiencia. De esta forma la presente investigación persigue como objetivo fundamental el desarrollo de un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles, con un enfoque de mejora continua orientado al cliente. Para el desarrollo de este trabajo se seleccionó como objeto de estudio práctico el hotel Playa Pesquero y se emplearon métodos teóricos, empíricos y técnicas, como: histórico lógico, encuesta, entrevistas, entre otros.

**Abstract**

The quality of the tourist experience is a form of superior quality, that at present has displaced the functional quality to become the essential motive which a customer accepts for or refuses determined tourist product for. The hotel entities must try to obtain the quality of the tourist experience with a focus to the customer that you guarantee the continuous improvement; Considering that the dimensions of more quality correlated to the tourist experience materialize in the cognitive, affective, sustainable, social, sensorial and relational order. The principal hotel alternatives for the step of experiences guide the tematization of services themselves and do not specify the stages for the step of these and his relation with experience's components. In this way present it investigation pursues like fundamental objective the development of a procedure for the step of the quality of the tourist experience at hotels, with a focus of continuous improvement once the customer was guided to. The fishing Beach selected like object of practical study the hotel itself for the development of this work and they used theoretic methods, empiricists and techniques, like: Historic logician, opinion poll, interviews, between other ones.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL .....	9
1.1 Gestión de la Experiencia turística. Evolución histórica y tendencias actuales.....	9
1.2 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística .....	17
1.2.1 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en la industria hotelera .....	22
1.2.2 Los hoteles temáticos.....	24
1.3 Análisis crítico de los instrumentos para la gestión de la calidad de la experiencia turística .....	27
1.4 Diagnóstico al estado actual de la calidad de la experiencia turística en los hoteles del destino Holguín. ....	30
1.5 CONCLUSIONES PARCIALES.....	33
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN HOTELES.....	35
2.1 Fase I. Preparación e involucramiento .....	35
Paso 1. Presentación y compromiso .....	35
Paso 2. Preparación de la Experiencia.....	36
Tarea 1. Determinar el Índice de oportunidades del hotel (IOh).....	36
Paso 3. Cálculo del Índice satisfacción de la experiencia (ISE) .....	38
Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes.....	41
2.2 Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia .....	41
Paso 4. Definir la Experiencia .....	41
Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel .....	42
Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP) .....	44
Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia .....	44
Tarea 6. Esquema de la experiencia.....	45
Paso 5. Ejecución de las estrategias.....	45
2.3 Fase III. Control y mejora de la Calidad de la Experiencia .....	45
Paso 6. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia .....	46

Tarea 7. Evaluación de la calidad de los componentes de la experiencia por servicio .....	47
Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr) .....	47
Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias .....	48
Paso 8. Mejora de la Experiencia.....	48
2.5 Valoración del Procedimiento propuesto .....	49
2.6 CONCLUSIONES PARCIALES.....	51
CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO DEL DESTINO HOLGUÍN .....	51
3.1 Fase I. Preparación e involucramiento .....	52
Paso 1. Presentación y compromiso .....	52
Paso 2. Preparación de la Experiencia.....	52
Tarea 1. Determinar el Índice de oportunidades del hotel (IOh).....	52
Paso 3. Cálculo del Índice satisfacción de la experiencia (ISE) .....	60
Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes.....	61
3.2 Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia .....	64
Paso 4. Definir la Experiencia .....	64
Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel.....	64
Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP) .....	64
Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia .....	64
Tarea 6. Esquema de la experiencia .....	65
Paso 5. Ejecución de las estrategias.....	66
3.3 Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia.....	66
Paso 6. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia .....	66
Tarea 7. Evaluación de la calidad de los componentes de la experiencia por servicio .....	68
Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr) .....	69
Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias.....	70
Paso 8. Mejora de la Experiencia.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA .....	76
ANEXOS .....	

## INTRODUCCIÓN

La industria hotelera está inmersa en un período de crecimiento significativo a nivel mundial, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) en el año 2016, el arribo de turistas internacionales en el mundo se incrementó en un 3.9%. La última encuesta del Grupo de Expertos de la OMT muestra una firme confianza en 2017, puesto que una amplia mayoría (63 %) de alrededor de 300 encuestados dicen esperar resultados «mejores» o «mucho mejores» que en 2016. La puntuación que el Grupo de Expertos ha asignado a 2017 es semejante a obtenida en 2016, así que se espera que el crecimiento se mantenga a un ritmo similar. Este crecimiento implica que los directivos hoteleros deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, encaminadas 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 Morales, 2011; Cetin, Akova y Kaya, 2014; Kos Kavran, Lončarić y Dlačić, 2016).

Es así como surge la gestión de la experiencia como un paradigma orientado a perfeccionar el desempeño de las empresas en una extensa gama de industrias, que incluye el turismo y la hospitalidad (Williams, 2006; You y Ming, 2010; Yovcheva, Buhalis, Gatzidis, 2013; Neuhofer, Buhalis, Ladkin, 2014). Ante esta realidad el sector hotelero además de gestionar una oferta cuya calidad cumpla con los atributos funcionales requeridos (calidad funcional), debe proporcionar al cliente una experiencia que incluya deleite, aprendizaje, estética y le ayude a escapar de su realidad (calidad de la experiencia); de esta forma se hace necesario gestionar la calidad de la experiencia turística (CET). (Pine y Gilmore, 1999; Yin, Yazdanifard, 2015; Morales Morales, 2011; Same y Larimo, 2012; Basoc, 2015; Sánchez Aguirre *et al.*, 2017).

La CET se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, sensorial, relacional y social<sup>1</sup>; debido a su marcado carácter humanista y subjetivo (Gimenes et al., 2013; Valduga et al., 2007, 2012). 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. Todos estos elementos deben articularse en cada una de las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) para garantizar la satisfacción de los clientes (Same y Larimo, 2012; Minkiewicz, Evans, y Bridson, 2013; Bharwani y Jauhari, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013b; Lugosi y Walls, 2013; Mathisen, 2013; González Damián y Macías Rodríguez, 2015).

La tematización es actualmente la principal estrategia desarrollada por los hoteles para gestionar experiencias turísticas con calidad (Rihova et al., 2014; Bertella, 2014; Pulido y Navarro, 2014; Carballo Fuentes et al., 2015; Saayman y Van Der Merwe, 2015; Boné, Rey y Forné, 2015; Jimenez, 2016; Rivera Mateos, 2016; Sánchez Aguirre et al., 2017). Un alojamiento temático, desde la visión del huésped, constituye un lugar dónde poder dormir, comer, descansar, o sea, cubrir las necesidades básicas y además cubrir otras necesidades en un lugar distinto, fuera de lo común y con experiencias únicas y diferentes (Boné, Rey y Fusté, 2015). 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. Desde esta perspectiva, son muchas las alternativas que puede desarrollar un hotel como parte de su tematización; y en la forma en que logre incidir en cada una de las dimensiones inherentes a la calidad de la experiencia estará contribuyendo positivamente la satisfacción de sus clientes (González Damián y Macías Rodríguez, 2015).

---

<sup>1</sup> Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

Una revisión a las investigaciones más actuales (2010-2017)<sup>2</sup> sobre gestión de la CET, permite afirmar que no se encontró ninguna propuesta que aborde la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño, proyección y evaluación, tampoco se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora. Los componentes de la experiencia no se vinculan a las etapas de gestión y la tecnología se aborda de forma aislada y sin vincularla al resto de los componentes definidos. El turismo de sol y playa es poco tratado por los autores y no se encontró suficiente bibliografía referente a la gestión de experiencias en destinos turísticos de este tipo; además no se encontró ninguna propuesta que vincule directamente el turismo de sol y playa con el turismo responsable o sostenible, teniendo en cuenta los atributos y dimensiones de calidad.

---

<sup>2</sup> McIntyre (2010); Samuelsen (2010); Richards (2010); Schmitt (2010); Richards (2011); Holst-Kjaer (2011); Eraqi (2011); Ciasullo and Carrubbo (2011); Shaw, Bailey, and Williams (2011); Hjalager and Nordin (2011); Wang, Hsieh, and Yen (2011); Salvado (2011); Hsieh and Yuan (2011); Prebensen and Foss (2011); González (2011); Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart Ribeiro, Souza y Goulart (2012); Mehmetoglu y Engen (2011); Lemke et al (2011); Gao (2012); Ek, Larsen, and Hornskov (2012); Santos-vijande, Álvarez, and Rodríguez (2012); Grisseemann and StokburgerSauer (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Sfantla and Björk (2012); Calzati (2012); Richards and Marques (2012); Ihamäki (2012); Kreziak and Frochot (2011); Quadri (2012); Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, and Chan (2012); Olsson (2012); Neuhofer et al. (2012); Tajzadeh-Namin (2012); Rivera (2012); Hoffman, Kaneshiro y Compton (2012); Mkono (2012); Same and Larimo (2012); Minkiewicz, Evans, and Bridson (2013); Bharwani and Jauhari (2013); Neuhofer, Buhalis, and Ladkin (2013b); Lugosi and Walls (2013); Mathisen (2013); Rihova, Buhalis, Moital, and Gouthro (2013); Prebensen et al. (2013); Cabiddu, Lui, and Piccoli (2013); Rääkkönen and Honkanen (2013); Tan et al. (2013); Gongalves et al. (2013); Tan, Luh, and Kung (2014); Correira (2014); Andrades and Dimanche (2014); Lugosi (2014); Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe (2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

De igual modo, la gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles, pese a que estos clasifican entre los principales productos de un destino. La orientación hacia el cliente constituye el principal enfoque en materia de gestión de la calidad de experiencias turísticas; no encontrándose ninguna propuesta que integre este con el enfoque de mejora continua. Además, ningún trabajo consultado interrelaciona las dimensiones de calidad, como objeto de gestión de la experiencia turística.

La revisión bibliográfica permite asegurar que existe una amplia plataforma teórica y metodológica relacionada con la Gestión de la CET, sus componentes y dimensiones. Sin embargo, a criterio de la autora, existe carencias que dan lugar al desarrollo de nuevas propuestas encaminadas a la mejora continua y a incrementar la satisfacción de los clientes.

Gestionar la CET en hoteles depende del tipo de experiencia que busquen los huéspedes, en correspondencia con las posibilidades que posea el destino. Cuba constituye un destino turístico de sol y playa. Por tanto, deben diseñarse, promocionarse y prestarse servicios hoteleros orientados a la evasión del mundo cotidiano, competitivo, sometido a la tiranía irrefutable del tiempo con frecuencia irracional, mediante el distanciamiento radical del mundo de la cotidianeidad (Pine y Gilmore 1999; Ritchie, Tung, 2010; Morales-Morales, 2011; Batista Sánchez y Gonzalez Ferrer, 2016). Esto se materializa mediante el aislamiento, la inmersión en el destino o el desempeño de un rol diferente (Oh, 2007; Morales Morales, 2011); teniendo en cuenta la incidencia que puede tener la modalidad hotelera Todo Incluido a la hora de gestionar la CET.

Holguín constituye el tercer destino turístico más importante de Cuba y presenta entre sus desafíos más actuales convertirse en el principal destino del país. Representa el 8.6 % de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio nacional, con 5 407 habitaciones, alojando al 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: 2014), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad de la experiencia.

Estudios recientes, desarrollados en el marco de esta investigación (Morales Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Mastrapa Rodríguez, 2013; Matos Carballosa, 2013; Riberón León, 2013; Batista Sánchez, 2014; Mora Hernández, 2014; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017) 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 2015 permite identificar un decrecimiento en un 5.3 % 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
- Poca variedad de experiencias, a través de actividades contemplativas/reflexivas
- 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 la no existencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que facilite la gestión efectiva de la CET en hoteles. Es por ello que surge la necesidad de investigar el siguiente **problema científico**: Insuficiencias que presentan la gestión efectiva de la calidad de la experiencia turística en hoteles, limitan los índices de satisfacción de los clientes.

El **objeto de estudio** de la investigación es la gestión de la experiencia turística. El **objetivo general** de la investigación se basa en desarrollar un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles.

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 gestión en hoteles, con el propósito de determinar las deficiencias y posibilidades de mejora
2. Desarrollar un procedimiento que permita la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en hoteles del destino Holguín
4. Valorar el procedimiento propuesto.

El **campo de acción** se enmarca en la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado, se formula la siguiente **idea a defender**:

El desarrollo de un procedimiento orientado a la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles, en todos sus componentes y etapas, viabiliza medir su estado, define los elementos que impiden el incremento de la satisfacción de los clientes y permite tomar decisiones orientadas a la mejora continua.

Esta idea quedará demostrada en la medida en que:

1. La aplicación del procedimiento propuesto en el objeto de estudio práctico permita:
  - proyectar la calidad de la experiencia turística en hoteles, mediante la identificación de las expectativas del cliente, el diagnóstico al sistema hotelero y el diseño de experiencias;
  - controlar y mejorar (medidas preventivas) los recursos, infraestructura y servicios necesarios para la ofrecer experiencias que garanticen la satisfacción del cliente

2. Se incrementen los ISC y se contribuya a la mejora continua de la experiencia turística.
3. El procedimiento propuesto e implementado en hoteles, presente una capacidad de adaptación que admita su aplicación en otros productos turísticos.

La investigación aporta:

- Un instrumento que dota a las organizaciones hoteleras de una herramienta metodológica para gestionar la calidad de la experiencia turística.
- Un sistema de indicadores para la evaluación de la calidad de la experiencia turística en hoteles, con adaptaciones específicas para su generalización a otros productos turísticos.

El valor teórico de la investigación que sustenta esta Tesis de Maestría se basa en una contextualización de procedimientos, escalas y herramientas para analizar la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles; además del diseño y aplicación de nuevos mecanismos sustentados en la investigación científica.

El **valor metodológico** radica en la integración de conceptos y metodologías en un procedimiento general para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles.

El **valor social** se centra en tributar al desarrollo económico del país y a la materialización de los lineamientos 257, 260 y 265 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, derivados del VI Congreso del Partido. En el orden práctico, la investigación contribuirá al aumento de la calidad de los servicios hoteleros y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, como vía de ingreso a la economía del país, lo cual genera un beneficio social a escala mundial.

El desarrollo del trabajo requiere el uso de varios métodos y técnicas de investigación:

- 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 contiene una síntesis de los principales elementos que aborda la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. El mismo se divide en cuatro epígrafes tal y como se muestra en la figura 1.1. El primer epígrafe aborda la gestión de la experiencia turística desde su evolución histórica hasta los desafíos actuales; el segundo epígrafe trata la gestión de la CET en la industria hotelera, haciendo énfasis en los atributos y dimensiones de calidad más relacionados con la experiencia hasta nuestros días. En el epígrafe 1.3 se realiza una valoración crítica de los procedimientos y metodologías existentes para gestionar la CET en hoteles; y por último se realiza un diagnóstico al estado actual de la CET en los hoteles del destino Holguín.

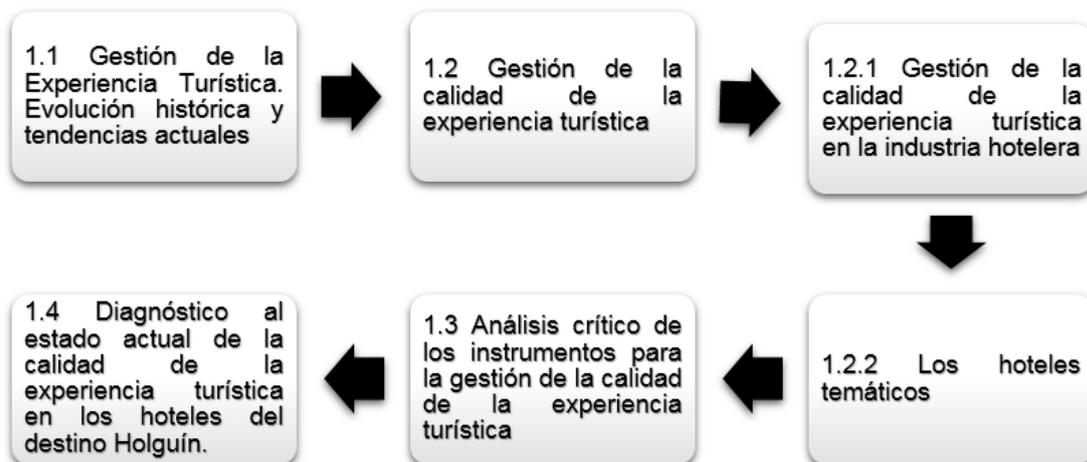


Figura 1.1. Estrategia seguida para la construcción del Marco teórico práctico de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

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

Las investigaciones en materia de experiencia turística centran su origen desde finales de la década del sesenta del siglo XX (Uriely, 2005), como resultado del proceso de democratización del viaje por razones vacacionales. En ese entonces la experiencia turística se gestionaba desde una perspectiva

totalitaria y homogénea, orientándose hacia la identificación y análisis de las tipologías de experiencias turísticas (Boorstin, 1964; Cohen, 1979; MacCannell, 1973). Es decir, se habla de la “experiencia turística” de un modo global y ajeno a la variedad de turistas que la disfrutan. Es Cohen (1979) el primero en afirmar que “diferentes tipos de turistas pudieran desear diferentes tipos de experiencias turísticas” (1979:180) y más tarde el interés se orientó a la concepción de las formas en las que se produce la experiencia turística individualmente (Obenour, Patterson, Pedersen, & Pearson, 2006; Tung & Ritchie, 2011; Tussyadiah, 2013; Uriely, Yonay, & Simchai, 2002; Wickens, 2002). De esta forma se visualiza la “experiencia turística” desde una perspectiva postmoderna afirmando que ésta contiene una gran variedad de motivaciones, comportamientos, emociones, preferencias, intereses, opiniones o valores. En definitiva, se acepta que es la persona y su naturaleza plural e irrepetible la que da sentido y significado a la experiencia turística (Fernández Villarán *et al*, 2012).

Pine y Gilmore (1999) fueron los primeros en situar a la sociedad en una nueva era, en la ‘Economía de la experiencia’ con un marcado componente emocional (valores, sentimientos, emociones...), frente a estadios anteriores como la Economía Agraria, la Industrial y la Economía de Servicios. Pine y Gilmore (1999) plantean dos dimensiones, por las cuales, una actividad se orienta a involucrar a los individuos: el grado de participación (pasivo-activo) y el tipo de conexión del individuo con el entorno (absorción-inmersión). A partir de estos dos ejes, los autores identifican 4 ámbitos: entretenimiento, educacional, estético y aventurero. La experiencia turística no siempre es tratada desde una perspectiva centrada en la persona. Los gestores turísticos no conciben en la “oferta de experiencias turísticas” una variación del comportamiento o del papel del turista en la misma, sino que la oferta incita y persuade al turista para consumir productos que ha denominado experienciales porque involucran su componente emocional (Fernández Villarán *et al*, 2012; Andrades y Dimanche, 2014).

A partir de la última década del siglo XX, surge en el mercado turístico la capacidad de la experiencia en la generación de valor. En estos años el mercado turístico aún se gestiona mediante la “lógica dominante del servicio”

(Vargo y Lusch, 2004; Goytia y Rica, 2012), razón por la cual la experiencia turística es asumida como un resultado del proceso de producción en el que, mediante recursos y servicios, la misma se crea y se ofrece al turista. Esto se conoce como experiencia de primera generación y considera al turista un consumidor que disfruta de eventos memorables ofrecidos y recomendados del modo más personalizado posible. La industria turística de finales de siglo XX no concebía la experiencia desde una perspectiva humanista; es decir, como un fenómeno subjetivo e intrínsecamente motivado; considerando que la oferta genera y persuade al turista para consumir productos experienciales que alcanzan tal naturaleza por su gran contenido emocional y sensorial (Fernández Villarán et al, 2012).

Analizando la evolución en la gestión de las experiencias turísticas, surgen aquellas conocidas como memorables o “de segunda generación” que, contrario a los productos experienciales de primera generación, se definen como “procesos continuos e interactivos basados en el hacer y en la experimentación, en la acción y en la reflexión, desde las causas hasta las consecuencias, que proveen de significado a la vida del individuo” (Boswuijk, Thijsen y Peelen, 2007; Goytia y Rica, 2012, Fernández Villarán et al, 2012). Estas experiencias se gestionan mediante un proceso que inicia con la percepción a través de los sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto) generando emociones que se extienden a un nivel mental donde turista interioriza la experiencia y le concede significado personal. Investigaciones realizadas por Fernández Villarán et al, 2012 plantean que son experiencias que, además de incluir un nivel motivacional, un nivel físico (comportamiento), un nivel racional (cogniciones: intereses, preferencias y opiniones), y un nivel emocional, incluyen un nivel mental que supone una toma de conciencia y un aprendizaje. Además, la reflexión sobre experiencias acumuladas puede generar discernimiento personal y la posibilidad de que éste derive en un cambio o transformación personal. De esta forma surgen las denominadas por Goytia y Rica (2012) experiencias de tercera generación; como experiencias que tienen la particularidad de poseer una alta capacidad transformadora y favorecer el desarrollo personal.

