



Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial
Licenciatura en Turismo

*Diagnóstico de la implementación del
diseño del servicio de recreación en hoteles
del destino turístico de Holguín.*

**Trabajo de Diploma en opción al Título
de Licenciado en Turismo**

Autor: Reydel Pérez Laurencio

Tutor: Dr.C. Jorge Ramón González Ferrer

Holguín
Mayo de 2009
Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.

Dedicatoria

A mis padres por su cariño y confianza; a mi hermana por su apoyo constante; a mi esposa porque sin ella y sin su amor no hubiera llegado hasta donde estoy; y a mis suegros por haberme albergado en su familia como a un hijo más.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, para contribuir al alcance de las metas de las organizaciones turísticas. Para cumplir con esta finalidad, se diseñó un cuestionario, que fue aplicado a los gestores de la recreación de las entidades turísticas del destino Holguín. Con la realización de este diagnóstico se concluyó que existe una diversidad de conocimientos referidos al diseño del servicio de recreación y se determinó mediante el criterio de expertos que los resultados obtenidos en el diagnóstico son relevantes para la toma de decisiones en la gestión turística. Por lo que se recomienda socializar los resultados obtenidos en esta investigación a las direcciones de los hoteles de ciudad y sol y playa del destino turístico de Holguín y sobre estos resultados elaborar un plan de acciones que tribute a un mejor conocimiento del tema diseño de servicio en los trabajadores del turismo.

Abstract

This research was aimed at diagnosing the implementation of the **design of the service of recreation** in some hotels of the touristic destiny of Holguin in order to contribute to the attainment of the goals of the touristic organizations. To accomplish this end a questionnaire was designed and applied to the entertainers of the touristic entities of the touristic destiny of Holguin. This diagnostic showed that there is a diversity of knowledge related to the design of the recreation service. Thus it is recommended to socialize the results of this investigation to the management staff of the city and beach-and-sun hotels of this touristic destiny. Also, it is advisable to design a plan of action that leads to the a better knowledge of the topic on the part of the entertainers who work in this design of service.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación.....	6
1.1. Turismo. Consideraciones generales.....	6
1.2. Importancia de la actividad turística.....	8
1.3. Los servicios.....	9
1.3.1. Características de los servicios.....	10
1.4. El diseño de los servicios. Su importancia para la gestión hotelera.....	11
1.4.1. Etapa 1. Diseño del servicio.....	12
1.4.2. Etapa 2. Diseño de la prestación del servicio.....	18
1.4.3. Adecuación al tipo de servicio.....	21
1.4.4. Etapa 3. Formalización del diseño.....	22
1.5. Recreación como servicio.....	28
Capítulo 2. Diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín.....	36
2.1. Caracterización del Destino Turístico Holguín.....	36
2.2. Pautas metodológicas para la captación de la información.....	40
2.3. Resultados y discusión del diagnóstico.....	42
2.3.1. Conocimiento del término diseño de servicio.....	43
2.3.2. Elementos que componen el diseño de servicio.....	44
2.3.3. Relación entre el conocimiento del diseño de servicio y los elementos que lo componen.....	46
2.3.4. Existencia del diseño del servicio de recreación en las entidades objeto de estudio.....	48
2.3.5. Importancia que se le atribuye a la existencia del diseño del servicio de recreación para la calidad futura del mismo.....	49
2.3.6. Reconocimiento de los atributos básicos, facilitadores y complementarios del servicio de recreación.....	50
2.3.7. Utilidad de los estándares o parámetros de referencia.....	53
2.3.8. Valoración de la importancia que se le atribuye a tener en cuenta al cliente a la hora de confeccionar el diseño del servicio de recreación...	54

2.3.9. Elementos que incluye un plano de servicio.....	55
2.4. Valoración por método de expertos de la significación de los resultados.....	56
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos	

Introducción

El turismo ha sido siempre una de las vías perfectas para escapar de la fatiga del trabajo, las preocupaciones de casa o simplemente de todo aquello que conforma la rutina diaria de millones y millones de personas, que buscando el sustento para su familia, caen en ese ciclo fatal, que aunque inevitable, puede y debe romperse en ocasiones para no ir directo al agujero profundo que provoca el estrés y del cual no todos salen victoriosos.

Turismo es sin dudas sinónimo de alegría, recreación, mejoramiento humano, contacto con culturas, lenguajes, tradiciones y costumbres diferentes, es y será siempre la mejor manera de emplear el tiempo libre.

Con el decursar del tiempo, los especialistas han tratado de buscar una forma de conceptualizar el turismo, viéndolo en su mayoría como una actividad que se realiza fuera del área de residencia, en un tiempo determinado, sin ánimo de lucro y donde, por supuesto, se incurre en gastos. Es cierto que todos estos aspectos son importantes y de hecho deben existir para que el mismo tenga lugar, sin embargo, no cabrían en un concepto todas las cosas buenas que aporta al individuo y a las sociedades practicantes del mismo. No son pocos los que llaman al turismo, "el negocio perfecto", un negocio en el que proveedores y clientes por lo general salen siempre satisfechos, unos porque ganan dinero vendiendo diversión y experiencias inolvidables y los otros porque no dudan un instante en gastarlo todo si eso significa renovar el cuerpo para volver a la carga del trabajo.

Anualmente la actividad turística mueve a cientos de millones de personas, tanto es así que "en el 2007, el turismo mundial experimentó un crecimiento del 6,2% con 890 millones de llegadas, y un incremento de 52 millones de turistas con respecto al año anterior"¹.

Cuba ha llegado a situarse hoy entre los principales destinos turísticos del Caribe, labor que comenzó con más fuerza a inicios de la década de los noventa, como una vía para enfrentar la escasez de divisas en la que se desenvolvía la economía cubana. Sin dudas, el turismo pasó a ocupar la posición que para ese entonces poseía la tradicional industria azucarera, fuertemente deprimida por la caída de los precios y la imposibilidad de satisfacer todos los requerimientos técnicos y de

¹ Andino Cutiño, Yaimara. (2008). Sistema de indicadores para medir el impacto del turismo en el desarrollo turístico local. Trabajo de diploma. Universidad de Holguín. Licenciatura en turismo, p.2.

insumos. Fue aquella una decisión que evitó el agravamiento de las condiciones socio-económicas del país y que además, convirtió al turismo en la principal fuente de ingresos en divisas. “Esto se demuestra con el aporte de este a la formación del Producto Interno Bruto. Para Cuba, este indicador obtenido a través del Sistema de Cuentas Nacionales del Turismo (SCNT) se estimó, por solo citar un ejemplo, en valores del 6,7% y del 7,2% en los años 2002 y 2003, respectivamente, aunque su real incidencia se manifiesta mejor, valorando su aporte en términos de medios de pago internacionales a la balanza de pagos, contribuyendo sensiblemente, en una economía pequeña y de gran apertura, a remontar la crisis económica”².

Los ingresos asociados al turismo actualmente superan los obtenidos por la exportación de bienes, tendencia ascendente que se manifiesta con mayor fortaleza desde el año 1998 cuando la relación conocida internacionalmente como índice de dependencia turística, supera el 100%. En la economía interna, el turismo se convirtió en el motor impulsor de los productores nacionales, ayudando a frenar la paralización de sus instalaciones industriales. La venta de estos productores al sector turístico ha mostrado un crecimiento positivo, para un ritmo de incremento anual del 9,3%, constituyendo hoy el 70% de las compras del turismo, mientras que a inicio de los noventa eran solo del 12%.

“En el período comprendido entre 1990-2003 se triplicaron las habitaciones para el turismo internacional, alcanzando el valor de 41000, se quintuplica la llegada de visitantes hasta llegar a 1,9 millones, para un crecimiento del 14,2% como promedio anual, lo cual supera los ritmos de incremento que han tenido lugar en el caribe insular y en el mundo, se multiplican por ocho los ingresos turísticos totales, obteniéndose cerca de 2.000 millones de dólares y todo esto con solo el doble de la fuerza de trabajo”³. Valiosos han sido los beneficios en materia de mejoría de las condiciones de vida, sobre todo en las zonas turísticas, en la formación de recursos humanos, en la generación de nuevos empleos. Se han establecido fuertes vínculos con la cultura con el objetivo de potenciar el producto turístico cubano, mediante la preservación y presentación de sus valores culturales y tradiciones históricas.

² Chirivella, M; Figueras, M. A; Figuerola, M; García, A; Lima, Damaris; Quintana, R. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Uruguay. Editorial TRADINCO S.A.

³ *Ibíd.*

A pesar de las limitaciones de viaje a la que han sido sometidos los estadounidenses, mercado de gran peso para cualquier destino receptor, el desarrollo turístico de Cuba ha sido sin dudas uno de los más dinámicos del Caribe.

Un papel decisivo dentro de ese desarrollo lo ocupa hoy el polo turístico de Holguín, que es además, el tercero del país por su importancia y aporte a la economía nacional. Holguín es una ciudad llena de encantos, tradiciones y sobre todo hermosas playas que hacen de los turistas sus eternos visitantes.

Lo cierto es, que no solo las bellezas naturales con las que cuenta, lo han hecho merecedor del lugar que hoy ocupa, se debe tener presente que el turismo es una empresa donde los servicios juegan un papel principal y que la calidad de cada uno de ellos en este polo turístico ha sido fundamental para lograr la repitencia de los clientes. Dentro de estos servicios, la recreación despunta como un elemento o fenómeno de perfeccionamiento de la oferta turística, que aunque tiempo atrás no era muy gestionado, es muy utilizado en el turismo contemporáneo para elevar el grado de satisfacción de los grupos turísticos ya que los clientes del presente son cada vez más exigentes y conocedores y buscan ciegamente como factor esencial para caracterizar su viaje la incorporación de experiencias de recreación inolvidables.

Según el Dr. C. Jorge Ramón González Ferrer (2005): “En la actualidad, la calidad del servicio se ha convertido en un imperativo que ninguna organización de servicio puede desatender. Pero, al igual que sucede con los productos tangibles, la calidad de un servicio debe comenzar a “construirse” desde su diseño: si el diseño inicial no es el correcto, jamás podrá ofrecerse un servicio de alta calidad a los clientes”⁴.

De igual manera Magaña Tabilo (2007), plantea que: “Muchos gerentes involucrados en el sector de servicios carecen de conciencia de los beneficios que el diseño puede brindar a sus ofertas y, como resultado, muchas organizaciones están funcionando bajo un nivel óptimo”⁵.

⁴ Dr. C. González Ferrer, J. (2005). Marketing de los servicios. Centro de estudios del turismo. Universidad de Holguín.

⁵ Magaña Tabilo, A. (2007). Reflexiones, teoría y cultura de diseño. Disponible en: http://teoriasdcv.blogspot.com/2007_12_01_archive.html

El diseño de los servicios es un arma poderosa con la que hoy cuentan las empresas para garantizar que la calidad de su oferta tenga solo un camino y este sea exitoso, sin embargo, no siempre en las entidades turísticas se cuenta con el diseño correcto de los servicios que prestan. En específico en el destino Holguín, se reconoce entre los gestores turísticos la importancia del diseño del servicio, resultados obtenidos en trabajo grupal con la participación de 17 gestores de servicios turísticos en el marco de la primera edición de la Maestría en Gestión Turística en Holguín.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea **el problema científico** siguiente: La carencia de un diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, limita el logro de las metas de las organizaciones turísticas.

Objeto de la investigación: Diseño del servicio de recreación.

Campo de acción: Diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico Holguín.

Basado en el crecimiento que alcanza hoy la provincia en el turismo, se hace imprescindible realizar un estudio profundo del diseño del servicio de recreación, para ello se plantea como **objetivo general**: Diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, para contribuir al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

La formulación y diseño de ofertas turísticas que garanticen la correcta satisfacción de la demanda, logrando los mejores estándares de calidad del producto o servicio que se presta, depende en gran medida del estudio que se realice de cada uno de los atributos que forman el mismo. Sobre esta base se plantea **la hipótesis** siguiente: Si se realiza un diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, entonces, se brindará información para la toma de decisiones de los directivos que contribuya al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

Objetivos específicos:

- Construir un marco teórico-referencial que fundamente el diseño de servicios.
- Diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín a través de un instrumento de investigación.

- Valorar por método de expertos la significación de los resultados para que sirva de información que sustente la toma de decisiones en la gestión turística.

Métodos de investigación: Se utilizaron métodos teóricos y empíricos:

- El método histórico – lógico, para el análisis de la evolución del turismo, así como las principales características de la recreación y los servicios.
- El método de análisis – síntesis, se utilizaron para la elaboración del marco teórico, así como, para la elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.
- Hipotético – deductivo para conocer todo lo relacionado con el problema y las posibles soluciones.
- La encuesta y el estudio de documentación fueron los métodos empíricos más utilizados, con los cuales se recolectó la información necesaria en lo referente a la elaboración del marco teórico. Además, se diseñó una encuesta para evaluar el grado de conocimiento que existe en el destino turístico Holguín con respecto al diseño del servicio.
- La observación: para lograr captar información que sirva para triangular los resultados obtenidos con otras técnicas y poder complementar la información.
- Método de expertos: para valorar la significación de los resultados.
- Estadísticos – matemáticos para la interpretación de tablas y gráficos en el transcurso del procesamiento de las encuestas.

Aportes de la investigación:

Con esta investigación se logró diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, para contribuir al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

La tesis está estructurada en una introducción, donde aparecen algunos de los argumentos que sirvieron de base para el diseño de la investigación, el Capítulo 1, que nos acerca a los términos turismo, servicio, diseño de servicio y recreación, el Capítulo 2, en el que se diagnostica la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín a través de un instrumento aplicado a los gestores de la recreación, las Conclusiones de la investigación y una serie de Recomendaciones para la solución del problema existente.

Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación.

En este Capítulo se abordan cuestiones relacionadas con el turismo y sus beneficios para las comunidades receptoras, se analizan los servicios como factores claves dentro de la industria turística, así como el procedimiento para el diseño de los mismos y finalmente se analiza la recreación como servicio importante a tener en cuenta para potenciar el turismo.

1.1 Turismo. Consideraciones generales.

El hombre, en su afán de conocimientos explota cada vez más lo que está a su alrededor buscando experiencias que le permitan un enriquecimiento en su vida en el plano intelectual y personal. La necesidad de viajar surge como medio de escape de la vida cotidiana, y además, como fuente generadora de experiencias.

La actividad turística, cobra cada vez más auge en el plano internacional, pero esta actividad es tan antigua como el hombre mismo. Hace algunos años, el turismo era, casi únicamente, patrimonio de personas pertenecientes a las clases altas. Un alojamiento de lujo, situado en ciudades importantes, restaurantes a tono con ese estatus y visitas a lugares de moda, eran sus principales requerimientos. Al desarrollarse el transporte aéreo y hacerse, por tanto, más económico, surge y se desarrolla igualmente el turismo de masas.

Según la profesora Julia C. Gerlero (2005): “la aparición del turismo como fenómeno de masas se sitúa a partir de la segunda guerra mundial con el desarrollo de las tecnologías de transporte y la consolidación de períodos de tiempo libre en las vacaciones pagadas como derechos de los trabajadores”⁶. El turismo aparece entonces, como una práctica recreativa del tiempo libre y en un espacio diferenciado al del lugar de residencia habitual. Ahora bien, para que ocurra el hecho turístico y a partir del desplazamiento que conlleva se han debido desarrollar los denominados servicios básicos del turismo –alojamiento, alimentación y transporte-, materializados en hoteles, restaurantes, líneas aéreas y de ómnibus, entre otras. Los desarrollos conceptuales que se realizaron

⁶ Gerlero, Julia. (2005). Recreación y turismo una vinculación necesaria: lineamientos para su articulación. Facultad de turismo. Universidad Nacional de Comahue. Neuquén. Argentina. Disponible en: <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio4vg/JGerlero.html-240k>

alrededor del turismo han variado desde priorizarlo como una actividad económica, hasta destacarlo como una práctica social y cultural, pero unos y otros lo reconocen vinculado siempre al campo del ocio y el tiempo libre, sin embargo, existen disímiles definiciones sobre el turismo.

Przeclawski (1976), definió al turismo como: “el conjunto de fenómenos de desplazamiento temporal y voluntario ligado al cambio del medio, del ritmo de vida y del contacto personal con el medio natural, cultural y social visitado”⁷. Este énfasis en los elementos y el desplazamiento, también está presente en la propuesta de Leiper (1979), que define al turismo como:

“El sistema que incluye el viaje discrecional y la estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia habitual, por una o más noches, excepto los viajes realizados por el propósito de una remuneración salarial”⁸.

Mientras que, los autores citados ofrecen una definición desde la perspectiva del turista, Jafari (1977), considera los elementos que deben ser objeto de estudio por los investigadores del turismo y engloba en su definición no solo al sujeto que se desplaza, sino también, a la industria turística y sus impactos. Así para Jafari:

“Turismo es el estudio del hombre fuera de su hábitat usual, de la industria que responde a sus necesidades y de los impactos que ambos tienen en los ámbitos sociocultural, económico y medio ambiental del espacio receptor”⁹.

El mismo autor continúa diciendo que “el turismo es, al mismo tiempo un fenómeno dinámico (el viaje) y un fenómeno estático (la estancia); una actividad de masas y una experiencia individual; un agente de devastación paisajística y una vía de preservación o rehabilitación de espacios naturales. El turismo ha sido considerado a la vez una industria sin chimeneas, un sector económico, una experiencia hedonística, una forma de alienación”¹⁰.

Todas estas definiciones nos muestran a grandes rasgos los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de referirse al turismo como fenómeno de masas,

⁷ Brenner López, Eliane. (2002). El reto de la conservación ambiental y la diversificación del turismo masificado de balneario: El diseño de una estrategia para Caldas Navas, Brasil. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra (Cerdanyola del Vallés). En línea: <http://www.tdr.cesca.es/TESIS-UAB/AVAILABLE/TDX-0612103-184339/elb01de19.pdf>

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

y se coincide con Jafari cuando expresa que es una experiencia hedonística, por lo que eso es lo que se debe transmitir al turista: experiencias y conocimientos que generen placer y bienestar emocional.

1.2. Importancia de la actividad turística.

Los beneficios de la actividad turística, tanto para el turista como para el habitante del destino receptor, son muchos y guardan un carácter sinérgico cuando ésta no es dejada al arbitrio de las leyes de mercado, sino que se impulsa en una acción planificada en el marco del desarrollo local.

Teniendo en cuenta estas reflexiones iniciales, se puede resumir, sin la pretensión de ser exhaustivos, que las prácticas recreativo-turísticas en el marco de una política que armonice los distintos ámbitos de su economía, proporciona los siguientes beneficios en relación a los aspectos económicos; ambientales y socio-culturales:

Impacto Económico:

- ingreso de divisas, en su modalidad de turismo internacional,
- generación de empleos directos e indirectos,
- fortalecimiento de las economías regionales,
- reconversión productiva, esto es la incorporación de servicios al turista en actividades productivas ya existentes, que adquieren la forma de turismo rural, agro- turismo, etc.,
- posicionamiento como núcleo de oportunidades para recibir financiamiento nacional e internacional,
- diversificación de mercados para los productos locales como artesanías y alimentos entre otros.

Impacto Ambiental:

- crea conciencia para la protección del medio ambiente, tanto por la acción ejercida sobre los turistas, como por las medidas impuestas a las empresas en términos de prácticas medioambientales,
- impulsa mecanismos legales para la protección de espacios naturales, definiendo áreas protegidas; reservas ecológicas; monumentos naturales, etc.,

- establece mediante la legislación normas para proteger la flora y la fauna, posibilitando controles y sanciones para la caza furtiva o introducción de especies exóticas,
- transfiere prácticas ambientales positivas a otros sectores de la economía,
- promueve investigaciones sobre los ecosistemas locales,
- promueve el desarrollo de planes de manejo.

Impacto Socio-Cultural:

- revaloriza las costumbres de la comunidad local,
- revaloriza fiestas populares y tradiciones locales o regionales,
- favorece el reconocimiento de los pueblos originarios en sus demandas territoriales u otras,
- impulsa la producción de artesanías y difusión de técnicas primitivas de realización,
- promueve el interés por la recuperación y conservación de monumentos y sitios históricos,
- promueve el interés por la creación y mantenimiento de museos antropológicos, históricos y de la vida cotidiana; muestras de arte, exposiciones fotográficas, etc.,
- promueve investigaciones vinculadas al patrimonio cultural local: historias de vida; procesos de poblamiento; primeros pobladores, etc.

1.3. Los servicios.

Es indiscutible la importancia que tienen los servicios para la industria turística mundial y fundamentalmente para Cuba , ya que estos han proporcionado al país sumas significativas de dinero, contribuyendo de esta forma a mejorar la economía y al incremento de arribos de turistas a esta nación del Caribe. Este epígrafe versa sobre el tema de los servicios y sus características.

