



**Universidad  
de Holguín**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PROMOCIÓN  
ONLINE EN EL HOTEL BRISAS  
GUARDALAVACA**

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero  
Industrial

**Autor:** Eduard Pérez Aguilar

**Tutor:** Msc. Ernesto Batista Sánchez

**Holguín, 2019**

## **DEDICATORIA:**

*A mi madre y mi padre por enseñarme la importancia de los padres para un hijo e inculcarme a brindar todo el amor que de ellos he recibido. A mi abuelo Felo y mi tía Ali que sé que le hubiera hecho muy feliz verme...*

## **AGRADECIMIENTOS:**

- *A mi mamita querida que siempre es tan especial conmigo, apoyándome en todo*
- *A mi papá por estar siempre a mi lado y recordarme que puedo contar con él*
- *A mi hermanita que siempre será mi protegida*
- *A mi abuelo Felo y mi tía Ali que le hubiera encantado disfrutar este momento conmigo.... por eso se la dedico a ustedes, en su honor*
- *A mi abuelita Felicia que día a día me demuestra que no puedo vivir sin ella*
- *A mis abuelos Aida y Robertín que me enseñan a luchar, a salir adelante a pesar de los problemas*
- *A mi Horten que me ha soportado durante estos últimos años siendo mi apoyo en todo momento, mostrándome caminos de la vida que no conocía*
- *A mis tíos Rade, Rafe y Rodolfo por ayudarme siempre que los necesité*
- *A mis tías Carys y mi prima Tata por servirme de guía, lograr levantarme el ánimo cada día, siendo ellas ejemplos de superación y muy buenas Ingenieras Industriales*
- *A mis primos Naty, Ale, Leo, Adrián, Rodi, Rafi, Gabi, Lilys, Rachel, Kenia, Bety por brindarme su compañía en los ricos momentos de ocio.*
- *A la familia de Horten que siempre me han hecho sentir suyo*
- *En fin a toda mi familia que de una forma u otra han estado pendientes*
- *A mis compañeros de clase, especialmente a el team de lujo de ingeniería industrial: Antuan, mi padrino, al cual le debo mucho de mi carrera, Tato, primero que me brindo sus 12 de la noche para estudiar; Leo, siempre socorriéndome en las tareas; Betsy, única*

que me brindo su mano cuando me quede en la calle y Claudia, la única que entendía mi función en el equipo; Alejandro, hermano de muchas batallas, mi carnal, mi compinche

- A mis bro Gilbert, Leito, Suka, Andrylas, Reybinho, Ale, Juankinkin, Jorge Emilio, Melchor, Orlando, Alpharry, Eduardo de los cuales he aprendido mucho en la vida, encargándose de acompañarme en las buenas y en las malas
- A mi tutor, por brindar su tiempo y siempre entenderme cuando no pude verlo
- A los profesores que me impartieron clases, por los conocimientos brindados
- A los trabajadores del hotel Brisas Guardalavaca que me hicieron sentir como en casa, brindándome toda su ayuda
- A todas las personas que me han ayudado en estos cinco años,

Muchas Gracias

## **Resumen**

A lo largo del tiempo la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación tuvo un gran efecto en las estructuras, gestión y estrategias de las organizaciones turísticas, lo que conllevó a la distribución y comercialización de los productos y servicios hoteleros por medio de una herramienta llamada promoción online. Lo expuesto anteriormente testimonia la importancia de gestionar la calidad en la promoción online del hotel Brisas Guardalavaca a través de un procedimiento que contemple el diseño, proyección, control y mejora de la calidad en cada una de las fuentes de promoción utilizadas por el hotel. El trabajo de diploma se estructura en dos capítulos, en el primero se resumen los elementos teóricos prácticos referenciales que respaldan el contenido asociado a la promoción online de los servicios hoteleros y sus dimensiones de calidad; se realiza un análisis crítico a los procedimientos vinculados con el cumplimiento del problema profesional, seleccionando el procedimiento de García Pérez (2018). En el segundo capítulo se muestran los resultados de la aplicación de este procedimiento en el hotel, las principales deficiencias encontradas y las diferentes soluciones a los problemas relacionados con la promoción online. Se incluyen las conclusiones de la investigación, las recomendaciones que tributan a la continuidad de la misma y los anexos complementarios. Se logró el cumplimiento del objetivo de la investigación a través del empleo de métodos teóricos, empíricos y matemáticos.

## **SUMMARY**

Over time, the influence of Information and Communication Technologies had a great effect on the structure, management and strategies of tourist organizations, which led to the distribution and marketing of hotelier products and services through a tool called online promotion. What was exposed previously testifies the importance of managing the quality in the online promotion of Brisas Guardalavaca hotel through a procedure that includes the design, screening, control and improvement of quality in every one promotion sources used by the hotel. The diploma paper is structured in two chapters, the first summarizes the practical theoretical referential elements that support the content associated to the online promotion of hotelier services and their quality dimensions; a critical analysis of the procedures related to the fulfilment of the professional program is made, selecting the García Pérez (2018) 's procedure. The second chapter shows the results of the application of this procedure in the hotel, the main deficiencies found and the different solutions to the problems related to online promotion. The conclusions of this investigation, the recommendations that pay to its continuity and the complementary annexes are included. The objective of the research was achieved through the use of theoretical, empirical and mathematical methods.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL .....	6
<b>1.1 Gestión de los servicios. Evolución histórica y tendencias actuales.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Servicios hoteleros. Etapas y componentes fundamentales .....	11
<b>1.2 Promoción online de los servicios hoteleros .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Atributos y dimensiones de calidad en la promoción online de los servicios hoteleros .....	21
<b>1.3 Análisis crítico de los instrumentos orientados a la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 Análisis empírico de la calidad de la promoción online en el Hotel Brisas Guardalavaca .....</b>	<b>27</b>
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PROMOCIÓN ONLINE DE LOS SERVICIOS HOTELEROS .....	29
<b>2.1 Procedimiento para gestionar la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros. ....</b>	<b>29</b>
Fase I. Preparación para el cambio .....	29
Fase II. Diagnóstico y diseño de la promoción online .....	32
Fase III: Control y mejora de la calidad en la promoción online .....	46
<b>2.2 Aplicación del procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online en el Hotel Brisas Guardalavaca. ....</b>	<b>52</b>
Fase I. Preparación para el cambio .....	53
Fase II. Diagnóstico y diseño de la promoción online .....	53
Fase III: Control y mejora de la calidad en la promoción online .....	72
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	88

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque estas suelen incidir en una serie de aspectos tales como la idea de desplazamiento o el motivo de la estancia. No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen. El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos". (Wichels 2014)

En la contemporaneidad hay un cambio en el proceso por el cual el turista se informa, es influenciado y toma la decisión de reserva de su próximo destino de ocio. Son múltiples las fuentes de información disponibles y el turista se implica de forma proactiva en el proceso de búsqueda, selección, decisión, reserva, recomendación del destino, medios de transporte, alojamiento y experiencias de ocio.

La influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el sector turístico y en especial en la promoción, distribución y comercialización de los productos y servicios hoteleros es ampliamente conocida. Garín-Muñoz y Pérez Amaral (2011) llegan a afirmar que el turismo fue un sector pionero en la adopción de las TIC y su desarrollo ha traído a la vez oportunidades y desafíos. Estudios realizados por variados autores (Lumsdon, 1997; Cho y Fesenmayer, 2001; Buhalis, 2003; Seabra, 2003; Buhalis y Law, 2008; Xiang y Gretzel, 2010; Alves, 2010; Hays *et al*, 2012; Albacete-Saéz y Herrera-Fernández, 2012; Burgess y Kerr, 2012; UNWTO, 2013; Wichels, 2013) demuestran que el hábito de compra de los consumidores de la industria turística está en proceso de cambio.

Las empresas turísticas procuran adaptarse al cambio en los canales de distribución motivado por la creciente influencia de la *Internet* sobre la búsqueda, planificación y reserva de productos turísticos y responder con nuevas estrategias de comunicación. El



cambio en la forma de reservar y comprar los viajes *online* es acompañado por una evolución en las estrategias de comunicación y marketing. Los métodos tradicionales basados únicamente en los medios *offline* pertenecen al pasado y el efecto de persuasión de la publicidad y del *publicity* en medios de comunicación tradicionales es cada vez menos efectivo como demuestran los informes anuales de las principales consultoras a nivel mundial (Forrester Research, 2009; Nielsen, 2012; McKinsey, 2012; Edelman, 2013;). Se verifica el aumento de la influencia de la comunicación interpersonal en la toma de decisión de los consumidores turísticos a través de las redes sociales (Tocquer y Zins, 1999; Borja *et al.*, 2002; Borja y Gomis, 2009) y las aplicaciones Web 2.0 basadas en comentarios y valoraciones de usuarios a escala mundial por ejemplo el *TripAdvisor* o *Trivago*. Estamos quizás, presenciando el desarrollo de un nuevo modelo poliédrico de comunicación, basado en la mezcla de fuentes *online* y *offline*, donde se verifica que los canales con mayor persuasión son los comentarios realizados *online* por líderes de opinión de pequeños grupos, la comunicación “boca-oreja” que migró del mundo real para el virtual a través de redes sociales como *Facebook*, *blogs* y aplicaciones tipo *TripAdvisor*.