Goytia (2008) plantea que la definición de la experiencia de ocio vivida por un turista ha de comprender al menos cinco dimensiones: lo que el turista hace, lo que el turista piensa, lo que el turista siente, además de las motivaciones, y los valores que le impulsan a la acción; de ahí que hasta el año 2008 la experiencia turística se gestionaba en las dimensiones conductual, cognitiva, emocional, motivacional, y cultural. Para ello deben articularse cuatro componentes fundamentales que conceden a la experiencia un carácter memorable: la tematización (especialización y diferenciación del producto), los escenarios (lugar donde se desarrolla la experiencia), las actividades (medio por el cual se vive la experiencia turística) y los actores (personas); (Alfaro, 2011; Riverón León, 2013; Bertella, 2014; Cetin *et al*, 2014).

A partir del año 2000 y hasta la actualidad, adquiere cada vez más importancia el turismo experiencial o emocional con un enfoque sostenible. Richards (2010) afirma que el turismo está convirtiéndose en un producto de vivencia en el que la visita se juzga en función de todas las características del lugar y no solo por su valor. En esta línea, los visitantes buscan cada vez más una experiencia total que incluya ocio, cultura, educación e interacción social, contribución al desarrollo local y preservación del medioambiente (De Rojas y Camarero, 2008). En turismo no se venden realmente productos, sino que se venden experiencias (Vogeler y Hernández, 2002). El turista que busca experiencias es aquel que quiere evadirse, descubrir, disfrutar y conectar con la gente del lugar y con sus costumbres; más que comprar paquetes turísticos, se compran historias para vivir y para contar (Rivera Mateos, 2012).

La dimensión experiencial del turismo, hoy día, adquiere más importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas; de aquí que algunos autores relacionen explícitamente la satisfacción y la gratificación personales con el ocio entendido como experiencia (Tinsley y Tinsley, 1986). En este contexto es precisamente donde han surgido en los últimos años diversas propuestas de nuevas formas de turismo que intentan favorecer la dimensión experiencial del viaje a través, por ejemplo, de la lentitud y adopción de ritmos más pausados en las vacaciones, el denominado turismo slow (Blanco, 2011; Lumsdon y McGrath, 2011 y Lancerini, 2005), la convivencia activa y participativa con las comunidades locales y su forma de vida en su

mismo contexto sociocultural a través del denominado turismo vivencial (Bonilla, 2006) o el turismo creativo, que facilita también el contacto con la cultura local a través de la participación del visitante en actividades culturales, formativas y creativas (González, 2011). Cada vez más el turista busca sentir y experimentar vivencias cuando se desplaza y estas experiencias se identifican como el verdadero producto de la industria turística actual, puesto que la oferta de servicios de calidad ya no es suficiente para alcanzar la satisfacción del turista; por lo cual la calidad funcional se ha convertido en una condición necesaria pero insuficiente para alcanzar la satisfacción de los turistas (Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

Las experiencias satisfactorias y, por tanto, consecuentemente memorables deben ser inesperadas, casuales, y que atrapen al turista. En el orden humanístico-psicológico, estas experiencias relacionan el desarrollo personal asociado al crecimiento personal con el disfrute generado del contacto con otras personas, ya sean familiares, amigos o miembros de las comunidades locales visitadas, que generan una sensación de logro externo (Hoffman, Kaneshiro y Compton, 2012); por tanto se considera fundamental la contribución del turismo experiencial al desarrollo de las relaciones interculturales satisfactorias y enriquecedoras en los turistas y las comunidades receptoras. Es reconocido por los investigadores de la última década que uno de los componentes inseparables de los viajes turísticos es el acercamiento intercultural, llamado a convertirse en turismo responsable en un auténtico diálogo igualatorio entre distintas formas culturales de concebir el mundo y las ideas, así como en una herramienta para la hospitalidad y el respeto al viajero/turista que llega sin implicar una separación de las señas de identidad de las comunidades anfitrionas (Rivera, 2012). Las relaciones interculturales están estrechamente ligadas a la propia naturaleza de la experiencia turística, ya que, directa o indirectamente, en todos los viajes se interactúa con la población local, con el patrimonio y con la cultura, tangible o intangible, del destino visitado. Es así como el viaje constituye una oportunidad única de desarrollo cultural como proceso individual de intercambio de conocimientos,

actitudes o comportamientos asociados a la interacción de diversas culturas (Rivera, 2012).

La industria turística es consciente de que el viajero toma decisiones con relación al destino a visitar y las compañías a contratar de acuerdo a las experiencias que desea vivir durante su viaje. Lo cual ha hecho que, en la actualidad, los factores que determinan la decisión no estén enmarcados en los atractivos del destino, ni en la calidad (funcional) de los servicios sino en la expectativa de la experiencia turística. A pesar de la relevancia determinante del comportamiento de consumo de los viajeros, la experiencia turística no ha sido minuciosamente investigada en el ámbito académico y menos aún lo ha sido si se incorpora en el análisis la variable tecnología, la cual definitivamente modifica la experiencia del viajero de forma positiva o negativa (González Damián y Macías Rodríguez, 2015). Teniendo en cuenta que las investigaciones sobre la experiencia turística y la forma en la que se produce y gestiona sigue siendo incipiente, uno de los temas que la transforman y que no ha sido suficiente tratada es la presencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la formación de la experiencia turística (Gretzel et al., 2006; Buhalis y Amaranggana, 2013; Damián y Macías Rodríguez, 2015).

En la Figura 1.2 se muestra la evolución de la gestión de la experiencia turística hasta la actualidad

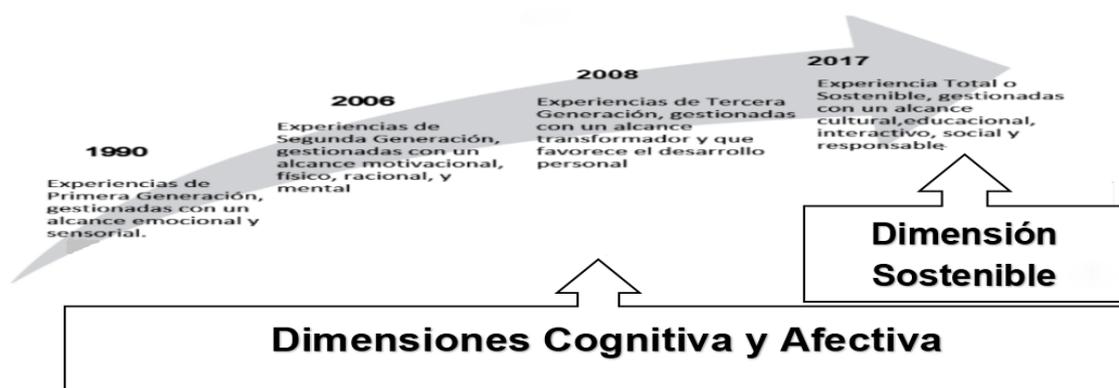


Figura 1.2 Evolución en la Gestión de la Experiencia Turística

Fuente: Elaboración propia

Una revisión a la literatura especializada, permitió analizar los criterios de 60 autores<sup>3</sup> especializados en la gestión de la experiencia turística en los últimos 7 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; mientras el 92% hace referencia a la dimensión sostenible
- El 88.3% de los autores investigan la gestión de la experiencia turística a nivel de destino y en un 20% abordan la gestión para productos turísticos, de forma específica

---

<sup>3</sup> McIntyre (2010); Samuelsen (2010); Richards (2010); Schmitt (2010); Richards (2011); Holst-Kjaer (2011); Eraqi (2011); Ciasullo and Carrubbo (2011); Shaw, Bailey, and Williams (2011); Hjalager and Nordin (2011); Wang, Hsieh, and Yen (2011); Salvado (2011); Hsieh and Yuan (2011); Prebensen and Foss (2011); González (2011); Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart Ribeiro, Souza y Goulart (2011); Mehmetoglu y Engen (2011); Lemke et al (2011); Gao (2012); Ek, Larsen, and Hornskov (2012); Santos-vijande, Álvarez, and Rodríguez (2012); Grisseemann and StokburgerSauer (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Sfantla and Björk (2012); Calzati (2012); Richards and Marques (2012); Ihamäki (2012); Kreziak and Frochot (2011); Quadri (2012); Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, and Chan (2012); Olsson (2012); Neuhofer et al. (2012); Tajzadeh-Namin (2012); Rivera (2012); Hoffman, Kaneshiro y Compton (2012); Mkono (2012); Same and Larimo (2012); Minkiewicz, Evans, and Bridson (2013); Bharwani and Jauhari (2013); Neuhofer, Buhalis, and Ladkin (2013b); Lugosi and Walls (2013); Mathisen (2013); Rihova, Buhalis, Moital, and Gouthro (2013); Prebensen et al. (2013); Cabiddu, Lui, and Piccoli (2013); Rääkkönen and Honkanen (2013); Tan et al. (2013); Gongalves et al. (2013); Tan, Luh, and Kung (2014); Correira (2014); Andrades and Dimanche (2014); Lugosi (2014); Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe (2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

- La gestión de la experiencia turística es asociada, al menos de forma implícita, a las etapas diseño (68.3%), proyección (83.3%) y evaluación (65%).
- El 83% de los autores enmarca la experiencia turística en los ámbitos entretenimiento, educacional, estético y aventurero, definidos por Pine y Gilmore (1999)
- La gestión de la experiencia turística es abordada para el turismo rural (21.6%), cultural (13.3%), de naturaleza (35%) y de ciudad (20%)
- Los autores consultados refieren, 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 90% de los trabajos consultados, considera que la tecnología es uno de los componentes fundamentales que inciden en la experiencia turística
- El 3.3% de los investigadores aborda la gestión de la experiencia de forma general y el 6.8% hace referencia a otras modalidades entre las que se encuentra el turismo de sol y playa
- El 91.6% de los autores hace alusión, al menos de forma implícita, a 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

Como ha podido apreciarse la gestión de la experiencia turística se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible; debido a su marcado carácter humanista y subjetivo (Gimenes et al., 2013; Valduga et al., 2007, 2012). Los ámbitos en los que se enmarca la experiencia son entretenimiento, educacional, estético y aventurero. Los componentes de la experiencia turística (actores, actividades, escenarios y tematización) deben articularse en cada una de las etapas (diseño, proyección y evaluación) para garantizar la satisfacción de los clientes (Same and Larimo, 2012; Minkiewicz, Evans, y Bridson, 2013; Bharwani y Jauhari, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013b; Lugosi and Walls, 2013; Mathisen, 2013). Debe además incorporarse la tecnología como componente determinante de la experiencia (González Damián y Macías Rodríguez, 2015).

La autora concuerda en la necesidad de investigar la gestión de la CET en la industria hotelera; por la importancia que tiene dentro de los destinos turísticos. De igual modo debe profundizarse en las dimensiones y atributos de calidad que conforman la experiencia turística y su articulación con cada componente de la experiencia, como vía para incrementar la satisfacción de los clientes.

## **1.2 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística**

Para analizar la CET debe partirse de definir el término calidad, el cual según la Real Academia de la Lengua Española (2001) es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Varios autores<sup>4</sup> consultados asocian el término a la satisfacción de los clientes al cumplimiento de sus expectativas y plantean que su gestión puede realizarse atendiendo a diversos enfoques, entre los que se encuentran el enfoque normalizado, el enfoque de premios y el enfoque al cliente; siendo el último el más empleado en el sector de los servicios<sup>5</sup>. Una revisión efectuada por la autora a 58 conceptos de gestión de la calidad (ver anexo 1), provenientes de autores de artículos científicos, libros, tesis de maestría y de doctorado, consultadas en el marco de la presente investigación, permitió concluir que el 98.3% de los autores consultados relaciona directamente la calidad con la satisfacción del cliente.

Del análisis de estas definiciones, la autora concluye que la gestión de la calidad se basa en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente

---

<sup>4</sup> Crosby, 1992; Noda Hernández, 2004; Valls, 2004; Parasuraman et al. 1994; Aznar et al. 2016; Zouni, Kouremenos, 2008 Santomà Vicens, Costa Guix, 2007; Monsalve Castro, Hernández Rueda, 2015; Duque Oliva, Parra Díaz, 2015; Ulacia Oviedo, 2015; Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco, 2016; Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017

<sup>5</sup> Knutson, 1990; Saleh y Ryan, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Getty y Thompson, 1994; Patton et al., 1994; Akan, 1995; Armstrong et al, 1997; Grande et al, 1998; Caruana et al, 2000; Tsang y Qu, 2000; García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Noda Hernández, 2004; Akbaba, 2006

y en el logro de los resultados deseados por la organización<sup>6</sup>. Una vez conceptualizados estos elementos, se asume que la gestión de la CET se basa en diseñar, proyectar y evaluar aquellos elementos que influyen en la percepción que tienen los clientes sobre la experiencia vivida.

Las investigaciones orientadas a gestionar la CET, y más concretamente, las experiencias auténticas, tiene 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 adecuadamente la experiencia que busca el turista en la actualidad.

Con el propósito de definir y comprender la esencia de la CET existen una serie de sub-corrientes que los investigadores definen como punto de partida para diferentes constructos. Csikszentmihalyi (1975) es considerado uno de los precursores en el tema con su trabajo “la psicología de la experiencia óptima”, donde señala la importancia de proveer experiencias con un marcado sentido de alegría, una profunda sensación de diversión que debe perdurar y convertirse en un hito de lo que debería ser la vida. Abrahams (1986) asegura que una experiencia de calidad marca el deseo de tener actos auténticos, ya que el turista aprecia más aquellos momentos que, a su juicio, fueron memorables porque le sorprenden y sus expectativas se ven superadas, siendo esta una característica propia de las primeras experiencias.

---

<sup>6</sup> Albrecht, 1991; Knutson, 1990; Fick y Ritchie, 1991; Feigembaun, 1991; Nguyen, 1991; Saleh y Ryan, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Teas, 1993; Binter, 1993; Getty y Thompson, 1994; Patton et al., 1994; Webster y Hung, 1994; Akan, 1995; Armstrong et al, 1997; Tsang y Qu, 2000; O'Neil, 2000; Caruana et al, 2000; García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Noda Hernández, 2004; Akbaba, 2006

Diversos autores<sup>7</sup> concuerdan en que la CET consiste en un proceso acumulativo, por etapas, que incluye la fase anterior, vacacional en el destino, y posterior a las vacaciones, y que se necesita de una preparación explícita para que suceda. Siendo una percepción subjetiva, es totalmente necesario incorporar al turista en dicho proceso, y se han definido algunas dimensiones específicas que deben integrarse en el análisis.

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).

---

<sup>7</sup> Gao (2012); Ek, Larsen, y Hornskov (2012); Santos-vijande, Álvarez, y Rodríguez (2012); Grisseman y StokburgerSauer (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Sfantla y Björk (2012); Calzati (2012); Richards y Marques (2012); Ihamäki (2012); Kreziak y Frochot (2011); Quadri (2012); Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, y Chan (2012); Olsson (2012); Neuhofer et al. (2012); Tajzadeh-Namin (2012); Rivera (2012); Hoffman, Kaneshiro y Compton (2012); Mkono (2012); Same y Larimo (2012); Minkiewicz, Evans, y Bridson (2013); Bharwani y Jauhari (2013); Neuhofer, Buhalis, y Ladkin (2013b); Lugosi y Walls (2013); Mathisen (2013); Rihova, Buhalis, Moital, y Gouthro (2013); Prebensen et al. (2013); Cabiddu, Lui, y Piccoli (2013); Rääkkönen y Honkanen (2013); Tan et al. (2013); Gongalves et al. (2013); Tan, Luh, y Kung (2014); Correira (2014); Andrades and Dimanche (2014); Lugosi (2014); Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

Para profundizar en los elementos asociados a la calidad de la experiencia y la forma en se articulan para lograr satisfacer las expectativas del cliente, la autora realizó una revisión a la bibliografía especializada en el tema, recopilando un total de 107 investigaciones. Para el análisis se tuvieron en cuenta los atributos asociados a la CET y las dimensiones en las que estos se agrupan. Con la ayuda del *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 21.0 se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico por autores utilizando como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, según el cual con un corte en el nivel 8 se obtuvo que los autores pueden ser reunidos en tres posibles grupos; en los cuales coinciden las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible; identificadas en el epígrafe anterior (Ver anexo 2).

El primer grupo está compuesto por el 22.4% de los autores y comprende los atributos: relacional, sensorial, emocional y cultural. El segundo grupo abarca el 25.2% de los autores y aborda los atributos: física, sostenible, afectiva, responsable, racional, cognitiva, social y espiritual. El tercer grupo contiene al 52.4% de los autores con los atributos: confort, estimulante, novedosa, escapista, hedonista, ecológica, diversión, autenticidad y renovadora.

Una vez analizados los resultados la autora asume la gestión de la CET por medio de los 21 atributos de calidad identificados por los autores consultados. Igualmente resulta pertinente incorporar cada uno de estos atributos a las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible, ya que se encuentran reflejados en los tres grupos identificados. No obstante, se identificaron ciertos atributos cuya inclusión, como dimensiones fundamentales, puede valorarse. Para determinar los atributos de calidad más representativos se construyó una matriz binaria que consideró la presencia o no de los atributos en cada uno de las investigaciones analizadas.

Utilizando el paquete estadístico *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: *Analytic Technologies*, se obtuvo que los atributos más relacionados en las investigaciones analizadas fueron: cognitivo, afectivo, sensorial, relacional, social y sostenible (ver figura 1.3). Igualmente, se realizó un análisis de forma

cuantitativa con la ayuda del Ucinet, cuyos resultados se muestran en el anexo 3.

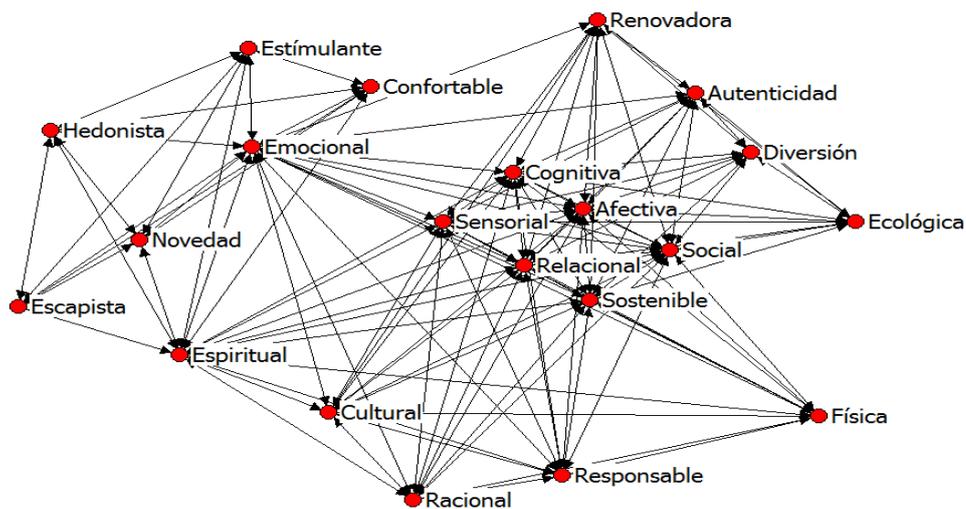


Figura 1.3. Relaciones entre atributos según tratamiento de los autores.

En la figura se observa que, los atributos anteriormente mencionados presentan un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes. De igual modo, tienen menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*, como medida de centralidad. Los atributos que presentan menor grado de centralidad son: racional, espiritual, cultural, responsable, físico, ecológico, diversión, autenticidad, renovadora, comfortable, estimulante, emocional, hedonista, novedad y escapista. De forma general, puede decirse que todos los atributos deben ser evaluados y se considera necesario su análisis; no obstante, son los atributos de mayor centralidad los que serán considerados dimensiones de CET.

A criterio de la autora, la gestión de la CET será efectiva, en la medida que logre diseñar, proyectar, controlar y mejorar los atributos y dimensiones de calidad identificados en cada uno de los componentes de la experiencia (actores, actividades, tematización, escenarios y tecnología). Por otra parte, la gestión debe realizarse inicialmente a nivel de producto turístico y luego integrarse todos los elementos a nivel de destino. Es necesario adaptar los elementos asociados a la gestión de la CET al sector hotelero; para lo cual ha de profundizarse en sus particularidades y componentes.

### **1.2.1 Gestión de la Calidad de la Experiencia Turística en la industria hotelera**

La gestión de la experiencia orientada a satisfacer el cliente en el sector turístico implica que la producción y el consumo se realizan simultáneamente. Esta realidad estrecha la relación entre el proveedor y los consumidores; de modo que la hospitalidad y la atención personalizada se encuentran indisolublemente ligadas a un intercambio constante con el cliente e implican una atención individual y diferenciada que hagan de su visita una experiencia memorable. 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; 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; Šerić y Gil, 2012; Boné, Rey y Fusté, 2015).

La satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio (Cronin y Taylor, 1992; Terblanche y Boshoff, 2010; Boné, Rey y Fusté, 2015), como se demostró anteriormente. Para que cualquier hotel asegure retener a los clientes, una alta calidad del servicio constituye una condición necesaria pero insuficiente (Kucukusta et al, 2012); por otra parte, cada experiencia emocional recibe la influencia del ambiente y simboliza las percepciones de los clientes y sus emociones para con el servicio (Deng et al, 2013; Boné, Rey y Fusté, 2015). De esta forma, las emociones desempeñan un rol esencial en el turismo ya que el disfrute de los individuos se basa en sus propias experiencias, por lo cual las cogniciones y emociones participan conjuntamente en la creación de la satisfacción (Del Bosque y San Martín, 2008).

Actualmente, la rentabilidad hotelera depende de la calidad de la experiencia que este tipo de establecimiento es capaz de proporcionar al cliente. La principal estrategia debe orientarse a garantizar que la experiencia del cliente sea el principal objetivo estratégico de la organización (Azevedo, 2009), debido a que cuando se logra una transformación en el cliente, como resultado de una oferta diferenciada se alcanza el éxito (Denzin, 1992; Pine y Gilmore, 1999;

Lyck, 2010; Boné, Rey y Fusté, 2015), y la experiencia individual inherente a esta. Los clientes ya no son consumidores de atributos funcionales; sino que buscan la interacción y el disfrute de la experiencia de una manera que inunde sus sentidos, ya que el conjunto de servicios se convierte en la propia experiencia (Crompton y Love, 1995; Gonçalves y Barretto, 2010). La satisfacción con las experiencias turísticas favorece positivamente la satisfacción con la vida (Deng et al, 2013; Fusté, 2012; Jafari, 2014; Neal et al, 1999), como uno de los conceptos básicos e indispensables del bienestar humano (Oishi, 2006; Boné, Rey y Fusté, 2015).

Según (Shedroff, 2001; Gonçalves Silveira et Barretto, 2010; Lyck, 2010; Boné, Rey y Fusté, 2015), lo que hace que el consumidor relacione productos, servicios, eventos y experiencias y que algo sea rechazado o recordado es la significancia. Para que la experiencia sea transformadora es necesario que los contenidos se integren con cuatro conceptos básicos: estética, entretenimiento, educación e inmersión; la evidencia más contundente de dicha tendencia de ofrecer productos y/o servicios innovadores en el turismo es el aumento en la construcción de hoteles temáticos, restaurantes temáticos o cruceros temáticos que sumergen a sus clientes en experiencias novedosas e imaginativas sostenidas sobre algunos temas centrales como la ubicación geográfica, la cultura, la época histórica o diferentes actividades.

La actividad hotelera está marcada por una constante interacción entre los empleados y los consumidores; por tanto, constituye una necesidad el diseñar servicios intencionados a intervenir efectivamente en las emociones de los huéspedes (Jang y Namkung, 2009; Boné, Rey y Fusté, 2015). Los hoteles del siglo XXI se enfrentan a un entorno de cambio constante de necesidades (Neal, Sirgy y Uysal, 1999; Deng, Yeh y Sung, 2013; Boné, Rey y Fusté, 2015), donde deben reconocer el poder del consumidor (Verhoef, Reinartz y Krafft, 2010). Los empleados, como actores de la experiencia, son los que están en contacto directo con los clientes, lo cual resulta clave para actualizar la información acerca de su comportamiento e ideas, para monitorear su experiencia mientras permanece en el hotel. Por tal motivo, varios investigadores califican de fuerte la relación entre la satisfacción de los trabajadores y las percepciones de los clientes de la calidad de servicio de los empleados (Binter, 1993; Fusté, 2015;

Hartline y Jones, 1996; Lewis y McCann, 2004; Nadiri y Tanova, 2010; Schmit y Allscheid, 1995; Šerić y Gil, 2012; Yoon, Beatty and Suh, 2001); esto incidirá positivamente en la confianza del cliente y en la manera en que transmitirá su experiencia a otros clientes, contribuyendo así a la lealtad, ya que los empleados de primera línea son fundamentales en el desarrollo de marcas en la industria hotelera, cuyo éxito dependerá de la efectividad en la interacción entre cliente y empleado (Deng et al, 2013; Fusté, 2015; Nam et al, 2011; Neal et al, 1999; Šerić y Gil, 2012). Estos aspectos alcanzan mayor relevancia cuando se trata de hoteles temáticos (Boné, Rey y Fusté, 2015).

### **1.2.2 Los hoteles temáticos**

Puede definirse un hotel temático como un tipo de alojamiento que va dirigido a invitados que ansían encontrar un establecimiento ambientado de forma experiencial (Boné, Rey y Fusté, 2015). 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 entre los barrios más importantes de las grandes ciudades, ofrecer un servicio personalizado hacia el cliente y por último contando con un diseño elegante, sofisticado y cuidado con una arquitectura propia. En un principio no forman parte cadenas hoteleras importantes y disponen de un número limitado de hasta 200 habitaciones para garantizar una estancia tranquila, relajante y con un ambiente íntimo. A pesar de que el concepto de Hotel Boutique surge en 1980 en Nueva York, no se desarrolló a gran escala hasta 1990; ya que esta década significó un momento cumbre en las investigaciones referentes a la calidad de los servicios hoteleros y la satisfacción de los clientes (García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Noda Hernández, 2004; Antony, Antony y Ghosh, 2004; Akbaba, 2006); y fue el momento propicio 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.

Según plantea (Boné, Rey y Fusté, 2015) los hoteles temáticos, sustentados en una temática concreta y dirigida a entregar al cliente mucho más que el servicio vinculado a la estancia; en su mayoría exhiben un ambiente especial, una

decoración específica, atención especializada del personal del hotel e intentan hacer una estancia única al cliente, de forma holística. Con relación a la selección del tema que define la esencia y el diseño del hotel, existe diversidad de criterios; no obstante las estrategias fundamentales se orientan a: centrar en un tema todo el hotel, incluyendo su fachada, interior y personal, tematizar simplemente las habitaciones o el restaurante, tematizar algún servicio como por ejemplo el spa, piscina, actividades externas o por ejemplo utilizar diversas temáticas en diferentes plantas o zonas del establecimiento, también como la decoración o la vestimenta del personal. Existen varias tipologías de hoteles temáticos, agrupados según la experiencia y el ámbito temático propiciados.

La categoría Arte se asocia a la tematización con relación a las obras de artistas, como por ejemplo fotógrafos, músicos, pintores o arquitectos. Destinos se caracteriza por ser una sección en la que las habitaciones recrean ambientes de distintas ciudades, elemento que implica el valor añadido que proporciona encontrarse en un doble ambiente, la ciudad que se visita, y la ciudad donde se duerme. De igual modo, en la sección 2.0<sup>8</sup> se manifiesta la unión de las nuevas tecnologías en el sector hotelero, elemento que representa una oportunidad significativa para la innovación en la industria. La sección Naturaleza comprende los establecimientos en entornos naturales, rememorando los orígenes de la actividad turística en el sentido de la exploración de lo auténtico. Otra categoría que en los últimos años ha generado un creciente interés es Gastronomía, ya que dispone del vino, como tema consolidado, unido a otros objetos de tematización como el chocolate, el pan, o el queso, que están llamados a incorporarse al sector de los hoteles temáticos. De igual modo, el Ocio, que contiene elementos tan disímiles como la ambientación asociada a juguetes, videojuegos, películas o series de televisión, por solo citar ejemplos; y que representa un amplio conjunto de tematizaciones tan diverso y heterogéneo como son las formas de ocio y gustos de los consumidores. La tematización de los establecimientos hoteleros, se ha situado como la estrategia fundamental para la gestión de experiencias

---

<sup>8</sup> se define como un alojamiento que respeta el estilo de vida del huésped, con ambiente divertido, experiencias emocionantes y shows deportivos y artísticos (Boné, Rey y Fusté, 2015)

en hoteles, ante la realidad de que los hoteles sólo podrán mantenerse si logran ofrecer a sus clientes experiencias únicas y memorables, con un marcado impacto en el orden cognitivo, afectivo y sostenible, tanto por lo que se ofrece como por la forma en que se hace.

Un alojamiento temático, desde la visión del huésped, constituye un lugar dónde poder dormir, comer, descansar, en definitiva, cubrir las necesidades básicas y además cubrir otras necesidades en un lugar distinto, fuera de lo común y con experiencias únicas y diferentes (Boné, Rey y Fusté, 2015). 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. 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. Resulta muy frecuente la existencia de los llamados hoteles verdes, ubicados 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; Same and Larimo, 2012; Minkiewicz, Evans, and Bridson, 2013; Bharwani and Jauhari, 2013; Boné, Rey y Fusté, 2015).

Puede concluirse que la tematización constituye la estrategia fundamental y más efectiva 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; Saayman y Van Der Merwe, 2015; Boné, Rey y Forné, 2015; Jimenez, 2016; Rivera Mateos, 2016; Sánchez Aguirre et al., 2017). No

obstante, son muchas las alternativas que puede desarrollar un hotel como parte de su tematización; y en la forma en que logre incidir en cada una de las dimensiones inherentes a la calidad de la experiencia estará modificando positivamente la satisfacción de sus clientes.

### **1.3 Análisis crítico de los instrumentos para la gestión de la calidad de la experiencia turística**

Son muchas las interpretaciones y criterios acerca de la experiencia turística; existen además disímiles métodos y estrategias para gestionar su calidad tanto a nivel de destino como de producto. Como parte de la presente investigación, la autora realizó una revisión a los trabajos de 99 autores<sup>9</sup> encontrados en la

---

<sup>9</sup> Sternberg (1997); Pine y Gilmore (1998); Pine y Gilmore (1999); Schmitt (1999); Holbrook y Hirschmann (2000); Csikszentmihalyi (2000); Aho (2001); Schmitt (2003); Poulsson y Kale (2004); Quan y Wang (2004); Prentice (2004); McIntosh y Siggs (2005); Morgan (2006); Richards and Wilson (2006); Haahti (2006); Morgan (2007a); Binkhorst (2007); Mossberg (2007); Oh, Fiore y Jeoung (2007); Gentile et al (2007); Mossberg (2008); Zouni and Kouremenos (2008); Li and Petrick (2008); Thompson (2008); Lichrou et al. (2008); De Rojas y Camarero (2008); Mansfeldt, Vestager, and Iversen (2008); Azevedo (2009); Scott et al. (2009); Verhoef et al.(2009); Binkhorst and Den Dekker (2009); Jager (2009); Lugosi (2009); Morgan et al (2009); Brakus et al. (2009); Tynan and McKechnie (2009); MacLeod, Hayes, and Slater (2009); Volo (2009); McIntyre (2010); Samuelsen (2010); Richards (2010); Schmitt (2010); Richards (2011); Holst-Kjaer (2011); Eraqi (2011); Ciasullo and Carrubbo (2011); Shaw, Bailey, and Williams (2011); Hjalager and Nordin (2011); Wang, Hsieh, and Yen (2011); Salvado (2011); Hsieh and Yuan (2011); Prebensen and Foss (2011); González (2011) Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart Ribeiro, Souza y Goulart (2011); Mehmetoglu y Engen (2011); Lemke et al (2011); Gao (2012); Ek, Larsen, and Hornskov (2012); Santos-vijande, Álvarez, y Rodríguez (2012); Grisseman y StokburgerSauer (2012); Kim, Ritchie y McCormick (2012); Sfandla y Björk (2012); Calzati (2012); Richards y Marques (2012); Ihamäki (2012); Kreziak y Frochot (2011); Quadri (2012); Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, y Chan (2012); Olsson (2012); Neuhofer et al. (2012); Tajzadeh-Namin (2012); Rivera (2012); Hoffman, Kaneshiro y Compton (2012); Mkono (2012); Same y Larimo (2012); Minkiewicz, Evans, y Bridson (2013); Bharwani y Jauhari (2013); Neuhofer, Buhalis, y Ladkin (2013b); Bordas (2013); Lugosi y Walls (2013); Mathisen (2013); Rihova, Buhalis, Moital, y Gouthro (2013);

bibliografía consultada; de los cuales el 6 % pertenecen al período (1997-2000), 32 % al período (2001-2009) y el 61% al período (2010-2017). 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:

#### Parámetro 1: Etapas definidas

Las etapas diseño, proyección y evaluación son abordadas, independientemente y al menos de forma implícita, por el 81.8%, 63.6% y 69.6% de los autores, respectivamente. Ninguno de los autores consultados hace alusión a etapas de mejora, al menos de forma explícita y solo fueron encontradas recomendaciones específicas resultantes de opiniones emitidas por los clientes.

#### Parámetro 2: Componentes de la experiencia analizados

Los componentes actividades, escenarios, actores y tematización son mencionados, al menos de forma explícita en el 100% de los trabajos; además se observa que el componente tecnología aparece en el 82.8% de los trabajos y corresponde, en su mayoría, al período 2001-2017. De igual modo se observa que la tematización aparece reflejada, además, como la principal forma de gestionar experiencias a nivel de producto como son: hoteles, cafeterías, restaurantes, excursiones y cruceros.

#### Parámetro 3: Modalidades turísticas consideradas

---

Prebensen et al. (2013); Cabiddu, Lui, y Piccoli (2013); Räikkönen y Honkanen (2013); Tan et al. (2013); Gongalves et al. (2013); Tan, Luh, y Kung (2014); Correira (2014); Andrades and Dimanche (2014); Lugosi (2014); Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

Las modalidades más tratadas en las investigaciones consultadas son el turismo cultural (51.5%), el turismo rural (21.8%), turismo de ciudad (49.4%), turismo de cruceros (34.3%), turismo de sol y playa (12.1%). Pudo observarse que el (54.5%) de los trabajos analiza una modalidad y el resto hace referencia, implícita o explícitamente, a más de una modalidad. Solo el turismo responsable o sostenible es analizado por el (88.8%) de los autores ya sea de forma independiente o combinado con otras modalidades.

#### Parámetro 4: Herramientas para la obtención de la información

Las herramientas más empleadas para obtener información en los trabajos analizados son: encuestas (93.9%), revisión de comentarios en redes sociales (87.8%) y entrevistas informales (79.8%). Se encontraron investigaciones que abordan la revisión a comentarios de clientes (27.2%) y la consulta a especialistas (31.3%). En la mayoría de los trabajos se emplea más de una herramienta y los resultados obtenidos garantizan la continuidad de las investigaciones.

#### Parámetro 5: Objeto práctico analizado

El 88.9% de los trabajos analiza la gestión de experiencias a nivel de destino turístico y el resto aborda productos turísticos específicos como hoteles, excursiones y restaurantes, tanto de forma simultánea o independiente. El 29.3% de los autores trata la gestión de experiencias en cruceros, ya sea vinculado a los destinos que visita o a otros productos turísticos.

#### Parámetro 6: Enfoques empleados

Todas las investigaciones emplean, de manera explícita, el enfoque al cliente. Los trabajos que abordan el turismo responsable, o cualquier otra modalidad directamente relacionada con la naturaleza, utilizan enfoques normativos para temas relacionados con el medioambiente y la ecología, siempre desde una perspectiva orientada al cliente.

#### Parámetro 7: Atributos de calidad considerados

El 100% de las investigaciones aborda elementos de calidad en el orden cognitivo y afectivo. Los autores se refieren además a las dimensiones sostenible (97.9%), sensorial (86.8%), social (91.9%) y relacional 85.8%.

De forma general no se encontró ninguna propuesta que aborde la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño,

proyección y evaluación, tampoco se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora. Los componentes de la experiencia no se vinculan a las etapas de gestión y la tecnología se aborda de forma aislada y sin vincularla al resto de los componentes definidos. El turismo de sol y playa es poco tratado por los autores y no se encontró suficiente bibliografía referente a la gestión de experiencias en destinos turísticos de este tipo; además no se encontró ninguna propuesta que vincule directamente el turismo de sol y playa con el turismo responsable o sostenible, teniendo en cuenta los atributos y dimensiones de calidad.

La gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles, pese a que estos clasifican entre los principales productos de un destino. La orientación hacia el cliente constituye el principal enfoque en materia de gestión de la calidad de experiencias turísticas; no encontrándose ninguna propuesta que integre este con el enfoque de mejora continua. Además, ningún trabajo consultado interrelaciona las seis dimensiones de calidad identificadas.

Los resultados obtenidos hasta el momento, permiten afirmar la existencia de un cuerpo 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 constructos. Aun cuando constituyen herramientas altamente valiosas, ninguna de las investigaciones consultadas, a criterio de la autora, se orienta a solucionar completamente el problema científico que da lugar a la presente investigación. Las afirmaciones anteriores evidencian la existencia de carencias en el orden teórico y metodológico que dan lugar al desarrollo de un procedimiento que integre, con un enfoque de mejora continua orientado al cliente, las dimensiones y atributos de calidad asociados a la experiencia turística, en cada uno de sus componentes durante todas las etapas del ciclo de gestión.

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

El sector del turismo, que ha crecido mundialmente a una velocidad mayor que la demanda, ha originado un exceso en la oferta, de la que es consciente y se aprovecha el consumidor. Esta evolución ha provocado que se convierta en un producto que para su venta emplee grandes campañas de comunicación. Por

otra parte, y como consecuencia de un grupo de fenómenos importantes ocurridos en el mundo en los últimos años, las conductas y hábitos del consumidor de viajes de turismo han variado, siendo hoy más propensos a un turismo de experiencias en destinos seguros.

El destino turístico holguinero es actualmente el tercer destino turístico más importante de Cuba, posee el 15% de la capacidad habitacional para el turismo internacional, el 21% de las habitaciones comercializadas por la modalidad todo incluido, posee gran similitud (por consiguiente representatividad) con las características del turismo en el país, en cuanto a la estructura del producto turístico, la composición de la planta hotelera, los grupos fundamentales que operan en el territorio, y se distingue en esencia por la variedad de sus recursos turísticos, elementos que le garantizan promocionarse como un abanico de posibilidades (Pérez Campdesuñer, 2006).

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 un total de nueve investigaciones desarrolladas en el período 2011-2014 (Morales Morales, 2011; Ochoa Aguilar, 2011; Mastrapa Rodríguez, 2013; Matos Carballosa, 2013; Riberón León, 2013; Batista Sánchez, 2014; Mora Hernández, 2014; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017); 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 Morales (2011), Ochoa Aguilar (2011), Mora Hernández (2014) y Batista Sánchez (2014) realizan 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 resultantes de las investigaciones se encuentra que se evidencia la necesidad de transitar de una concepción de servicio hacia una concepción de la actividad desde la perspectiva de las emociones y la experiencia, pues los clientes en entrevistas y comentarios manifiestan que, no siempre, las actividades ofertadas sirven de medio para vivir una experiencia inolvidable. Además, la CET, a través del estudio de los comentarios insertados

por los clientes en el sitio Web TripAdvisor, es influida por las actividades de consumo, las actividades pasivas, como contemplación de paisajes, y las actividades activas, como participación en excursiones, realizadas en escenarios donde predominan íconos de espacios paradisiacos típico de la modalidad turística de sol y playa.

Mastrapa Rodríguez (2013), Riberón León (2013), Matos Carballosa (2013), Pérez Pérez (2017) y González Escalona (2017) investigan la gestión de calidad de experiencias en el destino y plantean que se necesita transitar de la calidad funcional del servicio a la experiencia, pues los índices de la calidad funcional óptimos garantizan la satisfacción con los servicios consumidos, pero estos no determinan la satisfacción con la experiencia. Además, los clientes consideran a los escenarios y al personal como los componentes de mayor contribución a la satisfacción con la experiencia; los cuales son considerados fortalezas en la gestión de la experiencial, por lo que se debe velar por su mantenimiento y futuro realce. Sin embargo, la dimensión afectiva, y las actividades evidencian una menor contribución, por lo que los hoteles deben realzarlos para alcanzar una mayor satisfacción de sus clientes. Otros resultados asociados a estas investigaciones son:

- La necesidad de potenciar fundamentalmente las actividades de ocio y los servicios tematizados, pues constituyen las motivaciones más valoradas por los turistas. Mediante la revisión del correcto funcionamiento de los restaurantes especializados, así como 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 sorpresivas a clientes repitentes, como celebrar cumpleaños y aniversarios
- Poca variedad de experiencias, a través de actividades contemplativas/reflexivas, como visitar comunidades locales y relacionarse con la naturaleza. Mediante ferias artesanales, disfrute de cocteles para presenciar la puesta de sol, caminatas ecológicas, cabalgatas a lugares de interés, miradores que propicien la contemplación del entorno paradisiaco,

siembra de árboles, talleres de protección ambiental y excursiones a casas de pobladores locales

- 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; acondicionar lugares que propicien el descanso pasivo, la relajación y la interrelación con el entorno natural; concursos de fotografías tomadas en el destino por los clientes, talleres de pintura; actividades de buceo y pesca; recorridos en helicóptero, catamarán y motos acuáticas.
- 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
- No se propician las actividades con carácter espontáneo e imprevisible
- Poca variedad de actividades en el Programa de Animación

A criterio de la autora, los estudios analizados coinciden 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 hoteles del destino Holguín.