En las Normas ISO 9000 se define al servicio “como el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”¹¹. Además, plantea que la prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

¹¹ Norma Internacional: ISO 9000:2000. Traducción certificada. Disponible en la página Web: <http://www.iso.ch>

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

1.3.1. Características de los Servicios.

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos, son las siguientes:

- Intangibilidad: esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
- Heterogeneidad (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- Perecibilidad: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio

no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

1.4. El diseño de los servicios. Su importancia para la gestión hotelera.

El diseño de los servicios es fundamental para la calidad final de los mismos, este tema ha sido muy discutido y no son pocos los que coinciden en la necesidad de diseñarlos y gestionarlos.

Según Álvaro Magaña Tabilo (2007), en traducción de un texto que produjo el *Design Council*: “El sector de servicios está creciendo, tanto en número de empleados como en su importancia, mientras el sector manufacturero decae. Sin embargo, así como los sectores manufactureros, los servicios deben ser diseñados y su diseño debe ser gestionado. El diseño de servicios puede ser tanto tangible como intangible. Puede involucrar artefactos y otras cosas, incluyendo comunicación, ambientes y conductas. Cualquier forma que adopte debe ser consistente, fácil de usar y ser aplicado estratégicamente”¹².

Continúa diciendo este autor, que solo recientemente los gerentes involucrados en el sector de servicios, se han dado cuenta que un esfuerzo conciente por aplicar técnicas de diseño a los servicios, puede resultar en un incremento en la satisfacción de clientes, mayor control sobre sus ofertas y mayores ganancias.

Para el Dr. C. Jorge Ramón González Ferrer (2005), “el proceso de diseño del servicio debe ser realizado pensando en el momento del encuentro del servicio o prestación propiamente dicha y en que el servicio final estará sometido a un proceso de percepción y evaluación constante por parte de los usuarios y clientes de la empresa”¹³. Además, plantea tres partes fundamentales dentro de la concepción del proceso de diseño del servicio:

- Diseño del servicio.
- Diseño de la prestación del servicio.

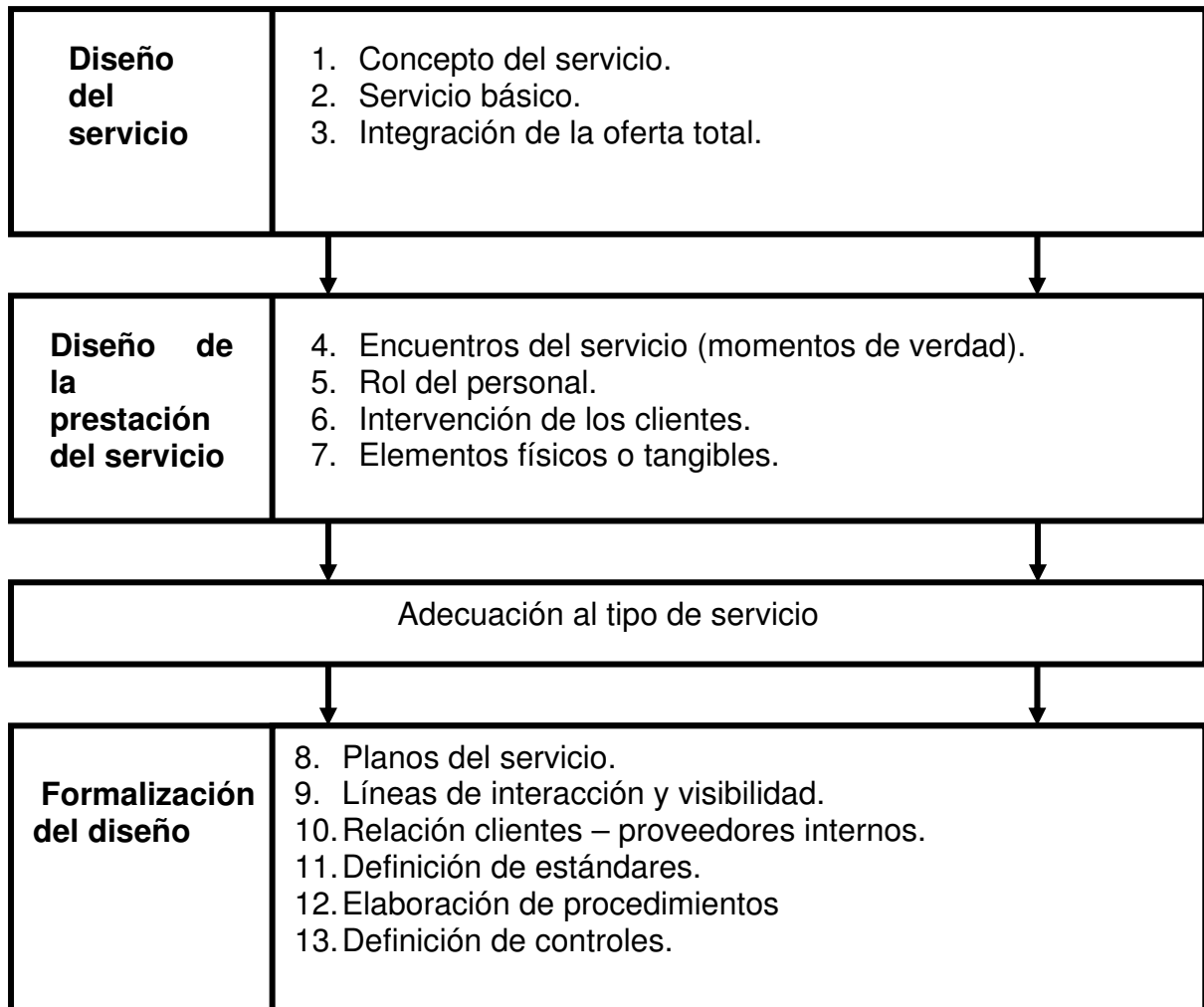
¹² Magaña Tabilo, A. (2007). Reflexiones, teoría y cultura de diseño. Disponible en: http://teoriasdev.blogspot.com/2007_12_01_archive.html

¹³ Dr. C. González Ferrer, J. (2005). Marketing de los servicios. Centro de estudios del turismo. Universidad de Holguín.

- Formalización del diseño.

En la tabla 1 se muestran las etapas de este proceso:

Tabla 1. Etapas del proceso de diseño de un servicio.



A continuación se explican los elementos que componen cada una de estas etapas.

1.4.1. Etapa 1. Diseño del servicio.

Esta primera etapa, está compuesta por tres elementos que son el concepto del servicio, el servicio básico y la integración de la oferta total, las cuales se explicarán a continuación.

El concepto del servicio

Es una descripción precisa de cómo prevé la empresa que deberá ser el servicio final que se ofrecerá a los clientes: problemas que debe resolver, beneficios que debe generar.

El concepto del servicio debe consistir en una descripción lo más precisa posible que responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos importantes del servicio que se va a prestar, definidos en términos de resultados obtenidos por los clientes?
- ¿Cómo se espera que esos elementos sean percibidos por el segmento de mercado objetivo?
- ¿Qué esfuerzos implica lo anterior en términos del modo como el servicio será diseñado, prestado y comercializado?

Servicio básico

Es una definición clara y resumida de cuál es la función básica que debe realizar el servicio.

¿Cuál es la necesidad principal de los clientes que debe satisfacer, cuáles son los criterios de calidad interna que debe cumplir?

Todo bien que se ofrece a un mercado (producto o servicio) realiza tres grandes funciones:

- Funciones primarias, también llamadas “básicas”, de uso o de primer nivel de necesidad.
- Funciones secundarias, también llamadas “auxiliares”, generadas por el segundo nivel de necesidad.
- Funciones terciarias, también llamadas “de conveniencia”, de aplicación o de tercer nivel de necesidad.

Servicio básico:

- Representa lo que compra el cliente.
- Es el beneficio básico y directo que espera obtener el cliente por medio del servicio.
- Es el conjunto de funciones primarias que realiza el servicio.

Para comprender mejor el concepto del servicio básico es conveniente analizar el Anexo 1, en el que se incluyen tres ejemplos: uno de un producto tangible y dos de servicios.

Integración de la oferta total

Uno de los pasos claves del diseño de un servicio es: el análisis, estudio y decisión sobre la integración de la oferta total y su correspondiente diseño.

Para realizar una eficaz integración es necesario desagregar el servicio en los elementos que lo podrían integrar y responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles van a ser todos los elementos que se van a incorporar en el diseño final; es decir, en la oferta total que se hará a los clientes?
- ¿Cuáles elementos se podrían dejar fuera en función de las expectativas reales de los usuarios y clientes?
- ¿Cuáles elementos se podrían utilizar para crear diferentes ofertas que respondan a los distintos segmentos existentes en el mercado y sus respectivas expectativas?
- ¿Cómo se va a diferenciar claramente el servicio básico de los auxiliares o de apoyo por medio de los elementos que componen cada uno de ellos?

Se analizan a continuación, cinco de los varios esquemas de análisis que permiten realizar de forma organizada y lógica la agregación y desagregación de los elementos que integrarán la oferta total:

- Modelo de los estratos concéntricos.
- Modelo de las fases del servicio de Lehtinen.
- Modelo de los atributos.
- Modelo de Baudry.
- Modelo del producto expandido.

Modelo de los estratos concéntricos.

Este concibe la estructuración de los servicios como un proceso en el que se parte de un núcleo central (el servicio básico) y luego, se van agregando capas concéntricas de otros tipos de servicios (los servicios de apoyo o conexos) hasta completar la oferta total. Los servicios de apoyo o conexos pueden ser:

- Servicios facilitadores: son los servicios añadidos que facilitan y, en la mayoría de los casos, son necesarios para obtener el servicio básico.
- Servicios de conveniencia: son los servicios añadidos que hacen más satisfactoria la obtención del servicio básico.

Por ejemplo en una línea aérea, el servicio básico es el transporte rápido y seguro de las personas, los servicios facilitadores serían, el sistema de reservas, los

controles en el aeropuerto, las medidas de seguridad, los autobuses para llegar hasta los aviones, y similares.

Por su parte los servicios de conveniencia serían la recogida anticipada de equipajes, la entrega a domicilio de billetes y tarjetas de embarque, la comida a bordo, las películas en vuelo, el servicio de reservas de hoteles y de automóviles de alquiler, y similares. En el Anexo 2, se muestra la integración de la oferta total según el modelo de los estratos concéntricos.

Modelo de las fases del servicio de Lehtinen.

Este modelo divide el proceso de la prestación en tres fases:

- Fase de unión.
- Fase de consumo.
- Fase de desunión.

Al unir los enfoques de este modelo con los de los estratos concéntricos, se obtiene un esquema representativo del modelo de las fases del servicio como se muestra en el Anexo 3. Para la explicación de este modelo se tomará el servicio de un restaurante.

En la fase de unión se trata de facilitar al máximo el acercamiento del cliente a la empresa proveedora y la obtención del servicio básico. En un restaurante los servicios facilitadores podrían ser: reservas, posibilidad de elegir un menú fuera de la carta regular, servicios de guardarropa, aparcacoches, etc. Un servicio de conveniencia podría ser el de aparcamiento vigilado gratuito.

En la fase de consumo los clientes degustan la comida (el servicio básico), pero también puede haber servicios de apoyo en esta fase: la agradable presentación de la mesa, el servicio de los camareros, velas, serían servicios facilitadores. La música en directo (o hilo musical), licores o habanos gratis al final de la comida, y similares, serían servicios de conveniencia (hacen más agradable la recepción del servicio básico).

La fase de desunión, que se produce cuando los clientes han terminado de consumir el servicio básico, está integrado fundamentalmente por servicios facilitadores y de conveniencia: facilidad y rapidez en el pago (por ejemplo, aceptar todas las tarjetas de créditos), el servicio de guardarropa, caramelos para refrescar el aliento, la atención en el aparcamiento, etc.

El modelo de los atributos:

Se concibe a los servicios como conglomerados de atributos, cada uno de los cuales debe satisfacer una determinada necesidad, deseo o expectativas de los clientes.

Los atributos que debe poseer cada servicio se dividen en tres grandes grupos:

- Atributos básicos: son los que se asume que deben estar presentes en todo servicio de un determinado sector de negocios.
- Atributos articulados: son los que los clientes usualmente mencionan como deseables y determinantes en su elección de un servicio o empresa proveedora específica; estos atributos se relacionan con asuntos como fiabilidad, cortesía del personal, capacidad de respuesta ante las necesidades individuales de los usuarios o clientes, rapidez, etc.
- Atributos excitantes: son los que hacen las delicias y sorprenden gratamente a los usuarios y clientes cuando se incluyen en la prestación; por definición, estos servicios son desconocidos para los clientes razón por la que es muy difícil definirlos con anticipación (dependen de la imaginación y sensibilidad de quienes estructuran el servicio).

Pueden constituir el factor clave para consolidar la lealtad de los clientes, pero son difíciles de identificar debido a que, en realidad, los clientes no los esperan y, en consecuencia, no pueden exigirlos explícitamente.

Estas categorías no son fijas ni permanentes y las fronteras que las dividen tampoco son estáticas. Usualmente, los servicios excitantes, que asombran la primera vez que se reciben, luego, se convierten en algo usual en el sector y pasan a ser atributos articulados.

El modelo de Baudry.

Propone otro punto de vista para realizar la agregación y desagregación de la oferta global. Plantea la existencia de tres categorías de componentes en la oferta global:

- Servicio base: que se corresponde con el concepto de servicio básico que se ha visto antes (satisface la necesidad principal del usuario o cliente, es la razón básica por la que este va a la empresa).
- Servicios periféricos vinculados: compuestos por todos aquellos elementos (facilitadores o de conveniencia) que están relacionados directamente por

ejemplo, aparcamiento gratis en el restaurante, sistemas de reservas en línea aérea, etc.

- Servicios periféricos complementarios: que incrementan la percepción de valor del servicio base, pero que no están vinculados directa y necesariamente con este por ejemplo, servicio telefónico y de fax a bordo de los aviones.

Los servicios periféricos complementarios pueden ser suministrados por empresas diferentes a la que hacen la oferta global. En otras palabras, al momento de integrar la oferta global no es necesario limitarse a la gama de productos o servicios de la propia empresa.

Modelo del producto expandido.

En el sector de los productos tangibles que utilizan los servicios como apoyo se ha ido extendiendo una visión integral de la oferta total.

El producto expandido se puede describir con una ecuación sencilla pero profunda en sus implicaciones. Producto + Servicio = Ventaja Competitiva.

El objetivo de este enfoque es el de permitirle a las empresas disponer de un esquema o modelo de análisis que le facilite el proceso de diferenciación ante los competidores y con el que, al mismo tiempo, pueden incrementar la percepción de valor del producto en sí.

Del ejemplo del automóvil que a continuación se muestra se deduce que existen tres niveles de oferta claramente diferenciados.

- El producto en sí: el automóvil, con sus atributos de diseño técnico, estética, comodidad e imagen de marca; pero, aunque así pudiese parecer esos atributos no satisfacen todas las expectativas que tienen los clientes respecto a un automóvil; entonces, es necesario pasar al:
- Primer nivel de expansión del producto: esto se logra incorporando a la oferta global un conjunto de servicios que hoy en día son básicos e imprescindibles para lograr la aceptación del mercado: mantenimiento, seguros, financiación y garantías; pero, aún así, la evolución y satisfacción de los mercados obliga a pasar a un:
- Segundo nivel de expansión del producto, en el que se incluyen otras armas competitivas como son: tiempo y puntualidad de las entregas, localización de los concesionarios, apoyo técnico ampliado, disponibilidad de repuestos donde quiera, etc.

La idea básica del modelo del producto expandido puede aplicarse, con el mismo sentido y objetivo, a las empresas que comercializan servicios y que puedan convertirse en un factor determinante en el proceso de decisión de los consumidores o clientes. Basta con sustituir el producto en sí (núcleo tangible) por el servicio básico (núcleo intangible) e ir expandiendo este último con niveles sucesivos de servicios facilitadores, atributos articulados o excitantes, servicios periféricos vinculados o complementarios, etc.

La integración de la oferta global implica, a partir de las expectativas de los usuarios o clientes, analizar el servicio que se pretenda ofrecer en función de los diferentes elementos que lo integrarán, realizando este análisis dentro de un marco de trabajo como el que se muestra en el Anexo 4. Para lograr el diseño eficaz de un servicio es necesario no sólo considerar y garantizar la eficacia y eficiencia de sus aspectos técnicos, sino que, además, es imprescindible que se prevea, defina y planifique cómo será el encuentro del servicio, el momento de la prestación.

1.4.2. Etapa 2. Diseño de la prestación del servicio.

Esta etapa está compuesta por los encuentros del servicio (momentos de verdad), rol del personal, intervención de los clientes y por los elementos físicos o tangibles.

Encuentros del servicio

Conversión de los momentos de verdad en procesos y micro-procesos estándares que puedan ser debidamente planificados y controlados.

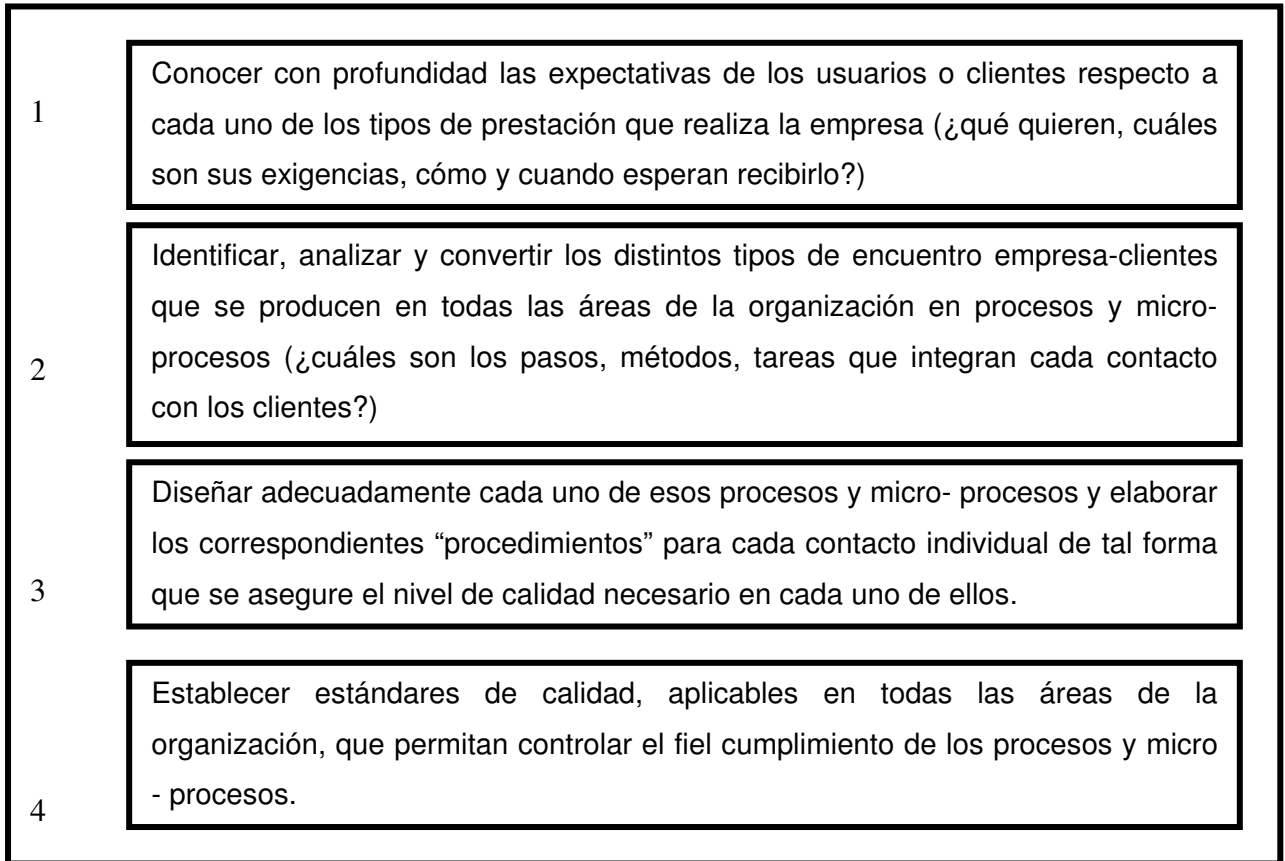
Momentos de verdad: un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Para lograr que los encuentros que se producen en la empresa y sus clientes se coordinen para responder a los criterios de calidad externa requeridos y además, que todos los directivos y empleados que de forma regular entran en contacto con la clientela cumplan los requisitos exigidos y generen altos niveles de satisfacción (calidad externa) en la clientela, se deben convertir los contactos, o encuentros con el cliente, en procesos y micro-procesos estándares y diseñarlos y cuidarlos

con la misma atención que se dedica al diseño y estructuración de los productos y/o servicios básicos de la empresa.