Surge por lo tanto la necesidad de adaptar las estrategias tradicionales de comunicación y *marketing mix* a los nuevos modelos de comunicación *online* y *offline*, y ajustar los sistemas de gestión y promoción, elevando la comunicación a una de las áreas estratégicas con mayor importancia en las empresas turísticas. Son varios los autores e informes (Stankov, 2010; Xiang y Gretzel, 2010; UNWTO, 2013; Nielsen, 2012; McKinsey, 2012; Edelman, 2013) que alertan para la necesidad de los destinos y empresas turísticas que cuentan con estrategias definidas de comunicación *online*, afín de no perder oportunidades de negocio y cuotas de mercado. La tecnología revolucionó no sólo los procesos de negocio y las relaciones estratégicas entre las organizaciones turísticas con sus *multistakeholders*, como además transformó las reglas del juego en comunicación y marketing, evidenciando que estar presente en el nuevo entorno digital ya no representa sólo una opción: es una obligación. (Wichels, 2014; Martínez-Valerio, 2012)

Por ello la importancia de gestionar la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros, garantizando que se realice de acuerdo con los atributos y dimensiones

correspondientes. La necesidad de implantar una filosofía de calidad se está convirtiendo en un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del establecimiento hotelero, en esta línea Ruiz, Vázquez y Díaz (1995, en Albacete, 2004) indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos”. (Santomá y Costa)

En este sentido pretendo ofrecer una gestión de calidad a la promoción online de los servicios del hotel Brisas Guardalavaca, el cual se subordina a la OSDE Cubanacán perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), está situado en la zona costera del litoral norte de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. A partir de encuestas realizadas por la dirección comercial del hotel se detectaron las siguientes deficiencias:

- Las fuentes de promoción online son limitadas
- Desactualización de las fuentes de promoción online
- No se incluyen todos los componentes del servicio en el diseño de las fuentes de promoción online
- No están creadas las condiciones tecnológicas para el manejo de las páginas web
- La información disponible no se muestra en todos los idiomas de los mercados emisores
- Existencia de fuentes de promoción online no atractivas
- Las fuentes de promoción online no abarcan los atributos básicos ni distintivos de los servicios
- Falta de capacitación del especialista en gestión comercial
- No se explotan todas las formas de promoción online (videos y otras)

Lo expuesto anteriormente impone la aplicación de un procedimiento para gestionar la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros que integre todas las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, evaluación, control y mejora), tenga en cuenta los atributos y dimensiones de calidad correspondientes y se adapte a todos los canales de promoción online. Es por ello que se plantea como parte de esta investigación el siguiente **problema Profesional**: ¿Cómo elevar la calidad en la promoción online del hotel Brisas Guardalavaca? En tal sentido se propone como **objeto de la investigación**

la gestión de los servicios hoteleros, persiguiéndose como **objetivo general**: gestionar la calidad en la promoción online en el Hotel Brisas Guardalavaca.

Para su cumplimiento se determinaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de las concepciones de la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online.
3. Aplicar el procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** lo constituye la calidad de la promoción online de los servicios hoteleros. Para una posible respuesta al problema profesional, se sugiere la siguiente **idea a defender**: el desarrollo de la aplicación de un procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros contribuye al incremento de la satisfacción del cliente.

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

#### **Métodos teóricos:**

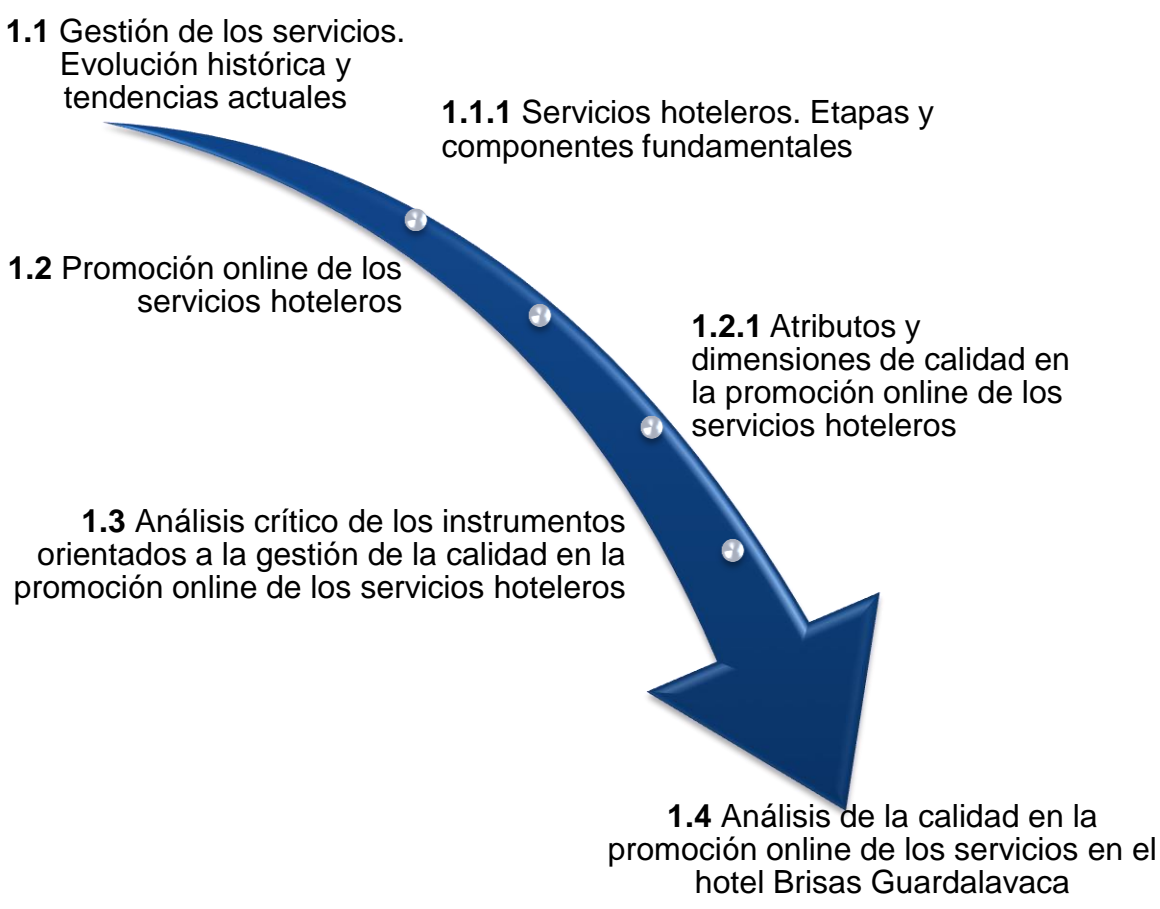
- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados,
- Inductivo - deductivo: para la selección y aplicación del procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis teórico y práctico de la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, y determinar así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis,
- Análisis histórico y lógico: para el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros.

**Métodos Empíricos:** Observación directa, tormenta de ideas, revisión documental, entrevistas, conferencias, trabajo en grupo, técnicas para la búsqueda de consenso para la validación de los resultados obtenidos en el diagnóstico, encuestas, métodos de expertos, diagrama causa – efecto, diagrama de Gantt.

La investigación se estructura del modo siguiente: Capítulo I que contiene el marco teórico práctico-referencial de la investigación y Capítulo II donde se desarrolla un procedimiento para la gestión de la calidad de la promoción online; además de exponer los resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento, luego se plantean las conclusiones y recomendaciones, junto a la bibliografía consultada y anexos.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

Este capítulo presenta las bases teóricas que hicieron posible esta investigación. Aborda distintos aspectos, dimensiones y atributos relacionados con la calidad en los servicios hoteleros. Posteriormente se analiza más específicamente la calidad en la promoción online, centrándose en la entidad objeto de estudio con el propósito de aplicar un procedimiento para gestionar la calidad en la promoción online de sus servicios hoteleros. A continuación, se muestra en la figura 1.1 el hilo conductor de la investigación.



**Figura 1.1. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial**

**Fuente: Elaboración Propia**

## 1.1 Gestión de los servicios. Evolución histórica y tendencias actuales

La industria de la hospitalidad ha crecido extraordinariamente a través de los años y muchas compañías están esperando hacer del servicio, su factor de margen competitivo, lo que lleva a que las empresas eleven los niveles en el servicio para poder lograr sus objetivos. (Abadi, M., 2004).

El servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta, también es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Se define servicio según Zeithaml y Bitner (2003) como vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal y las relaciones entre empleados. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que en última instancia todas ellas, repercutirán en el nivel de servicio real de los productos y servicios solicitados por el huésped. Grönroos (2001) plantea que el servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor. Atieco consultores (2004), mencionan que la cultura del servicio en la industria de la hospitalidad se concentra en servir y satisfacer al cliente. Comenzando desde la alta gerencia y continuando con el resto de los empleados. Incluyendo todas las actividades económicas, tomando en cuenta productos físicos o de construcción. Para Horovitz (1994) es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Según Fisher & Navarro (1994) es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

Por lo que para su mejor estudio se presentan diferentes características como intangibilidad, perecederos, heterogeneidad e inseparabilidad. Las cuales se definen:

1. Intangibilidad: son aquellos servicios que no pueden ser tocados, oídos, vistos o degustados antes de su compra; por lo que implica para sus consumidores inseguridad, porque no saben a lo que se están arriesgando. Teniendo implicaciones sobre el mercadólogo<sup>1</sup> por que deben desarrollar expectativas; sin embargo cuando hacen promesas implica mayor intangibilidad y es un riesgo para los clientes por las promesas no cumplidas.
2. Carácter perecedero: el servicio no puede ser almacenado e implica para el consumidor momentos de fluctuación cuando hay mucha demanda y momentos de horas pico o de verdad. Hay implicaciones sobre el mercadólogo, ya que debe tener la capacidad de producir algo para satisfacer al cliente en los momentos de demanda ya que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su uso posterior.
3. Heterogeneidad o Variabilidad: se refiere a que los servicios son altamente variables; ya que son consumidos y producidos en el momento; por lo que; quien brinda el servicio podría manejar distintas situaciones en cada cliente e incluso en el mismo cliente en distintas ocasiones.
4. Inseparabilidad o simultaneidad: hace referencia a que el producto/servicio es simultáneo y consumido, siendo los huéspedes parte del producto/servicio. Tanto los clientes como el trabajador son indispensables para la existencia del servicio.

Además los servicios también se pueden clasificar en: **servicios genéricos**: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento; **servicios básicos**: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio; **servicios aumentados**: son servicios adicionales que se le da al consumidor; **servicios globales**: se le llama a la oferta conjunta de servicios; y **servicios potenciales**: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado. (Abadi 2004)

El hecho de conocer el concepto, las características y clasificaciones de los servicios ayudan a que tanto el cliente como el empleado entiendan mejor el servicio y hagan una mejor labor de venta por lo que es necesario definir la calidad de servicio que consiste

---

<sup>1</sup> Persona que tiene como objetivo mejorar la comercialización de un producto.

en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

En tiempos actuales se ha presentado un amplio crecimiento del sector de la calidad en los servicios, esto debido principalmente a ciertos cambios demográficos, sociales, políticos y económicos. La calidad del servicio, es acogida por las organizaciones en los últimos años, dada la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. En la literatura, el concepto de calidad del servicio es referenciado por distintos autores, quienes con su modelo SERVQUAL<sup>2</sup> denominaron cinco dimensiones:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales; como se mencionó anteriormente, la propia naturaleza intangible del servicio hace que se tienda a tangibilizarlo (Rodríguez, E., 1997).
- Fiabilidad: es la habilidad que posee la empresa para suministrar el servicio prometido de forma fiable, segura y cuidadosa (Rodríguez, E., 1997). Dar fiabilidad al cliente es también cumplir lo que se promete en folletos, hojas de horarios, etc.
- Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido; la organización debe ser capaz de responder eficazmente a situaciones inesperadas.
- Seguridad: es el sentimiento que tiene los clientes cuando saben que están en buenas manos; son, sobre todo, la imagen y el nombre de la empresa lo que crea estas sensaciones en los clientes.
- Empatía: es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra; es un compromiso, un deseo de comprender sus necesidades y entender que el cliente es lo más importante (Rodríguez, E., 1997).

Ahora bien, Grönroos (2002) dice que, para realizar la labor de venta de un servicio, se deben tomar en cuenta tres pasos importantes: aumentar la conciencia de su calidad,

---

<sup>2</sup> La escala SERVQUAL original se elaboró a partir de cuatro muestras independientes de 200 clientes de un banco, una empresa de tarjetas de crédito, una empresa de reparación de electrodomésticos y una empresa telefónica. La solución factorial obtenida está compuesta por veintidós epígrafes o declaraciones agrupados de la siguiente manera en cinco factores: tangibles (1-4); fiabilidad (5-9); capacidad de respuesta (10-13); seguridad (14-17); empatía (18-22).



explicar sus características y describir los beneficios que tiene. Por lo que para vender o brindar un buen servicio, se debe contar con una visión estratégica, que tenga como objetivo la segmentación del mercado y enfocarse a la estrategia del servicio. Por lo tanto, existen 5 llaves para alcanzar calidad en los servicios:

1. No olvidar quien eres: Significa saber que cada empleado cumple con la descripción de su puesto de trabajo y no puede tomar decisiones o prometer cosas a los clientes, que en el futuro no va a poder cumplir.
2. Actuar como el gerente: alentar a los empleados a que trabajen en la empresa como si fuera su propio negocio, dueños de recursos y herramientas; con motivaciones, entrenamientos y empowerment<sup>3</sup>.
3. Controlar cada situación correctamente: para tener mejores utilizadas los hoteles cuentan con computadoras o tecnologías, por esto algunos huéspedes se sienten como si fueran números. Por lo tanto, se debe tratar de tener contacto con los huéspedes mediante una sonrisa, mirando a los ojos y gestos que hagan sentir al cliente en una atmósfera atenta y un servicio placentero.
4. Permanencia del personal, manteniéndolos motivados: los cambios bruscos son el enemigo del servicio. La gente nueva no tiene entrenamiento en el puesto de trabajo, no conoce expectativas del cliente. El servicio en las empresas comienza pensando en los empleados, son tan importantes como los clientes, esto significa buenos entrenamientos, motivaciones y remuneraciones.
5. Diálogos correctos y oportunos: A la mayoría de los clientes no les gusta esperar, se debe responder rápido, seguro, con fluidez y con el mayor entusiasmo y deseo de ayudar. Debemos hablar con certeza, brindando ayuda y opciones de cambio. Evitar los temas de conversación acerca de religión, política o racismo.

La construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, pues ahora se convierte en un momento de verdad. El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo (Duque Oliva, 2005).

---

<sup>3</sup> Potenciación o empoderamiento, hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento que son dueños de su propio trabajo.

### 1.1.1 Servicios hoteleros. Etapas y componentes fundamentales

Cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas, si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se tratan de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas, por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución de este objetivo fundamental logrando satisfacer todas sus necesidades en cuanto a los servicios más importantes de un hotel: Alojamiento, Restauración, Animación, Recepción y Servicios Terciarios. Entre estos servicios se profundizará específicamente en tres servicios que son de vital importancia para el cliente.

Dentro de los productos que oferta un hotel es **el alojamiento** el cual constituye un eslabón fundamental; según la norma cubana 127:2004, un establecimiento de alojamiento turístico constituye: una instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Entre los tipos de establecimientos de alojamiento turístico son: hotel, aparthotel, villa y motel. Donde sus requisitos generales de los establecimientos de alojamiento son que el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales aumentará según su categoría. El diseño arquitectónico, de mobiliario y de ambientación debe corresponder con los criterios establecidos para cada categoría, lográndose una imagen que lo identifique y personalice, según NC 775-2 y NC 775-4. Todas las instalaciones, equipos y mobiliario en las habitaciones, áreas y salas comunes serán adecuadas para una utilización intensiva, tendrán dimensiones apropiadas para sus funciones y formarán un conjunto de diseño coherente con los lugares en que estén ubicados. La edificación y todos los elementos de sus locales se mantendrán en perfectas condiciones de funcionamiento, utilización y presentación. Los restaurantes, cocinas y almacenes de

alimentos deberán cumplir con los requisitos establecidos en la NC 126. La señalización debe responder a un concepto de diseño y a normas internacionales, la señal debe estar visible de forma permanente, ser eficaz en la información que se quiere transmitir, debe existir una relación entre los diferentes componentes del sistema de señales y ser coherente con el conjunto de elementos de identidad de la instalación. Los establecimientos que hayan sido declarados monumento histórico o los ubicados en sitios declarados patrimonio nacional o de la humanidad, deben estar sujetos a una cuidadosa valoración de los requisitos vinculados al medio físico. Aquellos ubicados en sitios declarados patrimonio natural y en áreas protegidas, deben cumplir las regulaciones ambientales existentes para este efecto. Todos los establecimientos deberán poseer el Aval de Cumplimiento de las regulaciones ambientales que emite el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente (CITMA), el Certificado de Nivel de Seguridad contra Incendio de la Agencia de Protección contra Incendios (APCI) y la Licencia Sanitaria emitida por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).<sup>4</sup>