### **1.5 CONCLUSIONES PARCIALES**

De la revisión del “estado del arte y de la práctica” sobre la materia, objeto de estudio en la investigación, emanan las siguientes conclusiones:

1. La gestión de la experiencia turística posee un carácter humanista y subjetivo. Los componentes de la experiencia turística (actores, actividades, escenarios y tematización) deben articularse en cada una de las etapas (diseño, proyección, control y mejora) para garantizar la satisfacción de los clientes; incorporándose la tecnología como componente determinante de la experiencia

2. La experiencia turística se enmarca en cuatro ámbitos: entretenimiento, educacional, estético y aventurero. Las dimensiones de calidad asociadas a la gestión de la experiencia turística encontradas en las investigaciones analizadas fueron: cognitiva, afectiva, sensorial, relacional, social y sostenible. La gestión de la CET debe realizarse a nivel de producto y luego a nivel de destino. Los hoteles como conjunto de recursos, infraestructura y servicios; constituyen uno de los principales productos de un destino turístico
3. La tematización constituye, actualmente, la estrategia fundamental y más efectiva que ha generado la industria hotelera con el propósito de gestionar experiencias turísticas e incidir en las dimensiones de calidad para incrementar la satisfacción de los clientes.
4. No se encontró ningún instrumento metodológico que aborde la gestión de la calidad de experiencias turísticas integrando las etapas de diseño, proyección y evaluación, tampoco se hace referencia explícita a las etapas de control y mejora.
5. La gestión de experiencias no es suficientemente investigada en hoteles. El enfoque de gestión más abordado se orienta hacia el cliente, no encontrándose ninguna propuesta que integre el enfoque de mejora continua. Además, ningún trabajo consultado interrelaciona las dimensiones de calidad con los componentes de la experiencia.
6. El destino Holguín posee insuficiencias asociadas a la gestión de la CET, que inciden negativamente en la satisfacción de los clientes.

## CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN HOTELES

Teniendo presentes los análisis de la concepción de la CET, sus componentes y dimensiones, los distintos enfoques e instrumentos metodológicos propuestos para su gestión y las carencias detectadas en la construcción del marco teórico práctico-referencial, en el presente capítulo se diseña 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 tres fases, en cada una de ellas se definen pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a emplear, en la figura 2.1 se expone el algoritmo que lo sustenta.

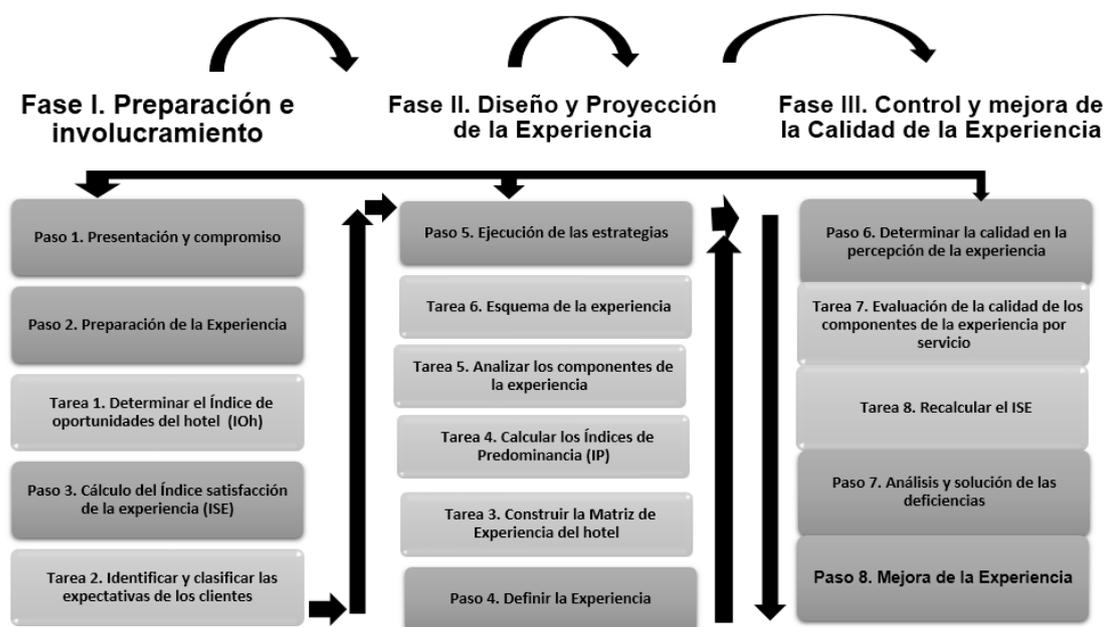


Figura 2.1. Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles

Fuente: Elaboración propia

### 2.1 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)

Para definir los parámetros que, en cada componente, incrementan las oportunidades de satisfacer a los clientes se tuvieron en cuenta varias investigaciones<sup>10</sup> actuales relacionadas con el tema. Una vez caracterizados los elementos se establecen las oportunidades, tal y como se muestra en la tabla 2.2. y se calculan los índices de oportunidad (IOc) por componente y el índice de oportunidad del hotel (IOh), este último según la expresión de cálculo 1.

Tabla 2.2. Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
Condiciones geográficas y culturales		
Escenarios		
Actores		
Co-actores		
Actividades		
Tecnología		
Tematización		
IOh		

Fuente: Elaboración propia

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

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 2.3. La selección de los rangos se

---

<sup>10</sup> Beeho y Prentice, 1997; Caruana et al, 2000; García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Noda Hernández, 2004; Akbaba, 2006; Blackshaw y Nazarro, 2006; Gongalves, Fraiz y Manosso, 2013; Correia Loureir, 2014, Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017

sustenta en una revisión bibliográfica a 17 modelos y propuestas<sup>11</sup> actuales para cuantificar indicadores relacionados con la calidad en entidades hoteleras. El 86.8% de las investigaciones consultadas proponen este tipo de escala.

Tabla 2.3. 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: Elaboración propia

**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<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Noda Hernández, 2004; Valls, 2004; Parasuraman *et al.* 1994; Seth, Deshmukh, Vrat, 2005; Zouni, Kouremenos, 2008; Benítez del Rosario, 2010; Xiao, O'Neill, Mattila, 2012; Santomà Vicens, Costa Guix, 2007; Monsalve Castro, Hernández Rueda, 2015; Duque Oliva, Parra Díaz, 2015; Ulacia Oviedo, 2015; Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco, 2016; Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017

<sup>12</sup> Cabiddu, Lui, y Piccoli (2013); Räikkönen y Honkanen (2013); Tan et al. (2013); Gongalves et al. (2013); Tan, Luh, y Kung (2014); Correira (2014); Andrades and Dimanche (2014); Lugosi (2014); Rihova et al. (2014); Bertella (2014); Pulido y Navarro (2014); Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

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 2.4. Para definir estos parámetros se consultaron varias investigaciones<sup>13</sup> relacionadas con la calidad de la experiencia en el sector hotelero, que emplean métodos de expertos.

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 2.3; de esta forma se garantiza un menor grado de subjetividad en las respuestas y se facilita la aproximación de los resultados. 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 2.5.

Tabla 2.4 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

---

<sup>13</sup> Grande et al, 1998; Caruana et al, 2000; Tsang y Qu, 2000; García Buades, 2001; López y Serrano, 2001; Ekinci, 2003; Fernández y Bedia, 2001; Antony, Antony y Ghosh, 2004; Akbaba, 2006

	6-10	2
	10-adelante	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 - 3	Alto

Fuente: Elaboración propia

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

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Tabla 2.5. Atributos y dimensiones de calidad de la experiencia

Dimensiones	Atributos
Cognitiva	cultural, hedonista, novedad
Afectiva	espiritual, estimulante, emocional, escapista
Sensorial	físico, renovadora, comfortable
Relacional	diversión
Social	autenticidad
Sostenible	racional, responsable, ecológico

Fuente: Elaboración propia

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

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 deficiencias que impiden que esta sea óptima; el diseño debe orientarse a incrementar, al máximo, este indicador
- 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, la autora recomienda 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.

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

## **2.2 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 la tabla 2.6. 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

Tabla 2.6. 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

Fuente: Elaboración propia

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 2.7. 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 2.7 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: Elaboración propia

**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 2.8.

Tabla 2.8 Esquema de la Experiencia

Estrategia	
Expectativas que satisface	Prioridad
Servicio	Actividades

Fuente: Elaboración propia

**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

### 2.3 Fase III. Control y mejora 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 (IPe) 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 2.9.

Tabla 2.9 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra Analizada	Presencia del atributo	IPe
Cognitiva	cultural			
	hedonista			
	novedad			
Afectiva	espiritual			
	estimulante			
	emocional			
	escapista			
Sensorial	físico			
	renovadora			
	confortable			
Relacional	diversión			
Social	autenticidad			
Sostenible	racional			
	responsable			
	ecológico			

Fuente: Elaboración propia

La muestra analizada<sup>14</sup> se define por el número de comentarios revisados o la cantidad de clientes encuestados; y la presencia del atributo especifica 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 Pérez, 2017 y Escalona González, 2017)

<sup>14</sup> Se recomienda emplear métodos estadísticos para calcular el tamaño de muestra

$I_{Pe}$  = Presencia del atributo/ 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 ( $IC_{ce}$ ) y los índices de calidad de la experiencia por servicio ( $IC_{es}$ ). Para ello se proponen las expresiones de cálculo 9-11; y se recomienda emplear la misma escala propuesta para la tarea 1.

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

$P_c$ : 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 ( $ISE_r$ )**

**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 2.10. Los parámetros y la escala son el resultado de una adaptación, hecha por la autora, a la propuesta por Pérez Pérez, 2017.

Tabla 2.10 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: Elaboración propia

**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.

### **Paso 8. Mejora 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

En este paso se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la experiencia turística, para ello pueden definirse líneas de mejora en función de los componentes del servicio y elaborar un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. La tabla 2.11 propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

Tabla 2.11 Ficha de Mejora para la calidad de la experiencia

COMPONENTES DIMENSIONES	Estrategias de mejora					
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional
Actividades						
Escenarios						
Actores						
Tematización						
Tecnología						

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

## 2.5 Valoración del Procedimiento propuesto

Para la valoración del procedimiento propuesto se utilizó el criterio de expertos. Fueron seleccionados 15 especialistas que poseen publicaciones vinculadas a la calidad de la experiencia turística en revistas indexadas en Scopus o revistas de la *Web of Science* (WOS).

La búsqueda por autores y palabras claves<sup>15</sup> en SCOPUS y el portal de la WOS arrojó un total de 106 autores. Una vez obtenidos los nombres de los autores, se contactó solo a los que tuvieran un perfil profesional en las redes académicas Researchgate o LinkedIn, ya que estas admiten el envío de mensajes directos para facilitar la comunicación. Esta segunda búsqueda redujo el número de autores a 32. Inicialmente se envió un mensaje al perfil de los académicos presentándoles la investigación desarrollada e invitándoles a participar como especialistas en la investigación. De los 32 académicos contactados, se recibió respuesta del 87% (28 autores), de los cuales 15 aceptaron participar en el estudio. Se confeccionó un documento resumen que expone las fases, pasos y tareas del procedimiento en idioma inglés; y las preguntas elaboradas también fueron elaboradas en inglés.

De los expertos empleados para la validación el 51% son latinoamericanos, el 30% proceden de Europa, el 10% de América del Norte, el 7% de Asia y el 2% de Australia y África. El 79% son doctores en Ciencias y el promedio de experiencia laboral es de 8.2 años. Al grupo de expertos seleccionado se sometió a una encuesta (anexo 4), diseñada por Plasencia Betancourt (2013) y modificada por la autora, para valorar el carácter metodológico del procedimiento, así como su pertinencia y viabilidad de aplicación.

Las salidas de la encuesta fueron procesadas en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0, para analizar su fiabilidad y validez; calculando los coeficientes alfa de Cronbach y KMO, obteniéndose valores en el orden de 0.88 y 0.71, respectivamente. Lo cual permite considerar que los *ítems* de la encuesta han sido apropiadamente operacionalizados y existe homogeneidad en las respuestas, subrayándose que de forma convincente todos los expertos reconocen el carácter metodológico del procedimiento, la importancia y necesidad de gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles, y concuerdan en la viabilidad de aplicación del mismo, expresando recomendaciones importantes en la concepción de algunos pasos y tareas. Estas propuestas fueron tomadas en consideración por la autora e incorporadas para la terminación del procedimiento propuesto.

---

<sup>15</sup> La palabra clave insertada para realizar la búsqueda es tourist experience

## **2.6 CONCLUSIONES PARCIALES**

1. Se diseñó un procedimiento para gestionar la CET en hoteles, el mismo está constituido por cuatro fases, siete pasos y ocho tareas, y aporta un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de la experiencia y las condiciones para su gestión. Se tuvieron en cuenta los componentes de la experiencia, sus ámbitos y dimensiones de calidad; con un enfoque de mejora continua orientado al cliente.
2. La valoración del procedimiento por medio del método de expertos concluyó que los expertos escogidos concuerdan en el carácter metodológico del procedimiento, la importancia y necesidad de gestionar la CET en hoteles, y se mostraron conformes respecto a la viabilidad de aplicación del mismo
3. El procedimiento propuesto constituye una valiosa herramienta para la gestión de la CET en la industria hotelera. Su efectiva aplicación contribuirá a que el sector hotelero alcance mayores niveles de satisfacción del cliente.

## **CAPÍTULO III. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO EN EL HOTEL PLAYA PESQUERO DEL DESTINO HOLGUÍN**

En el presente capítulo se recogen los principales resultados de la aplicación parcial del procedimiento propuesto en el hotel Playa Pesquero del destino Holguín. La selección del objeto práctico se sustenta en que este hotel posee la condición de Hotel 5 estrellas de la forma Todo incluido bajo la modalidad de sol y playa. Además de poseer más de 6000 comentarios en *Trip Advisor*, de los cuales, en más del 40% se hace referencia a elementos asociados a la CET.

### **3.1 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. Director Asistente
3. Sub-director Económico
4. Sub-director Comercial
5. Sub-director de Capital Humano
6. Especialista de Calidad
7. Maitre
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 entre 2-3.<sup>16</sup> 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 tipo de gasto. Por razones de confidencialidad de la información, no se detallan los recursos.

#### **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. Seguidamente se expondrá una breve caracterización de cada uno de los componentes analizados y la forma en que fue investigado.

1. Condiciones geográficas y culturales

---

<sup>16</sup> El índice de experticia se calculó siguiendo los parámetros expuestos en el paso 3 del diseño del procedimiento

Las principales oportunidades que posee el hotel en el plano geográfico-cultural, se centran en el municipio Rafael Freyre. La revisión bibliográfica y un grupo de entrevistas efectuadas a funcionarios del hotel y el MINTUR permitió obtener la información que se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Oportunidades en el plano geográfico-cultural

Elementos	Descripción
Clima	Subtropical con temperaturas moderadas
Vegetación	151 Km2 de bosques naturales. Las especies más abundantes son la caoba, el cedro, palma real, la ceiba, la majagua, la baría, ácana, el ocuje, el dagame, la yarua, el mango, la guayaba, el anón, el tamarindo, el mamoncillo, eucalipto y una especie endémica y en peligro de extinción propia del litoral costero, las guanas. Existen un aproximado de 1 323.68 hectáreas de superficie deforestadas.
Fauna	Las especies que más predominan son: el correcostas, arañas, el caracol, ostiones, la almeja, el cobo, la langosta, el cangrejo moro, el camarón, el escorpión más conocido como (el alacrán), la araña peluda, la garrapata del ganado, la rana platanera, la rana toro, la caguama, el carey, la jicotea, el chipoyo, el maja, el perrito de costa, Entre las aves figuran el tocororo, el zorzal, el sinsote, el ruiseñor, la paloma, el colibrí, el totí, la garza ganadera, las mariposas y los azulejos. Existe un elevado número de mamíferos como la jutía y el murciélago.
Atractivos naturales	El hotel Playa Pesquero se encuentra ubicado a 49.6 Km del aeropuerto internacional “Frank País” y a 14.4 Km de la playa de Guardalavaca en el municipio Rafael Freyre de la provincia Holguín. 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	Bahía Naranjo - 14km Chorro de Maíta - 25km Gibara - 35km Cayo Saetía -120km Guardalavaca -18km Marina Gaviota - 12km Centro de Buceo- 300m

Fuente: Elaboración propia

## 2. Escenarios

La revisión documental y la observación directa fueron las principales técnicas empleadas para analizar este elemento. En la tabla 3.2 se muestra la información referente a la composición de la planta hotelera y las comunidades vecinas.

Tabla 3.2. Escenarios de la experiencia

Elementos	Descripción
Estructura general de la Planta Hotelera	Bungalows de 2 plantas con un total de 912 habitaciones, de las cuales 552 son estándar, 240 superiores, 16 suites de dos habitaciones, 96 suites superiores con puerta medianera. Ocho habitaciones están equipadas para discapacitados
Diseño	Predominan colores caribeños con paredes pintadas al efecto lavado de esponja, telas brillantes y cuartos de baño con estilo neoclásico contemporáneo. Dispone de un amplio vestíbulo de estilo asiático, con estanques de peces
Escenarios específicos	Vestíbulo con recepción abierta 24 horas, 7 restaurantes, bares, peluquería, tiendas, discoteca, sala de teatros, salas de conferencias, áreas de conexión a Internet, club infantil, parque infantil, servicio de habitaciones, servicio de lavandería, cancha de tenis y plazas de aparcamiento.
Comunidades vecinas	Las oportunidades inherentes a escenarios de las comunidades vecinas se asocian a los atractivos mencionados en el análisis geográfico-cultural

Fuente: Elaboración propia

### 3. Actores

La información de este apartado se obtuvo de una investigación de mercado efectuada por el hotel en el año 2017, como parte del cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel y resultado de varias investigaciones, entre las que destacan Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017. Los datos obtenidos en el análisis comercial del hotel muestran que los principales mercados emisores al mismo son Canadá, Inglaterra, Alemania e Italia. 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 fuente 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 extrahoteleros que más compran son la renta de carros y motos,

las excursiones náuticas y el buceo. La animación hotelera que prefieres 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 vincule 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.

#### Italia

Los grupos de italianos que viajan al hotel están compuestos por personas entre 45 y 60 años de edad. La principal motivación de viaje es el sol y la playa. Disfrutan de animación activa tanto en el hotel como fuera de este. Presentan un alto índice de renta de autos y de actividades náuticas. Disfrutan del consumo de actividades en sitios histórico-culturales en las excursiones a las ciudades. La clasificación ocupacional se compone por pensionados y empresarios. En el caso de las familias se componen por turistas de mediana edad, cuya principal motivación de viaje son la cultura, la ciudad y la playa. Disfrutan de actividades de animación activas y compran excursiones cercanas al hotel en ómnibus. Las personas de la tercera edad, viajan sin acompañantes fundamentalmente, siendo los hombres los más representativos de este grupo. Tienen un alto nivel de repitencia y se caracterizan por consumir las actividades y excursiones fuera del hotel.

#### 4. Co-actores:

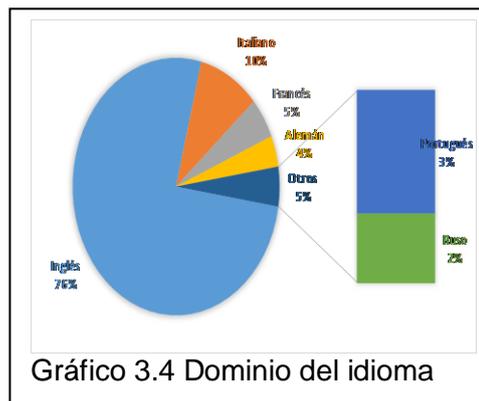
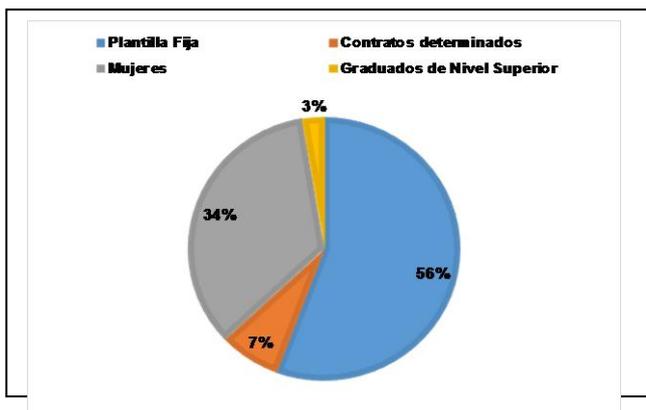
La revisión a documentos relacionados con el desarrollo local y social del territorio, así como los resultados del último censo de población y viviendas efectuado en Cuba, permiten caracterizar al poblador local mediante los siguientes elementos:

- 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, el municipio cuenta con dos hospitales con un total de 378 camas, la cifra de médicos se eleva a 365, 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. Existen 48 instalaciones deportivas para su desarrollo. La educación alcanza cifras sin precedentes en el municipio, con un total de 137 escuelas, de ellas 116 primarias, 10 secundarias y 2 preuniversitarios. Las demás se encuentran repartidas en los diferentes tipos de enseñanza hasta el 12 grado; existen tres círculos infantiles, donde desarrollan una ardua labor. La educación cuenta con una matrícula de

15566 estudiantes y una plantilla de trabajadores del sector de 2344, de ellos 1549 son docentes.