Para que esto se logre es necesario aplicar a cada uno de los encuentros la secuencia que muestra la figura 1.

Figura 1. Conversión de los encuentros en procesos y micro - procesos.



Rol del personal

Descripción de las características, habilidades y actitudes que deberá poseer el personal que se encargará de la creación, prestación y entrega del servicio.

Muchas empresas, a pesar de disponer de servicios técnicamente perfectos, fracasan en el momento de la prestación sencillamente porque encargan su entrega a empleados que no responden al perfil de actitudes y habilidades requeridas para el tipo de servicio estructurado.

Para definir ese perfil se utilizará una matriz en la cual, en la primera columna, se establecen las dimensiones básicas en las que se producirá la prestación del servicio. De dichas dimensiones se derivan los requerimientos muy específicos que plantean el tipo de personal ideal para el servicio diseñado y para cada uno

de esos requerimientos se definen, en función de las características del servicio, sus situaciones extremas. Para determinar el tipo de personal requerido se identifica, entre ambos extremos y en una escala del uno al cinco la posición que mejor responda a las características específicas del servicio que se ha integrado con anterioridad. (Ver Anexo 5).

Intervención de los clientes

Identificación de los momentos y condiciones en que se producirá la intervención de los clientes (baja, media y alta intervención) y de los aportes y papel que éstos deben desempeñar para incrementar sus niveles de satisfacción.

Un cierto nivel de participación de los clientes es inevitable en la entrega de los servicios. Debido a que la participación de los clientes es indispensable durante el proceso de producción de las empresas de servicios y ellos pueden, de hecho, controlar o contribuir a sus propios niveles de satisfacción de varias maneras:

- Cuando conocen el papel que deben desempeñar durante la prestación.
- Cuando se les recompensa cuando cumplen eficazmente su papel en la prestación.
- Cuando existe suficiente coherencia entre los clientes que seleccionan el servicio y el propio servicio.
- Muchas empresas fracasan en el momento de la prestación porque al diseñar sus servicios no toman en consideración la participación (activa e interactiva) de los clientes.

No todos los servicios implican un grado similar de participación de los clientes, lo que quiere decir que también variará el nivel de aporte que hacen los clientes al resultado final. En el Anexo 6 se identifican tres niveles básicos de participación de los clientes.

Elementos físicos o tangibles

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia, los clientes utilizan las pistas tangibles o evidencias físicas que forman parte de la prestación para evaluar el servicio antes de su compra o para establecer sus niveles de satisfacción con el servicio durante y después del consumo.

Existen tres grandes grupos de evidencias físicas del servicio:

- El entorno externo del servicio: diseño y apariencia exterior de la empresa, señalización, aparcamiento, paisaje exterior, exposiciones y exhibiciones, barrio donde se localiza la empresa, y similares.
- El entorno interno del servicio: diseño interior de la empresa, señalización, instalaciones, equipos, distribución de los elementos, aire acondicionado y calefacción, organización visual de los materiales, y similares.
- Los materiales tangibles del servicio: tarjetas de crédito para cajeros automáticos, facturas, contratos, folletos promocionales, cartas, tarjetas de visita, estados de cuenta, y similares.
 - Los elementos físicos o tangibles pueden constituir un factor determinante para la satisfacción de los clientes.

Al diseñar el servicio es necesario prever y planificar todos los elementos físicos que intervendrán, de forma directa o indirecta, en la prestación y coordinarlos adecuadamente con los otros elementos intangibles del servicio.

1.4.3. Adecuación al tipo de servicio.

Para el diseño del servicio y de la prestación, es necesario considerar los diferentes tipos de servicios que existen con el fin de incorporar dentro del diseño las características que le correspondan según esa tipología. Para esos fines es necesario clasificar los servicios recurriendo a los diferentes criterios de clasificación que existen.

Se analizarán los criterios de clasificación que integran el modelo multidimensional estratégico de los servicios, que tiene una relación directa con la capacidad potencial de las empresas para estructurar servicios que respondan con mayor precisión a las expectativas de los clientes.

- Nivel de tangibilidad: los servicios se clasifican en función de la importancia que atribuyen los clientes a los elementos tangibles presentes en los mismos.
- Nivel de presencia exigida por los clientes: los servicios se clasifican en función de si son de alto contacto, de contacto medio o de bajo contacto cliente-empresa.
- Tipo de relación empresa- cliente: los servicios se clasifican en función de si generan relaciones asociativas o no formales y a su vez, si en ambos casos se trata de relaciones continuadas o discrecionales.

- Nivel de implicación de los clientes: los servicios se clasifican en función de si son de alta implicación o baja implicación.
- Relación de poder: los servicios se clasifican en función de si la relación que existe entre la empresa y sus clientes es cliente dominante, empresa dominante o situación equilibrada.
- Capacidad de adaptación del servicio al cliente: para clasificar los servicios se toma en consideración la capacidad real de las empresas para adaptar la prestación a las demandas individuales de los clientes, considerando, además, la capacidad del personal para interpretar y responder a esos requerimientos individuales.
- Situación de la oferta y la demanda: este criterio se refiere a la fluctuación de la demanda (concentración o no en picos y valles) y la capacidad de respuesta de las empresas proveedoras.

El diseño del servicio, deberá ser diferente dependiendo de en qué categoría se sitúa el servicio en cada uno de los criterios antes señalados. Lo ideal es clasificar cada uno de los servicios utilizando todos los criterios con el fin de obtener al final un perfil estratégico integral de cada servicio y, en consecuencia, realizar un diseño que responda con eficacia a las demandas y exigencias que plantea ese perfil. (Ver Anexo 7).

En resumen, durante el diseño del servicio y de la prestación se define y describe el servicio, considerando todos sus elementos y características, y se determina cuál va a ser, finalmente, el conjunto de prestaciones y atributos que se incluirán como parte de la oferta total prevista, siempre en función de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Después de analizado y decidido correctamente estas dos primeras partes del proceso de diseño, se puede pasar a la tercera y última parte que se denomina formalización del diseño.

1.4.4. Etapa 3. Formalización del diseño.

La formalización del diseño consiste en un plan detallado que muestra las secuencias, conexiones y relaciones que se producen durante la creación y prestación de un servicio.

A esta última parte no se puede llegar, si no se han cubierto las etapas previstas anteriormente. En realidad, todos los pasos forman un todo único, secuencial, integral e indivisible. Por esa razón, se ha hecho referencia al proceso de diseño y no al diseño a secas.

Para lograr altos niveles en la prestación es imperativo que la descripción de los servicios sea:

- Objetiva, no subjetiva.
- Precisa, no vaga.
- Orientada a los hechos, no a las opiniones.
- Metódica y práctica, no teórica.

Esto se logra mediante la correcta y debida formalización del diseño.

Las etapas que deberán cumplirse aquí serán:

Planos del servicio

Es una descripción gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega que incluye: estructuras, relaciones, operaciones, componentes, conexiones, tareas, estándares, relaciones temporales y espaciales, contactos con la clientela, y similares.

Componentes de los planos del servicio:

En todo plano del servicio, se pueden identificar cuatro grandes niveles de áreas de actividad, que se señalarán comenzando por el que es el más crítico:

- Nivel 1: puntos de interrelación con los clientes: se refieren a los pasos, elecciones, actividades e interacciones que realiza el cliente durante el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio.
- Nivel 2: actividades que realiza el personal de contacto con la clientela (PCC), que incluye las actividades que, como contrapartida a las demandas de los clientes, ejecuta el personal que establece el contacto cara a cara con la clientela (denominadas actividades en el escenario).
- Nivel 3: actividades entre bambalinas: incluyen las actividades que realiza el PCC como preparación para la interacción con los clientes (no existe contacto inmediato con la clientela).

- Nivel 4: procesos de apoyo: se refiere a los servicios internos, pasos e interacciones que se producen como apoyo a los empleados que entregan el servicio a los clientes (en este nivel trabaja el personal de apoyo o PDA.

En el Anexo 8, se propone un modelo de los niveles de actividad que se incluyen en un plano de servicio.

La idea básica es que mediante el plano del servicio se logre una representación gráfica secuencial de las actividades y tareas que se deben realizar para lograr la prestación del servicio y de los vínculos que existen entre las distintas áreas y personas que intervienen en el proceso.

En el Anexo 9, se muestra una secuencia para la elaboración de un plano de servicio.

Líneas de interacción y visibilidad.

Una indicación clara de todas las actividades que se realizan en las zonas que quedan a la vista de los clientes.

Es importante señalar estas líneas porque:

Primero: por delante de estas líneas es que se producen los contactos directos con la clientela (los momentos de verdad), que es un factor que debe tomarse en especial consideración para lograr la satisfacción de los clientes.

Segundo: en la práctica y físicamente, constituye la zona que queda a la vista de los clientes; es la zona de visibilidad que determina la imagen que se hacen los clientes de toda la empresa.

Un plano del servicio bien diseñado debe indicar con total claridad:

- La zona de visibilidad que queda expuesta a la mirada de los clientes,
- Los puntos de contacto e interacción con la clientela,
- El número de contactos que se produce durante la prestación,
- Los contactos que son claves (los encuentros que son críticos) para la satisfacción de los clientes,
- Los contactos que pueden generar problemas especiales.

En el Anexo 10, se propone un ejemplo de la lista de actividades de un restaurante. Esta lista sólo se refiere a las actividades que se realizan en la línea de interacción y línea de visibilidad dentro del restaurante.

Relaciones clientes – proveedores internos

La prestación de un servicio puede ser concebida como una cadena de tareas, en la que cada uno de los empleados que intervienen en ella recibe determinados insumos, los procesa y los pasa, en forma de productos, al empleado que está situado en el eslabón siguiente de la cadena.

Los insumos pueden ser elementos materiales que se reciben de un proveedor externo; una fase de un proceso administrativo que debe ser continuado por otro empleado; documentos y formas recibidos de los clientes para ser procesados internamente; el resultado de los pasos anteriores de un proceso previo; etc. Los productos pueden ser cualquiera de los elementos anteriores que se entregan al empleado siguiente en la cadena o el servicio final que se entrega a los usuarios o clientes.

De aquí surgen los conceptos de proveedores internos y clientes internos. Es decir la cadena de acciones (recibir – procesar – pasar) que se crea entre proveedores que suministran productos y clientes que reciben insumos que actúan dentro de la empresa. (Ver Anexo 11).

Definición de estándares

Conjunto de valores o parámetros de referencia que servirán como medida para controlar que los resultados finales y los resultados parciales del servicio cumplen el criterio de máxima satisfacción de los usuarios o clientes.

Con los estándares, se crea una medida común para evaluar los comportamientos, progresos y desviaciones. El establecimiento de estándares que reflejan las expectativas de calidad de la organización, constituye la única forma que tienen las empresas de controlar la calidad de sus productos y servicios sin necesidad de tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y a cada una de las actividades que estos realizan.

Los estándares son los parámetros que se establecen como punto de referencia para evaluar:

- Los resultados finales (productos terminados),
- Los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso de producción,

- El tiempo que se invierte en la realización de las tareas que integran el proceso,
- Los insumos que intervienen en la producción (materias primas, materiales, empaquetado, energía, etc.) y sus costes.

Los estándares cumplen una triple función. (Ver Anexo 12). Guían el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa.

Elaboración de procedimientos

Una descripción formal de la manera como deben ser realizadas las tareas que componen el proceso del servicio, incluidas normas, controles, autorizaciones, prohibiciones, estándares, etc.

Además de las listas de actividades, los planos del servicio y los estándares, es necesario describir por escrito los procesos que se deben seguir para la prestación de los servicios.

En los procedimientos se deben incluir:

- Las normas de la empresa que se deben cumplir,
- Los controles que se implantarán para asegurar la corrección de los procesos,
- Las autorizaciones que se deben obtener,
- Las actividades que están prohibidas,
- Los materiales obligatorios que deben utilizarse (por ejemplo, formas, cuestionarios),
- Los estándares que deben cumplirse.

Un conjunto de procedimientos integran los denominados manuales operativos. Los procedimientos, al igual que los estándares, deben ser revisados periódicamente para que respondan con precisión a las exigencias y demandas del mercado (y no sólo a las necesidades administrativas y de control de la empresa).

Los controles

Antes de dar por concluido el diseño del servicio, es necesario incorporar los controles que van a garantizar la corrección, eficacia y eficiencia de su prestación.

Usualmente se establecen tres tipos de controles:

- 1) Controles administrativos internos.
- 2) Controles operativos.

3) Controles de la prestación.

Entre estos se incluyen todos aquellos aspectos que se derivan de las políticas de la empresa:

- Las normas obligatorias que es necesario cumplir,
- Las autorizaciones que se deben obtener,
- Los límites de aprobación,
- Las prohibiciones,
- Las revisiones que deben realizarse,
- El número de firmas requeridas para su aprobación,
- Las personas responsables,
- Y similares.

Se recomienda, en primer lugar, reducir al máximo los controles administrativos internos (esto se logra con un correcto establecimiento de estándares y una buena dosis de nivel de maniobrabilidad autónoma), para evitar que se conviertan en un impedimento para lograr altos niveles de satisfacción en el momento de la prestación y en segundo lugar:

- Incorpore los controles al final del diseño.

La secuencia correcta es:

- Ponga siempre los intereses de los clientes en primer lugar,
- Diseñe los servicios tal y como ellos los desean,
- Finalmente, establezca los controles que le permitan gestionar la empresa con eficiencia.

1) Controles operativos.

Los controles operativos, se establecen con el fin de alcanzar altos niveles en la calidad interna o técnica de los servicios. Para estos fines, se recurre y aplican los conceptos clásicos sobre la calidad y los métodos de medición de las desviaciones, en especial, se recurre a métodos estadísticos, selección de muestras, análisis de desviaciones, etc.

2) Controles de la prestación.

Son los controles que se aplican para verificar la calidad externa; es decir, la prestación en sí. Estos se agrupan en dos grandes áreas:

Los índices de calidad percibida: que tienen como propósito medir, de forma dinámica y continuada, de qué forma perciben los servicios los clientes y sus

motivos de satisfacción e insatisfacción. Para estos fines, las técnicas de investigación de marketing ofrecen muchos y muy variados métodos, pero todos ellos se basan en una idea central:

Preguntarles a los clientes, ya que ésta es la única forma de saber lo que sienten y perciben, en vez de trabajar a partir de creencias y supuestos.

Lo único válido es lo que piensan los clientes.

Las listas de comprobación: incluyen todos los elementos o tareas que intervienen en la prestación con el fin de verificar, antes de que se preste el servicio, que todos ellos están presentes y funcionan perfectamente o, después de la prestación, que se han cumplido todos los pasos requeridos.

En el Anexo 13, se muestra un ejemplo de una lista de los aspectos tangibles o físicos que se deben verificar en una habitación de un hotel antes de que el cliente entre en ella. Esta lista variará dependiendo del tipo de hotel, número de estrellas, localización, etc. Este ejemplo, se refiere únicamente a los aspectos tangibles, pero las listas de comprobación se aplican también a tareas.

Con la incorporación de los controles, concluye la formalización y también el proceso de diseño. Al final del mismo, la empresa dispondrá de todos los elementos que requiere para estructurar un servicio y lograr una prestación que realmente satisfaga las expectativas de los clientes, logrando en consecuencia, altos niveles de satisfacción.

En realidad, la permanencia de una empresa como proveedor de determinados mercados y/o segmentos puede depender de la eficacia del diseño que se haga de los servicios que presta, lo que genera que en el futuro las exigencias de los consumidores, usuarios y clientes respecto a la calidad de los servicios serán aún mayores.

1.5. Recreación como servicio.

Así como la palabra servicio es esencial a la hora de hablar de turismo, la recreación constituye uno de los servicios sin los cuales el turista iría de un lugar a otro sin tener una vivencia o un motivo por el cual recordar su viaje. Si se tiene en cuenta que las personas viajan con el objetivo de librarse de la carga proporcionada por el trabajo, por salir de la rutina diaria, por conocer, o simplemente por divertirse un poco durante sus vacaciones, entonces se puede

concluir que solo con el disfrute de la recreación proporcionada en el destino receptor se pueden alcanzar los objetivos propuestos por el viajante.

La recreación como servicio, ha tomado un gran auge en los últimos años debido al creciente desarrollo de los viajes turísticos y constituye hoy, uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta para potenciar el turismo. A continuación se ampliará más sobre el tema.

Miguel Ángel Díaz Miranda (2007), plantea que “los servicios son actividades intangibles adaptadas al requerimiento individual de un cliente conocido. El adjetivo “recreativo”, se refiere a necesidades concretas relacionadas con el uso del tiempo libre de una manera positiva”¹⁴. Además, reconoce la recreación como una necesidad y ve la posibilidad de alcanzar una vivencia de ocio como un derecho humano irrenunciable reconocido internacionalmente.

Al existir una necesidad identificada o demanda como también se le puede llamar, diferentes entes sociales buscarán satisfacerla constituyendo lo que se conoce como oferta.

Sobre la base de lo antes expuesto, se puede decir, que toda necesidad insatisfecha desde el punto de vista de la recreación, va a dar origen a una oferta cuyo contenido estará en función de dicha necesidad, es así como nace el servicio de recreación que una vez diseñado, es puesto a la disposición del mercado.

Miranda expresa además, que cualquier oportunidad que tengan los especialistas en recreación de atender a un individuo o a un grupo de ellos, es el momento para integrar las partes del rompecabezas de un proceso dinámico de construcción. Este proceso comienza con una intención educativa y debe tomar en cuenta que la actividad, por sí misma, no es suficiente para brindarle al sujeto los beneficios esperados. Además de la actividad, hace falta tomar en cuenta la percepción de la persona que tiene la vivencia, ya que la combinación de ambas es lo que puede constituir una experiencia de ocio.

Jesús Felipe Gallego (2002), ofrece importantes aportes al mundo de la animación turística los cuales se citan a continuación:

Durante mucho tiempo se ha creído que el objetivo principal del cliente en un establecimiento hotelero durante sus vacaciones es el descanso, el reposo físico,

¹⁴ Díaz Miranda, M. México (2007). Los prestadores de servicios recreativos ante el reto del desarrollo humano., Lima, Perú. En línea: <http://www.sportsalut.com.ar/chef/recreaci%3nprestadoresdeservicios.pdf>.

la recuperación de fuerzas, para volver de nuevo, al término de su estancia, a las tareas cotidianas de su actividad laboral. Con este principio básico, el hotel centraba sus esfuerzos en proveer al cliente de un buen alojamiento y una restauración apropiada. Si a esto se le añadía la playa, piscina, sol en abundancia y una copa antes de acostarse, quizás al son de una música bulliciosa de discoteca, el esquema diario de las vacaciones de la mayoría de los clientes se componía de estos alicientes.

Hace años, se inició una nueva forma de ofrecer el producto hotelero, haciendo especial hincapié en algo tan simple y sencillo como es la animación. Este nuevo planteamiento se basa en dar oportunidad al cliente de optar entre una actitud pasiva y otra dinámica que le permita no sólo recobrar las energías físicas gastadas a lo largo de un año, sino algo más importante, como es su actitud anímica alterada por los problemas laborales, familiares y, en general, por el propio entorno que le rodea. Esta es la meta de la animación: infundir nuevas fuerzas físicas y psíquicas para que el individuo pueda reencontrarse a sí mismo y volver a la lucha diaria con optimismo. De aquí la importancia de la animación.

Continúa diciendo Gallego, que es curioso como el hotel, el establecimiento típico de vacaciones, casi sin darse cuenta ha ido introduciendo esta actividad en su propia estructura, y es de asegurar que, cada vez más, la valoración del cliente respecto al hotel estará basada en un porcentaje muy elevado en las posibilidades de animación que ofrezca.

Gallego plantea, que “con independencia de la rentabilidad directa que un programa de animación pueda dar al establecimiento, los beneficios reales por una mejora de imagen van a representar algo más importante en la cuantificación de la propia actividad. En la actualidad una oferta adecuada a las características de la demanda va a permitir al establecimiento vender más y mejor. La animación no debe plantearse como algo más, sino como un servicio necesario e indispensable”¹⁵.

La dirección que quiere poner en práctica o buscar el máximo desarrollo de la animación se puede plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué contenido debe tener la animación en mi establecimiento?

¹⁵ Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles: Una nueva visión. Madrid. España. Editorial Paraninfo S.A. p.625-648.

- ¿Quién la planifica, desarrolla, coordina, etc.?
- ¿Qué recursos materiales necesito?
- ¿Qué me cuesta y qué puedo obtener con la animación?