**La restauración** constituye otro servicio fundamental desarrollado en un hotel ya que comprende la relación del cliente con su alimentación y su medio ambiente o entorno. Según la NC 126:2001, los restaurantes estarán concebidos para el servicio y consumo de alimentos se clasificarán en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, 5,4,3,2 y 1. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría. Existen diferentes clasificaciones de los restaurantes, **Restaurante Buffet:** Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. **Restaurante Internacional:** Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. **Restaurante Especializado:** Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y

---

<sup>4</sup> Adaptado de la NC 127: 2014. Industria turística — requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

mariscos, cocina china, italiana, entre otras. **Restaurante Temático:** Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. Todos los elementos ya sea personal, decoración debe estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar. **Restaurante de Lujo o Gourmet:** Aquel que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Entre las condiciones que debe cumplir el servicio de restauración, el entorno deberá estar limpio y bien cuidado. Todas las instalaciones, los equipos, el mobiliario, la lencería, los insumos, accesorios, útiles, instrumentos, áreas y departamentos deberán ser los adecuados para una utilización intensiva, formarán un conjunto armonioso, coherente, y deberán tener las dimensiones apropiadas para cumplir su función independientemente de las áreas donde se hallen. Los locales y todos sus elementos de ambientación se deberán mantener en óptimas condiciones de funcionamiento, higiene y presentación. La iluminación deberá ser la apropiada y deberá estar integrada al lugar de forma adecuada, según se establece en la NC 45-2. Se deberá tener en cuenta el factor estético y las posibilidades de mantenimiento. Los restaurantes deberán estar bien señalizados y deberán poseer un sistema de señalización propio en correspondencia con el Manual de Identidad del restaurante. En todos aquellos restaurantes dispuestos en locales cerrados se deberá disponer de un adecuado sistema de ventilación y extracción que garantice el confort y no permita que el ambiente se contamine con olores fuertes. La selección, almacenamiento, preelaboración, elaboración y cocción de las materias primas y alimentos en general, incluyendo el propio servicio se deberá hacer siempre en las mejores y más adecuadas condiciones higiénico-sanitarias. Deberá contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante, se deberá ofrecer un amplio surtido de bebidas tanto frías como calientes, pudiendo ofrecer varias alternativas de una misma bebida. Los servicios deberán brindarse de forma profesional,

con la calidad y de acuerdo a la complejidad que cada uno requiera:

- Cumplimiento del horario de servicio.
- El personal deberá tener suficiente conocimiento y profesionalidad para brindar un servicio de calidad, así como conocer y demostrar buenos hábitos de conducta, presencia, manipulación e higiene de los alimentos.
- Deberá existir una correcta preparación y servicio de las bebidas y los alimentos.
- Buen estado higiénico y sanitario en todas las áreas.
- Cumplimiento con la previsión del servicio: mise en place, dotación, monta, equipamiento, útiles, enseres, temperatura adecuada de bebidas y alimentos.
  
- Atención rápida, eficaz y profesional.
- Valoración de la satisfacción del cliente.
  
- Uso de la comunicación con el cliente.
- Todo el personal que trabaje en el restaurante deberá ser idóneo, demostrado en la práctica diaria. Deberá contar con una calificación y formación técnica—
- profesional que se corresponda con las exigencias de los servicios que se ofrecen. El personal deberá dominar las reglas de cortesía y buen trato, las habilidades manipulativas y las técnicas de ventas más adecuadas según sea el caso.<sup>5</sup>

Otro servicio que interviene gradualmente en un hotel es **la animación** la cual está formada por un grupo de trabajadores que logran dinamización, impulsión, activación, espontaneidad, creatividad en los estados de las personas, dan vida y logran la perfecta conexión con los clientes ya que son los verdaderos protagonistas sin importar las edades, donde se participa directa e indirectamente, con el fin de lograr una comunidad. Componen la alegría del lugar, impulsan la emoción y la diversión mezclada con mucha fiesta, potencian la participación social y cultural, vinculando los juegos deportivos con actividades socio-culturales, en conjunto con la naturaleza, historia, entre otras

---

<sup>5</sup> Adaptado de la NC 126: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.

(Ziperovich, 2006; Badesa, 2005; Mogrovejo, 2010; Puig Picart, 1988; Leyva Oro, 2015)

Los principales objetivos que presenta la animación son:

- 1- Poner en función del turista todas las posibilidades de entretenimiento existentes, de una manera programada que resulte atractiva y funcional, proporcionada una cada vez más amplia gama de actividades organizadas opcionales que permitan desarrollar las potencialidades de su tiempo libre vacacional.
- 2- Garantizar una estancia agradable de descanso activo al turista, creando un ambiente hospitalario, alegre y de buen humor.
- 3- Lograr la conformación de una imagen que promueva el prestigio de nuestras instalaciones turísticas, creando precedentes positivos y de esta forma elevar el índice de repitentes.
- 4- Poner la animación en función del conjunto de servicios y dirigirlos al fin común de satisfacer las necesidades recreativas y cognitivas del turista.

Analizados los servicios básicos en el sector hotelero se hace necesario abordar las etapas fundamentales para prestar un buen servicio, sin importar el tipo de producto, la información se representa en la tabla 1.1

**Tabla1.1. Etapas del servicio hotelero**

<b>Etapas</b>	<b>Definición</b>
Pre servicio	Conjunto de técnicas que hace el vendedor u ofertante, antes de que llegue el cliente al establecimiento, lo cual incluye publicidad y comunicaciones. Sirven para informar, persuadir y recordar a un mercado la existencia de un producto o servicio y su venta, con el propósito de influir en los sentimientos, deseos, comportamiento del receptor o destinatario del mensaje (Stanley, 1982). Es definir cómo, cuándo y dónde prestar un servicio. El proceso del diseño del servicio se concibe en tres partes fundamentales: diseño del servicio, diseño de la prestación del servicio y formalización del diseño (González Escalona, 2017).
Entrega del	Se refiere a los efectos de la interacción directa de los empleados

servicio	con los clientes, la ejecución de labores basados en la experiencia, capacitación y formación profesional de los empleados tomando en cuenta que, para evaluar la calidad en el servicio por parte de los empleados, debe estar fuertemente relacionada y dando resultado a una alta satisfacción del huésped.
Post servicio	Es todo lo que sucede cuando el cliente ya se fue del establecimiento y los pasos que debe hacer la empresa para lograr llegar hasta la recompra de productos o servicios, al igual que una buena promoción por parte de este cliente hacia otros más. Este paso también incluye la percepción y satisfacción del cliente.

**Fuente: Elaboración propia**

La promoción es el primer paso de estas etapas constituyendo el suministro fundamental y máximo portador de clientes para aumentar las ventas, por lo que su existencia es imprescindible. Hoy en día la tecnología ha ayudado a su explotación siendo la promoción online la vía más económica, práctica, eficaz y ágil de distribución.

## 1.2 Promoción online de los servicios hoteleros

La evolución del fenómeno turístico no es ajena a los cambios acaecidos en la sociedad, ya sea a nivel económico o tecnológico. Desde hace dos siglos, estos avances humanos han desembocado en una mejora social y en un auge del fenómeno turístico. La invención del ferrocarril permitió en el siglo XIX la conexión de ciudades antes separadas y el desarrollo de polos industriales. Posteriormente, el barco de vapor y, más tarde, el automóvil y el avión, contribuyeron al desarrollo de la humanidad, y por supuesto, del turismo. Ya en el siglo XXI, el advenimiento de la sociedad de la información determina una revolución centrada en la tecnología y que plantea un nuevo significado para la industria de los viajes y el turismo. Sin duda, la tecnología es el principal vector de cambio en el ámbito turístico y ha contribuido a aumentar la competitividad del sector,

implementar el posicionamiento de la oferta por parte de los proveedores, así como las posibilidades de búsqueda, comparación y adquisición de productos por parte del consumidor final. (Garrido Pintado, 2011)

El desarrollo de la tecnología proporcionó no sólo un nuevo espacio de comunicación, de sociabilidad, de organización y de transacción, pero además un nuevo mercado de información y promoción. (Pierre Lévy, 2000).