En cuanto a los trabajadores del hotel, mediante la revisión documental se pudo determinar que la plantilla el hotel cuenta con un total de 938 trabajadores, la composición de la fuerza de trabajo se muestra en los gráficos 3.3-3.4. El personal se caracteriza por el buen trato al cliente, la profesionalidad, especialización y dominio de varios idiomas.



## 5. Actividades

Este elemento fue analizado mediante la revisión documental y la observación directa. El hotel Playa Pesquero presta servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y animación, como parte del modelo Todo incluido. En la tabla 3.5 se muestran los servicios disponibles y su caracterización respecto a las actividades que realiza.

Tabla 3.5. Actividades por servicio

Servicios	Actividades
Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en servicio de habitación clasificado en estándar, superior, suite y Premium; con todos los elementos que incluye el alojamiento para hoteles Todo incluido de sol y playa con categoría de 5 estrellas. Otras actividades son:</li> <li>• Bienvenida con coctel, cavas, jugos naturales o copa de vino</li> <li>• Oferta de bebidas en habitaciones Premium según carta de bebidas, con reposición según consumo</li> <li>• Servicio de mayordomo de 07:30 a 23:00 horas</li> <li>• Toallas de playa en la habitación</li> <li>• Room Service incluido, según menú</li> <li>• Servicio de descubierta</li> <li>• Lavandería</li> </ul>
Alimentos y Bebidas	2 Restaurantes Buffett, 5 Restaurantes especializados, Lobby Bar, Bar en el agua, Servicio de habitaciones, Heladería, Cervecería en los jardines

Animación	Actividades asociadas a: Club para niños y Mini Club, Club Cubano, Club de deportes (Tenis de mesa, aeróbicos, mini fútbol polo acuático, voleibol de playa, basquetbol, arcos y flechas, mini bolero, bicicletas, mini-golf), Teatro de entretenimiento, Clases de baile, Clases de idioma español, actividades en las 3 canchas de tenis con iluminación y 2 canchas de Squash, Deportes acuáticos sin motor (bicicletas acuáticas, barcos de vela, surfing, buceo)
-----------	--

Fuente: Elaboración propia

## 6. 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. Los planes de mantenimiento son cumplidos al 94.6%. El equipamiento es moderno (últimos 10 años).

Por otra parte, el hotel dispone de una plataforma tecnológica para promocionar sus servicios a través de páginas web, redes sociales, videos promocionales, etc. La instalación cuenta, además, con sistema automatizado para dar respuesta a las quejas recibidas vía internet.

### Tematización

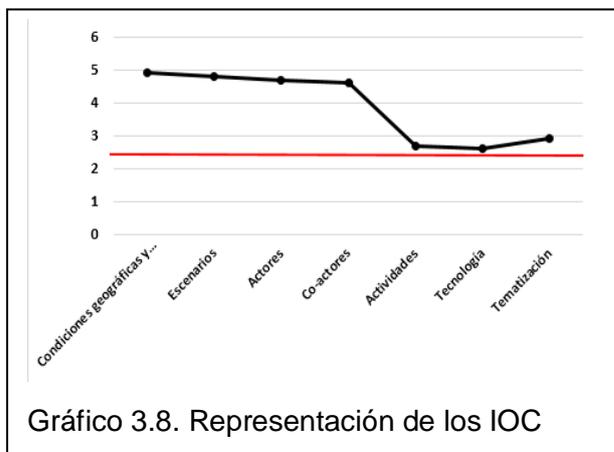
La tematización del hotel, además de incorporar elementos típicos de sol y playa, potencia valores histórico-culturales y el turismo de naturaleza, entre otros segmentos. El complejo trata de combinar tradición local con la imagen turística del Caribe, así como la cultura autóctona. La arquitectura y decoración reflejan las tradiciones culturales de la región. En una sugerente concepción de diseño, reproduce elementos de la cultura azucarera y ferroviaria de la región, incluida como muestra la más vieja locomotora que funcionó en la zona, cuyas vías representan las calles empedradas, con nombres de plazas y calles de Holguín y Santiago de Cuba. El tema del ferrocarril recrea la historia de Cuba como cuarto país del mundo y primero en América Latina en haber disfrutado de ese medio de transporte, una leyenda que está presente en todas las áreas del hotel Playa Pesquero, otorgándole, junto a su arquitectura, una armonía y distinción singular.

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 3.7. El valor obtenido para cada componente es el resultado de haber promediado<sup>17</sup> la puntuación otorgada por cada experto.

Tabla 3.7 Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
Condiciones geográficas y culturales	4.9	Alta
Escenarios	4.8	Alta
Actores	4.7	Alta
Co-actores	4.6	Alta
Actividades	2.7	Baja
Tecnología	2.6	Baja
Tematización	2.9	Baja
IOh	3.9	Media

Fuente: Elaboración propia



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.

<sup>17</sup> Entiéndase el promedio como el valor característico de una serie de datos cuantitativos, objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Wackerly, Mendenhall y Scheaffer (2002).

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

Para calcular el ISE, el equipo de trabajo, en conjunto con el comité de expertos elaboró una encuesta (Ver anexo 5) para evaluar el grado de satisfacción que tienen los clientes con los atributos y dimensiones determinantes en la CET. Para determinar el número de clientes a encuestar se empleó la expresión de cálculo 9.

$$n = \frac{K^2 p.qN}{e^2(N-1) + K^2 p.q} \quad (9)$$

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 enero a junio/2016 (4389 clientes).

e: 5%; (0.05).

K: 95%

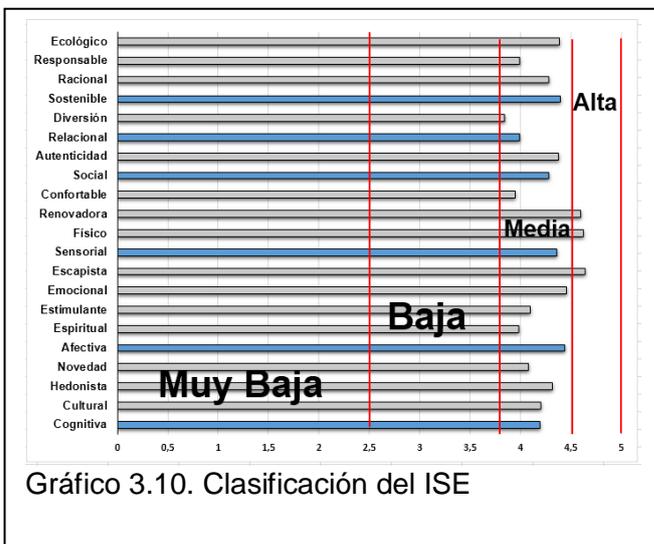
El tamaño de la muestra es 354 clientes. Una vez aplicada la encuesta se procedió a su validación en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0, para analizar su fiabilidad y validez, calculando el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.9 y el KMO resultante es de 0.81; lo cual admite suponer que los *ítems* de la encuesta han sido debidamente operacionalizados y existe uniformidad en las respuestas (Ver anexo 6). En la tabla 3.9 se muestran los resultados obtenidos en relación al ISE.

Tabla 3.9. Resultados del ISE

Dimensiones	Atributos	Sae	Sde	Clasificación
<b>Cognitiva</b>	Otros	4.19	<b>4.20</b>	Media
	Cultural	4.20		Media
	Hedonista	4.32		Media
	Novedad	4.08		Media
<b>Afectiva</b>	Otros	4.44	<b>4.32</b>	Media
	Espiritual	3.98		Media
	Estimulante	4.10		Media
	Emocional	4.46		Media
	Escapista	4.64		Alta
<b>Sensorial</b>	Otros	4.36	<b>4.38</b>	Media
	Físico	4.62		Alta

	Renovadora	4.60		Alta
	Confortable	3.95		Media
<b>Social</b>	Otros	4.28	<b>4.33</b>	Media
	Autenticidad	4.38		Media
<b>Relacional</b>	Otros	3.99	<b>3.92</b>	Media
	Diversión	3.84		Media
<b>Sostenible</b>	Otros	4.40	<b>4.26</b>	Media
	Racional	4.28		Media
	Responsable	3.99		Media
	Ecológico	4.39		Media
			<b>ISE = 4.24</b>	<b>Media</b>

Fuente: Elaboración propia

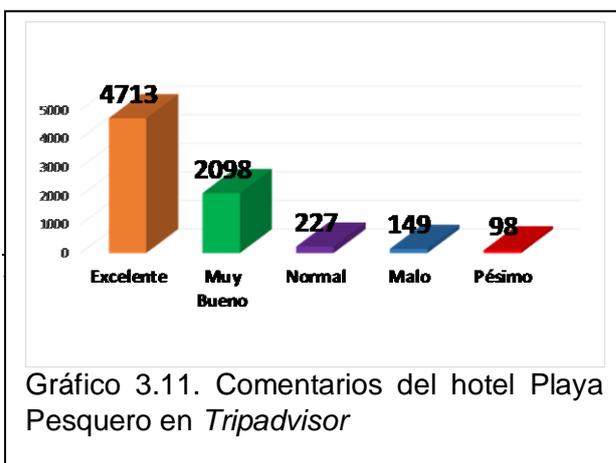


La satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia turística, en el hotel, es media; lo cual significa que cualquier variación involuntaria en el estado actual puede ocasionar que este indicador se deteriore. En el gráfico 3.10 se muestra una comparación respecto al ISE por atributo y dimensiones. El

diseño de la experiencia turística debe orientarse a incrementar la satisfacción del cliente, hasta que pueda considerarse alta.

## 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*<sup>18</sup>. El hotel posee (hasta julio/2016) 7285 comentarios, clasificados como se muestra en el gráfico 3.11.



Como puede apreciarse el 93.5% de los comentarios se encuentran en el rango de Excelente-Muy

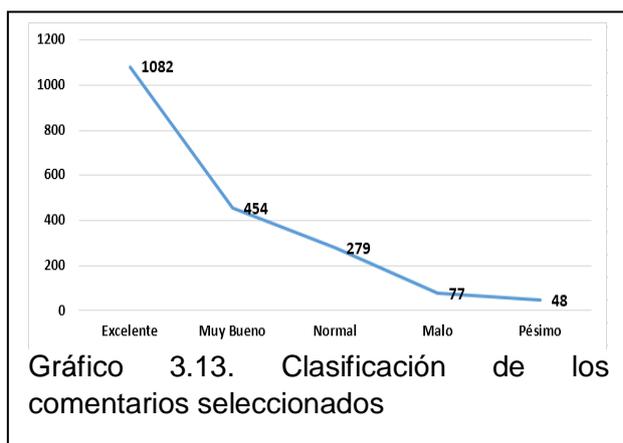
bueno; y solo el 6.5% considera el hotel entre Normal-Pésimo.

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 3.12.

Tabla 3.12. Principios de inclusión y exclusión de comentarios para el análisis

Principios de inclusión
Comentarios de TripAdvisor desde julio de 2015 hasta julio de 2016.
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.

Fuente: Elaboración propia



De esta forma, de un total de 7285 comentarios encontrados, se incluyeron en el análisis el 24.8%. En el gráfico 3.13 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. Seguidamente se resume la esencia de las principales expectativas encontradas durante el análisis de los comentarios.

Entretenimiento: Los comentarios reflejan la necesidad de los clientes de disfrutar de actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel, además incorporar más al cliente en las actividades realizadas, hacerlas más participativas y que estas vean presente en todos los servicios del hotel. Por otra parte, se hace

referencia a la necesidad de tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados; incluyendo la realización de más actividades artísticas.

Educacional: En los comentarios se hace alusión a la necesidad de vincular más la cultura del territorio a la tematización de los servicios. Igualmente se hace mención a potenciar el turismo de eventos en el hotel. Garantizar actividades orientadas al aprendizaje del idioma, historia, arte, religión y cultura y tradiciones.

Estético: Las expectativas en este ámbito se orientan hacia propuestas de remodelación y decoración de los espacios del hotel. Hacer más visible la tematización en todos los escenarios, dígame habitaciones, restaurantes y áreas comunes. Igualmente se espera que el hotel identifique más sus espacios, realice una decoración elegante y en correspondencia con la tematización. Los comentarios reflejan la necesidad de que la imagen del hotel sea deslumbrante, acogedora y elegante.

Aventurero: Incorporar excursiones y visitas a lugares históricos. Aprovechar el sol y la playa para incorporar deportes extremos, excursiones en barco y recorridos en helicóptero. Además, en los comentarios se menciona la visita a comunidades locales y el contacto con la naturaleza.

El equipo de trabajo procesó y analizó la información obtenida de la revisión de los comentarios y determinó la existencia de 16 expectativas (teniendo en cuenta que muchas se repiten), cuya prioridad depende de la cantidad de comentarios en los que se refleja. En la tabla 3.14 aparecen las expectativas y la prioridad otorgada por el equipo de trabajo.

Tabla 3.14 Clasificación de las expectativas de los clientes

No	Expectativas	Ámbito	%/clientes	Prioridad
1	Vincular la cultura del territorio a la tematización de los servicios	Educacional	23.2	3
2	Desarrollo de turismo de eventos en el hotel	Educacional	15.3	3
3	Actividades orientadas al aprendizaje del idioma, historia, arte, religión y cultura y tradiciones.	Educacional	75.8	2
4	Actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel; y que incorporen al cliente	Entretenimiento	91.7	1
5	Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados	Entretenimiento	94.6	1

6	Realización de actividades artísticas	Entretenimiento	96.5	1
7	Remodelación y decoración de los espacios del hotel	Estético	74.8	2
8	Hacer más visible la tematización en todos los escenarios	Estético	47.3	3
9	Decoración elegante y en correspondencia con la tematización	Estético	41.2	3
10	Que la imagen del hotel sea deslumbrante, acogedora y elegante.	Estético	33.7	3
11	Excursiones y visitas a lugares históricos	Aventurero	94.1	1
12	Aprovechar el sol y la playa para incorporar deportes extremos	Aventurero	51.8	2
13	Excursiones en barco	Aventurero	62	2
14	Recorridos en helicóptero	Aventurero	47.7	3
15	Visita a comunidades locales	Aventurero	92.5	1
16	Contacto con la naturaleza	Aventurero	93.1	1

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia**

#### **Paso 4. Definir la Experiencia**

##### **Tarea 3. Construir la Matriz de Experiencia del hotel**

El equipo de trabajo, en consulta con el comité de expertos, elaboró 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 7 puede consultarse la matriz completa.

##### **Tarea 4. Calcular los Índices de Predominancia (IP)**

Los IP para cada ámbito son: Educacional (0.38); Entretenimiento (0.94); Estético (0.49) y Aventurero (0.74). De esta forma se concluye que el ámbito predominante en el diseño de la experiencia del hotel es el entretenimiento. Este ámbito debe potenciarse 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 puede contribuir a satisfacer 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 cada ámbito de la experiencia.

### Tarea 6. Esquema de la experiencia

Teniendo en cuenta las expectativas de los clientes y el grado de presencia de estas en los comentarios revisados, la autora decidió desarrollar esta tarea para las expectativas del ámbito predominante; ya que estas representan el criterio del 94% de los clientes analizados. En la tabla 3.16 aparecen las estrategias propuestas para el ámbito Entretenimiento.

Tabla 3.16 Esquema de la Experiencia para el ámbito entretenimiento

<b>Estrategia:</b> Propiciar la participación activa del cliente en las actividades recreativas y hacer de estas una alternativa variada, temática y presente en todos los servicios.	
<b>Expectativas que satisface:</b>	<b>Prioridad</b>
1. Actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel; y que incorporen al cliente	1
2. Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados	1
3. Realización de actividades artísticas	1
<b>Servicio</b> Alojamiento Alimentos y Bebidas Animación	<b>Actividades:</b> 1. Incorporar al diseño de las habitaciones objetos y fotografías relacionadas con la cultura azucarera y ferroviaria 2. Nombrar los espacios del hotel, tales como habitaciones, restaurantes, salas de conferencias, etc.; con personalidades del territorio holguinero 3. Ambientar algunas habitaciones según el estilo y

	<p>diseño del bohío cubano</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Incorporar la cultura culinaria del territorio y rescatar bebidas y platos auténticos elaborados a partir de la caña de azúcar</li> <li>5. Disponer de un restaurante para elaborar comida criolla y postres a base de miel de abejas y caña de azúcar</li> <li>6. Desarrollar competencias sobre canciones y bailes cubanos, comida criolla y dominio del lenguaje cubano</li> <li>7. Desarrollar exposiciones de arte vinculadas a la cultura azucarera y ferroviaria; y celebrar eventos y concursos de conocimiento sobre este tema</li> <li>8. Realizar actividades festivas siguiendo el estilo típico del guateque y bailes como el chachachá y la rumba</li> <li>9. Fomentar la participación de los clientes en juegos de mesa típicos de la cultura cubana, tales como el dominó, damas, ajedrez, parchís, etc</li> <li>10. Incorporar al servicio de Alimentos y Bebidas un Restaurante Ecológico e incluir en todas las cartas y menú, al menos un plato con esta concepción.</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### **Paso 5. Ejecución de las estrategias**

En el mes de julio de 2016 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 marzo de 2017 dando lugar a una evaluación preliminar de los resultados, en materia de CET del hotel Playa Pesquero.

### **3.3 Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia**

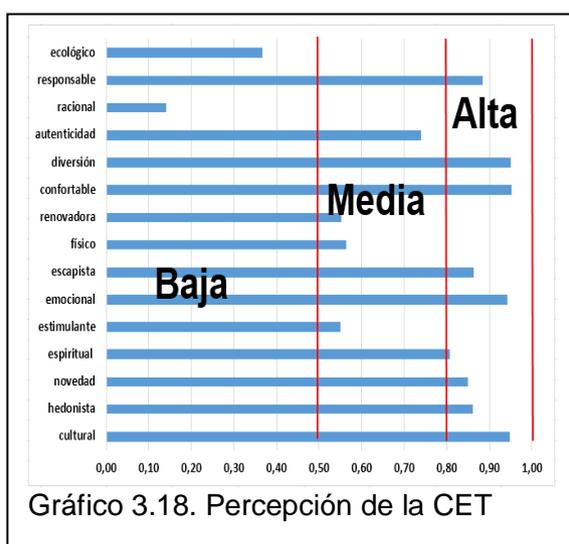
#### **Paso 6. Determinar la calidad en la percepción de la experiencia**

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 1755 comentarios procedentes al período marzo-julio/2017. El equipo de trabajo procesó la información procedente de los comentarios y los resultados se muestran en la tabla 3.17.

Tabla 3.17 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra Analizada	Presencia del atributo	IPe	Clasificación
Cognitiva	cultural	1755	1663	0,95	Alta
	hedonista	1755	1512	0,86	Alta
	novedad	1755	1492	0,85	Alta
Afectiva	espiritual	1755	1417	0,81	Alta
	estimulante	1755	966	0,55	Medio
	emocional	1755	1654	0,94	Alta
	escapista	1755	1514	0,86	Alta
Sensorial	físico	1755	988	0,56	Media
	renovadora	1755	969	0,55	Media
	confortable	1755	1671	0,95	Alta
Relacional	diversión	1755	1668	0,95	Alta
Social	autenticidad	1755	1299	0,74	Media
Sostenible	racional	1755	246	0,14	Bajo
	responsable	1755	1551	0,88	Alta
	ecológico	1755	644	0,37	Bajo

Fuente: Elaboración propia



Como se aprecia en el gráfico 3.18, el 60% de los atributos es altamente percibido por los clientes y el 13% presenta una baja percepción. Los atributos con una percepción media representan el 27%. De esta forma puede concluirse que la CET es medianamente percibida por los clientes con un IPe promedio de 0.72.

## 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 diseñó una encuesta (ver anexo 8) 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 marzo-julio/2017, 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 0.86. De la misma forma se determinó la validez del instrumento mediante el KMO; el cual se encuentra en el rango de 0.78 (Ver anexo 9). En la tabla 3.18 se exponen los resultados obtenidos en relación a cada componente y a cada servicio.

Tabla 3.18. Calidad de los componentes de la experiencia por servicio

Componentes	Valoración por servicio			ICce
	Alojamiento	Alimentos y Bebidas	Animación	
Actividades	4.35 (Media)	4.32 (Media)	4.64 (Alta)	4.44 (Media)
Escenarios	4.27(Media)	4.08 (Media)	4.62 (Alta)	4.33 (Media)
Co-actores	4 (Media)	3.98 (Media)	4.6 (Alta)	4.19 (Media)
Tematización	4.4 (Media)	4.1 (Media)	3.93 (Media)	4.15 (Media)
Tecnología	4.2 (Media)	4.45 (Media)	3.86 (Media)	4.17 (Media)
ICes	4.25 (Media)	4.2 (Media)	4.33 (Media)	

Fuente: Elaboración propia

Puede afirmarse 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 aceptación fue Animación. Ningún componente obtuvo índices bajos y la categoría más predominante fue la calidad media. Estos resultados se encuentran condicionados por el poco

tiempo de aplicación de las estrategias y el hecho de que solo se han aplicado las estrategias para satisfacer las expectativas en el ámbito de entretenimiento.

### Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr)

Para el desarrollo de esta tarea se empleó el mismo instrumento y expresiones de cálculo del paso 3. Para determinar la cantidad de clientes a encuestar, se utilizaron los mismos parámetros de la tarea 7. Debido a la similitud en el período de aplicación de las tareas 7 y 8; los tamaños de muestra calculados coinciden y se deben encuestar 349 clientes. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.19.

Tabla 3.19. Resultados del cálculo del ISEr

Dimensiones	Atributos	Sae	Sde	Clasificación
Cognitiva	Otros	4.23	<b>4.29</b>	Media
	Cultural	4.32		Media
	Hedonista	4.39		Media
	Novedad	4.20		Media
Afectiva	Otros	4.56	<b>4.39</b>	Media
	Espiritual	4.02		Media
	Estimulante	4.17		Media
	Emocional	4.49		Media
	Escapista	4.73		Alta
Sensorial	Otros	4.41	<b>4.47</b>	Media
	Físico	4.77		Alta
	Renovadora	4.65		Alta
	Confortable	4.06		Media
Social	Otros	4.34	<b>4.41</b>	Media
	Autenticidad	4.47		Media
Relacional	Otros	4.33	<b>4.12</b>	Media
	Diversión	3.91		Media
Sostenible	Otros	4.55	<b>4.24(Media)</b>	Alta
	Racional	4.22		Media
	Responsable	3.94		Media
	Ecológico	4.26		Media
			<b>ISE = 4.33</b>	Media

Fuente: Elaboración propia

Una vez comparados los ISE, se concluye que ISEr (4.35) > ISE (4.33); 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 3.20 se muestra una comparación entre los ISE y ISEr para cada atributo.

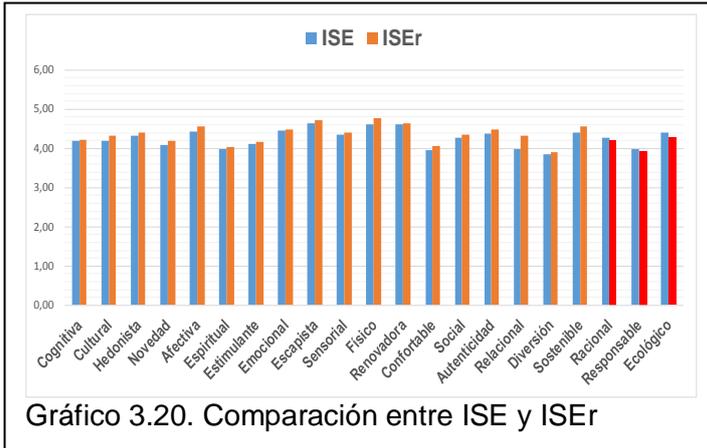


Gráfico 3.20. Comparación entre ISE y ISEr

Como se observa en el gráfico la CET en los atributos racional, responsable y ecológico es insuficiente. Aunque su disminución no ha sido significativa (2%); 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 racional y ecológico fue baja. Además, en la tarea 8 los atributos racional, responsable y ecológico revelan bajos ISE luego de haberse proyectado las estrategias. El equipo de trabajo desarrolló varias sesiones de trabajo para analizar esta situación relacionada con la dimensión sostenible.

Una tormenta de ideas permitió concluir que esta realidad puede estar relacionada con que la dimensión sostenible constituye un elemento muy sensible dentro de la CET, al contener todo lo concerniente a los recursos naturales, las relaciones y la sustentabilidad; y puede haberse visto afectada por los efectos de las estrategias propuestas para satisfacer las expectativas de los clientes. Para determinar las causas que inciden en que el cliente no perciba bien esta dimensión se realizó una serie de entrevistas (185 clientes) y se revisaron las quejas de los últimos 2 años (992 quejas). Esta investigación arrojó los siguientes resultados:

- El 41% de los entrevistados manifiesta desacuerdo con que el hotel no desarrolle actividades orientadas al cuidado y preservación de los recursos naturales.
- El 34.2% 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.

- El 26.3% de las quejas se relacionan con que el hotel no dispone de un programa para clasificar los deshechos, ni posee un plan para el tratamiento a las aguas residuales.
- El 42% de los clientes plantea que no existen suficientes señalizaciones para la protección del medio ambiente y que no se establecen estrategias para la protección de aquellos huéspedes que desean mantener una conducta ambientalmente responsable.

Una vez analizadas las deficiencias, se pusieron a consideración del Consejo de Dirección, para que este adopte las medidas pertinentes para atenuar el efecto de estas deficiencias sobre la satisfacción de los clientes. Como parte de la propuesta de soluciones, el equipo de trabajo elaboró una serie de medidas orientadas a la mejora de la CET, con incidencia directa sobre estas problemáticas. En la tabla 3.21 se muestran las medidas propuestas.

Tabla 3.21. Plan de actividades

No	Propuestas	Servicios	Ámbitos de la Experiencia
1	Desarrollar actividades recreativas relacionadas con el cuidado y preservación del Medio Ambiente.	Todos	Entretenimiento Aprendizaje
2	Realizar exposiciones culinarias sobre comida vegetariana	Alimentos y Bebidas	Entretenimiento Aprendizaje
3	Celebrar concursos asociados al cuidado y preservación de los recursos naturales	Animación	Entretenimiento Aprendizaje
4	Organizar competencias de recogidas de deshechos en las playas y áreas comunes del hotel.	Animación	Entretenimiento Aprendizaje Aventurero
5	Planificar visitas a las comunidades locales y potenciar el intercambio con pobladores y el contacto con la naturaleza	Animación	Entretenimiento Aprendizaje Aventurero Estético
6	Organizar actividades recreativas, ofertando bebidas sin alcohol y alimentos bajos en calorías	Alimentos y Bebidas Animación	Entretenimiento Aprendizaje
7	Ofertar desayunos en las habitaciones	Alimentos y	Entretenimiento

con vista al mar, a base de jugos de frutas naturales y ensaladas	Bebidas Alojamiento	Aprendizaje Estético
---	------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

### Paso 8. Mejora de la Experiencia

Este paso será desarrollado por el hotel cuando este haya solucionado las insuficiencias detectadas en el Control. Se procedió a generar estrategias orientadas a la mejora de la experiencia turística, para ello se definieron estrategias de mejora en función de los componentes del servicio y se elaboró un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. La tabla 3.22 muestra la ficha de mejora con las estrategias para la interrelación de los elementos antes mencionados.

Tabla 3.22 Ficha de Mejora para la calidad de la experiencia para el hotel Playa Pesquero

	Estrategias de mejora					
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional
<b>Actividades</b>	Potenciar actividades orientadas al turismo de eventos y al turismo científico	Establecer acciones que generen vínculos afectivos entre el cliente y el hotel, en todos los elementos que lo componen	Realizar actividades que impliquen la participación total del cliente, en todos los sentidos	Incluir actividades recreativas que impliquen actividad social para los clientes, dentro y fuera del hotel	Trazar estrategias para fomentar una cultura de cuidado y preservación de los recursos naturales y de contribución al desarrollo local	Desarrollar actividades que garanticen la interacción de los clientes con los trabajadores y con otros clientes
<b>Escenarios</b>	Crear espacios para el conocimiento y aprendizaje de la cultura cubana	Rediseñar los locales para garantizar una mayor interacción entre los clientes	Rediseñar la decoración y ambientación de los espacios públicos para atraer al cliente de todas las formas posibles	Diseñar espacios donde puedan concurrir clientes de varias nacionalidades	Potenciar la higiene, la cultura de reciclaje y señalar los locales y espacios públicos con elementos que inciten a la protección del medio ambiente	Planificar visitas guiadas a actividades festivas dentro de la comunidad
<b>Co-actores</b>	Fortalecer la preparación integral de los trabajadores	Gestionar estrategias para la formación del	Definir acciones para mejorar la imagen de los	Designar personal del hotel para realizar visitas	Exigir que los trabajadores mantengan y promuevan	Distribuir la fuerza de trabajo, de forma tal

		personal en normas de cortesía y buen trato	trabajadores y su cultura general	guiadas a la comunidad	una actitud responsable hacia el cuidado del medio ambiente	que el cliente pueda crear empatía con el trabajador
<b>Tematización</b>	Incorporar al diseño de los servicios elementos que destaquen las tradiciones cubanas	Tematizar los servicios en función de contribuir a la interacción entre clientes de varias nacionalidades	Incorporar al diseño de las habitaciones fotografías, y elementos que contrasten con la tematización del hotel	Tematizar el servicio de animación turística con juegos que potencien la interacción entre los clientes y la cubanía	Incorporar a la tematización del hotel elementos que evidencien el compromiso de la nación cubana con el cuidado de los recursos naturales y la sostenibilidad	Incorporar a la decoración del hotel fotografías y música cubana, que evidencien los valores humanos del país y fotografías de clientes con trabajadores y miembros de la comunidad
<b>Tecnología</b>	Crear espacios para la proyección de documentales y otros materiales audiovisuales	Crear grupos en redes sociales donde el cliente pueda expresar sus emociones en el hotel	Adaptar la infraestructura tecnológica en función de la tematización del espacio y los servicios	Crear una red social online dentro del hotel	Trazar y promover acciones para hacer un uso responsable de la tecnología	Colocar áreas wifi en todos los espacios del hotel

## CONCLUSIONES

Los resultados derivados de esta investigación permiten elaborar las conclusiones siguientes:

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 a través de las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, sensorial, social y relacional. Esta es abordada desde el enfoque al cliente; donde la tematización es la alternativa más empleada y reconocida. Sin embargo, no se encuentran evidencias de instrumentos que analicen todas las etapas del ciclo de gestión e incorporen el enfoque de mejora continua
2. El procedimiento desarrollado constituye una alternativa viable para la solución del problema científico desde una perspectiva teórico-metodológica, al facilitar la gestión de la CET en hoteles como estrategia orientada a la satisfacción del cliente
3. La validación del procedimiento propuesto mediante el Método de Expertos permitió determinar que todos los expertos reconocen el carácter metodológico del procedimiento, la importancia y necesidad de gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles, y concuerdan en la viabilidad de aplicación del mismo
4. Los indicadores propuestos permiten a las organizaciones hoteleras determinar el grado de satisfacción de los clientes con la CET, evaluar la calidad de los componentes de la experiencia en cada uno de los servicios del hotel y comparar la CET en varios momentos dentro del ciclo de gestión y en cada una de sus dimensiones y atributos
5. La aplicación parcial del procedimiento en el hotel Playa Pesquero permitió determinar 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. La CET en la dimensión sostenible es percibida por el cliente, en un menor grado respecto al resto de las dimensiones.

## **RECOMENDACIONES**

Tomando como base las conclusiones determinadas se recomienda:

1. Culminar la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Playa Pesquero 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. Perfeccionar la Matriz y el Esquema de la Experiencia, en función de las tendencias resultantes de la aplicación del procedimiento
4. Divulgar los resultados obtenidos a través de publicaciones y eventos científicos

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abrahams, R. (1986): «Ordinary and extraordinary experience» en *The Anthropology of Experience*. TURNER y BRUNER (eds.). Illinois, University of Illinois, Press: Urbana and Chicago, pp. 45-72
2. Aho, S. K. (2001). Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism. *Tourism Review*, 56(3–4), 33–37.
3. Akan, P., 1995. Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality* 5(6), 39-43.
4. Akbaba, A. (2006). “Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey”. *International Journal of Hospitality Management* 25, 170-192.
5. Albrecht K. / Zemke R. *La Gerencia del Servicio*. Edit. Legis (1991).
6. Alfaro, Elena (2011): *El ABC del Customer Experience: Cómo generar experiencias para vender más*. Editorial Wolters Kluwer España.
7. Andrades, L., y Dimanche, F. (2014). Co-creation of experience value: A tourist behaviour approach. In M. Chen y J. Uysal (Eds.), *Creating experience value in tourism* (pp. 95–112). London: CABI. doi:10.1079/9781780643489.0095
8. Armstrong, R. W., Mok, C. y Go, F. M. (1997): The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 16 (2), pp. 181-190.
9. Asociación Española para el Control de la Calidad. (1996). Norma española UN E-66- 904.
10. 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, Portugal
11. Aznar, J. P., Llorenç, B. y Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *IC*, 2016 – 12(1): 147-166 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.693>
12. Basoc, D.G. (2015): *A Theoretical Approach to Experiences in Marketing – Mastered through Experience Marketing*, Proceedings of International Conference “Marketing – from information to decision” 8th Edition 2015.
13. 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
14. Beeho, A. J., y 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.
15. 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.

16. Bertella, G. (2014). The co-creation of animal-based tourism experience. *Tourism Recreation Research*, 39(1), 115–125.
17. 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
18. Binkhorst, E. (2007). Creativity in tourism experiences: The case of Sitges. In G. Richards y J.
19. Binkhorst, E., y Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 18(2), 311–327. doi:10.1080/19368620802594193
20. Binter, Mary Jo (1993). Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Nr. 54 (April). USA. pp. 69-82.
21. Blackshaw, P., y Nazarro, M. (2006). Consumer-Generated Media (CGM), Word-of-Mouth in the age of the Web-Fortified Consumer. New York: BuzzMetrics.
22. Blanco, A. Una aproximación al turismo slow. El turismo slow en las Cittáslow de España. *Investigaciones turísticas*, 2011, nº 1, p. 122-133.
23. Boné Espinosa, D.y 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
24. Bonilla Moya, M. Turismo vivencial: un ejemplo responsable sin ingredientes artificiales. *Tecnitur*, 2006, nº 188, p. 20-23.
25. Boorstin (1964): *The image: A guide to pseudo-events in America*, New York: Harper y Row.
26. Bordas, E. (2013). Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado II. Disponible en UOC: <http://www.uoc.edu/dt/20219/index>.
27. Boswijk, A.; Thijssen, T y Peeling, E. (2007): *The Experience Economy a new perspective*. Pearson Education Benelux.
28. Brakus J.J.; Schmitt H.B.; Zarantonello L. (2009). “Brand Experience: What is it? How is measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73: 52-68.
29. Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In Z. Xiang y I. P. Tussyadiah (Eds.), *Information Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer. Retrieved from [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-03973-2\\_40](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-03973-2_40) Costa (Eds.), *Tourism business frontiers consumers, trends, management and tools* (pp. 196–209). Oxford: Butterworth-Heinemann.
30. Caballano Alcántara, J. L. (1995). *Gestión de la calidad*. Disponible en: <http://www.caballano.com> [consultado 6/7/2016].

31. Cabiddu, F., Lui, T.-W., y Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86–107. doi: 10.1016/j.annals.2013.01.001
32. Calzati, V. (2012). Il ruolo dell'identità, del capitale sociales e delle certificazioni territoriali nello sviluppo locale del territorio minori: il caso di Pitigliano nella regione Toscanall. *Pasos. Revista de Patrimonio Cultural y Turismo*, vol. 10, nº 3, p. 265-279.
33. Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
34. 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
35. Caruana, A., Money, A.H. and Berthon, P.R. (2000). Service Quality and Satisfaction: The Moderating Role of Value. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-52.
36. Cetin G., Akova O., Kaya F., (2014) Components of experiential value: Case of hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1040 – 1049
37. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., y Chan, E. S. W. (2012). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.03.009
38. Ciasullo, M. V., y Carrubbo, L. (2011). Tourist systems co-creation exchanges: Service research and system thinking insights for destination competitiveness. In F. P. E. Gummesson y C. Mele (Eds.), *System theory and service science: Integrating three perspectives in a new service agenda* (pp. 1–29). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1903956>
39. Cohen, E. (1979): «A phenomenology of tourist experiences», *Sociology*, nº 13, pp. 179-201.
40. Correia Loureiro, S. M. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 19.
41. Crompton, J.L. y Love, L.L. (1995): The Predictive Value of Alternative Approaches to evaluating Quality of a Festival, *Journal of Travel Research* (summer), pp.11-24.
42. Cronin, J. y Taylor, S.A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing* 56 (3), pp.55-68.
43. Crosby, P. B. (1992). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Editorial CECSA. México.
44. Cruz Suárez, Y. (2004). *Evolución Histórica de los Costos de Calidad*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/evolucion-historica>

45. Csikszentmihalyi, M. (1975): «Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games», en Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
46. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper y Row.
47. Csikszentmihalyi, M. (2000): «The Costs and Benefits of Consuming», Journal of Consumer Research, vol. 27, nº 2, pp. 267-272.
48. Csikszentmihalyi, M., y Le Fevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. Journal of Personality and Social Psychology, 56(5), 815–822.
49. Cuatrecasas Arbós, Ll. (2010). Gestión integral de la calidad; Implantación, control y certificación. Barcelona: Profit Editorial.
50. Cuellar De la Cruz, M.E. (2009). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad ISO 9001-Buenas prácticas para la fabricación de ingredientes farmacéuticos activos. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Central “Marta Abreu”, Villa Clara.
51. 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.
52. Del Bosque, I.R. y San Martín, H. (2008): Tourist Satisfaction: A Cognitive-Affective Model, Annals of Tourism Research 35 (2), pp.551-573.
53. Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la Crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
54. Deming, W. E. (1993). Calidad Total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
55. Deng, W.J., Yeh, M.L., y Sung, M.L. (2013): A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index, International Journal of Hospitality Management 35 (2013), pp.133-140.
56. Denzin, N.K. (1992): Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation, Blackwell, Cambridge.
57. Drucker, P. F. (2004). New Priorities. Dancing toward the future, (32). Disponible en: <http://www.context.org/ICLIB/IC32/Drucker.htm> [consultado 6/7/2016]
58. Duque Oliva, E. J. D., y Parra Díaz, M. C. P., (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. Revista Perspectiva Empresarial, 2(2).
59. Ek, R., Larsen, J., y Hornskov, S. B. (2012). A dynamic framework of tourist experiences: Space-time and performances in the experience economy. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, (November), 37–41.

60. Ekinci, Y., Prokopaki, P. y Cobanoglu, C. (2003): Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 22 (1), pp. 47-66.
61. Eraqi, M. I. (2011). Co-creation and the new marketing mix as an innovative approach for enhancing tourism industry competitiveness in Egypt. *International Journal of Services and Operations Management*, 8(1), 76–91.
62. Esparragoza, A. (2001). *Sistemas de calidad total y costos asociados en la calidad*. Estado Lara: Universidad Politécnica (UNEXPO).
63. Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad* (4ª. ed. revisada). México: Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
64. Feigenbaum, A.V., 1991. *Total quality control*. McGraw-Hill, New York, NY.
65. Fernández Clúa, M.J. (2002). *Calidad integral de los servicios. El reto para el nuevo milenio*. Universidad Central “Marta Abreu”, Villa Clara.
66. 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
67. Fick, G.R., y Ritchie, B.R.J. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
68. 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).
69. 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.
70. 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.
71. Gao, L. (10 de October de 2012). *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. West Lafayette, Indiana, USA: UMI Dissertation Publishing.
72. García Buades, Esther (2001). *Calidad del servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis. Madrid, España.
73. García Mestanza, J. (1997). *Calidad Total*. Cuadernos de ciencias económicas y empresariales, (20).
74. Garvin, D.A. (1988). What does product quality really means? *Harvard Duesto Business Review*, (31), 42-46.
75. Garvin, D.A. (1988). What does product quality really means? *Harvard Duesto Business Review*, (41), 33-39.

76. Gentile C.; Spiller N.; Noci G. (2007). "How to sustain the Customer Experience: An overview of experience components that co-create value with the customer". *European Management Journal*, 25(5): 395 – 410.
77. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality y Leisure Marketing* 2(3), 3-22
78. Gillezeau, P. y Romero, S. (2004). Sistema de costos de calidad como proceso de mejoramiento continuo. *Ágora*, Trujillo, enero-Junio (26), 17-42.
79. 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.
80. Gómez Dorta, R.L. (2001). Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de la gestión y el consumo de energía. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Central "Marta Abreu", Villa Clara.
81. Gonçalves Gândara, J. M., Mendes, J, Moital, M., Ribeiro, F. N. S., Souza, I. J. y Goulart, L. A. (2012) Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial. Itabuna–Bahia, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21: 225-248.
82. Gonçalves Silveira, F. E. y Barretto, M. (2010): Turismo de Transformación. Ecoturismo en reservas de la biosfera dentro del marco de la economía de la experiencia, *Estudios y Perspectivas en Turismo* 19, pp.315-329.
83. Gongalves, J. M., Fraiz, J. A., y Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22, 492-525.
84. 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
85. Gonzalez, C. (2011). —El turismo se vuelve creativoll. *Savia. Revista de Economía y Viajes*, vol. 5, nº 5, p. 50-55.
86. 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.
87. 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.
88. Goytia Prat, A. (2008). Los rostros de Ulysses: modelo para el análisis de turistas en función de la experiencia de ocio. Saarbrücken: VDM Verlag.