En el momento de diseñar un programa de animación, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Debe ser ajustada al tipo de clientela,
- Variada y creativa, para llegar a los diferentes segmentos de clientela,
- Rítmica e integrada; el programa no debe ser percibido como actividades aisladas sin relación entre sí; sino que debe ser y parecer un todo integrado, sin paradas, ni tiempos muertos. Ha de ser dinámico,
- Flexible a los diferentes cambios por posibles propuestas o por cambios en el entorno,
- Coherente con los recursos humanos y materiales de los que se dispone.

Según Gallego, las distintas actividades que pueden realizarse se agrupan de la siguiente manera:

- Actividades de carácter deportivo,
- Actividades de carácter recreativo,
- Actividades que fomentan la creatividad y el desarrollo cultural,
- Actividades que permitan una vida social normal y atípica,
- Actividades donde la aventura y lo desconocido pueda suponer un aliciente,
- Actividades dirigidas, especialmente al mundo infantil,
- Actividades para la tranquilidad y el redescubrimiento,
- Actividades relacionadas con la salud y el cuidado corporal,
- Actividades de información y comunicación a través de la red.

Las actividades deportivas que se van a programar dependen de las instalaciones y equipamiento deportivo que posea el hotel. Aunque las vacaciones representan un período de descanso, la realización de ejercicio físico resulta estimulante y reparador, e igualmente es una forma de romper con la monotonía para quienes no hacen deporte normalmente.

La creatividad y el desarrollo cultural son parcelas muy importantes dentro de la animación, y es aquí, en estas actividades, donde el cliente puede encontrar su equilibrio, a veces perdido, por el ritmo tan agobiante de la sociedad moderna.

La actividad social, va a permitir al cliente comunicarse con otras personas. Es una ocasión singular- las vacaciones, el descanso, etc.-para poder ofrecer al cliente aquello que muchas veces desearía, pero que no puede desarrollar por condicionantes diversos. Una cena de gala, la presencia de un desfile de modelos, poder cantar si tiene dotes; o tocar un instrumento (una especie de salto a la forma reducido, etc.) pueden llenar de satisfacción y alegría a muchas personas.

El atractivo de la aventura y lo desconocido entra también dentro del esquema de posibilidades de la animación y puede significar el conocimiento de actividades distintas e irrealizables en la vida cotidiana.

Las actividades infantiles, representan algo diferente, pues son un público muy frecuente en los hoteles vacacionales. Ellos, como los adultos, precisan de un programa específico que por una parte les divierta, entretenga y enriquezca, y por otra, represente un descanso para sus acompañantes (padres, abuelos, tíos, demás clientes, etc.)

Las cosas simples, aquellas que generan tranquilidad, sosiego o las que permiten redescubrir. Es como si al cliente se le preguntase después de ofrecerle un programa muy amplio lo que le gustaría hacer: meditar para reencontrarse uno mismo, la visión de las estrellas a través de un aparato apropiado, conversar apaciblemente, pasear, admirar una puesta de sol o el nacimiento de un nuevo día, es decir, todo lo que genera un sano optimismo.

En cuanto a las actividades relacionadas con la salud, por una parte parece que asistimos a un surgimiento de los balnearios, para cuidar el cuerpo. Por otra, para cuidar la mente está apareciendo una importante oferta de claustros y monasterios, que ofrecen paz sin lujos, y bastantes condiciones en cuanto a modo de vestir, ruidos costumbres, etc. (algunos solo admiten a personas de un sexo, aunque son tolerantes si el huésped no quiere asistir a los oficios religiosos). En definitiva, vida monacal para una sociedad cada vez más estresada.

Este mismo autor, hace algunas reflexiones importantes y necesarias para los profesionales del turismo cuando expresa que la planificación de la animación debe tener su origen en los propios deseos del cliente, en las características de la demanda. Esta información puede y debe conocerse antes, cuando este compra sus vacaciones.

Las contrataciones de los hoteles con agencias de viaje, tour operadores, etc., con anticipación suficiente, puede generar una información en origen a través de un

cuestionario que el propio cliente cumplimenta cuando contrata su estancia. Estos cuestionarios, enviados paulatinamente al establecimiento, pueden servir al animador para ir programando sus actividades con anticipación y de acuerdo con los gustos del cliente.

Bien es verdad que todavía existe un tipo de cliente que se siente contento cuando recibe o participa de las clásicas actuaciones (concursos, bailes, gimnasia, etc.) ya que responden a su perfil sociocultural y en realidad no desea otra cosa. Sin embargo, hay otra mayoría con un mayor nivel y más experiencia viajera que busca, desea o prefiere un entretenimiento de más calidad, quizás más personal pero, sobre todo, enriquecedor en todos los aspectos.

La animación enlatada debe dar paso a nuevas experiencias que deben estar llenas, principalmente, de lo genuino del entorno. Por esto se debe ofrecer con una verdadera calidad profesional que supere los espectáculos faltos de la cultura popular, de las verdaderas raíces, en definitiva, del verdadero sentir de los pueblos. La animación no es solo una ayuda o complemento a unas horas inactivas; debe ser algo más, algo que ayude a las relaciones interpersonales y a un mayor conocimiento del espacio que visitamos.

Según el criterio de los autores Antonio Chávez y Lluís Mesalles (2001), los puntos clave a tener en cuenta en un buen programa de animación son los siguientes:

- Tener en cuenta al protagonista: el cliente, con sus deseos, expectativas, características y capacidad física.
- Aprovechar de forma imaginativa las instalaciones del establecimiento.
- Prever el ritmo y secuencia de las actividades en función de la capacidad física de las personas y las necesidades del servicio.
- Distribuir equilibradamente las actividades a lo largo de cada día de la semana, siguiendo el ciclo principal de llegadas y salidas.

Además, estos autores proponen categorías de actividades, dirigidas cada una de ellas a un sector concreto de público o clientes:

- Actividades de contacto social
- Actividades de carácter deportivo
- Espectáculos y fiestas
- Actividades para el público infantil.

La profesora Lupe Aguilar Cortés (2006), da a conocer importantes consideraciones acerca de la recreación como programa y como servicio, aspectos fundamentales para la mejor comprensión de estos términos. En este sentido, plantea que desde la perspectiva de donde reciben el financiamiento las organizaciones, se ofrecen programas de:

- Recreación pública
- Recreación privada
- Recreación comercial

Da a conocer Cortés, 12 expresiones integrantes del contenido de los programas de recreación:

1. Expresión físico deportiva: Deportes, y actividades de acondicionamiento, arquería, básquetbol, voleibol, etc.
2. Expresión al aire libre: actividades ambientales, montañismo, descenso en río, orientación, jardinería, etc.
3. Expresión acuática: Actividades acuáticas como: natación, buceo, surfing, water polo, acu aerobics, etc.
4. Expresión lúdica: todas las formas de juego, incluyendo proyectos elaborados como son las ludotecas.
5. Expresión manual: Actividades creativas, artesanías, artes y pasatiempos (escultura en metal, barro, madera y piedra, pintura de aceite, acuarela, etc.).
6. Expresión artística: Artes escénicas: música, drama, danza (música, bandas, coros, teatro para niños, teatro experimental, ballet, etc.).
7. Expresión conmemorativa: Eventos especiales: carnavales, festivales de herencias étnicas, rodeos, etc.
8. Expresión social: actividades de club, banquetes, charadas, baile social, noche de talentos juegos de mesa, etc.
9. Expresión literaria: Literatura, rompecabezas, radio clubes, juegos mentales, club de lectores, etc.
10. Expresión de entretenimientos y aficiones: colecciones de todo tipo (numismática, filatelia, antigüedades, postales, llaves, etc.).
11. Expresión técnica: Actividades de enriquecimiento personal y ajuste a la vida: habilidades de autodefensa, reparar cosas en casa, dinámicas sobre historia de la recreación, reducción de peso, etc.

12. Expresión comunitaria: Programas de servicio social: asesoría sobre aspectos vocacionales, programas nutricionales, talleres sobre prejubilación, etc.

Esta autora plantea además, que para comprender mejor a la recreación como un servicio es necesario analizarla como parte de la oferta y que para poder administrar estos servicios se requiere de personal profesional y calificado, con habilidades, aptitudes y conocimientos relacionados con los diferentes programas de recreación, así como sus áreas de expresión. Y finalmente propone una tabla donde se reflejan aspectos relacionados con los programas de recreación y otra con elementos constitutivos de la oferta recreativa. Las mismas pueden ser consultadas mediante los Anexos 14 y 15 respectivamente.

Es importante señalar que aunque Cortés, Chávez y Mesalles plantean expresiones y categorías de actividades que sin dudas guardan relación con las actividades planteadas por Gallego, este último va un poco más allá, llegando a identificar aquellos detalles que aunque parecen simples son los que realmente quedan en las experiencias de las personas y las hacen recordar su viaje con alegría.

Coincidiendo con Ethel Medeiros (1969), cuando expresa “cualquier ocupación puede ser justamente considerada recreativa, siempre que alguien se dedique a ella por su voluntad, en su tiempo libre, sin tener en vista otro fin que no sea el placer de la propia actividad y que en ella encuentre satisfacción íntima y oportunidad para recrear”¹⁶.

Sin dudas, la recreación no son solamente las actividades programadas con horarios y responsables. Recrearse es reír, es leer, bailar, pasear con tu pareja, sentarse a la luz del sol o la luna, es contar estrellas, estar solo, acompañado o simplemente permanecer horas en la cama.

¹⁶ Medeiros, Ethel. (1969). *Juegos de Recreación*. Buenos Aires, Ruy Díaz, p.21.

Capítulo 2. Diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico Holguín.

En este Capítulo, se diagnostica la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, a través del análisis de un cuestionario aplicado a los gestores de la recreación dentro del turismo en la provincia, teniendo en cuenta para este análisis, los hoteles de la ciudad y los pertenecientes al polo turístico (Guardalavaca, Esmeralda y Pesquero). Antes de hacer referencia a dicha propuesta es importante realizar una descripción del destino Holguín, ya que el presente trabajo tiene lugar dentro de esta provincia.

2.1. Caracterización del destino Holguín.

Holguín es una de las 14 provincias en que está dividida políticamente la isla de Cuba; se extiende en el noroeste de la región oriental del país, y cuenta con algo más de 1 millón de habitantes.

Pocas veces es posible disfrutar de una región turística que ofrezca una diversidad ambiental tan amplia y bien conservada como la existente en la provincia de Holguín; a ella se suman los aspectos históricos y culturales con características singulares, y el tradicional carácter afable y amistoso del pueblo en el oriente de Cuba.

Situada en el noreste del país baña sus costas en toda su extensión el Océano Atlántico. Cuenta con 35 kilómetros de playas de arenas blancas, las que están protegidas a trechos, por la barrera coralina sumergida que, de por sí, constituye una belleza natural.

El paisaje de la región alterna entre los llanos ondulados, las colinas de baja altura hacia el oeste y las montañas hacia el este, las que alcanzan los 1231 metros de altitud.

De las serranías descienden numerosos ríos, de cortos, pero accidentados trayectos, con rápidos y saltos de agua, entre ellos el de mayor altura del país: El salto del Guayabo de 200 metros de altitud. La biodiversidad es muy alta; Holguín ostenta el 33% del endemismo vegetal del país; más de mil especies de animales propios de Cuba, entre los que se destacan las aves y las mariposas.

Múltiples acontecimientos históricos se han producido en la región, desde la primera presencia del hombre en Cuba hace 10000 años, hasta la rápida

evolución de otros grupos que alcanzaron el mayor desarrollo y distribución en el país, poco antes de la llegada de Cristóbal Colón a estas costas por la bahía de Bariay, primer lugar visitado por él en las Antillas.

Todo el período colonial y el de las grandes luchas por la emancipación y la libertad han tenido una gran repercusión en la región, que ha sido cuna y escenario de héroes y de sus épicas hazañas.

Holguín, es uno de los centros culturales del país. Guarda un interesante y valioso tesoro de la cultura popular representados en tradiciones y folklore particulares, a lo que se suma, un fuerte movimiento de la cultura actual, en especial en las artes plásticas, el canto lírico y la literatura poética.

En todo su territorio, como en el resto de Cuba, es posible practicar las actividades campestres sin temor a los animales dañinos o agresivos, los que no existen en el país.

La flora de Holguín es una de las mejor conservadas de las Antillas, predominan las palmas reales, los cocoteros, las frutas tropicales, los helechos, los árboles de maderas preciosas y otras formas vegetales que constituyen en un 50 % especies vegetales autóctonas. La maravillosa fauna, comprende el 33% del potencial endémico del archipiélago con más de 900 especies de peces, 4000 de moluscos, 300 de aves y una aún por inventariar lista de millares de insectos, entre ellos las mariposas.

En Holguín se efectúan cada año eventos culturales de importancia, entre ellos se destacan: La Semana de la Cultura Holguinera (primera quincena de enero), las Romerías de Mayo (primera quincena de mayo), la Fiesta de la Cultura Iberoamericana (del 24 al 30 de octubre), el Festival del Son en Mayarí y el Festival del Cine Pobre que se celebra cada año en Gibara (segunda quincena de abril).

Además, la provincia cuenta con interesantes atractivos, entre los que se encuentran:

- Cayo Bariay, encuentro de las dos culturas. Lugar del desembarco de Colón.
- Chorro de Maíta, uno de los más relevantes recintos funerarios y ceremoniales precolombinos descubierto en las Antillas, con una plaza de 2000 metros cuadrados y 56 enterramientos aborígenes.

- Museo Indo cubano Baní, con la más completa colección de piezas de cerámica y objetos ornamentales y de trabajo de los primeros habitantes de las Antillas.
- Bahía de Nipe, la más grande de Cuba.
- Parque Natural Alejandro de Humbolt, donde se encuentra Cuchillas del Toa, declarado Reserva de la Biosfera por la UNESCO.
- El manatí, mamífero prehistórico.
- Cayo Saetía, rincón de animales protegidos, bosque alegre y playas únicas.
- Farallones de Gran Tierra en Moa, entre los tres más grandes de la isla.
- Teatro Lírico, Orquesta Sinfónica y Ballet Moderno.
- Las reservas de níquel más cobalto más grandes del mundo.

La atención especial en la región al turismo y a la gestión hotelera, distinguen a Holguín como un punto de destino a tener en cuenta a la hora de escoger un lugar para ser visitado. Las instalaciones hoteleras gozan merecida fama por su deseo de satisfacer cualquier expectativa de los visitantes con una acentuada iniciativa en la dinámica de nuevos productos y una mayor comodidad en las instalaciones y en el apreciable entorno de cada una de ellas. Su mayor mérito es estar insertadas en la naturaleza, entre el mar y el bosque – al alcance ambos de la mano y de la vista – sin alterar apenas su condición, integradas al medio sin olvidar las facilidades y servicios imprescindibles para llenar a plenitud los requerimientos de la vida moderna. Todo ello, con la cordialidad y el afable carácter del que son portadores los encargados de su atención, característica primordial del pueblo cubano.

Holguín es considerado un territorio que juega un importante papel en el Programa Nacional de Desarrollo Turístico, cuyo potencial se ha calculado en 25 000 habitaciones de 4188 ya existentes en el polo. Su planta hotelera constituye el 7% de los hoteles y el 8% de las habitaciones del país; el 56% es de playa y el resto se distribuye en similares proporciones entre los productos naturaleza, salud y ciudad. Cuenta con importantes Agencias de Viajes como son Gaviota Tours, Viajes Cubanacán y Cuba Tours, las cuales ofertan diversas y atractivas posibilidades de recorridos por la zona de mayor interés social, histórico y ecológico de la región.

Cuenta con tres principales corporaciones que a su vez administran los principales hoteles del polo turístico y de la ciudad. Las mismas se relacionan a continuación.

Tabla 2. Principales corporaciones, hoteles y número de habitaciones del Destino Holguín.

Corporaciones	Hoteles	Estándar	Número de Habitaciones
Gaviota	Paradisus Río de Oro Resort & SPA	☆☆☆☆☆	302 Hab.
	Sol Río de Luna y Mares	☆☆☆☆	464 Hab.
	Blau Costa Verde Beach & Resort	☆☆☆☆	309 Hab.
	Playa Costa Verde	☆☆☆☆	480 Hab.
	Hotel Playa Pesquero	☆☆☆☆☆	944 Hab.
Isla Azul	Mirador de Mayabe	☆☆☆	24 Hab.
	El Pernik	☆☆☆	200 Hab.
	Villa El Bosque	☆☆☆	69 Hab.
	Villa Cabaña	☆☆☆	34 Hab.
	Miraflores	☆☆	139 Hab.
	Don Lino	☆☆☆	36 Hab.
Cubanacán	Hotel Brisas Guardalavaca	☆☆☆☆	437 Hab.
	Club Amigo Atlántico Guardalavaca	☆☆☆	747 Hab.
	Quinqué	☆☆☆	19 Hab.
	Cocal	☆☆☆	25 Hab.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Holguín la terre la plus belle.

Entre las principales excursiones del destino está indudablemente la visita al Acuario del Parque Natural Bahía de Naranjo, que cuenta como mayor atractivo el baño con delfines. Cayo Saetía, constituye una reserva natural donde se mezcla la fauna tropical cubana con diversos ejemplares africanos. La visita a sitios arqueológicos y lugares de interés histórico como el cementerio aborigen Chorro de Maíta y la réplica de una aldea aborigen, es otra de las opciones.

La localización del polo en la zona oriental del país, próximo a ciudades de reconocidas tradiciones históricas y culturales, como Santiago de Cuba y Baracoa, permiten realizar excursiones de un día de duración, entre otras opciones.

Además, el destino cuenta con numerables excursiones por mar, con modernos catamaranes y yates en la marina internacional Puerto de Vita.

2.2. Pautas metodológicas para la captación de la información.

Como se explica en el Capítulo 1, el diseño de los servicios es la manera más fácil y eficiente con la que cuentan hoy los gerentes para convertir en éxito y ganancias cualquier tipo de negocio.

En la sociedad de hoy, son muchas las personas que viajan en busca de una experiencia de ocio inolvidable, experiencia que solo se puede obtener mediante el disfrute placentero de la recreación que sean capaz de brindarle en el destino escogido. Diseñar el servicio de recreación es, por tanto, un paso fundamental para lograr la repitencia de los clientes, aunque, no siempre se cuenta con esta herramienta en las entidades turísticas.

La investigación surge con el propósito de diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, para contribuir al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

El trabajo inicia en noviembre de 2008 con una revisión bibliográfica, que da lugar al Capítulo 1 donde se expone el procedimiento para el diseño de un servicio, del cual surgieron los Ítems que conformaron el cuestionario diseñado para cumplir con el objetivo propuesto. (Ver Anexo 16).

El cuestionario se aplicó a los gestores de la recreación en los hoteles:

- Paradisus Río de Oro Resort & SPA
- Sol Río de Luna y Mares
- Blau Costa Verde Beach & Resorts
- Playa Costa Verde
- Hotel Playa Pesquero
- El Bosque
- El Pernik
- El Mirador de Mayabe
- Hotel Brisas Guardalavaca
- Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

No se encuestaron los gestores de Villa Cabaña, El Quinqué, El Cocal y el Miraflores debido a que son hoteles donde prevalecen las modalidades de salud y

negocios que no eran objeto de nuestra investigación, ya que la recreación no es uno de sus principales servicios.

La encuesta quedó integrada por ocho preguntas, las cuales se pueden clasificar de la manera siguiente:

Según la vía de obtención de la información: **directa**

Según su función: la número 1 es **de filtro** y las demás **de contenido**.

Según el grado de libertad de respuesta: **cerradas- politómicas**

Para determinar el tamaño de la muestra a encuestar se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2(N - 1) + 4 * p * q} \text{ para una confiabilidad del 95\%}$$

Donde:

d: es el error máximo permisible que se está dispuesto a cometer a la hora de recopilar la información ($d \leq 0.1$).

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de éxito (se determinó que fuera 0.5 porque no se tienen en cuenta estimados anteriores).

q = probabilidad de fracaso (0.5 porque $p+q= 1$)

N = población (gestores de la recreación en el destino Holguín, aproximadamente 100)

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 100}{0.10^2(100 - 1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{100}{1.99}$$

n = 50.25 gestores de la recreación.

Considerando posibles errores de aplicación se estima un total de 70 encuestas a realizar.

El cuestionario fue aplicado en el período comprendido entre el 15 de febrero y el 15 de marzo de 2009. Del total planificado, fueron eliminadas el 21.4% por tachaduras y pérdidas. La investigación se realizó sin dificultades significativas. Las personas brindaron su colaboración sin demostrar indisposición, razón por la cual los datos resultaron más confiables y se cumplió de manera exitosa con el

objetivo propuesto. Se observó diferencias de significación de los términos tratados en la encuesta.