En este contexto, la promoción turística online surgió a principios del año 2000 como un innovador canal de comunicación frente a los medios tradicionales utilizados en aquella época por las empresas y destinos en razón del gran potencial que los sitios Web ofrecían para elaborar estrategias promocionales distintas y singulares. (Cruz, Velozo, FalcãoSoares; 2011)

Para Middleton (2001), la promoción turística se refiere a todas las formas utilizadas para que los clientes actuales y potenciales conozcan los productos, agudicen sus sentidos y deseos y sean estimulados a comprar. Algunos autores (Bigné et al, 2000, McIntosh et al, 1999; Valls, 1996) la definen como una actividad integrada por un conjunto de acciones e instrumentos que buscan incentivar y animar a las personas a viajar, así como estimular el crecimiento y la eficiencia de las operaciones turísticas. Cruz (2005) señala que la promoción de un destino turístico debe poseer los siguientes propósitos: informar, persuadir, inducir, recordar, comunicar y sensibilizar a los clientes actuales y potenciales, así como atraer y conquistar la fidelidad de los consumidores. Para alcanzar estos propósitos es necesario que la promoción turística esté alineada con la planificación de marketing para obtener los resultados esperados por los gestores turísticos. (Cruz, Velozo, FalcãoSoares; 2011)

Para entender el funcionamiento de las promociones online conviene diferenciar entre la promoción interna y la externa; ya que, en una página web puede desarrollarse una promoción interna que aporta una información necesaria y una externa que busca el intercambio con el usuario. A su vez puede realizarse una promoción externa a la propia web a través de otras webs. De ahí que las principales herramientas de promoción online pueden agruparse en tres grupos: 1) promoción interna de la web, 2) promoción externa



de la propia web, 3) la externa fuera de la web.

- 1) **La promoción online interna de la web** es una promoción pasiva (trata de ser vista) y busca destacar los elementos que componen la página web, a través de varias formas, las cuales se representan en la tabla 1.2

**Tabla 1.2 Herramientas de la promoción online interna de la web**

Herramientas	Descripción
Texto oculto	Poco empleada, se utiliza básicamente para documentos compuestos principalmente por imágenes con el objetivo de insertar una pequeña referencia de la empresa en palabras para que la detecten los buscadores
Datos sobre la empresa	No es habitual encontrar páginas web que faciliten datos sobre la empresa; pero, a la hora de diseñar sitios webs es imprescindible indicar la procedencia de la información (email, dirección postal, teléfono, actividad, otra web de referencia)
Firma	Así como en los documentos escritos las empresas estampan sus firmas, igual debe suceder con las páginas web. La firma puede adoptar diversas modalidades (texto, logaritmo, garabato)
Diseño	El formato de la página (imágenes, texto, música) transmite una imagen de empresa, por lo que debe realizarse en coherencia con el prestigio que le corresponde a la empresa. Este trabajo requiere creatividad y conocimientos del mercado objetivo

**Fuente: García Pérez, 2018.**

- 2) **La promoción online externa de la propia web** es una promoción activa y trata de hacer participar. La tabla 1.3 muestra las principales herramientas de este tipo de promoción.

**Tabla 1.3 Herramientas la promoción online externa de la propia web**

Herramientas	Descripción
Cuestionario de respuestas	Se utilizan con el objetivo de obtener datos sobre los usuarios de la página, valiéndose de formularios, encuestas, opiniones, concursos; para así determinar los gustos de los clientes y ofertar productos adaptados en contrapartida.

Grupos de noticias	Consiste en enviar información en forma de noticias a los usuarios de la página que contengan aspectos relacionados con el contenido de los sitios web. De esta manera, la empresa puede evitar que el cliente los olvide.
Listas de correo	Bases de datos conformadas por email de clientes, obtenidas a través de las webs. Esta información proporciona soporte a las demás técnicas.

**Fuente: García Pérez, 2018.**

**3) La promoción online externa fuera de la web** busca la publicidad del propio espacio web en otros ámbitos de Internet, a través de las herramientas que se exponen en la tabla 1.4.

**Tabla 1.4 Herramientas de la promoción online externa fuera de la web**

Herramientas	Descripción
Enlaces	Constituyen elementos (direcciones, expresiones, palabras, imágenes, símbolos, etc.) que se incorporan a las páginas web para poder acceder de forma directa a otras páginas. Son muy útiles para dar a conocer espacios web relacionados con la información que se maneja. Algunas empresas intercambian enlaces entre sí.
Inscripción en buscadores y directorios	Permite a las empresas figurar en los listados de los buscadores utilizados por los usuarios para la localización de información. Para que esta técnica sea efectiva es conveniente inscribirse en los más populares: Yahoo!, Google.
Alta en webs comerciales	Consiste en solicitar la inscripción, por parte de las empresas, en páginas de contenido comercial/asociacional, por ejemplo: las webs de las cámaras de comercio, asociaciones de comerciantes, colegios profesionales, etc.
Páginas de negocios	Páginas específicas, creadas para favorecer la difusión de empresas en Internet.
Banners	Anuncios publicitarios de pequeño tamaño consistentes en gráficos, imágenes o textos que se pueden visualizar en las webs y que suelen incorporar enlaces. Es común el intercambio de banners entre empresas complementarias

Publicidad directa	Consiste en la incorporación de anuncios publicitarios en las páginas
Acceso gratuito	Consiste en permitir el acceso del usuario a información restringida, como fórmula de restricción
Premios	Se trata de generar interés en el internauta a través de su participación en concursos y foros de opinión, a cambio de un posible obsequio
Escritos y otras creaciones	Intenta captar la atención del usuario permitiéndole la divulgación de sus creaciones literarias o de índole gráfica en la página web

**Fuente: García Pérez, 2018.**

Por todo lo expuesto, la influencia de las promociones online implica un cambio significativo en los departamentos de marketing y comunicación en las organizaciones turísticas, haciéndose indispensable gestionar la calidad. Los planos de comunicación de las cadenas hoteleras y destinos turísticos apuestan cada vez más en campañas online, en detrimento de los canales tradicionales, los grupos hoteleros monitorizan lo que se comenta sobre ellos en las redes, vigilan la información que comparten sus clientes y están desarrollando nuevos modelos de relación para fidelizar huéspedes y aumentar sus ventas. Sin embargo, es aún reducido el número de hoteles capaces de medir en resultados concretos y tangibles las iniciativas realizadas online. La mayoría de las empresas cuenta actualmente con informes básicos y con escaso nivel de detalle facilitado por proveedores externos (ej. Google, TripAdvisor) o agencias que gestionan sus redes sociales. Los grandes grupos hoteleros con presupuestos de marketing y comunicación más elevados, sí cuentan con *software* específico para monitorizar las diferentes redes sociales, softwares promocionales, realizar informes periódicos para medir el “sentimiento” de los públicos en relación a la marca y agrupan los comentarios positivos y negativos, de forma a realizar un análisis de contenido. Dependiendo del *software* contratado, una eficiente gestión de la calidad en la promoción online permite no sólo acompañar lo que está sucediendo en las redes sociales, e identificar fisuras en la reputación de la organización, como además ayuda a contestar quejas y valoraciones menos positiva. La gestión de la calidad en la promoción *online* se procesa desde una sola plataforma que después sus resultados migran todos los demás lugares de promoción, de ahí que sea necesario que se realice de acuerdo con los atributos y dimensiones correspondientes. (Wichels, 2014)

### **1.2.1 Atributos y dimensiones de calidad en la promoción online de los servicios hoteleros**

Los objetivos de las acciones publicitarias en el medio online persiguen los mismos propósitos que otro tipo de promociones. Tal como recoge Carmen María Alonso (2008) los objetivos de la publicidad turística tratan de: dar a conocer o informar sobre un producto, construir imagen de marca / posicionamiento frente a la competencia, tangibilizar el producto (mitigar los riesgos que el consumidor percibe por las peculiaridades del servicio turístico), transmitir calidad, desestacionalizar la demanda, desmontar estereotipos y la resolución/paliación de problemas eventuales (producto de una crisis o catástrofe). Es por ello que la industria se enfrenta a un reto, llegar al consumidor aprovechando los recursos que ofrece internet. Frente a otros medios, el medio digital permite mantener conversaciones de “humano a humano” y las empresas, instituciones, han de buscar espacios de interacción con sus consumidores para mostrarle su producto y tratar de generar una vinculación con él. En este sentido, el papel de las redes sociales y otras plataformas propias del Travel 2.0 es fundamental. Sin embargo, tal como señala Isabel de Salas (2010), “el usuario percibe que se están reproduciendo los formatos digitales que aparecen en cualquier sitio web estático (banners, patrocinios, etc.)” por lo que hay que apostar por mezclar publicidad con entretenimiento y emoción. Es necesario la comunicación de los hoteles en diferentes idiomas, pues en las páginas web de los hoteles el idioma en que es presentado el contenido es imprescindible ya que las personas prefieren utilizar e investigar el sitio web en su propio idioma (Schmidt 2006). Pero no vale con eso, su posición su realizar su búsqueda es fundamental; ya que, si no se encuentra ubicada en los primeros lugares su localización será muy difícil. También es significativo conseguir el mayor número de enlaces en otras webs relacionadas con el sector, ya que al ser el turismo un sector altamente globalizado, cuanto mayor sea su presencia mayor número de posibles clientes habrá. Para Juan Luis Polo (citado en el libro blanco de los viajes sociales, 2012), “lo primero que debe plantearse una empresa turística a la hora de llegar al viajero es que su oferta no es la única. Y no sólo eso, sino que la diferencia basada en el precio es cada día más exigua. Con esta premisa ha de trabajar en la excelencia del producto. A partir de ahí al viajero se llega directamente o a través de otros viajeros que han vivido

la experiencia. Por último, hay que trabajar para convertir al cliente en un “recomendador” convencido, pero convencido gracias a la experiencia que ha vivido”. Las acciones publicitarias que busquen la vinculación usuario-marca, más allá de la exposición de ventajas competitivas y aborden una interacción basada en experiencias y emociones cumplirán con los objetivos publicitarios y convertirán al cliente en un “conversador sobre la marca”. Si, además, el destino / servicio le ofrece posibilidades de compartir su experiencia, la potencialidad del mensaje se amplifica. (Garrido Pintado, 2011)