89. Goytia, A. y Rica, A. de la (2012): Personal experience tourism: a postmodern understanding. En Sharpley, R. (ed) *Tourist experience: contemporary perspectives*. Vol II.
90. 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.
91. Grande, I., Y Abascal, E. (1999). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
92. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., y O'Leary, J. T. (2006). The transformation of consumer behaviour. In D. Buhalis y C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry* (pp. 9–18). Oxford: Butterworth-Heinemann.
93. Grisseemann, U. S., y Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483–1492. doi: 10.1016/j.tourman.2012.02.002
94. Guzmán; Juan J (2007). Algo de filosofía en torno al turismo. *Gestión Turística*, 1(1): 72- 87.
95. Haahti, A. (2006). Experience design management as creation of identity economies: Reflections from periphery on entrepreneurial designs in tourism. In *Environment – Sixth international conference: Entrepreneurship in United Europe – Challenges and opportunities* (pp. 1–15), 13–17 September 2006, Sunny Beach, Bulgaria.
96. Hansen, D. & Mowen, M. (1996). *Administración de costos*. México: Thomson Ed.
97. Hartline, M.D. and Jones, K.C. (1996): Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions, *Journal of Business Research* 35 (3), pp.207-215.
98. Hernández Junco, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad “Camilo Cienfuegos”, Matanzas
99. Hjalager, A.-M., y Nordin, S. (2011). User-driven innovation in tourism: A review of methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality y Tourism*, 12(4), 289–315. doi:10.1080/1528008X.2011.541837
100. Hoffman, E.; Kaneshiro, S. y COMPTON, W. C. (2012). —Peak Experiences Among Americans in Midlifell. *Journal of Humanistic Psychology*, p. 1-25.
101. Holbrook, M. B. (2000): «The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment», *Journal of Macromarketing*, vol. 20, nº 2, pp.178-92.

102. Holst-Kjaer, S. (2011). Meaningful experience creation and event management: A post-event analysis of Copenhagen carnival 2009. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research*, 3, 243–267.
103. Hsieh, P.-H., y Yuan, S.-T. (2011). Regional tourism service ecosystem development: A co-creation and imagery based approach. 2011 International Joint Conference on Service Sciences, 267–271. doi:10.1109/IJCSS.2011.60
104. Ihamäki, P. (2012). Geocachers: The creative tourism experience. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 152–175. doi:10.1108/17579881211264468
105. Ishikawa, K. (1992). ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa). La Habana: Ediciones Revolucionarias.
106. Jafari, J. (2014). Tourism and its spirit of hospitality. International Conference in Tourism Product Design and Marketing, 6-9 de Mayo de 2014, Sort (Catalunya, España).
107. Jager, A. K. A. de. (2009). Co-creation as a strategic element of tourism destination competitiveness. Paper presented at the third advances in tourism marketing conference: Marketing innovations for sustainable destinations: Operations, interactions, experiences. Bournemouth: Bournemouth University.
108. Jang, S. y Namkung, Y. (2009): Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: application of an extended Mehrabian-Russell model to restaurants, *Journal of Business Research* 62, pp.451-460.
109. Jennings, G. y Nickerson, N.P. (2006): *Quality Tourism Experiences*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
110. 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
111. Juran, J. M. & Gryna, F. (1996). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
112. Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1995). *Manual de Control de Calidad* (4ª ed., vol. 1). México: Mc Graw Hill.
113. Kim, J. H.; Ritchie, J. R. B. y McCORMICK, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, vol. 51, nº 1, p. 12-25.
114. Knutson, P Stevens, C Wullaert, M Patton (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry *Journal of Hospitality*. jht.sagepub.com
115. Kos Kavran, A., Lončarić, D., Dlačić, J. (2016) *Augmented Reality Experiential Marketing In Tourism*. <https://www.researchgate.net/publication/303943903>
116. Kreziak, D., y Frochot, I. (2011). Co-construction de l'expérience touristique: Les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver [Co-

- construction of the tourism experience: Tourists strategies in ski resorts]. *Décisions Marketing*, 64, 23–33.
117. Kucukusta, D., Mak, A., y Chan, X. (2012): Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors, *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013), pp.19-30.
  118. Lancerini, E. (2005). —Territori Lenti: Contributi per una nuova geografia del paesagi abitati italianill. *Territorio*, nº 34, p. 9-15.
  119. Lemke F.; Clark M.; Wilson H. (2011). “Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 846 – 869.
  120. Lewis, B.R. y Mccann, P. (2004): Service failure and recovery: evidence for the hotel sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (1), pp.6-17.
  121. Li, X., y Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235–244. doi:10.1177/0047287507303976
  122. Lichrou, M., O'Malley, L., y Patterson, M. (2008). Place product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27–39. doi:10. 1080/09652540701794429
  123. 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.
  124. López Rodríguez, M. (2002). Los costos y el control total de la calidad. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos29/control-calidad-costos/control-calidadcostos.zip> [consultado 16/6/2017]
  125. López, C.; Serrano, A. (2001). “Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras”. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
  126. Lugosi, P. (2009). The production of hospitable space: Commercial propositions and consumer cocreation in a bar operation. *Space and Culture*, 12(4), 396–411. doi:10.1177/1206331209348083
  127. Lugosi, P. (2014). Mobilising identity and culture in experience cocreation and venue operation. *Tourism Management*, 40, 165–179. doi: 10.1016/j.tourman.2013.06.005
  128. 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
  129. Lumsdon, L. y Mcgrath, P. Developing a conceptual frawework for slow travel: a grounded theory approach. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, nº 3, 2011, p. 265- 279.

130. Lyck, L. (2010): Experience Economy as an Instrument to Create Economic Profitability, Örebro, Center for Tourism and Culture Management, Copenhagen Business School.
131. Maccannell, D. (1973): «Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings», *The American Journal of Sociology*, vol. 79, nº 3, pp. 589-603.
132. MacLeod, N., Hayes, D., y Slater, A. (2009). Reading the landscape: The development of a typology of literary trails that incorporate an experiential design perspective. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 18(2–3), 154–172. doi:10.1080/19368620802590183
133. Maderuelo Fernández, J.A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*. doi:199310.4321/S1131 - 57682002001000004.
134. Mansfeldt, O. K., Vestager, E. M., y Iversen, M. B. (2008). Experience design in city tourism. Nordic Innovation Centre project number: 06316, Wonderful Copenhagen (pp. 1–212).
135. 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
136. Mathisen, L. (2013). Staging natural environments: A performance perspective. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9, 163–183. doi:10.1108/S1745–3542(2013)0000009012
137. 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
138. McIntosh, R. W.; Goeldner, C. R.; Ritchie, J. R. B. *Tourism: principles, practices, philosophies*. New York: John Wiley and Sons, 1995.
139. McIntyre, C. (2010). Designing museum and gallery shops as integral, co-creative retail spaces within the overall visitor experience. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 181–198. doi:10.1080/09647771003737299
140. Mehmetoglu, M., y Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality y Tourism*, 12(4), 237–255. doi:10.1080/1528008X.2011.541847
141. Michelena Fernández, E.S. (2000). Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de La Habana.
142. Minkiewicz, J., Evans, J., y 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

143. Mkono, M. (2012). Using net-based ethnography (Netnography) to understand the staging and marketing of “authentic African” dining experiences to tourists at Victoria Falls. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 37(2), 184–198. doi:10.1177/1096348011425502
144. Monsalve, Castro, C. y Hernández, Rueda, S. I., (2015). Gestión de la calidad del servicio en el hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: Caso Bucaramanga. Bogotá, Pp.160-173.
145. Montilla, M., López, W., Briceño, M. y Cote, M. (2006). Importancia de Los Costos de Calidad en las empresas manufactureras. *ÁGORA –Trujillo*, 9(18).
146. 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
147. 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
148. Moreno Pino, M. (2003). Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
149. Morgan, M. (2006). Making space for experiences. *Journal of Retail and Leisure Property*, 5(4), 305– 313. doi: 10.1057/palgrave.rlp.5100034
150. Morgan, M. (2007a). Festival spaces and the visitor experience. In J. Casado-Diaz, M. Everett, y S. Wilson (Eds.), *Social and cultural change: Making space(s) for leisure and tourism* (pp. 113– Eastbourne: Lesiure Studies Association.
151. Morgan, M., Elbe, J., y de Esteban Curiel, J. (2009). Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas. *International Journal of Tourism Research*, 201-213.
152. Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74. doi:10.1080/15022250701231915
153. Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210. doi:10.1080/15022250802532443
154. Mowen, M. (1996). Administración de los costos de calidad. En. Hansen, D. & Mowen, M., *Administración de costos*. (pp. 644 – 645). México: Thomson Ed.
155. Nadiri, H. y Tanova, C. (2010): An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management* 29 (2010), pp.33-41.

156. Nam, J., Ekinci, Y., y Whyatt, G. (2011): Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction, *Annals of Tourism Research* 38 (3), pp.1009-1030.
157. Neal, J.D., Sirgy, M.J., y Uysal, M. (1999): The Role of Satisfaction with Leisure Travel/Tourism Services and Experience in Satisfaction with Leisure Life and Overall Life, *Journal of Business Research* 44, pp.153-163.
158. Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2014): A typology of technology-enhanced tourism experiences, *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 340-350.
159. 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.
160. Neuhofer, B., y Buhalis, D. (2012). Understanding and managing technology-enabled enhanced tourist experiences. Paper presented at 2nd advances in Hospitality and Tourism Marketing y Management, Corfu, June. Corfu.
161. 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.
162. O'Neill, M. A., Williams, P. McCarthy, M. y Groves, R. (2000): «Diving into service quality – the dive tour operator perspective», *Managing Service Quality*, nº.10 (3), pp. 131-140.
163. Obenour, W., Patterson, M., Pedersen, P., y Pearson, L. (2006). Conceptualization of a meaningbased research approach for tourism service experiences. *Tourism Management*, 27(1), 34–41. doi: 10.1016/j.tourman.2004.07.008
164. 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
165. Oh, H., Fiore, A. M., y Jeung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research* , 46 (2), 119-132.
166. Oishi, S. (2006): The Concept of Life Satisfaction across Cultures: An IRT Analysis, *Journal of Research in Personality* 40, pp.411-423.
167. Olsson, A. K. (2012). Spatial aspects of member retention, participation and co-creation in tourism settings. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17, 231–247. doi:10.1002/nvsm
168. Padrón Robaina, V. (2001). Aplicación de los criterios del premio Baldrige a la gestión de la calidad en las instituciones financieras. *Alta gestión* (198).

169. Pailiacho, V. (2012). Costos de la mala calidad. Disponible en <http://www.slideshare.net/dyvsystem/costos-de-la-mala-calidad> [consultado 15/6/2016].
170. Parasuraman, A., Zeithaml, V. Berry, L., 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201-230.
171. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): «Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, nº. 2 (2), pp. 39-55.
172. 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.
173. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas.
174. 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.
175. Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School.
176. Plasencia, Betancourt, R., (2013). Procedimiento para determinar la capacidad de carga de los recursos turísticos. Aplicación en gibara. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
177. Poulsson, S. H. G., y Kale, S. H. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4, 267–277.
178. Prebensen, N. K., Vittersø, J., y Dahl, T. I. (2013a). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240–261. doi: 10.1016/j.annals.2013.01.012
179. Prebensen, N. K., Woo, E., y Uysal, M. S. (2013b). Experience value: Antecedents and consequences. *Current Issues in Tourism*, 1–19. doi:10.1080/13683500.2013.770451
180. 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
181. 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.
182. Prieto Diego, J. (2010). *Calidad: historia, evolución, estado actual y futuro*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

183. Pulido Fernández, J. I. y Navarro Hermoso, U. (2014): Indentification of itens to measure the experiences of tourist at destination/ cultur / ANO 8 - N° 01 -FEV (2014)
184. 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.
185. 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.
186. 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
187. Richards, G. (2010). Tourism development trajectories – From culture to creativity? *Tourism y Management Studies*, 6, 9–15.
188. Richards, G. (2011). Creativity and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. doi:10. 1016/j.annals.2011.07.008
189. Richards, G., y Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: Editors introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1–11.
190. 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
191. Richards, G., y Wilson, J. (Eds.). (2007). *Tourism, creativity and development*. Oxon: Routledge.
192. 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
193. 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.1993
194. Ritchie, J.R.B.; Tung, V.W.S. y Ritchie, R.J.B, 2010. “Tourism experience management research Emergence, evolution and future directions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 419 -438.
195. Rivera Mateos, M. (2012). Turismo responsable y relaciones interculturales en el contexto de la globalizaciónll. 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.
196. Rivera Mateos, M. (2016): El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. Dialnet
197. 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

198. 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]
199. Ryan, C. (1995): *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
200. Ryan, C. (1997): *The Tourist Experience: A New Introduction*. Cassell: London.
201. Ryan, C. (2000). Tourist experiences, phenomenographic analysis, post-positivism and neural network software. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 119–131.
202. Ryan, C. (2002). *The tourist experience* (2nd ed.). London: Continuum.
203. Saayman, M., y van der Merwe, P. (2015). "Factors contributing to a memorable wine route experience". *African Journal for Physical Activity and Health Sciences*, 3(2), 1052-1064
204. Saleh, F.; Ryan, C. (1991). "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model". *The Service Industries Journal*. 11(3), 324-343.
205. Salvado, J. (2011). Ecosystem model: Building travel agencies' business resilience in Portugal. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(1), 95–116.
206. 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.
207. Samuelson, R. (2010). Creating experience values – Producing experience spaces: A pragmatic inquiry into the spatial practice and materiality of experience-based value creation. *Regional studies association annual international conference 2010, regional responses and global shifts: Actors, institutions and organisations* (pp. 1–29), Pécs.
208. Sánchez - Aguirre, D.P., Maldonado Alcuía, M.C., Martínez Vázquez, L.D., Salinas Villareal, V., (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)
209. Santomà, Costa (2007) VICENS, Ricard Santomà; GUIX, Gerard Costa. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de análisis turístico*, 2007, no 3.
210. Santos-vijande, M. L., Álvarez, B. Á., y Rodríguez, N. G. (2012). Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation culture in the tourism sector. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4707–4716. doi:10.5897/AJBM11.1717

211. Schmit, M.J. y Allscheid, S.P. (1995): Employee attitudes and customer satisfaction. Making theoretical and empirical connections, *Personnel Psychology* 48, pp.521-532.
212. Schmitt, B. (2003): *Customer Experience Management*, New York: The Free Press.
213. Schmitt, B. (2010). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55–112. doi:10.1561/17000000027
214. Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones (3ª. ed.)*. México: McGraw Hill Book Co. Interamericana de México, S.A. de C. V.
215. Scott, N., Laws, E., y Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 18(2–3), 99–110. doi:10.1080/19368620802590126
216. Šerić, M. y Gil Saura, I. (2012). Relaciones causales entre las TIC, la CIM y el valor de marca: Un estudio a partir de las percepciones de los huéspedes, *Papers de Turisme* 52, pp.1-21.
217. Sfandla, C., y Björk, P. (2012). Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes. *International Journal of Tourism Research*. doi:10.1002/jtr1892
218. Shaw, G., Bailey, A., y Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207–214. doi:10.1016/j.tourman.2010.05.020
219. Shedroff, N. (2001). *Experience design*, Indianapolis, New Riders Publishing
220. Sociedad Americana de la Calidad. (2009). Análisis comparativo de costos de calidad y tamaño de organización en entorno de fabricación. *Gestión de la Calidad*, 16(2). Disponible en: <http://asq.org/quality-management/2009/04/cost-ofquality/comparative-analysis-of-quality-costs-and-organization-sizes-in-themanufacturing-environment.html> [consultado 12/6/2017].
221. Sternberg, E. (1997): «The iconography of the tourism experience», *Annals of Tourism Research*, vol. 24, nº 4, pp. 951-969.
222. Tajzadeh-Namin, A. (2012). A review on value creation in tourism industry. *Management Science Letters*, 2(1), 203–212. doi: 10.5267/j.msl.2011.09.004
223. Tan, S.-K., Kung, S.-F., y Luh, D.-B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 153–174. doi: 10.1016/j.annals.2012.12.002
224. Tan, S.-K., Luh, D.-B., y Kung, S.-F. (2014). A taxonomy of creative tourists in creative tourism. *Tourism Management*, 42, 248–259. doi: 10.1016/j.tourman.2013.11.008

225. Teas, R.K. (1993): "Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 8, núm. 2, pp. 33-54.
226. Terblanche, N.S. y Boshoff, C. (2010): Quality, value, satisfaction and loyalty amongst race groups: a study of customers in the South Africa fast food industry, *South African Journal of Business Management* 41 (1), pp.1-9.
227. Thompson, K. (2008). Tourist decision making and the service centred dominant logic of marketing. Paper presented at CAUTHE 2008 conference Where the Bloody Hell Are We? Gold Coast.
228. Tinsley, H.E. y Tinsley, D.J. A theory of the attributes, benefits and causes of leisure experience. *Leisure Sciences*, vol. 8, nº 1, 1986, p. 1-45.
229. Tsang, N., Qu, H., 2000. Service quality in Chinas hotel industry a perspective from tourists and hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(5), 316-326.
230. Tung, V. W. S., y Ritchie, J. R. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367–1386. doi: 10.1016/j.annals.2011.03.009
231. Tynan C.; McKechnie S. (2009). "Experience marketing: a review and reassessment". *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6): 501 -517.
232. Ulacia Oviedo, S. (2008) La Experiencia Alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero. Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Cuba
233. Ulacia, Oviedo., Z. (2014) "Resultados y Análisis del Diagnóstico de Calidad, Hoteles Habaguanex"
234. Ulacia, Oviedo., Z. (2015) Ulacia, O., Z. *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015
235. Uribe Marín, R. (2010). Costos de calidad y costos de mala calidad. Disponible en:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Costos-y-Costos-De-La-Mala/94267.html> [consultado 6/5/2016].
236. Uriely, N. (2005). The tourist experience. Conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199–216. doi: 10.1016/j.annals.2004.07.008
237. Uriely, N., Yonay, Y., y Simchai, D. (2002). Backpacking experiences. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 520–538. doi:10.1016/S0160-7383(01)00075-5
238. Valduga, V., Dartora, J. S. y Babinski, L. R. (2007) *Economia da experiência: vivências na região Uva e Vinho/RS*. IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e PósGraduação em Turismo. UAM: 1 - 15.
239. Valduga, V., Gonçalves, Gândara, J. M. y Dias, D. L. (2012) Análisis de la metodología de aplicación del proyecto *Economía de la Experiencia a un*

- destino turístico brasileño. XVII Congreso Internacional de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. AECIT. Orense: 495-503.
240. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destino turístico de sol y playa. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, La Habana.
241. Valls, J.F. (2004). Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción. Barcelona: Gestión 2000.
242. Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
243. Veloz, Navarrete, C. y Vasco, Vasco, J., (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - Nº 18, junio 2016*, pp. 19 – 25 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico
244. Verhoef C.P.; Lemon N. K.; Parasuraman A; Roggeveen A.; Tsiros M.; Schlesinger A. L. (2009). “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”, *Journal of Retailing*, 85 (1): 31 - 34
245. Verhoef, P.C., Reinartz, W.J., y Krafft, M. (2010): Customer engagement as a new perspective in customer management, *Journal of Service Research* 13, pp.247-252.
246. Vogeler C. y Hernández, E. (2002). El Mercado Turístico: estructura, operaciones y procesos de producción. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
247. Volo, S. (2009). Conceptualizing experience: A tourist based approach. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 18(2–3), 111–126. doi:10.1080/19368620802590134
248. Wackerly, Dennis D; Mendenhall, William; Scheaffer, Richard L. (2002). «1.3. Descripción de un conjunto de mediciones: métodos numéricos». *Estadística matemática con aplicaciones (6ª edición)*. Cengage Learning Editores. p. 8. ISBN 9706861947. «La medida central que más se usa en estadística es la media aritmética».
249. Wang, W., Hsieh, P., y Yen, H. R. (2011). Engaging customers in value co-creation: The emergence of customer readiness. Paper presented at 2011 international joint conference on service sciences, 135–139. doi:10.1109/IJCSS.2011.34
250. Wickens, E. (2002). The sacred and the profane. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 834–851. doi:10.1016/S0160-7383(01)00088-3
251. Williams, A. (2006): *Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6/7, pp. 482-495.
252. Yamaguchi, K. (1989). El perfeccionamiento de la calidad en Japón. La Habana, Cuba.

253. Yoon, M.H., Beatty, S.E., y Suh, J. (2001): The effect of work climate on critical employee and customer outcomes, *International Journal of Service Industry Management* 12 (5), pp.500-521.
254. You-Ming, C. (2010): Study on the Impacts of Experiential Marketing and Customers' Satisfaction Based on Relationship Quality, *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 3, No. 1, pp. 189-209.
255. Yovcheva, Z., Buhalis, D., Gatzidis, C. (2013): Engineering augmented tourism experiences, *Proceedings of ENTER2013*, Innsbruck, Austria, 22–25 January 2013.
256. Zouni, G., y Kouremenos, A. (2008). Do tourism providers know their visitors? An investigation of tourism experience at a destination. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 282–297. doi:10. 1057/thr.2008.30

## ANEXOS

### Anexo 1. Conceptos y definiciones de Gestión de la Calidad

No	Autores (orden alfabético)	Definiciones
1	Benguria Inchaustieta (citado por García Mestanza, 1997)	Es una mezcla de componentes objetivos y subjetivos que varían con la situación económica de la empresa, su posición en el mercado, la competencia, las características de los clientes, etc.
2	Berry, Bennet & Brown (citado por García Mestanza, 1997)	La calidad de servicio excelente contribuye simultáneamente a conseguir la diferenciación y la eficiencia en costes.
3	Bigné, Martínez, Miguel y Belloch (citado por García Mestanza, 1997)	La calidad es el juicio global del cliente acerca de un estilo de prestación de servicio o característica de un producto.
4	Caballano Alcántara (1995)	Es el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.
5	Cantú Delgado (2001)	Abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.
6	Crosby (1992)	Calidad es cumplir con los requerimientos.
7	Cuatrecasas Arbós (2010)	Define la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.
8	Deming (1989)	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.