Como parte del procesamiento de los datos obtenidos por las encuestas aplicadas, fue necesaria la realización de tablas y gráficos que permitieron interpretar la información recolectada. Los resultados fueron tabulados en EXCEL y procesados en el STATISTICAL (V: 6.1, 2005).

La investigación concluye en mayo de 2009, con una valoración por método de expertos para determinar la significación de los resultados, para que sirva de información que sustente la toma de decisiones en la gestión turística.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas:

2.3. Resultados y discusión del diagnóstico.

Para conocer la fiabilidad de este instrumento se realizó un análisis del mismo, calculando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach mediante el STATISTICAL (V: 6.1, 2005), el cual arrojó los resultados siguientes:

Tabla 3. Resultados del cálculo del α de Cronbach como medida de fiabilidad de la encuesta aplicada.

Summary statistics for scale	
Mean	18.950000000
Standard Deviation	5.266327993
Variance	27.734210526
Skewness	-.735092869
Minimum	6.000000000
Maximum	28.000000000
Sum	379.00000000
Kurtosis	.569441474
Standardized alpha	.683853653
Average Inter-Ítem Correlation	.074419378
Cronbach's alpha	.702858769

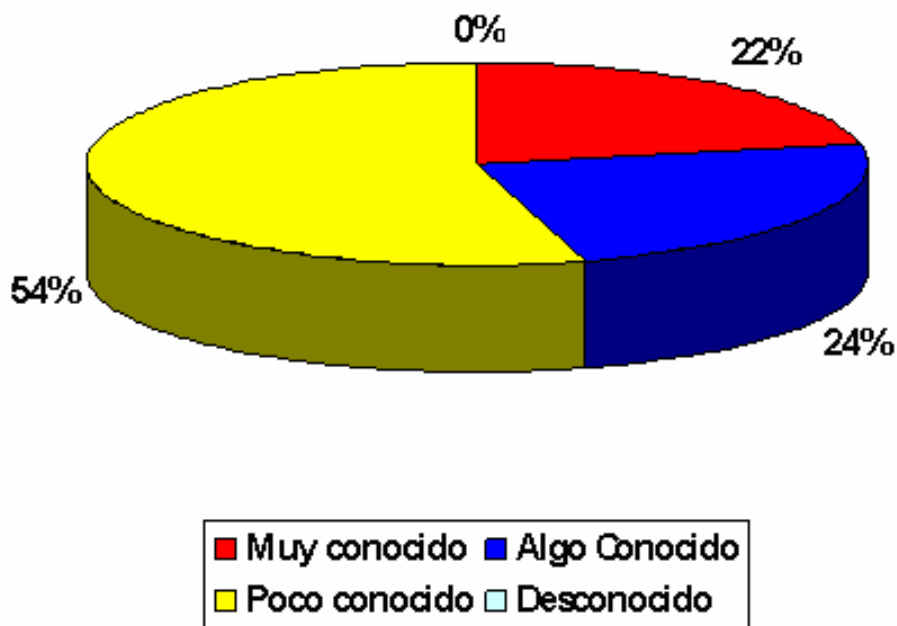
Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del STATISTICAL (v.6.1, 2005)

Como se puede apreciar los ítems de la encuesta han sido adecuadamente operacionalizados debido al valor del estadístico analizado, que alcanza un valor superior a 0.7 a partir del cual se considera fiable el instrumento.

2.3.1. Conocimiento del término diseño de servicio.

Esta pregunta, referente al conocimiento que tienen los encuestados acerca del término diseño de servicio, aportó los resultados siguientes:

Figura 2. Conocimiento del término diseño de servicio.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2, se puede observar que el 54% de los encuestados dicen conocer poco del diseño de servicio, mientras que el 46% dice al menos conocer algo del mismo.

Es importante señalar que aunque no existen respuestas que avalen el desconocimiento de este término, se puede afirmar teniendo en cuenta los resultados generales de la encuesta que sí existe, sin embargo, las personas suelen contestar por lo general que conocen poco o mucho pero nunca que desconocen, movidos sin dudas por el temor de comprometer la entidad donde trabajan. Como bien dijera la Dra. Beatriz Castellanos Simons (1998), “hay que tener en cuenta que las respuestas pueden estar determinadas por el deseo de quedar bien, causar una buena impresión al investigador, responder lo que él desea

escuchar”¹⁷.

A pesar de que las personas conocen que este tipo de cuestionario es anónimo y así se le hace saber a la hora de aplicarlo, sin dudas es muy difícil lograr que realmente la persona apele firmemente a la realidad de sus conocimientos.

2.3.2. Elementos que componen el diseño de servicio.

Esta pregunta cuenta con 13 componentes del diseño de servicio, los cuales debían ser seleccionados o no en dependencia del conocimiento individual. Es importante señalar que todos formaban parte del diseño. Con los resultados de esta pregunta se elaboró el dendograma correspondiente a la figura 3.

Para una mejor comprensión de este gráfico es necesario aclarar lo siguiente:

CDS: componentes del diseño de servicio.

CDS 1: Concepto del servicio.

CDS 2: Servicio básico.

CDS 3: Integración de la oferta total.

CDS 4: Encuentros del servicio (momentos de verdad).

CDS 5: Rol del personal

CDS 6: Intervención de los clientes.

CDS 7: Elementos físicos o tangibles

CDS 8: Planos del servicio.

CDS 9: Líneas de interacción y visibilidad.

CDS 10: Relación clientes – proveedores internos.

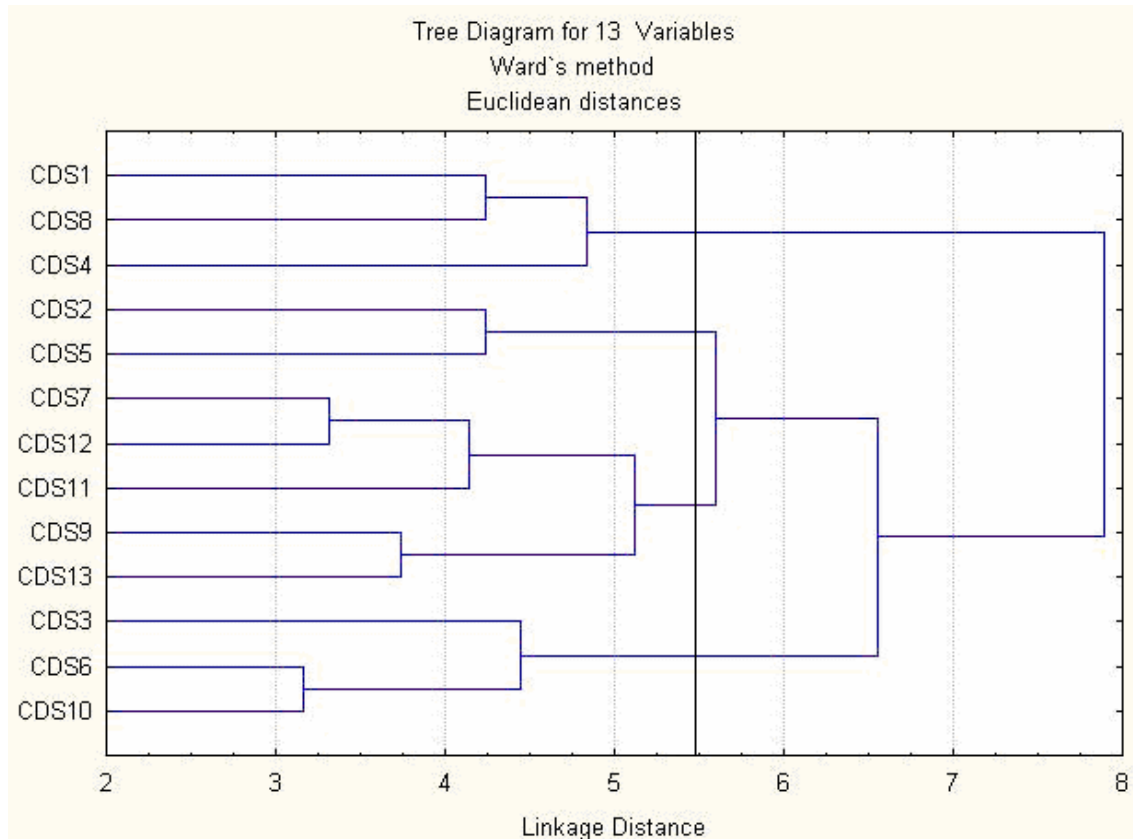
CDS 11: Definición de estándares.

CDS 12: Elaboración de procedimientos.

CDS 13: Definición de controles.

¹⁷ Dra. Castellanos Simons, Beatriz. (1998), Metodología de la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Centro de estudios educacionales. Facultad de ciencias de la educación, p. 2.

Figura 3. Elementos que componen el diseño de servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del STATISTICAL (V: 6.1, 2005).

Realizando un corte entre el nivel 5 y 6 de la distancia de agrupamiento del dendograma resultante del análisis clúster en el sentido de las variables de las respuestas a la encuesta aplicada sobre los elementos que conforman el diseño de servicio, se obtienen cuatro perspectivas de significación:

Perspectiva 1: Concepto del servicio (74.5%), Planos del servicio (63.6), Encuentros del servicio (40.0%).

Perspectiva 2: Servicio básico (43.6%), Rol del personal (61.8%).

Perspectiva 3: Elementos físicos o tangibles (27.3%), Elaboración de procedimientos (40.0%), Definición de estándares 30.9%), Línea de interacción y visibilidad 23.6%), Definición de controles (38.2%).

Perspectiva 4: Integración de la oferta total (27.3%), Intervención de los clientes (40.0%), Relación clientes- proveedores internos (47.3%).

Analizando estas perspectivas y buscando la relación entre los elementos que la componen, se puede distinguir que en el primer caso, se asocian elementos que pueden agruparse en la significación de "concepción del servicio", destacándose

especialmente el atributo “concepto del servicio” con un 74.5% de selección. La segunda perspectiva esta relacionada con el rol del personal en los servicios, identificándose como “funcionalidad del servicio”. En el tercer caso los atributos se asocian a los “procesos”, además, se debe hacer notar que es la única perspectiva que coincide con las propuestas en el procedimiento de diseño de servicio. Por último, los elementos comprendidos en la cuarta perspectiva derivan en la “oferta del servicio diseñado”, ya que es ese el momento en que el cliente entra en contacto con la empresa.

Dado esos resultados se puede resumir que aunque el diseño de los servicios debe partir de una concepción, tener una funcionalidad, procesos y al término del mismo constituir una oferta; los encuestados solo agrupan en una de las perspectivas casi la totalidad de los pasos de la última etapa del diseño, interrelacionando las demás pero de una manera confusa.

2.3.3. Relación entre el conocimiento del diseño de servicio y los elementos que lo componen.

El valor de la correlación de Spearman está siempre comprendido entre -1 y +1 ($-1 \leq r_{XY} \leq 1$), lo que nos permite y facilita la interpretación de las relaciones en la siguiente forma:

- Cuando $|r_{XY}|=1$, se tiene una relación lineal perfecta entre las variables X e Y, por lo que se puede calcular exactamente el valor de Y asociado con cada uno de los valores de X o viceversa. Si $r_{XY}=1$ la relación es positiva o directa, si $r_{XY} = -1$, la relación es negativa o inversa. El signo positivo o negativo se lo da el valor de la covarianza.
- Cuando $r_{XY} = 0$, indica que no existe ninguna relación de tipo lineal entre las variables.
- Cuando $-1 < r_{XY} < 1$ existe dependencia estadística; en general, suele aceptarse la siguiente clasificación:
 - Valor de r de 0 a 0.25, implica que no existe correlación suficiente entre ambas variables.
 - Valor de r de 0.25 a 0.50, implica una correlación baja o moderada.
 - Valor de r de 0.50 a 0.75, implica correlación moderada a buena.

- Valor de r de 0.75 o mayor, implica una muy buena o excelente correlación.

Estos rangos de valores se pueden extrapolar también, lógicamente, a las correlaciones negativas.

Tabla 4. Correlación de Spearman entre el conocimiento del diseño de servicio y los elementos que lo componen.

Elementos que componen el diseño de servicio	Conocimiento del diseño de servicio
Concepto del servicio.	0.024765
Servicio básico.	0.020473
Integración de la oferta total.	0.266452
Encuentros del servicio	-0.257773
Rol del personal	0.073146
Intervención de los clientes.	0.270726
Elementos físicos o tangibles	0.292099
Planos del servicio.	-0.251963
Líneas de interacción y visibilidad.	-0.025392
Relación clientes – proveedores internos.	0.475377
Definición de estándares.	0.085139
Elaboración de procedimientos.	0.326426
Definición de controles.	-0.049635

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del STATISTICAL (v.6.1, 2005)

Spearman Rank Order Correlations (AnimOper)

Marked correlations are significant at $p < .05000$

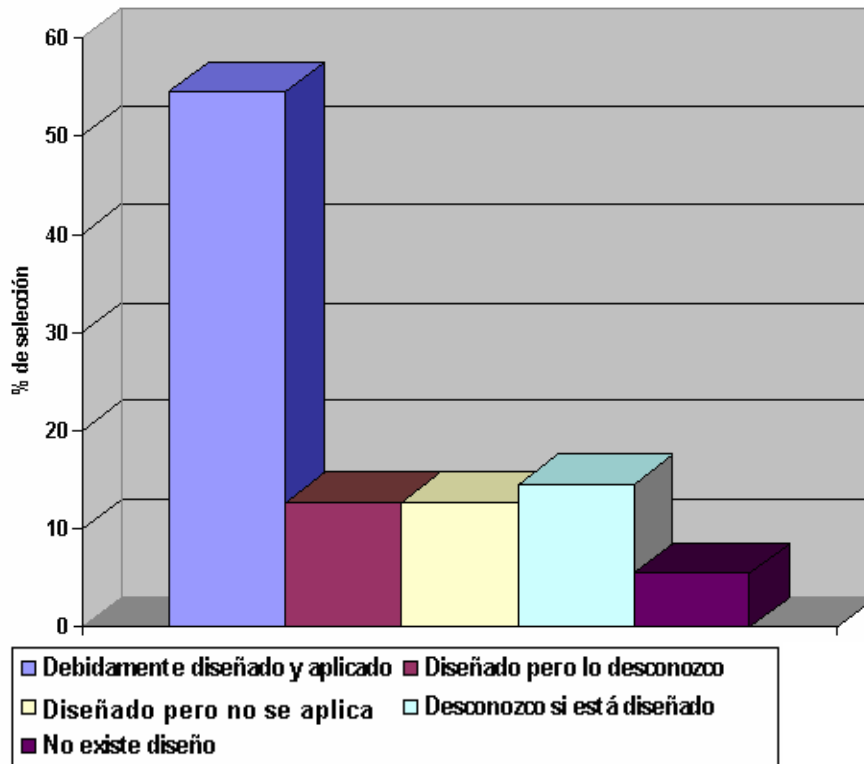
Con la información anterior del valor de las correlaciones y teniendo en cuenta que la correlación de Spearman mide el grado de intensidad con que dos variables se relacionan de modo lineal, se puede afirmar que 8 de los elementos que componen el diseño de servicio presentan muy baja correlación con respecto al conocimiento del mismo, mientras que a pesar de que 5 de ellos presentan una correlación superior a 0.25, aún sigue siendo baja o moderada, por lo que

cualquier pronóstico que pueda realizarse con relación a estas dos variables sería poco confiable.

Estos resultados están dados por la desinformación que sobre estos aspectos poseen los trabajadores de la recreación en el destino, por lo que se hace imprescindible potenciar estos aspectos mediante cursos, postgrados e incluso mediante la inclusión de este tema en el plan de estudio de los futuros gestores de la recreación. Solo de esta manera se podrá prestar un servicio de calidad a la altura de los tiempos que corren.

2.3.4. Existencia del diseño del servicio de recreación en las entidades objeto de estudio.

Figura 4. Existencia del diseño del servicio de recreación.



Fuente: Elaboración propia.

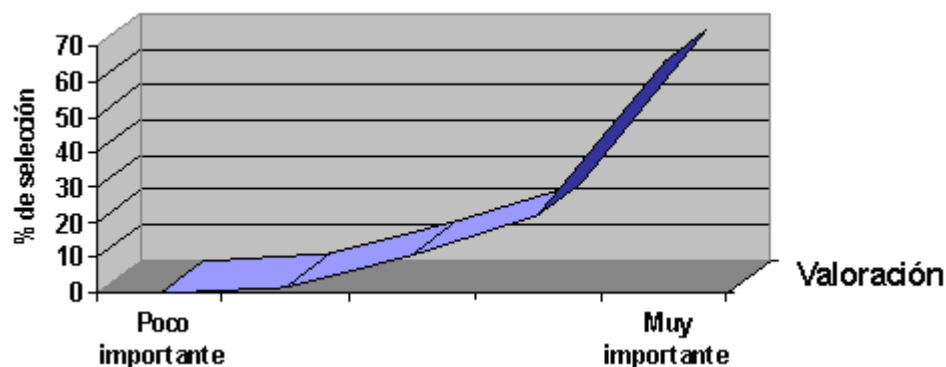
De la figura 4, se puede interpretar que el 55% de los encuestados afirma que en su centro de trabajo el servicio de recreación está debidamente diseñado y se aplica, seguidos por un 15% que desconoce si está diseñado, un 12% que asegura que está diseñado pero no lo conoce e igual porcentaje admite que está diseñado pero no se aplica.

Solo el 6% de los encuestados coincide en que no existe el diseño del servicio que presta. Es importante señalar, basado en la observación del autor durante la aplicación del cuestionario, que en la mayoría de los casos se confunde el diseño del servicio con el programa de actividades planificados por los departamentos de animación, que contienen los horarios y las actividades que se realizan diariamente, esto sin dudas, puede estar asociado al uso de preguntas cerradas en el cuestionario, como dijera la Dra. Beatriz Castellanos Simons (1998), “permiten garantizar que el sujeto responda teniendo en cuenta la dimensión exacta que resulta significativa para la investigación (...) sin embargo, pueden llegar a forzar un juicio de opinión en un tema para el cual el sujeto no tiene formado su criterio”¹⁸.

El 45% de los encuestados están entre los que dan por sentado que no existe el diseño y los que dudan si existe, lo conocen o se aplica, o sea, casi la mitad de la muestra reconoce que el diseño es importante y de hecho debe existir, aunque no puedan dar seguridad de ello, lo que puede estar dado por la no existencia de este, la falta del correcto diseño o la poca socialización de su contenido por parte de los especialistas encargados de su gestión.

2.3.5. Importancia que se le atribuye a la existencia de un diseño de servicio de recreación para la calidad futura del mismo.

Figura 5. Valoración de la importancia del diseño de servicio.



Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Dra. Castellanos Simons, Beatriz. (1998), Metodología de la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Centro de estudios educacionales. Facultad de ciencias de la educación, p. 10.

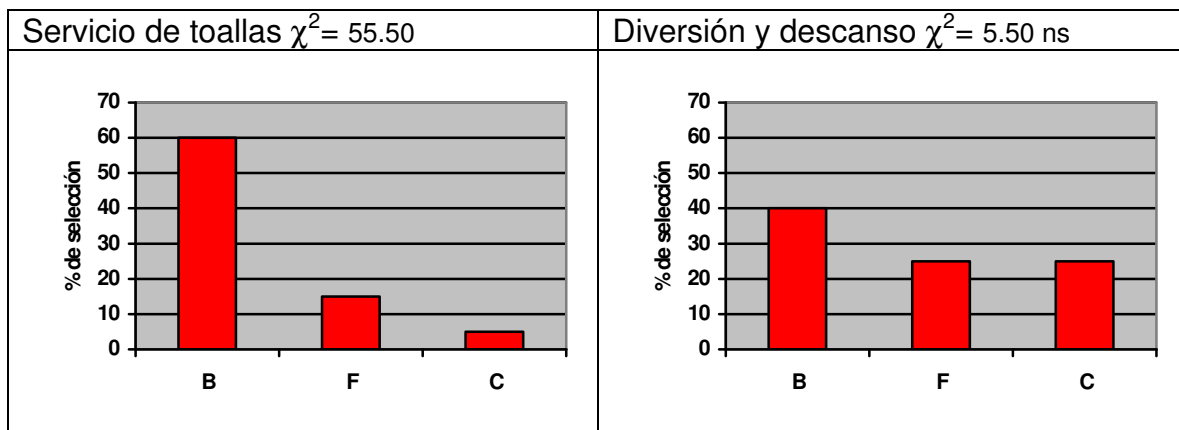
Analizando la pendiente que muestra la figura 5, se puede valorar que la misma comienza a ser más elevada a partir de la importancia media, lo que demuestra sin dudas que existe una conciencia respecto a lo imprescindible que resulta el diseño del servicio de recreación. El mayor porcentaje de los trabajadores coincidió en que es muy importante el diseño para lograr la calidad final del servicio que prestan, todo esto teniendo en cuenta que la mayor parte de ellos conoce poco sobre el tema.