El turista usa Internet para buscar información (en foros, blogs, comunidades virtuales, etc.), seleccionarla, adquirir un servicio y, una vez disfrutado, compartir sus experiencias con el resto de internautas. Se trata de un proceso de retroalimentación continua donde los turistas se convierten en consumidores y prescriptores de servicios disfrutados empleando la red como medio. En la tabla 1.5 se identifican seis etapas desde que el viajero toma la decisión de viajar hasta que regresa a su hogar:

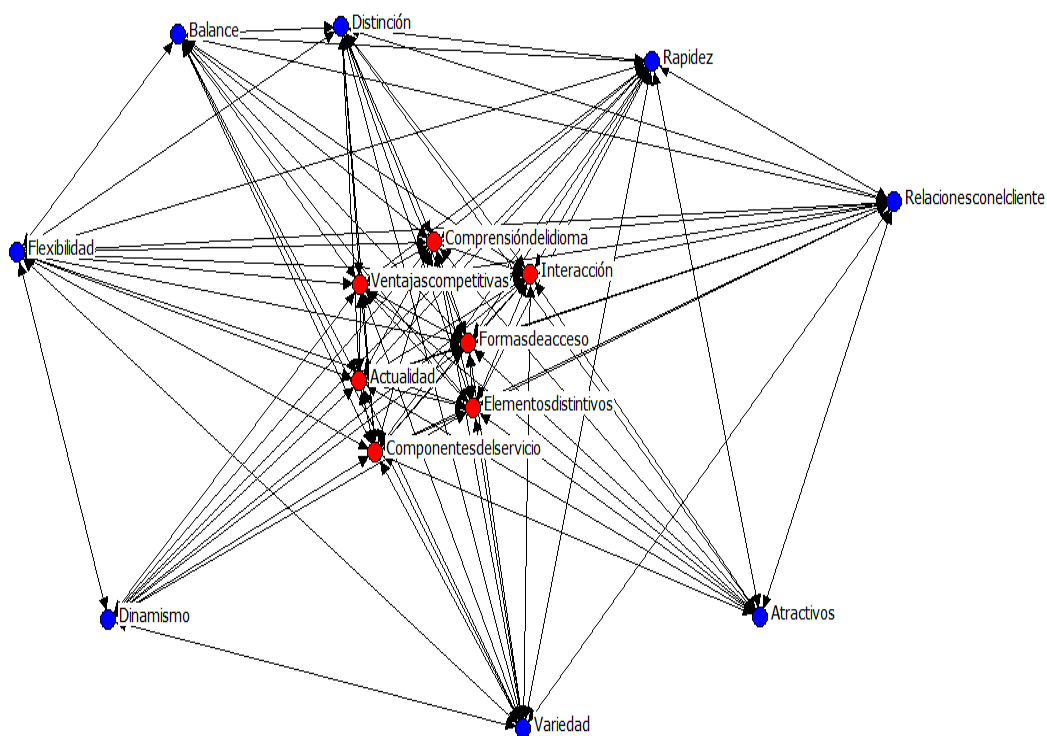
**Tabla 1.5. Etapas de un viajero**

Etapas	Contenido
1. Inspiración	Espacios donde el usuario consulta información, lee opiniones y contrasta información sobre futuros viajes
2. Planificación	Búsqueda de información práctica sobre el lugar a visitar
3. Comparación	El usuario compara servicios y precios
4. Reserva	Hace su contrato para luego disfrutar del viaje.
5. Viaje	El usuario disfruta de sus vacaciones, pero también busca información “in situ” a través de su móvil u otros dispositivos portátiles. Interactúa con los proveedores, con el destino y con sus amigos
6. Compartir	Una vez finalizado el viaje, el usuario comparte sus experiencias a través de los diferentes canales sociales.

**Fuente: Elaboración propia a partir libro blanco de los viajes sociales, editado por la red social Minube (2012)**

De ahí que sea de vital importancia determinar las dimensiones de calidad asociadas a la promoción online de los servicios hoteleros, para ello se ha realizado a partir del

procedimiento por García Pérez (2018) basada en una revisión a 37 autores especializados en el tema (**Anexo 1**). Con la ayuda del paquete estadístico Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 y el Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, se ejecutó un análisis de redes (ver figura 1.2); y se determinó que las dimensiones (actualidad, componentes del servicio, elementos distintivos, ventajas competitivas, comprensión del idioma, formas de acceso e interacción) presentan un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes. De igual modo, tienen menor centralización global de cercanía con la red (in Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (in Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad (**Anexo 2**).



**Figura 1.2. Relaciones entre dimensiones según tratamiento de los autores. (García Pérez, 2018)**

Por tanto, las dimensiones de calidad, más representativas, en la promoción online de los servicios hoteleros son:

1. Actualidad: La promoción debe reflejar actualización sistemáticamente, el empleo de técnicas de marketing vinculándose con los avances tecnológicos actuales para lograr una mayor atracción de sus productos. Necesita estar siempre adaptada y adecuada a los constantes cambios.
2. Componentes del servicio: Para una información ampliada y sólida para todos los internautas deben estar presentes los cinco componentes del servicio<sup>6</sup>
3. Elementos distintivos: Por causa del gran volumen de acciones promocionales existentes hoy en día es necesario destacar los elementos distintivos, diferenciadores o las características esenciales que presenta el hotel y sus servicios.
4. Ventajas competitivas: corresponde a elementos asociados a planes de descuento y ofertas ventajosas para el cliente.
5. Comprensión e idioma: La promoción debe ser de fácil comprensión y facilitarse en todos los idiomas necesarios ya que estará destinada a personas de cualquier país.
6. Formas de acceso: las vías de acceso, formas de solicitud, ubicación geográfica, teléfonos, correo electrónico deberán estar plasmados en el sitio web brindándole a los usuarios una respuesta rápida por parte del hotel.
7. Interacción: Debe garantizar la interacción entre los clientes y con los representantes del hotel logrando negociar cualquier tipo de inconveniente por parte de los clientes brindándole sugerencias para su satisfacción.