9	Deming (1993)	La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.
10	Douchy (citado por López Rodríguez, 2002)	La calidad entendida como la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios.
11	Drucker (2004)	Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
12	Edward (citado por Garvin, 1988)	La calidad consiste en la capacidad para satisfacer lo que se requiere.
13	Feigenbaum (1994)	Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto.
14	Feigenbaum (1994)	La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.
15	Fernández Clúa (2002)	La capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida.
16	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (citado por Maderuelo Fernández, 2002)	Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.
17	Galgano (citado por Valls Figueroa, 2006)	Describe a la calidad como la satisfacción del cliente y afirman que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

18	García Gil De Bernabé (citado por García Mestanza, 1997)	Representa el grado en que un producto o servicio cubre las exigencias del cliente al que va destinado y es el resultado de la calidad del diseño y la calidad de fabricación.
19	García Mestanza (1997)	La calidad consiste en cumplir con una serie de requisitos, objetivos y subjetivos, explícitos e implícitos, que serán marcados por el cliente en función del uso que realizará del producto o servicio.
20	Gilmo (citado por Garvin, 1988)	La calidad es el grado en que un producto específico satisface los requerimientos específicos de los consumidores.
21	Gitlow (citado por García Mestanza, 1997)	Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio.
22	Gómez Dorta (2001)	Características de una entidad que le confieren la capacidad para cumplir los requerimientos, exceder las expectativas, así como prever y cumplir las necesidades de los clientes mediante la entrega.
23	Gutiérrez Pulido (citado por Hernández Junco, 2009)	Juicio que el cliente tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto.
24	Instituto Nacional Americano de Estándares. (ANSI) (citado por Gillezeau y Romero, 2004)	La totalidad de las características de un producto o servicio que posee la habilidad de satisfacer las necesidades dadas
25	Ishikawa (1992)	Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
26	Juran & Gryna (1995)	Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.
27	Juran & Gryna (1996)	Idoneidad para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

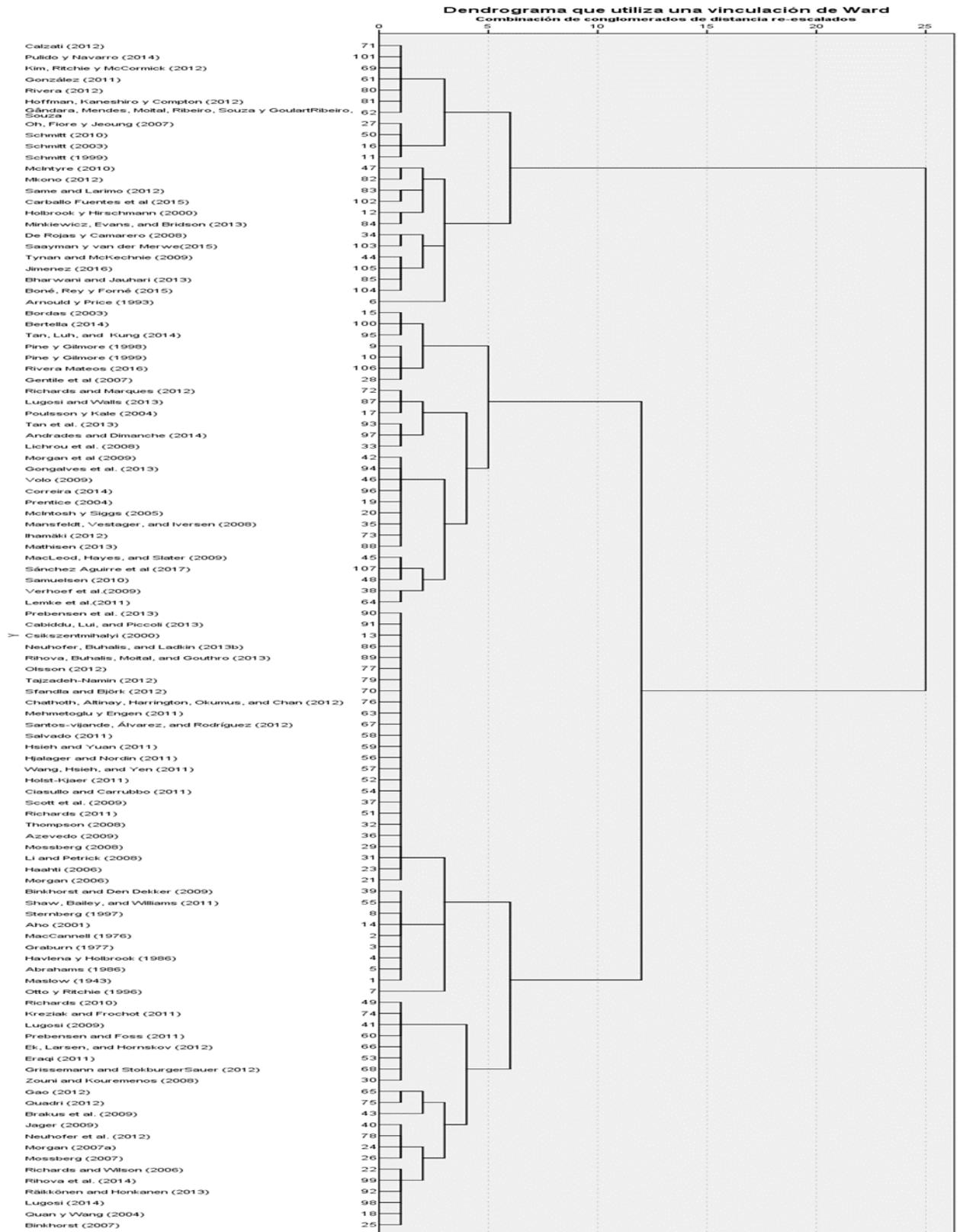
28	Katzan (citado por Cuellar De la Cruz, 2009)	Conjunto de atributos de un producto o servicio que reflejan las capacidades propias de él para satisfacer una serie de necesidades concretas
29	Kuenn & Day (citado por Garvin, 1988)	En el análisis final de mercado, la calidad de un producto depende de que tan bien se ajusta a los patrones sobre las preferencias de los consumidores.
30	Larrea Angulo (citado por García Mestanza, 1997)	Es una categoría relativa, es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador.
31	Mazarrasa (citado por García Mestanza, 1997)	Es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.
32	MBA (citado por Cruz Suárez, 2004)	Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.
33	Michelena Fernández (2000)	El conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad.
34	Montilla, López, Briceño y Cote (2006)	Calidad: sinónimo de sistema de gestión empresarial, que busca conseguir la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad.
35	Montgomery (citado por García Mestanza, 1997)	Es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa.
36	Moreno Pino (2003)	Es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, sin afectar el entorno.
37	Mowen (1996)	Calidad significa integridad, pero su significado operativo, es más relevante. A nivel operativo, un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente. De este modo, la conformidad de la calidad está relacionada con la satisfacción de las especificaciones demandadas por el

		producto.
38	Norma A3-1987 ASQC (American Society for Quality Control) (citado por Esparragoza, 2001)	Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas.
39	NC ISO 8402: 1987	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
40	NC ISO 8402: 1994	Totalidad de las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
41	NC ISO 9000: 2000	Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria).
42	NC ISO 9000: 2005	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
43	Norma NMX- CC -1: 1995 IMNC (citado por Hansen y Mowen, 1996)	Conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades implícitas y explícitas.
44	Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad (NOM-CC) (citado por Hernández-Junco, 2009)	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.
45	Norma UNE 66-001: 1996 (citado por Asociación Española para el Control de la Calidad, 1996)	La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas.
46	Padrón Robaina (2001)	Calidad negativa es la basada en defectos e insuficiencias que se orientan al cliente interno y al proceso. La calidad positiva se gestiona sobre la base y características del servicio, modificaciones y mejoras adicionales del servicio ofrecido, con

		orientación al cliente externo.
47	Pailiacho (2012)	No es el costo de suministrar lo que se produce, es el valor agregado que recibe el cliente de esa producción por su dinero.
48	Pérez (citado por Cruz Suárez, 2004)	Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicios en función del "valor" que han recibido y percibido.
50	Pérez Campdesuñer (2006)	Calidad es el conjunto articulado de atributos esenciales, que determinan el grado en que una entidad, resultante de acciones desarrolladas por determinados sujetos económicos, durante un ciclo de vida, logre propiciar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad sin afectar el entorno y contribuir a los intereses organizacionales.
51	Prieto Diego (2010)	Anticiparse a las expectativas, deseos y necesidades de los clientes asumiéndolas y generando la capacidad requerida para satisfacerlas plenamente, aceptando su juicio como única medida de calidad conseguida.
52	Romero y Miranda (2007)	La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
53	Ruimonte Deleito (citado por García Mestanza, 1997)	Conformidad con los requisitos de los clientes.
54	Schroeder (1992)	Calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.
55	Sociedad Americana de la Calidad (ASQ) (2009)	La condición de satisfacer o exceder las necesidades de los clientes.
56	Tuchman (citado por Garvin, 1988)	Una de las condiciones de excelencia implica buena calidad que cómo diferencia de mala calidad... calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel al contrario de ser satisfecho con algo malo o fraudulento.

57	Uribe Marín (2010)	Calidad significa integridad, pero su significado operativo es más relevante. A nivel operativo, un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente.
58	Yamaguchi (1989)	La buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha (calidades), sino significa también, el volumen de producción que, cuando se quiere, se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un buen precio, o por lo menos, un precio razonable, y además, un servicio de posventa rápido y bueno para la tranquilidad del comprador, incluyendo todo lo mencionado anteriormente de que su carácter total sea el más preciso.

## Anexo 2. 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 3. Análisis de centralidad de los atributos asociados a la calidad de la experiencia turística

<b>Variables</b>	<b>Degree</b>	<b>Betweenness</b>	<b>Closeness</b>	<b>Harmonic Closeness</b>	<b>Eigenvector</b>
Afectivo	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Social	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Sostenible	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Cognitivo	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Relacional	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Sensorial	15	4,494	46,00	17,5	0,283
Emocional	18	41,911	43,00	19	0,279
Espiritual	16	29,286	45,00	18	0,249
Cultural	12	0,5	49,00	16	0,243
Físico	11	0	50,00	15,5	0,227
Responsable	11	0	50,00	15,5	0,227
Racional	11	0	50,00	15,5	0,227
Renovador	11	1,375	50,00	15,5	0,216
Autenticidad	10	0,964	51,00	15	0,198
Ecológico	9	0	57,00	13,667	0,178
Diversión	9	0	57,00	13,667	0,178
Hedonista	6	0	57,00	12,667	0,06
Novedad	6	0	57,00	12,667	0,06
Escapista	6	0	57,00	12,667	0,06
Confortable	6	0	57,00	12,667	0,06
Estimulante	6	0	57,00	12,667	0,06

Fuente: Salida del *software* Ucinet (2002)

## Anexo 4. Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles (**ver documento adjunto**). El procedimiento ha sido confeccionado sobre la base del estudio de metodologías y procedimientos existentes para gestión de experiencias turísticas, buscando la posibilidad de contextualizarlos al objetivo de la investigación. Nos urge su valoración del mismo, por lo que le agradecemos que complete la información solicitada y responda con transparencia las cuestiones siguientes:

Información solicitada					
Nombre y apellidos:					
Institución a la que pertenece:					
Cargo actual:				Años de experiencia	
Calificación profesional, grado científico o académico:					
Profesor Instructor		Asistente Titular		Licenciado Especialista	Máster Doctor
Años de experiencia como docente y(o) investigador					
Cuestionario					
<b>1. Su valoración general respecto a la necesidad y pertinencia del procedimiento es::</b>					
Excelente	Muy Bien	Regular	Bien	Mal	
<b>2. En qué medida considera Ud. que el procedimiento propuesto permitirá gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>3. Su valoración general respecto al carácter metodológico del procedimiento es:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>4. Considera que la estructura de las fases en el procedimiento resultó de forma:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>5. Considera que los pasos en cada fase están operacionalizados de forma:</b>					
Excelente	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	
<b>6. En qué grado considera Ud. que se debe modificar el orden particular de alguna(s) fase(s) y (o) paso(s) en el procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>7. En qué grado considera Ud. que se debe incluir alguna fase(s) y (o) paso(s) al procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	
<b>8. Con el propósito de perfeccionar este procedimiento en qué medida considera Ud. algún aporte para el procedimiento:</b>					
1	2	3	4	5	

## Anexo 4. Análisis de Fiabilidad de la encuesta

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	8

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
Pregunta1	4,60	,632	15
Pregunta2	4,67	,488	15
Pregunta3	4,87	,352	15
Pregunta4	4,60	,632	15
Pregunta5	3,93	1,163	15
Pregunta6	4,53	,743	15
Pregunta7	4,53	,640	15
Pregunta8	4,60	,632	15

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pregunta1	31,73	13,210	,758	,860
Pregunta2	31,67	13,810	,840	,859
Pregunta3	31,47	15,410	,565	,883
Pregunta4	31,73	13,352	,723	,863
Pregunta5	32,40	11,257	,575	,905
Pregunta6	31,80	13,314	,595	,875
Pregunta7	31,80	12,743	,863	,849
Pregunta8	31,73	13,352	,723	,863

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
36,33	17,095	4,135	8

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

## 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 Playa Pesquero. 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 valoración a los siguientes atributos para considerar satisfactoria su estancia en el Hotel Playa Pesquero.

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

## Anexo 6. Análisis de Fiabilidad y validez de la encuesta

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	354	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	354	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	21

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cognitiva	85,288	105,696	,544	,900
Cultural	85,277	106,932	,395	,904
Hedonista	85,164	104,058	,623	,898
Novedad	85,401	103,374	,540	,900
Afectiva	85,042	106,211	,604	,899
espiritual	85,503	101,135	,664	,897
estimulante	85,381	105,109	,455	,903
emocional	85,017	104,895	,707	,897
escapista	84,839	106,668	,656	,899
Sensorial	85,121	107,529	,333	,906
físico	84,862	106,969	,666	,899
renovadora	84,884	106,403	,594	,900
confortable	85,534	105,258	,386	,905
Social	85,198	101,292	,740	,895
autenticidad	85,099	107,885	,490	,902
Relacional	85,489	101,185	,581	,899
diversión	85,636	109,768	,166	,912
Sostenible	85,082	104,228	,620	,898
racional	85,203	101,245	,735	,895
responsabl	85,492	101,219	,578	,899
e				
ecológico	85,093	104,362	,595	,899

### Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
89,480	115,027	10,7250	21

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,806
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	7926,066
	gl	210
	Sig.	,000

## Anexo 7. Matriz de Experiencia del Hotel Playa Pesquero

Ámbito predominante: Educativo					
Expectativas	% de Clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
1. Vincular la cultura del territorio a la tematización de los servicios	23.2	3	<b>Actividades</b>	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	<b>Cognitiva</b>
			Basadas en la tematización del hotel que garanticen el aprendizaje y el intercambio		x
2. Potenciar el turismo de eventos en el hotel	15.3	3			<b>Afectiva</b>
3. Garantizar actividades orientadas al aprendizaje del idioma, historia, arte, religión y cultura y tradiciones.	75.8	2			<b>Escenarios</b>
			Restaurantes, Cafeterías, áreas comunes y espacios de la comunidad	<b>Sostenible</b>	
			<b>Actores y Co-actores</b>	x	
			Clientes Trabajadores del hotel		<b>Social</b>

			Pobladores locales Especialistas en idioma, historia, arte y religión		x
			<b>Tematización</b>		
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con las actividades asociadas a la agricultura		
			<b>Tecnología</b>		
			Áreas con conexión a Internet Televisores Computadores Proyectoros Equipamiento de audio		
					<b>Sensorial</b>
					x
					<b>Relacional</b>
					x

<b>Ambito predominante: Entretenimiento</b>						
<b>Expectativas</b>	<b>% de Clientes</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Componentes</b>	<b>Servicios del hotel</b>	<b>Dimensiones y atributos de calidad</b>	
4. Actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel; y que incorporen al cliente	91.7	1	<b>Actividades</b>	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	<b>Cognitiva</b>	
	94.6	1	Basadas en la tematización del hotel que garanticen el entretenimiento y la participación activa		<b>Afectiva</b>	
			<b>Escenarios</b>		Restaurantes, Cafeterías, áreas comunes y espacios de la comunidad	<b>Sostenible</b>
			<b>Actores y Co-actores</b>			Científicos Trabajadores del hotel Talento artístico
96.5	1	5. Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados			x	
6. Realización de actividades artísticas					x	

			<b>Tematización</b>		
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con las actividades recreativas y artísticas		
			<b>Tecnología</b>		<b>Sensorial</b>
			Áreas con conexión a Internet Televisores Computadores Proyectores Equipamiento de audio		x
					<b>Relacional</b>
					x

<b>Ámbito predominante: Estético</b>					
<b>Expectativas</b>	<b>% de Clientes</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Componentes</b>	<b>Servicios del hotel</b>	<b>Dimensiones y atributos de calidad</b>
7. Remodelación y decoración de los espacios del hotel	74.8	2	<b>Actividades</b>	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento	<b>Cognitiva</b> x
8. Hacer más visible la tematización en todos los escenarios	47.3	3	Basadas en la tematización del hotel que garanticen una imagen acogedora y deslumbrante	Otros	
9. Identificar más los espacios, realizar una decoración elegante y en correspondencia con la tematización	41.2	3	<b>Escenarios</b>		<b>Afectiva</b> x
10. Que la imagen del hotel sea deslumbrante, acogedora y elegante.	33.7	3	Habitaciones, Restaurantes, Cafeterías, áreas comunes y espacios de la comunidad		<b>Sostenible</b> x
			<b>Actores y Co-actores</b>		
			Clientes Trabajadores		

			del hotel		<b>Social</b>
					x
			<b>Tematización</b>		
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con la decoración de las instalaciones		<b>Sensorial</b>
					x
			<b>Tecnología</b>		
			Áreas con conexión a Internet Televisores Computadores Proyectores Equipamiento de audio		<b>Relacional</b>
					x

**Ámbito predominante: Aventurero**

<b>Expectativas</b>	<b>% de Clientes</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Componentes</b>	<b>Servicios del hotel</b>	<b>Dimensiones y atributos de calidad</b>	
11. Excursiones y visitas a lugares históricos	94.1	1	<b>Actividades</b>	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	<b>Cognitiva</b>	
12. Aprovechar el sol y la playa para incorporar deportes extremos	51.8	2			Orientadas al deporte, las actividades físicas y el contacto con la naturaleza	x
13. Excursiones en barco	62	2				Afectiva
14. Recorridos en helicóptero	47.7	3				
15. Visita a comunidades locales	92.5	1	<b>Escenarios</b>	Áreas comunes y espacios de la comunidad	x	
16. Contacto con la naturaleza	93.1	1			<b>Sostenible</b>	
						x
			<b>Actores y Co-actores</b>			

			Clientes Pobladores locales Trabajadores del hotel		
			<b>Tematización</b>		<b>Social</b>
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con la práctica de deportes, excursiones y visitas a las comunidades		x
			<b>Tecnología</b>		<b>Sensorial</b>
			Áreas con conexión a Internet Televisores Computadores Proyectoros Equipamiento de audio		x
					<b>Relacional</b>
					x

## Anexo 8. 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 Playa Pesquero. 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 Playa Pesquero; respecto a los siguientes elementos.

<b>Componentes</b>	<b>12345</b>
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.)	

## Anexo 9. Análisis de Fiabilidad y validez de la encuesta

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	349	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	349	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	15

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
actialoj	59,49	53,481	,344	,858
escaloj	59,57	49,935	,689	,839
actualoj	59,85	50,179	,515	,849
temaloj	59,45	52,127	,556	,846
tecnoaloj	59,64	53,373	,383	,855
actialim	59,53	51,647	,591	,845
escalim	59,77	50,422	,564	,845
actualim	59,87	49,151	,670	,839
temalim	59,74	52,242	,433	,853
tecnoalim	59,39	51,843	,716	,841
actiani	59,21	53,154	,659	,845
escani	59,23	53,664	,635	,847
actoani	59,24	53,081	,592	,846
temani	59,91	52,245	,369	,858
tecnoani	59,98	54,977	,176	,871

### Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
63,85	59,210	7,695	15