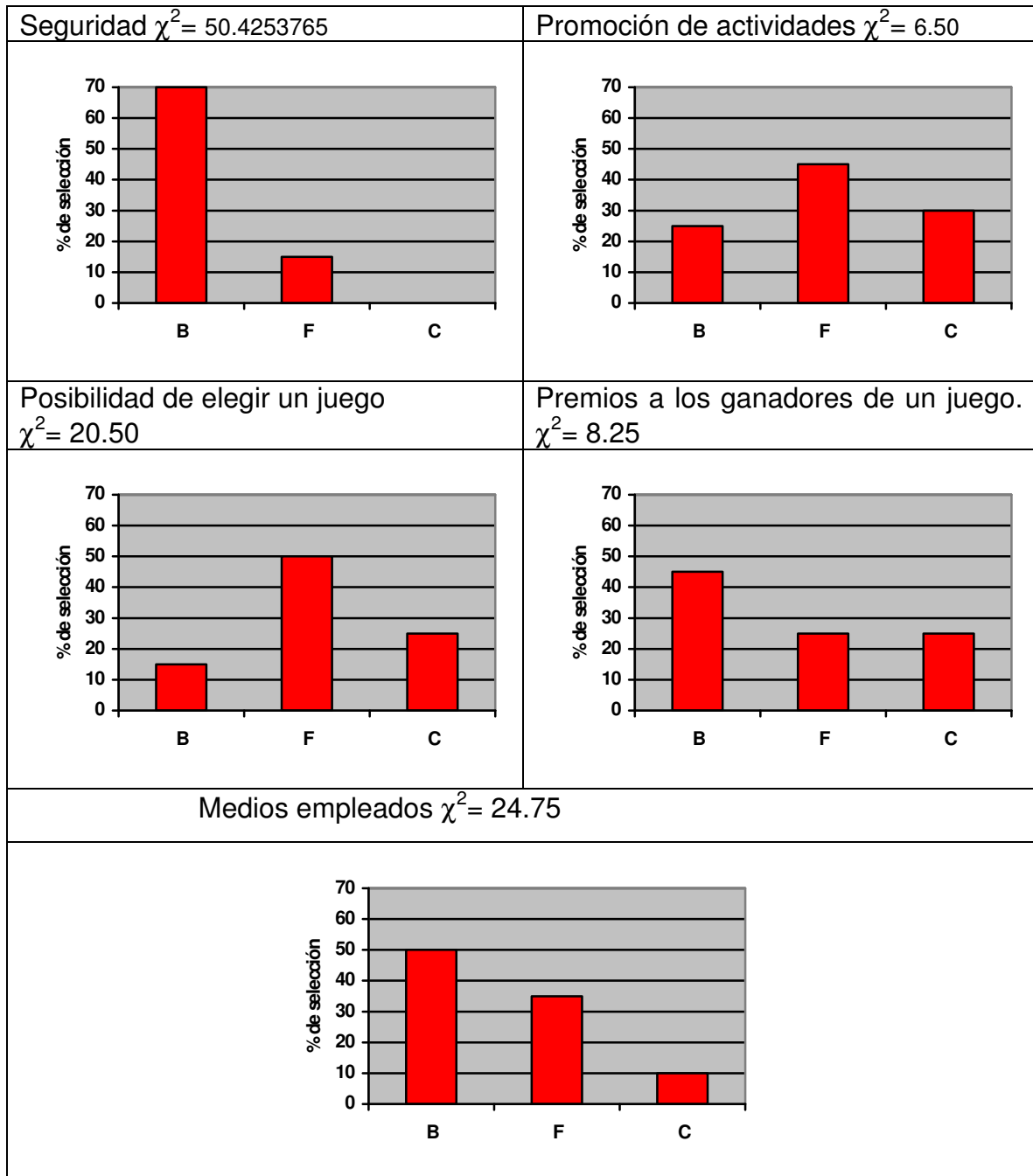
2.3.6. Reconocimiento de los atributos básicos, facilitadores y complementarios del servicio de animación.

Para un mayor entendimiento de la figura 6, es importante señalar que las respuestas fueron concebidas de la siguiente manera:

- servicio de toallas----- servicio facilitador o de conveniencia
- diversión y descanso----- servicio básico
- medidas de seguridad----- servicio facilitador
- promoción de las actividades----- servicio facilitador con anterioridad
- posibilidad de elegir un juego----- servicio facilitador
- premio a los ganadores----- servicio de conveniencia o facilitador de un juego
- medios empleados----- servicio facilitador en las actividades

Figura 6. Análisis de los atributos del servicio de recreación.





Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del STATISTICAL (v.6.1, 2005)

La figura 6, nos muestra valores de Ji cuadrado a partir de los cuales se pueden considerar significativos o no los resultados obtenidos en dichos gráficos. Si se tiene en cuenta que los valores de Ji cuadrado a considerar son los mayores de 5.99, entonces, se puede concluir que el gráfico correspondiente a diversión y descanso no es significativo para la investigación, ya que estadísticamente los porcentajes obtenidos en el mismo son iguales.

Realizando un análisis de los restantes gráficos se puede ver que 4 de los elementos en cuestión fueron visto por la mayoría de los encuestados como básicos del servicio de recreación, entre estos se encuentran: el servicio de toallas con un 60% de selección, medidas de seguridad (70%), premios a los ganadores de un juego (45%) y los medios empleados en las actividades con un 50% de selección. Los 2 elementos restantes, o sea, promoción de las actividades con anterioridad y posibilidad de elegir un juego, fueron vistos por la mayoría de los encuestados como elementos facilitadores del servicio de recreación con un 45% y un 50% de selección respectivamente.

Es cierto que estos elementos pueden variar su modo de ver dependiendo de la categoría del hotel en el que se manejen, sin embargo, algunos de ellos mantienen siempre su función, por ejemplo en el servicio de recreación puede faltar el servicio de toallas, puede existir déficit de medios etc., y sin embargo, las personas no dejan de recrearse, ahora bien, si no existe la diversión y el descanso, entonces la recreación no tiene lugar, porque es este el aspecto básico de este servicio.

El servicio básico es lo que no puede faltar, es la esencia o función básica que cumple determinado servicio. Si se tiene en cuenta esto y se compara con los resultados obtenidos de la encuesta, se puede resumir que los encuestados no tienen conciencia de lo básico del servicio que prestan, ya que precisamente el aspecto diversión y descanso, que es sin dudas, la esencia del servicio de recreación, resultó ser no significativo, debido a la diferencia de criterios que sobre él se tiene, o sea, fue visto por igual como básico, facilitador y de conveniencia.

Las medidas de seguridad ocupan el primer lugar como elemento básico, con un 70% de selección. A diferencia del servicio básico que debe ser solo uno, los demás elementos pueden variar según las circunstancias, entre facilitadores y de conveniencia. Por ejemplo, el servicio de toallas no existe en ningún hotel de la ciudad de Holguín, o sea, solo cuentan con las que se ubican en las habitaciones, por ello de existir este servicio podría ser visto como de conveniencia, ya que hasta el momento no es necesario dentro del servicio de recreación que brindan.

En los hoteles del polo este servicio es facilitador y de hecho es muy importante. Teniendo en cuenta esto, es que se plantean dos posibilidades de respuesta para este elemento.

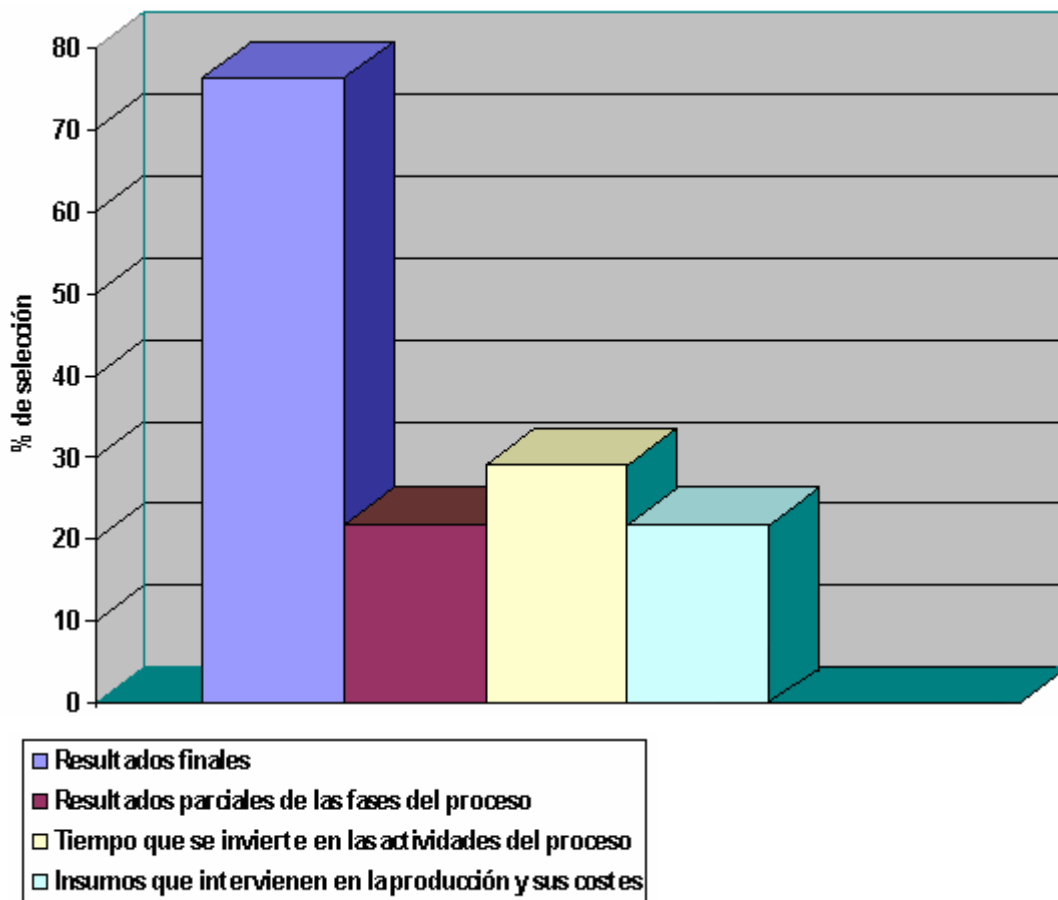
Otro elemento a tomar en cuenta y para el cual se establecen dos posibilidades de respuesta es el premio a los ganadores de un juego, este aspecto en el polo puede ser visto fácilmente como de conveniencia, ya que es el turismo internacional el que predomina y por ende la existencia o no de un premio, no es obstáculo para que la recreación se realice con calidad, sin embargo, en los hoteles de ciudad donde la recreación es diferente y predomina el turismo nacional, este aspecto es fundamental para la realización exitosa de las actividades, de ahí que se maneje como facilitador.

La distancia entre los servicios facilitadores y de conveniencia es muy corta y dependen fundamentalmente de las especificaciones del servicio en cada entidad. El servicio básico es más cerrado y debe ser del conocimiento de todos.

2.3.7. Utilidad de los estándares o parámetros de referencia.

Esta pregunta pretende medir el grado de conocimiento de los encuestados en cuanto a qué evalúan los estándares.

Figura 7. Utilidad de los estándares.

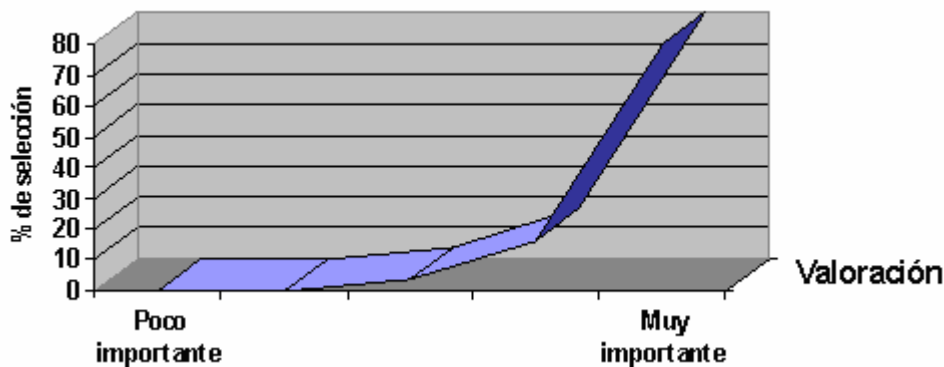


Fuente: Elaboración propia.

Si se tienen en cuenta los resultados de la figura 7, uno se percata, que el mayor porcentaje de la muestra coincide en que los estándares sirven para evaluar los resultados finales, con un 76% de selección, esto nos dice, que aunque todos los aspectos en cuestión son evaluados por los estándares, los trabajadores lo asocian mayormente con la evaluación de los resultados finales de su trabajo, demostrando también poco conocimiento sobre el tema.

2.3.8. Valoración de la importancia que se le atribuye a tener en cuenta al cliente a la hora de confeccionar el diseño del servicio de recreación.

Figura 8. Valoración de la importancia del cliente dentro del diseño del servicio.



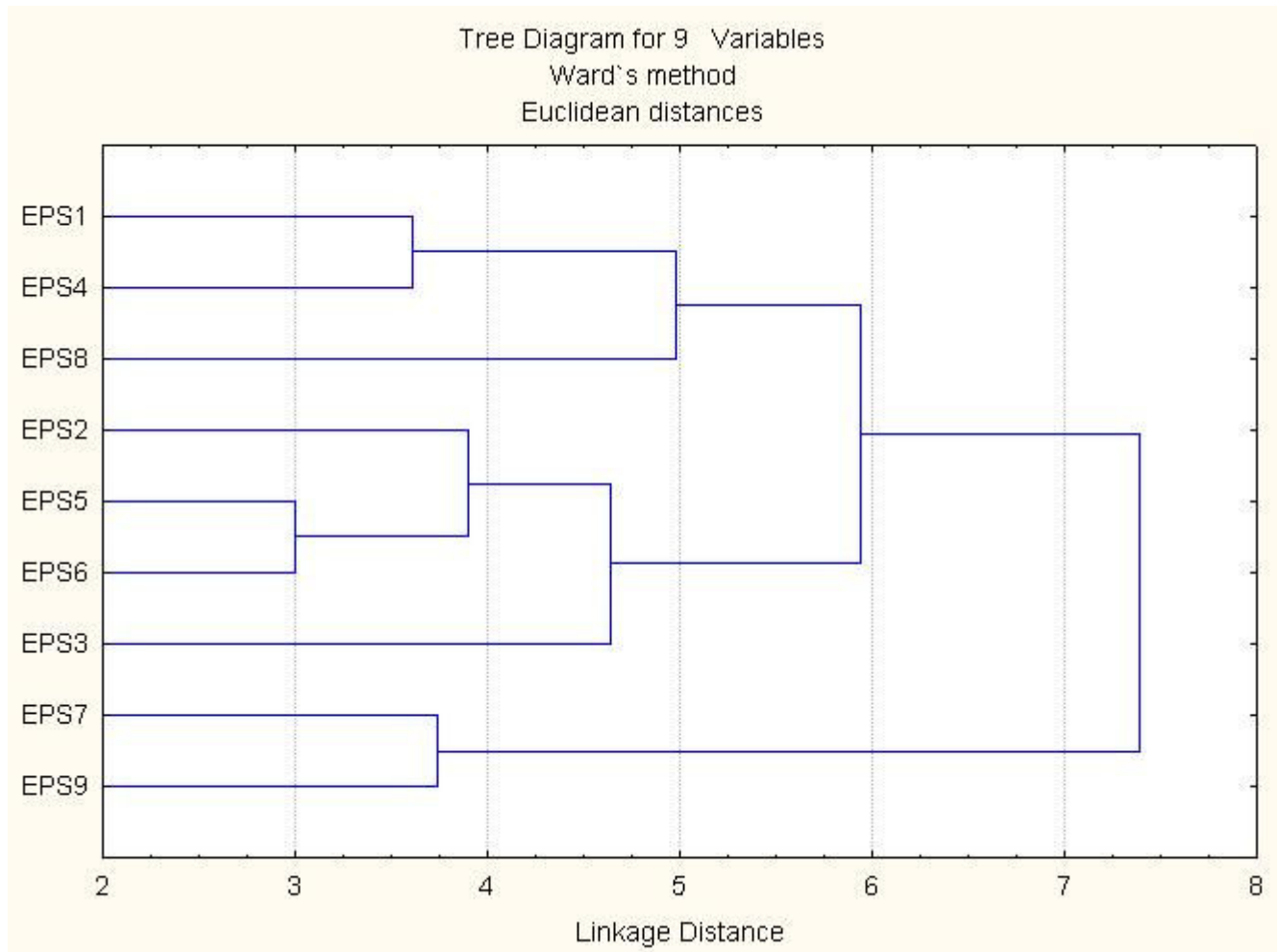
Fuente: Elaboración propia.

De la figura 8, se resume que los trabajadores le atribuyen mucha importancia a tener en cuenta al cliente a la hora de confeccionar el diseño del servicio de recreación, sin dudas, se está ante un colectivo de trabajadores que conocen que la razón de ser del turismo y de su empleo en específico son los clientes y por demás todo lo que se gestione dentro de esta industria debe tener al cliente como aspecto esencial en su contenido.

La recreación se lleva a cabo para hacer de la estancia de los turistas una experiencia inolvidable, y son precisamente estos, los principales protagonistas de las actividades que se planifican, de ahí que el diseño de este servicio deba pensarse en todo momento como un conjunto que estará dirigido a la satisfacción total de los mismos.

2.3.9. Elementos que incluye un plano de servicio (descripción gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que deben realizarse como parte del proceso de creación, prestación y entrega).

Figura 9. Elementos del plano de servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del STATISTICAL (v.6.0, 2005)

Haciendo un corte por el nivel 5 en el dendograma anterior, se obtienen tres perspectivas de significación:

Perspectiva 1: Estructura (72.7%), Estándares (70.9%), Tareas (56.4%).

Perspectiva 2: Operaciones (74.5%), Contacto con la clientela (72.7%), Relaciones (70.9%), Conexiones (50.9%).

Perspectiva 3: Componentes (40.0%), Relaciones temporales y espaciales (29.1%).

EPS- elementos del plano de servicio

EPS1- Estructura

EPS2- Operaciones

EPS3- Conexiones

EPS4- Estándares

EPS5- Contactos con la clientela

EPS6- Relaciones

EPS7- Componentes

EPS8- Tareas

EPS9- Relaciones temporales y espaciales

Primeramente, es necesario aclarar que un plano de servicio como su nombre lo indica es una descripción gráfica de las tareas y actividades que componen un determinado servicio, debe poseer en su estructura una serie de conexiones y relaciones que permitan la mejor comprensión del mismo, así como los puntos de contactos con la clientela como detalle importante si se tiene en cuenta que los servicios existen porque existe un cliente que los demanda.

Considerando lo anterior y analizando las tres perspectivas resultantes del análisis del dendograma, se puede referir que el plano de servicio es entendido por los encuestados a partir de tres significaciones fundamentales: la primera, organización; la segunda, operatividad, y finalmente, el intercambio. Apuntando que en la organización; la estructura y los estándares tienen un mayor peso, con un 72.7% y un 70.9% de selección respectivamente, mientras que en la operatividad resaltan las operaciones y el contacto con la clientela como los atributos más importantes, por último, en el intercambio se resaltan los componentes con un 40% de selección.

Dada la importancia del plano de servicio, este debe ser elaborado con una perspectiva sistémica y de procesos, cuidando que no queden elementos sin referir.

2.4. Valoración por método de experto de la significación de los resultados.

Para la valoración por método de expertos de la relevancia de los resultados obtenidos en la investigación, se seleccionaron 12 de 15 posibles expertos, con un coeficiente de competencia medio de 0.821. Para su selección se tuvieron en cuenta: años de experiencia profesional e investigativa, título universitario alcanzado, cargo ocupacional y categoría científica. De los 12 expertos

seleccionados el 41,7% posee grado científico de Master, mientras que el resto aunque no posee aún ninguna categoría científica, son ingenieros y licenciados que por su experiencia sobre el tema y por tener además, 12 o más años de experiencia en el sector turístico, son dignos de tener en cuenta en este procedimiento.

Se elaboró el contenido de la consulta (Anexo 17), y se aplicó la misma a expertos, para conocer el nivel de concordancia sobre la relevancia de los resultados obtenidos.

Del procesamiento estadístico de la consulta realizada se pueden resumir los resultados siguientes:

Prueba del coeficiente de concordancia de Kendall:

Tabla 5. Rangos de relevancia otorgados por los expertos a los resultados del diagnóstico realizado.