### **1.3 Análisis crítico de los instrumentos orientados a la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros**

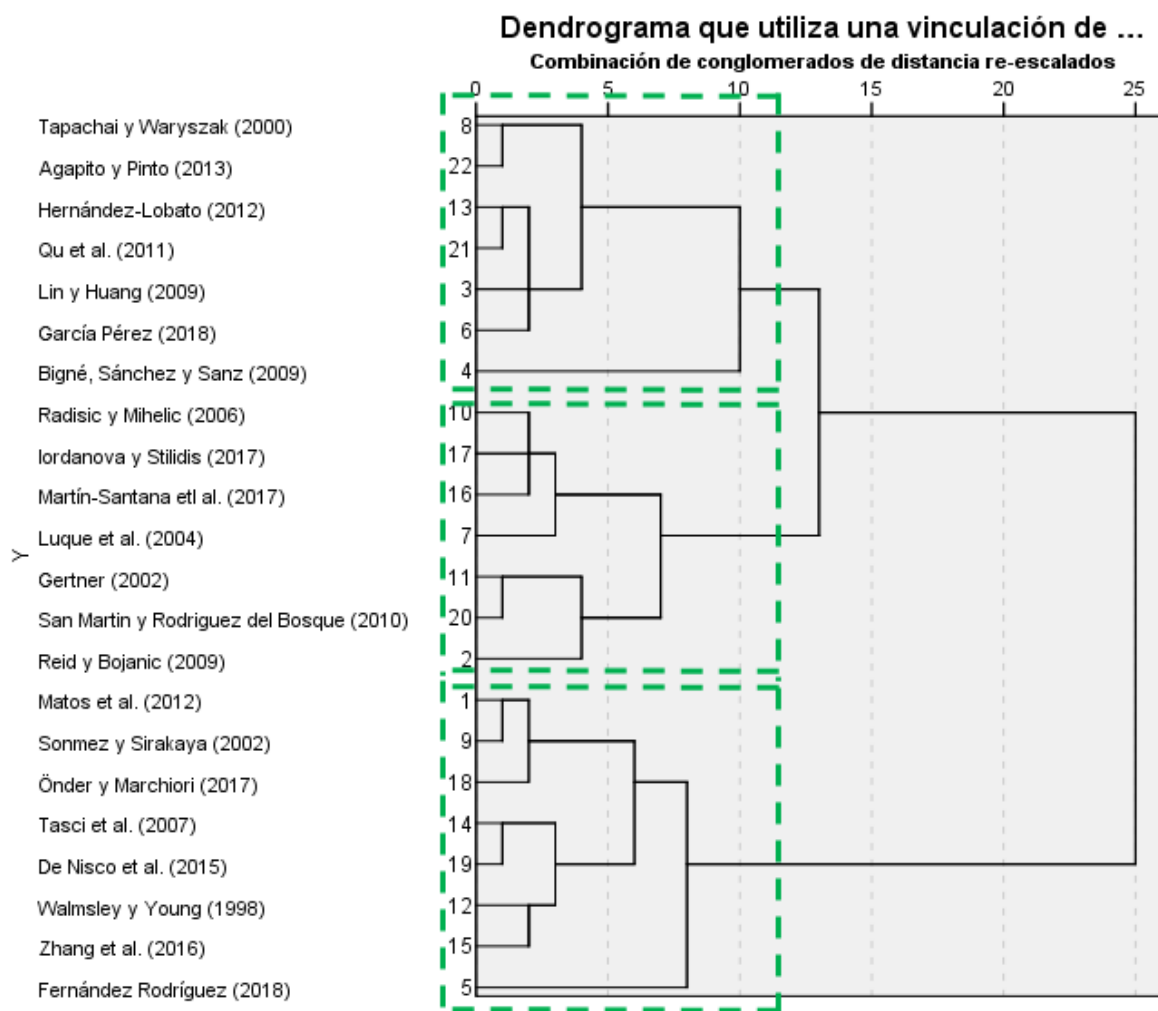
Para el desarrollo de este epígrafe se realizó un análisis a investigaciones<sup>7</sup> relacionadas con la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros, permitiendo identificar las principales tendencias de los estudios sobre el tema. Con la ayuda del Statistic

---

<sup>6</sup> Según autores como Grönroos, 1984; Parasuraman et al, 1994; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017; los componentes del servicio son: Precio, Personas, Actividades o Producto, Infraestructura y Recursos.

<sup>7</sup> Gerther, 2002; Önder y Marchiori, 2017; Agaito y Pinto, 2013; Reid y Bojanic, 2009; Tapachi y Waryszak, 2000; Qu et al, 2011; San Martín y Rodríguez del Bosque, 2010; Fernández Rodríguez, 2018; Lordanova y Stildis, 2017; García Pérez, 2018; Zhang et al., 2016; Tasci et al, 2007; Martín-Santana et al., 2017; Walmsley y Young, 1996; Lin y Huang, 2009; Matos et al., 2012; De Nisco et al., 2015; Hernández Lobato, 2012; Radisic y Mihelic, 2006; Sonmez y Sirakaya, 2002; Bigné, Sánchez y Sanz, 2009; Luque et al., 2004.

Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico por autores (ver figura 1.3) utilizando como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, según el cual con un corte en el nivel 12 se obtuvo que los autores pueden ser reunidos en tres posibles grupos.



**Figura 1.3. Análisis de Conglomerado por autores**

El primer clúster contiene el 31.82% de los autores<sup>8</sup> y se centra en la calidad de la promoción percibida, la contabilización de elementos para describir el panorama de la promoción online y establecer elementos o atributos a verificar en la web para evaluar el desempeño del sitio. Se enfoca, además, en la calidad de la promoción online con un enfoque de gestión, destacándose la investigación realizada por la autora García Pérez

<sup>8</sup> Tapachi y Waryszak, 2000; Agaito y Pinto, 2013; Hernández Lobato, 2012; Qu et al, 2011; Lin y Huang, 2009; García Pérez, 2018; Bigné, Sánchez y Sanz, 2009.



(2018), que propone un procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros, teniendo en cuenta todas las etapas del ciclo de gestión.

El segundo grupo contiene al 31.82% de los estudiosos<sup>9</sup>, observándose como tendencia fundamental la evaluación de la percepción de la calidad de la promoción del servicio, la medición del impacto de las actividades que permiten identificar la percepción sobre la promoción y el análisis de las variables de gestión que influyen en la calidad de la promoción del servicio hotelero. Los estudiosos de este grupo contemplan las peculiaridades de la comunicación turística y las utilidades y limitaciones que la publicidad ofrece, analizan; además, la percepción, uso y beneficios de las redes sociales como herramientas de promoción turística.

El tercer clúster contempla el 36.36% de los investigadores<sup>10</sup> y aborda la evaluación de la red social de los hoteles a partir de la identificación de los atributos que deben estar presentes en la red social del hotel para incrementar la eficiencia de los resultados de la estrategia de marketing con redes sociales. De ahí que se analice las acciones e innovaciones de promoción turística online. Otros elementos presentes en este clúster es la construcción de matrices de oportunidades a partir del análisis de la satisfacción del cliente y estrategias orientadas al perfeccionamiento de la calidad en la promoción online del servicio hotelero.

Por tanto, se decide implementar la metodología propuesta por García Pérez (2018) para gestionar la calidad de la promoción online de los servicios hoteleros. Este procedimiento integra todas las etapas del ciclo de gestión, incluyendo como fase un diagnóstico donde se caracterizan los elementos generales del hotel y se evalúan los indicadores asociados a la calidad en la utilización y aprovechamiento de las fuentes de promoción online. Se analizan y clasifican todos los servicios hoteleros en función de los resultados de cada indicador y la interrelación entre ellos, y de esta manera, diseñar estrategias específicas a partir de los resultados que se obtengan. Es aplicable a todas las fuentes de promoción

---

<sup>9</sup> Radisic y Mihelic, 2006; Lordanova y Stildis, 2017; Martin-Santana et al., 2017; Luque et al., 2004; Gerther, 2002; San Martín y Rodríguez del Bosque, 2010; Reid y Bojanic, 2009

<sup>10</sup> Matos et al., 2012; Sonmez y Sirakaya, 2002; Ónder y Marchiori, 2017; Tasci et al., 2007; De Nisco et al., 2015; Walmsley y Young, 1996; Zhang et al., 2016; Fernández Rodríguez, 2018

online y a más de un sector de servicios; integra los atributos y dimensiones asociados a la calidad en la promoción online en cada uno de sus componentes y presenta un enfoque de mejora continua.

#### **1.4 Análisis empírico de la calidad de la promoción online en el Hotel Brisas Guardalavaca**

El Hotel Brisas Guardalavaca de la cadena hotelera CUBANACAN SA, entra en perfeccionamiento empresarial el 18 de mayo del 2000. Posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la ONN el 2 de marzo de 2012 para los servicios de alojamiento, restauración y recreación – animación. Además, posee Sistema de Gestión de Calidad de Equipos Médicos (NC-ISO 13485), Sistema de Gestión Ambiental (NC-ISO 14001), Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (NC 18001), Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria (NC-ISO 22000), Sistema de Gestión de la Energía (NC-ISO 50001). Durante el mes de diciembre del 2013 se llevó a cabo la inspección de la Re categorización hotelera, derivado de ello el 10 de febrero del 2014 se adoptó el acuerdo No. 71 mediante el cual ratifica la categoría 4 estrellas al establecimiento y mantiene los 4 tenedores a los restaurantes La Trattoria y El Patio de los Artistas, condiciones que ha mantenido hasta el cierre del año 2018.

La entidad ha desarrollado un trabajo estable en el Sistema de Gestión de la Calidad lo que se sustenta en elementos como: ha sido objeto de inspección por Tour Operadores (TTOO) de diversas nacionalidades, obteniendo resultados aceptables, evidenciando el trabajo en equipo, así como el cumplimiento de las normas internacionales emitidas por la Federación Internacional de Tour Operadores (FTO). También ha cumplido con regulaciones y normas nacionales en materia de Seguridad, Higiene e Inocuidad de los Alimentos. Realiza un trabajo meritorio por el continuo cumplimiento de los estándares de calidad en los diferentes procesos diseñados en la instalación y su mejora continua. Ha sido galardonada con el Reconocimiento Ambiental Nacional (RAN) como muestra del trabajo cotidiano en favor de la preservación del Medio Ambiente.