Rangos	
	Rango promedio
MR	3,75
BR	3,54
R	2,71
AR	2,50
NR	2,50

Tabla 6. Resultados del análisis de concordancia entre la valoración de los expertos de los resultados del diagnóstico, empleando el Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Estadísticos de contraste

N	12
W de Kendall ^a	,288
Chi-cuadrado	13,833
gl	4
Sig. asintót.	,008

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS (v: 15.0, 2006).

En las tablas 5 y 6 se puede observar que el coeficiente de concordancia de Kendall es significativo, demostrando que existe concordancia entre los expertos, los cuales califican los resultados de la investigación entre muy relevantes y bastante relevantes.

Esto evidencia un consenso de los expertos sobre la validez del diagnóstico realizado, demostrando la hipótesis de esta investigación, por tanto, los resultados del diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín, brindan información para la toma de decisiones de los directivos, que contribuirán al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

Los expertos aseguran además, que de mantenerse esta situación no se gestionaría correctamente el destino, además, de verse afectada la calidad, imagen y prestigio de los servicios de animación del mismo.

Algunas de las acciones propuestas por ellos para erradicar el problema son las siguientes:

- incrementar la capacitación a los gestores de la recreación en el destino,
- desarrollar investigaciones que propongan soluciones a la problemática existente,
- entrenamiento en el puesto de trabajo,
- realizar controles orientados a la búsqueda del correcto diseño del servicio de recreación,
- potenciar el estudio del diseño de los servicios en las escuelas formadoras de trabajadores para el turismo.

Conclusiones

Después de finalizar la investigación se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. El diseño de los servicios sirve de guía para la estandarización de los servicios y su implementación en las entidades turísticas, así como para la futura calidad de los mismos.
2. Se elaboró un instrumento que reúne los elementos necesarios y suficientes para diagnosticar la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín.
3. El 54% de los gestores encuestados, dicen conocer poco del diseño de servicio y entre los elementos menos conocidos del mismo están: Líneas de interacción y visibilidad, Elementos físicos o tangibles e Integración de la oferta total.
4. El 55% de los encuestados, reconoce que el servicio está debidamente diseñado y se aplica y de manera general se valora el diseño de los servicios y la toma en cuenta de los clientes a la hora de confeccionar este, como muy importante para la calidad futura de los mismos.
5. Existe gran diferencia de criterios a la hora de reconocer los elementos que forman parte del plano de un servicio y los aspectos que miden los estándares o parámetros de referencia, así como los factores básicos, facilitadores y de conveniencia que conforman el servicio de recreación.
6. Se determinó mediante el criterio de expertos que los resultados obtenidos en el diagnóstico son relevantes para la toma de decisiones en la gestión turística.

Recomendaciones

A partir de este trabajo investigativo se recomienda:

1. Socializar los resultados obtenidos en esta investigación a las direcciones de los hoteles de ciudad y sol y playa del destino turístico de Holguín.
2. Elaborar e implantar un plan de acciones que tribute a un mejor conocimiento en los animadores del diseño de servicio.
3. Continuar estudios similares en entidades de hospitalidad y turismo no incluidas en este estudio (Cocal, Quinqué, etc.)

Bibliografía

- Aguilar Cortés, Lupe (2006). La recreación como perfil profesional: experiencia americana. Ponencia presentada en el primer Simposium de Doctores y Licenciados. México. En línea: <http://www.redcreación.org/relareti/documentos/perfiles-profesionales.html-297k>. Consultado el 4 de diciembre de 2008.
- Andino Cutiño, Yaimara (2008). Sistema de indicadores para medir el impacto del turismo en el desarrollo turístico local. 2008. Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería industrial. Departamento de turismo.
- Brenner López, Eliane (2002). El reto de la conservación ambiental y la diversificación del turismo masificado de balneario: El diseño de una estrategia para Caldas Navas, Brasil. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra (Cerdanyola del Vallés). En línea: http://www.tdr.cesca.es/TESIS-UAB/AVAILABLE/TDX-0612103_184339/elb01de19.pdf. Consultado el 8 de diciembre de 2008.
- Carmenate Harris, Yenín; Vázquez Hernández, J.I. (2007). Material didáctico de animación turística. Ministerio del Turismo. Escuela de Hotelería y turismo "Nuevos Horizontes" Holguín.
- Castellanos Simons, Beatriz (1998). Metodología de la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona. Centro de estudios educacionales. Facultad de ciencias de la educación.
- Chávez, A; Messalles, L. (enero 2001). El animador. Cómo organizar las actividades de los clientes en un hotel divertido. Barcelona, España. Editorial Laertes, S.A.
- Chirivella, M; Figueras, M. A; Figuerola, M; García, A; Lima, Damaris; Quintana, R. (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Uruguay enero 2005. Editorial TRADINCO S.A.
- CIDTUR. FORMATUR. Catálogo de Holguín. Cuba. Holguín.
- Clemente Tamayo, Oslaidy (2008). Diagnóstico de los atractivos turísticos de la ciudad colonial de Gibara. Trabajo de Diploma en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería industrial. Departamento de turismo.

- Díaz Miranda, M. México (2007). Los prestadores de servicios recreativos ante el reto del desarrollo humano., Lima, Perú. En línea: <http://www.sportsalut.com.ar/chef/recreaci%3n-prestadoresdeservicios.pdf>. Consultado el 7 de diciembre 2008.
- Enciclopedia Británica (2002). 51 Congreso Internacional de Americanistas. Santiago de Chile.
- Enciclopedia del turismo (2002). Editorial Síntesis. España.
- Funlibre. Fundamentos de la recreación (2004). Disponible en: <http://www.funlibre.org/CDVfundamentación.html-62k> Consultado el 10 de diciembre de 2008.
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles: Una nueva visión. Madrid. España. Editorial Parainfo S.A. p.625-648.
- Gerlero, Julia (2005). Recreación y turismo una vinculación necesaria: lineamientos para su articulación. Facultad de turismo. Universidad Nacional de Comahue. Neuquén. Argentina. Disponible en: <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio4vg/JGerlero.html-240k>. Consultado el 8 de diciembre de 2008
- González Ferrer, J. (2005). Marketing de los servicios. Centro de estudios del turismo. Universidad de Holguín.
- Guerra Castro, O. (2008). Oportunidades de mejoras en las actividades recreativas del Hotel Paradisus Río de oro Resort & SPA para el segmento de First Choice. De Gran Bretaña. Diseño de estrategias. Trabajo de Diploma en opción al título de licenciado en turismo. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Turismo.
- Magaña Tabilo, A. (2007). Reflexiones, teoría y cultura de diseño. Santiago, Chile. Disponible en: http://teorias-dcv.blogspot.com/2007_12_01_archive.html. Consultado el 8 de diciembre del 2008.
- Martín Fernández, R. (2003). Licenciatura en turismo Asignatura Teoría y Práctica del turismo, Tema1: Fundamentos del turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Mayo 2003.
- Muñoz Alamillos, A; Santos Peñas, J. (2007). Fundamentos de estadística aplicados al turismo. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S. A. Madrid, España. p – 128-129.

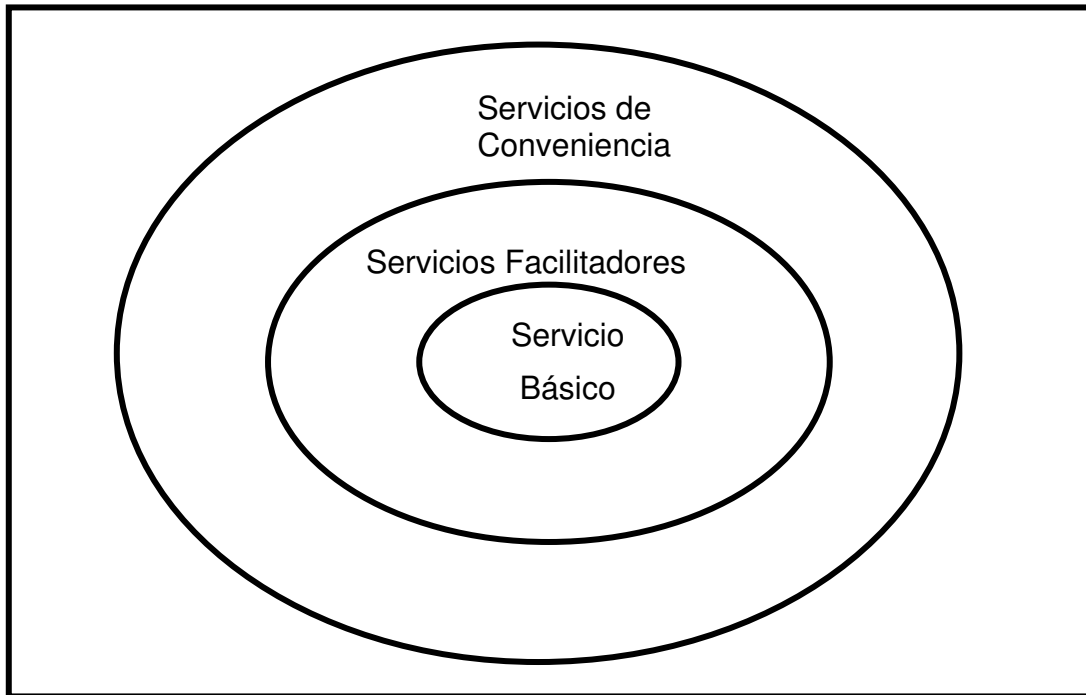
- Norma Internacional: ISO 9000:2000. Traducción certificada. Disponible en la página Web: <http://www.iso.ch>. Consultado el 10 de diciembre de 2008.
- Osorio Correa, Esperanza. (2001). Los beneficios de la recreación desde una perspectiva del desarrollo humano. II Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Cali, Colombia. En línea: <http://www.redcreación.org/simposio2vg/EOsorio.htm-166k>. Consultado el 5 de diciembre de 2008.
- Perelló Cabrera, J. L. (2004). Introducción a la teoría del Turismo, Tegucigalpa.
- Riverón Hernández, Matilde Irene. (2000). Análisis cuantitativo de datos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Servicio. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>. Modificada por última vez el 12:11, 4 dic 2008. Consultado el 8 de diciembre de 2008.
- Ulacia Oviedo, Zoila (2006). Selección de lecturas sobre temas de animación turística. Centro de estudios turísticos. Universidad de la Habana.
- Waichman P.A. (1998). Acerca de los enfoques en recreación. V Congreso Nacional de Recreación. Coldeportes Caldas. Universidad de Caldas. FUNLIBRE. Del 3 al 8 de Noviembre de 1998. Manizales, Caldas, Colombia. Disponible en: <http://www.redcreación.org/documentos/5CNR.html> . Consultado el 8 de diciembre de 2008.

Anexos

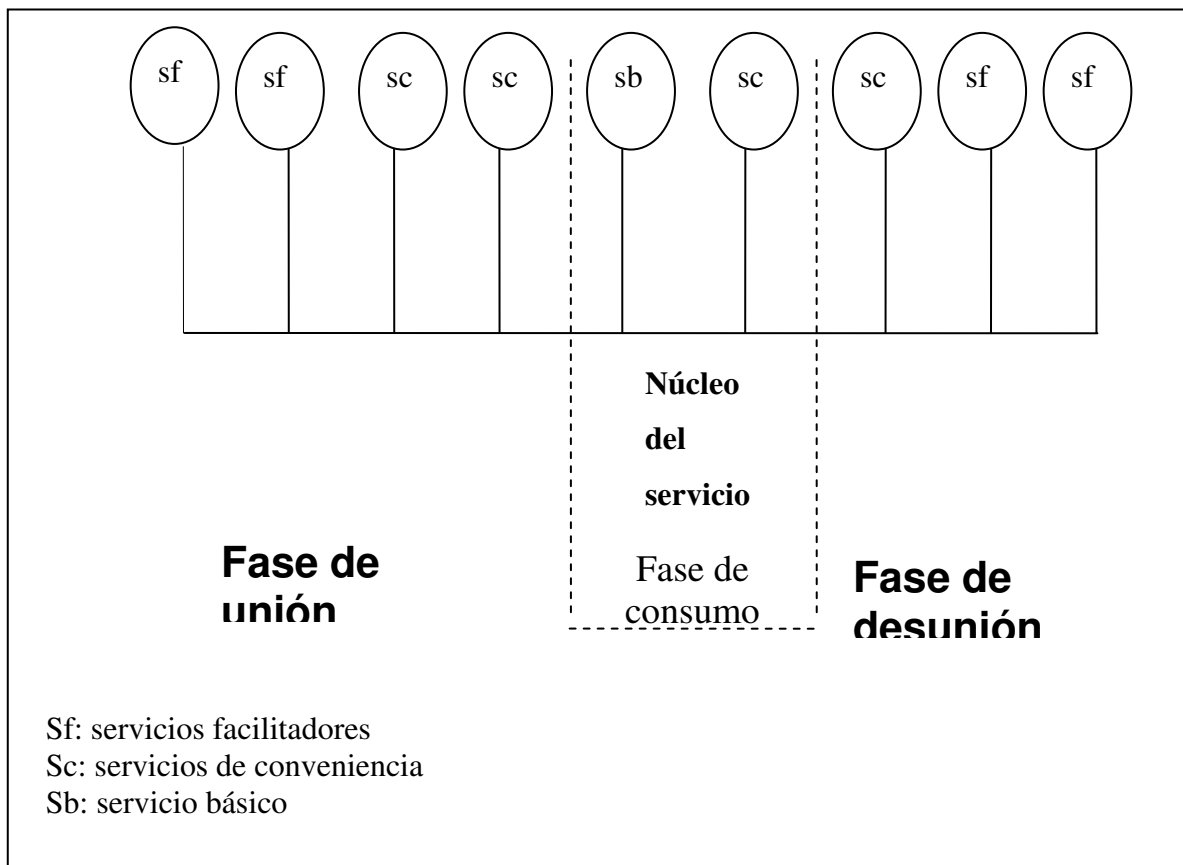
Anexo 1. Modelo de las categorías de las funciones del producto/servicio.

Funciones	Observaciones
Primarias o Básicas.	Están directamente relacionadas con los beneficios para cuya satisfacción surgieron originalmente los productos o servicios. <u>Ejemplos:</u> Desodorante: eliminar el mal olor corporal. Línea aérea: transporte rápido y seguro de personas. Cuenta de ahorros: custodia de valores.
Secundarias o Auxiliares Facilitadoras.	Están relacionadas directamente con los beneficios que se pueden lograr con un producto o servicio y están ligados al propio producto, servicio o marca. Facilitan y en muchos casos son necesarias para desarrollar las funciones básicas. <u>Ejemplos:</u> Desodorante: el perfume distintivo de cada marca, la condición de antiperspirante, el hecho de que no irrita porque no contiene alcohol, etc. Línea aérea: itinerario, horario, calidad del servicio, etc. Cuenta de ahorro: intereses, cuentas aseguradas, etc.
Terciarias o de Conveniencia	Están relacionadas con los beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el consumo o uso del producto o la prestación del servicio. Hacen más agradable y satisfactoria la realización de la función básica. <u>Ejemplos:</u> Desodorante: prestigio de las diferentes marcas, beneficio del modo de aplicación, etc. Línea aérea: diferentes clases que ofrece (turista, primera, etc.). Cuenta de ahorro: tarjetas para cajeros automáticos, retiros en todas las sucursales, etc.

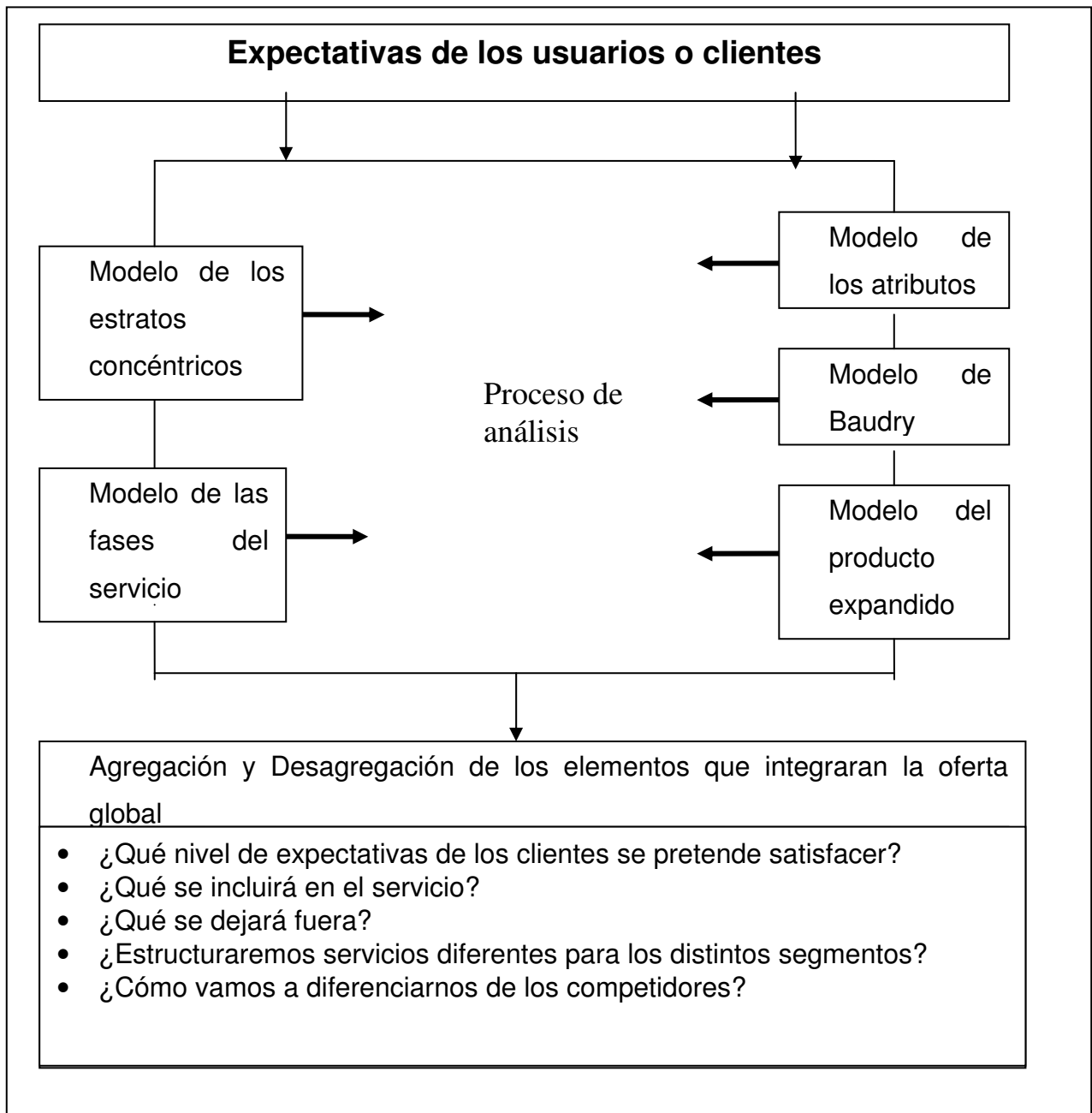
Anexo 2. Integración de la oferta total según el modelo de los estratos concéntricos.



Anexo 3. El Modelo de las fases del servicio.



Anexo 4. Marco de trabajo para la integración de la oferta global.



Anexo 5: Matriz para la identificación del tipo de personal requerido.

Dimensión	Situación Extrema A	Escala	Situación Extrema B
1. Expectativas de los clientes	Altas, sofisticadas	1 2 3 4 5	Bajas, normales
2. Enfoque de "producción" del servicio	Diferenciando, a la medida de los clientes, individualizados	1 2 3 4 5	Bajo coste, alto volumen, servicios estándares
3. Relaciones con los clientes	A largo plazo, enfoque relacional	1 2 3 4 5	A corto plazo, enfoque transaccional
4. Tecnología	Compleja, poco rutinaria	1 2 3 4 5	Simple, rutinaria
5. Comportamiento de los clientes	Muy exigente, de difícil predicción	1 2 3 4 5	Fácilmente predecibles, muy pocas sorpresas
6. Nivel de profesionalidad exigido	Muy alto	1 2 3 4 5	Bajo
7. Nivel de maniobrabilidad	Muy alto	1 2 3 4 5	Bajo

Anexo 6. Niveles básicos de participación de los clientes en la prestación.

Nivel	CARACTERÍSTICAS DE LA PRESTACION
BAJO	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios son estándares.• Los servicios, para ser suministrados, no requieren de una compra individual previa.• El pago puede ser el único “aporte” de los clientes. Ejemplos: conciertos y espectáculos, moteles, restaurantes de comida rápida.
MEDIO	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes exigen un servicio prestado a la medida de sus requerimientos.• La prestación requiere un acto de compra individual previo.• Los aportes de los clientes (información, materiales) son necesarios para lograr el resultado adecuado. Ejemplos: corte de pelo, taxi, examen médico anual, restaurantes de lujo.
ALTO	<ul style="list-style-type: none">• La participación activa de los clientes guía la individualización del servicio.• Los servicios no se pueden generar sin el acto de compra y la participación activa de los clientes.• El aporte de los clientes es obligatorio y existe un alto nivel de relación empresa - cliente del servicio. Ejemplos: Consejeros matrimoniales, servicios de formación personalizados, consultores de empresas.

Anexo 7. Perfil Estratégico Integral: ejemplo hipotético.

Criterios	Característica del servicio A	Característica del servicio B
Nivel de tangibilidad	Alta importancia de los elementos tangibles	Baja importancia de los elementos tangibles
Nivel de presencia exigida por los clientes	Servicio de alto contacto	Servicio de contacto medio
Tipo de relación empresa- cliente	Relación asociativa continuada	Relación no formal continuada
Nivel de implicación de los clientes	Personalizado	Estandarizado
Relación de poder	Cliente dominante	Relación equilibrada
Capacidad de adaptación del servicio al cliente	Posibilidad alta y baja capacidad de personal	Posibilidad baja y alta capacidad del personal
Situación de la oferta y la demanda	Fluctuación alta y baja capacidad de respuesta	Fluctuación baja y alta capacidad de respuesta

Anexo 8. Modelo de los Niveles de Actividad que se incluyen en un plano del servicio.

Puntos de interrelación con los clientes

Línea de interacción

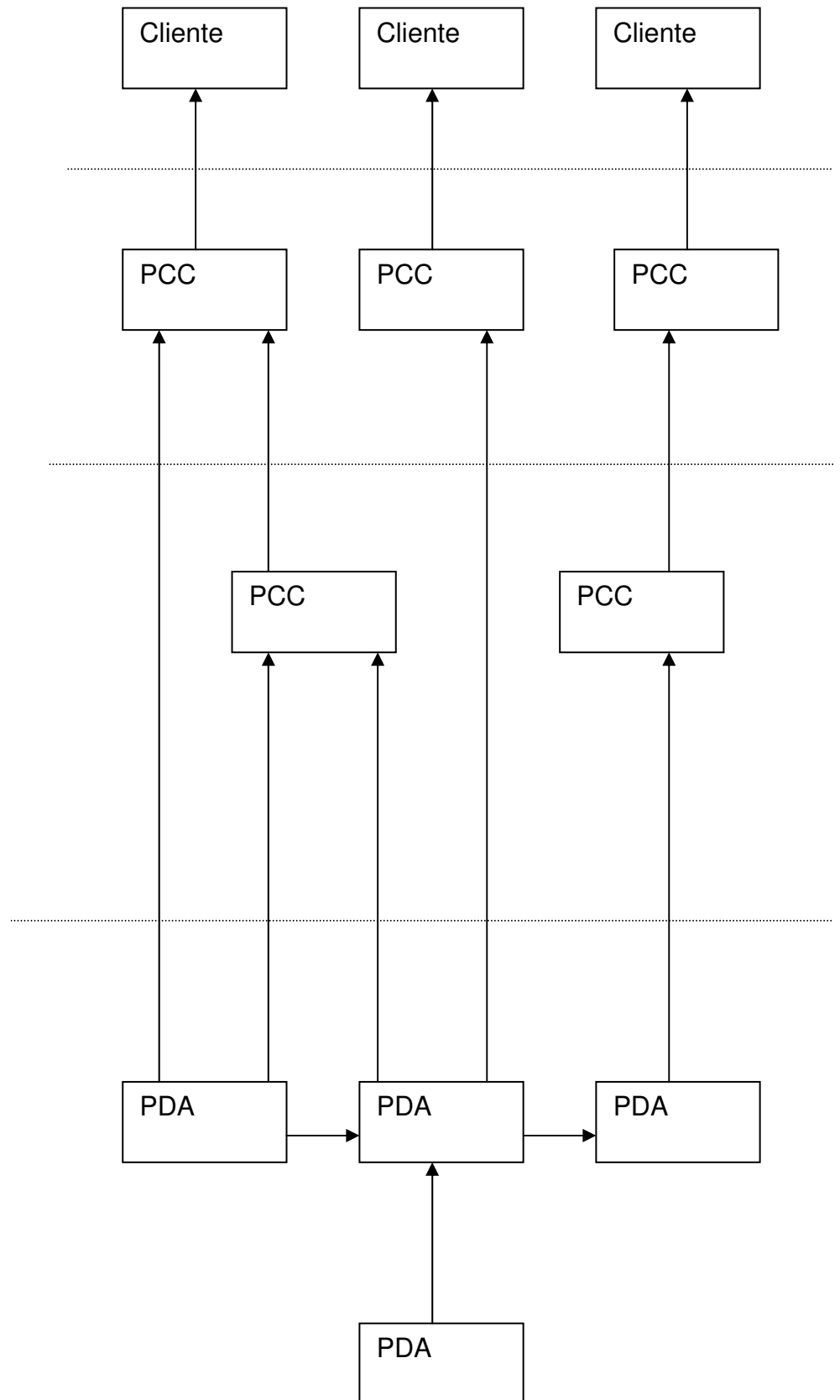
Actividades del PCC

Línea de visibilidad

Actividades “entre Bambalinas”

Línea de interacción Interna

Procesos de apoyo



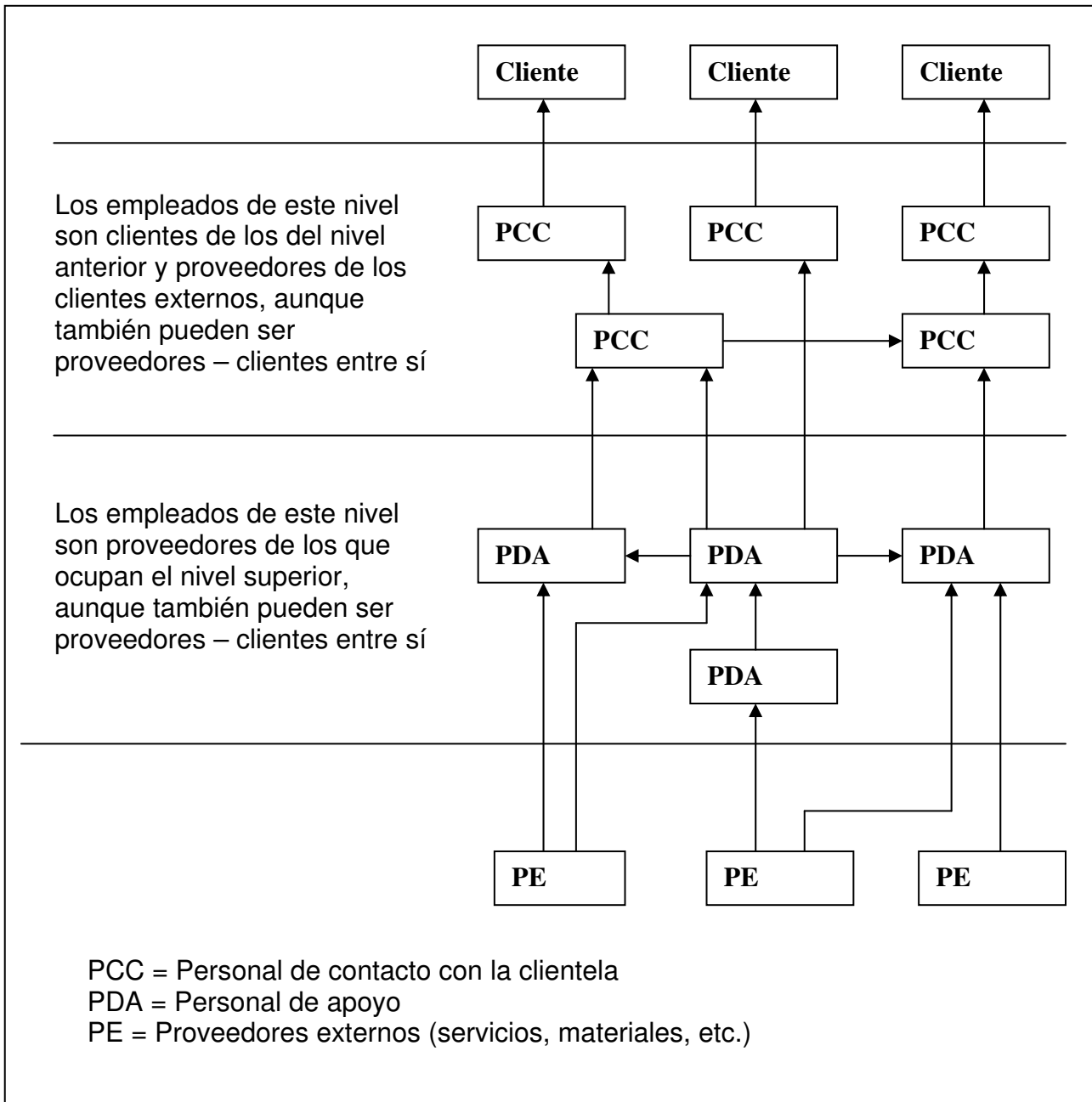
Anexo 9. Secuencia para la elaboración de un plano del servicio.

Paso 1	Identifique el servicio, actual o nuevo, para el que se va a realizar el plano
Paso 2	Desglose el servicio en todas sus tareas elaborando una lista de actividades inicial
Paso 3	Distribuya las actividades en un plano comenzando siempre desde el punto de vista de los clientes
Paso 4	Señale la línea de interacción y la línea de visibilidad
Paso 5	Establezca, mediante líneas, los vínculos y relaciones que existen entre las tareas y actividades comenzando con las que se producen en la línea de interacción
Paso 6	Luego, una con líneas las actividades de interacción con las tareas y actividades que se producen en la línea de visibilidad
Paso 7	Señale la línea de interacción interna y establezca el vínculo entre las tareas que se realizan en la misma con las de la línea de visibilidad
Paso 8	Incluya, donde correspondan, la indicación de los elementos físicos que intervienen en la prestación

Anexo 10. Lista de actividades de un restaurante.

Restaurante	Cliente
<ol style="list-style-type: none">1. Determinar el tipo de comida a servir2. Limpiar, decorar y organizar el restaurante3. Planificar las facilidades4. Limpiar el aparcamiento5. Planificar el menú6. Convertir los alimentos en productos7. Comprar los productos8. Recibir los productos9. Pre-elaborar los alimentos10. Recibir a los clientes11. Acompañarlos a sus mesas12. Entregar la carta13. Tomar los pedidos de los clientes (alimentos y bebidas)14. Preparar los alimentos para ser servidos.15. Preparar las bebidas para ser servidas16. Servir los pedidos17. Dar servicio en las mesas18. Preparar la cuenta19. Entregar la cuenta a los clientes20. Cobrar (caja)21. Despedir a los clientes22. Recoger las mesas23. Limpiar las mesas y prepararlas para los próximos clientes	<ol style="list-style-type: none">1. Llega2. Recepción3. Asignación de mesa4. Lee la carta5. Pregunta sobre la carta6. Hace pedido7. Espera que le sirvan8. Consume lo pedido (alimentos y bebidas)9. Hace pedidos adicionales10. Espera la cuenta11. Recibe la cuenta12. Paga a camarero o en caja13. Se marcha

Anexo 11. Los servicios como cadena de tareas.



Anexo 12. Funciones que cumplen los estándares.

Primero	Definen, con base en las expectativas de los consumidores y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.
Segundo	Sirven para medir los niveles de calidad que se alcanzan en realidad en la empresa.
Tercero	Indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

Anexo 13. Lista de comprobación de la habitación de un hotel.

1. Dos sillas, por lo menos: ¿están limpias, firmes?
2. Dos luces para leer, por lo menos: ¿funcionan?
3. Una mesa escritorio: ¿limpia, organizada, sobres, papel, bolígrafo, tarjetas?
4. Un reloj: ¿funciona, está en hora?
5. Radio, televisión, mando a distancia: ¿funcionan correctamente?
6. Teléfono: ¿funciona correctamente, realiza las conexiones internas y externas sin problemas?
7. Menú del servicio de habitación: ¿está presente, limpio, sin tachaduras o anotaciones de clientes anteriores?
8. Calefacción; ¿funciona correctamente, los controles, la graduación?
9. Aire acondicionado: ¿funciona correctamente, los controles, la graduación?
10. Baño, ducha: ¿funcionan correctamente, el agua caliente y fría, la presión del agua?
11. Jabón: ¿de baño, de mano, en la bañera, en el lavado, suficientes?
12. Toallas: ¿de baño, de mano, dos limpias en cada caso, dos de reserva de cada una?
13. Cortina de baño: ¿limpia, se desliza sin problemas?
14. Cama: ¿está correctamente vestida?
15. Ropa de cama extra: ¿disponible?
16. Mantas extras: ¿disponibles en la habitación?
17. El armario: ¿está limpio, dispone de diez ganchos para colgar la ropa, huele bien?
18. Las llaves de la habitación: ¿funcionan correctamente?
19. Servicio despertador: ¿está conectado, funciona correctamente?
20. Alfombras: ¿limpias, sin manchas ni rotas?
21. Cuadros: ¿correctamente colgados?
22. Mini-bar: ¿completo, funciona bien: luz, frío, hielo?

Anexo 14. Programas de recreación

	Pública	Privada	Comercial
Filosofía	Enriquece la vida de la comunidad, ofreciendo oportunidades para el uso de su tiempo libre. Su naturaleza es de no lucro.	Enriquece la vida de los miembros participantes, ofreciendo oportunidades valiosas para el uso del tiempo libre. Frecuentemente con énfasis en el grupo y en el individuo. De no lucro en naturaleza.	Intentar satisfacer las demandas del público en un esfuerzo de producir lucro.
Objetivos	Ofrecer actividades de tiempo libre que contribuyan al bienestar social, físico, cultural, educacional y general de la comunidad y de su gente.	Limitados a su membresía en base a raza, religión, edad, etc. Ofrecer oportunidades para la asociación de grupos cerrados con énfasis en la ciudadanía, en la conducta, y los valores filosóficos para ofrecer actividades que sean del gusto del miembro participante.	Ofrecer actividades o programas que sean del gusto del cliente para hacer frente a la competencia, servir al público y hacer lucro.
Organización administrativa	Agencias gubernamentales a nivel federal, estatal, municipal, etc.	Centros comunitarios, deportivos, instalaciones construidas para este efecto.	Corporaciones de televisión, boliches, pistas de patinar, balnearios, etc.
Financiamiento	Impuestos, donaciones, pequeñas cuotas.	Cuotas de los miembros y donaciones.	Por los dueños, por los usuarios y por cuotas de admisión.
Instalaciones	Parques públicos, museos, playas, zoológicos, escuelas, etc.	Casas, iglesias, parques, clubes, etc.	Teatros, clubes, ludotecas, estudios, gimnasios.

Personal	Personal preparado para programas con gran número de gente. El personal es voluntario y profesional.	Personal preparado para promover programas en base a grupos específicos. Existe personal voluntario y preparado.	Frecuentemente capacitado y entrenado por la agencia, contratado para garantizar grandes dividendos. No hay voluntarios.
Programa	Diseñado para proveer una gran variedad de actividades todo el año, sin importar edad, sexo, raza, religión o estatus económico.	Diseñado para proveer programas de naturaleza especializada de acuerdo a los intereses de la agencia y de los miembros participantes.	Programas diseñados para motivar el gasto o consumir.
Membresía	Ilimitada, abierto a todos.	Limitada por restricciones organizacionales tales como edad, sexo, religión, etc.	Limitada por las leyes, concepción económica, social y participa quien pueda pagar.

Anexo 15. Oferta recreativa

Oferta recreativa	Recursos recreativos	Entorno ecológico	<p>Materiales: Elementos de la fauna y la flora. Elementos geológicos</p> <p>Inmateriales: Paisaje Clima Aire</p>
		Áreas verdes provistas de servicios.	<p>Campamentos Parques naturales Reservas, senderos y Rutas Balnearios</p>
		Áreas urbanas históricas	<p>Parques urbanos Instalaciones deportivas Instalaciones para difundir la cultura. Monumentos históricos: precolombinos, coloniales, contemporáneos</p>
	Servicios recreativos	Planeados, organizados, dirigidos y controlados por: voluntarios, técnicos y profesionales.	A través de programas de recreación: pública, privada y comercial.

Anexo 16. Encuesta aplicada a los gestores de la recreación en hoteles del destino Holguín.

1-El término diseño de servicio es para usted:

- Muy conocido
- Algo conocido
- Poco conocido
- Desconocido

2-Seleccione a su consideración los elementos que componen el diseño de servicio.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concepto del Servicio | <input type="checkbox"/> Líneas de interacción y visibilidad |
| <input type="checkbox"/> Servicio Básico | <input type="checkbox"/> Relación clientes - proveedores internos |
| <input type="checkbox"/> Integración de la oferta total | <input type="checkbox"/> Definición de estándares |
| <input type="checkbox"/> Encuentros del servicio | <input type="checkbox"/> Elaboración de procedimientos |
| <input type="checkbox"/> Rol del personal | <input type="checkbox"/> Definición de controles |
| <input type="checkbox"/> Intervención de los clientes | |
| <input type="checkbox"/> Elementos físicos o tangibles | |
| <input type="checkbox"/> Planos del servicio | |

3- ¿Existe un diseño del servicio de recreación en su centro de trabajo?

- En mi área de trabajo el servicio está debidamente diseñado y se aplica.
- En mi área de trabajo el servicio está diseñado pero no conozco su contenido.
- En mi área de trabajo el servicio está diseñado pero no se aplica.
- Desconozco si existe un diseño del servicio que presto
- En mi área de trabajo no existe un diseño del servicio de recreación.

4- Marque con una X en la escala que le presentamos a continuación su valoración de la importancia que le atribuye a la existencia de un diseño del servicio de recreación para la calidad futura del mismo.

Poco Muy
Importante / / / / / / / Importante

5- Como todo servicio, la recreación se compone de un servicio básico y de servicios de apoyo como son los facilitadores y de conveniencia. Teniendo en cuenta lo anterior, enlace los elementos siguientes.

- | | |
|--|-----------------------------|
| -Servicio de Toallas | |
| -Diversión y descanso | - Servicio Básico |
| -Medidas de Seguridad | |
| -Anuncio anticipado de las actividades | - Servicios facilitadores |
| -Posibilidad de elegir un juego | |
| -Premio a los ganadores de un juego o competencia. | - Servicios de conveniencia |

Anexo 17.

Encuesta diseñada para la valoración por criterio de expertos de los resultados obtenidos del “diagnóstico de la implementación del diseño de servicios de recreación en el destino turístico de Holguín”.

Usted ha sido seleccionado como experto para ser consultado respecto al grado de utilidad que en la práctica posee el diagnóstico de la implementación del diseño de servicios de recreación en el destino turístico de Holguín para contribuir al alcance de las metas de las organizaciones turísticas.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esa razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que le corresponda con el grado de conocimiento que usted posee del tema: “diseño de servicio” vinculada con la actividad de hotelería y turismo.

(Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde cero (0) hasta diez (10):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre las variables que hemos puesto a consideración. Para ello marque con una cruz(x), según corresponda, A (alto), M (medio), B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)

Análisis teóricos realizados por usted.			
Trabajos consultados de autores nacionales.			
Trabajos consultados de autores extranjeros			
Experiencia obtenida.			
Valoración práctica sobre la temática propuesta			

3. DATOS PERSONALES.

Entidad en que labora: _____ Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia profesional: _____

Graduado: _____

Categoría científica: _____

4. Del diagnóstico de la implementación del diseño de servicios de recreación en el destino turístico de Holguín se obtuvieron las conclusiones siguientes:

- El 54% de los gestores encuestados dicen conocer poco del diseño de servicio y entre los elementos menos conocidos del mismo están: Líneas de interacción y visibilidad, Elementos físicos o tangibles e Integración de la oferta total.
- El 55% de los encuestados reconoce que el servicio está debidamente diseñado y se aplica y de manera general se valora el diseño de los servicios y la toma en cuenta de los clientes a la hora de confeccionar este, como muy importante para la calidad futura de los mismos.
- Existe gran diferencia de criterios a la hora de reconocer los elementos que forman parte del plano de un servicio y los aspectos que miden los estándares o parámetros de referencia, así como los

atributos básicos, facilitadores y de conveniencia que conforman el servicio de recreación.

5. De mantenerse esta situación qué consecuencias cree usted que traería para el Destino.

6. De acuerdo a su consideración, clasifique los resultados anteriores en:

- Muy Relevante
- Bastante Relevante
- Relevante
- Algo Relevante
- No Relevante

7. Teniendo en cuenta estos resultados, sugiera acciones que contribuyan a erradicar el problema:

Gracias por su colaboración.