El Hotel tiene tres fuentes de promoción online: página web, perfil en Facebook y perfil en Tripadvisor con el fin de comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados

sobre la empresa, sus productos, y ofertas. Son la vía más rápida, eficaz y eficiente para comunicarse con sus clientes. A partir de la revisión de dichas fuentes, encuestas a los clientes, entrevistas con la especialista en gestión comercial del hotel y los encargados de dichas fuentes, informes del MINTUR (2010-2018), aportes de estudios tales como Mastrapa Rodríguez (2013), Matos Carballosa (2013), Riberón León (2013), Batista Sánchez (2014), Mora Hernández (2014), Pérez Pérez (2017), González Camejo (2018), García Pérez (2018), permitieron identificar insuficiencias existentes en los espacios de promoción online en el hotel:

1. Las fuentes de promoción online son limitadas representado solo un 30% de las fuentes de promoción más populares entre los internautas.
2. Encuestas realizadas aportaron que el 86% de los clientes opina que existe desactualización de las fuentes de promoción online
3. Los componentes del servicio en el diseño de las fuentes de promoción online se muestran en un solo en un 50%
4. No están creadas las condiciones tecnológicas para el manejo de las páginas web
5. La información disponible solo se muestra en los idiomas español e inglés donde existen otros mercados emisores como Alemania, Francia y Rusia
6. El 80% de los clientes afirmo que las fuentes de promoción online son poco atractivas
7. Las fuentes de promoción online solo abarcan los atributos básicos y distintivos de los servicios en un 15%
8. Falta de capacitación del especialista en gestión comercial
9. No se explotan formas de promoción online como videos, concursos, rifas.

Por tanto, se certifica la importancia, para el desarrollo y evolución del hotel Brisas Guardalavaca, de aplicar un procedimiento que logre gestionar efectivamente la calidad en la promoción online de sus servicios hoteleros, culminando en un conjunto de mejoras para sus sitios online que posteriormente se reflejen en la utilidad del hotel.

## **CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PROMOCIÓN ONLINE DE LOS SERVICIOS HOTELEROS**

En el presente capítulo se aplicó en el Hotel Brisas Guardalavaca un procedimiento diseñado por García Pérez (2018) para gestionar la calidad en la promoción online de sus servicios hoteleros; con el fin de identificar las principales deficiencias y proponer un conjunto de acciones que contribuyan a su solución, en aras de lograr un incremento en la ocupación y satisfacción del cliente.

### **2.1 Procedimiento para gestionar la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros.**

Este instrumento metodológico se compone de tres fases, en cada una de ellas se declaran etapas, pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a utilizar, en el **anexo 3** se ilustra el algoritmo que lo describe.

#### **Fase I. Preparación para el cambio**

**Objetivo:** crear las condiciones organizativas para el desarrollo del procedimiento. Simultáneamente se comete una caracterización general del funcionamiento de la organización según el alcance de la investigación.

#### **Etapas 1. Capacitación e involucramiento**

**Objetivo:** implicar y capacitar a todos los integrantes de la organización, para alcanzar una óptima comunicación entre el investigador y los trabajadores del hotel.

**Contenido:** organizar las acciones orientadas a la cooperación de los trabajadores en el desarrollo de la investigación; para reducir el impacto nocivo que puede ocasionar la resistencia al cambio y el temor a que los resultados del estudio puedan demostrar

insuficiencias en los procedimientos de trabajo. Se constituye un equipo de trabajo formado por los miembros del Consejo de Dirección y la autora de la investigación; además se recomienda la contratación de consultores para evitar que el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización pueda afectar los resultados de la investigación.

Debe garantizarse que los miembros del grupo de trabajo sean previamente capacitados en el tema y adquieran conciencia de la relevancia que tiene la investigación para que el hotel alcance mayores resultados en cuanto a la calidad en la promoción de sus servicios. Constituye una prioridad implicar a todos los trabajadores en el estudio, esencialmente a aquellos que se hallan vinculados a los servicios de forma directa. Deben gestionarse los recursos necesarios para el estudio, teniendo en cuenta que estos no pueden ocasionar costos que limiten la realización del trabajo.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental, conferencias, trabajo en grupo.

### **Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo**

**Contenido:** se seleccionan y capacitan los integrantes del equipo de trabajo. Estos se encargarán de llevar a cabo todas las tareas y pasos comprendidos en cada fase del procedimiento. Se organizarán actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de promoción online y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Debe garantizarse que el equipo esté integrado por especialistas en el campo metodológico y en el práctico, para garantizar que estos tengan conocimiento del sector hotelero y además posean habilidades para tomar decisiones respecto a la selección de técnicas y el procesamiento de datos. Es importante garantizar que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia de la investigación y posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

### **Paso 2. Selección del comité de expertos**

**Contenido:** En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté

integrado por 11-15 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parciales o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

Para seleccionar los expertos se propone emplear el Método propuesto por González Camejo, 2018. Este parte del cálculo de un índice de experticia según aspectos como grado científico, años de experiencia, investigaciones realizadas y participación en eventos. En la tabla 2.1 se recogen los criterios para la clasificación de los aspectos y en la escala. El índice se calcula según la expresión de cálculo (1).

**Tabla 2.1 Parámetros para evaluar la experticia**

<b>Criterios</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Clasificación</b>
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1
	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3
Participación en eventos relacionados con el tema	Regionales	1
	Nacionales	2
	Internacionales	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 – 3	Alto

**Fuente: Elaboración propia**

$$\text{Índice de Experticia (IE)} = \sum Pp/4 \quad (1)$$

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Se recomienda seleccionar expertos con índices de experticia alto para garantizar una mayor confiabilidad en los resultados. Todas las decisiones que requieran de la consulta especializada durante la aplicación del procedimiento deberán ser sometidas al juicio de los especialistas seleccionados.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

## **Fase II. Diagnóstico y diseño de la promoción online**

**Objetivo:** describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad en la promoción online de los servicios. Diseñar las estrategias de promoción en función de los elementos caracterizados y teniendo en cuenta cada uno de los componentes en cada servicio.

### **Etapas 2. Caracterización general**

**Contenido:** describir las principales características del hotel, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la calidad en la promoción online de los servicios. Esta etapa posee alta importancia ya que la correcta caracterización de la organización permite a los investigadores conocer acerca de su funcionamiento. Aunque deben analizarse los elementos generales, se le confiere prioridad a aquellas características específicas de las instalaciones hoteleras que facilitan la comprensión de los servicios y la toma de decisiones; los elementos a tener en cuenta para caracterizar un hotel son:

- Grupo Empresarial al que se subordina
- Principales mercados emisores
- Competidores
- Proveedores
- Regulaciones legales: Normas y estándares por los que se rige el hotel
- Servicios
- Recursos (Infraestructura, Tecnología, Personal)
- Indicadores del desempeño (Satisfacción del cliente)

### **Paso 3. Caracterización de la promoción online**

**Contenido:** En este paso se caracteriza la promoción online del hotel en cada una de las fuentes existentes y se compara con sus competidores directos<sup>11</sup>. Para desarrollar esta acción deben revisarse todas las fuentes de promoción que utilizan el hotel y sus competidores y llegar a conclusiones respecto a las fortalezas y debilidades encontradas.

#### **Tarea 1. Cálculo del índice de ventaja en la utilización de la promoción online (IVUPO)**

En esta tarea se calcula el IVUPO como una medida del empleo que hace el hotel de las fuentes de promoción online respecto a sus competidores directos. Para calcular el IVUPO se emplea la expresión de cálculo (2). Este indicador debe calcularse de forma general. La escala de evaluación debe ser nominal otorgando valores de cero y uno para la no utilización y la utilización, respectivamente. El número de fuentes promocionales analizadas dependerá de las normativas y políticas por las cuales se rija el hotel.

$$IPOH = \sum_1^n P / \text{total de fuentes promocionales disponibles} \quad (2)$$

IPOH: índice de promoción online del hotel

IPOHc: índice de promoción del hotel competidor

P: puntuación (0-1)

Escala para IVUPO:

$IPOH \leq IPOHc$  (Baja)

$IPOH > IPOHc$  (Alta)

**Técnicas:** revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso, encuestas, métodos de expertos

---

<sup>11</sup> Hoteles con similar categoría y marca que se encuentran ubicados en la misma zona geográfica



### Etapa 3. Diagnóstico a la calidad de la promoción online

**Contenido:** analizar el comportamiento actual de la promoción online en cada servicio y en el hotel de forma general. Se analizan los principales resultados de cada indicador y se comparan entre sí. Esta etapa analiza, en un primer momento (pasos 4 y 5), los indicadores globales asociados a la promoción y sus atributos de calidad y en un segundo momento los indicadores específicos, referentes al contenido de la promoción online (pasos 6 y 7). La interrelación de estos indicadores facilita clasificar los servicios y el hotel en cuanto a la calidad de la promoción online y adoptar estrategias específicas para cada situación.

### Paso 4. Cálculo del índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online (ICAPO)

**Contenido:** El ICAPO refleja la medida en la que cada servicio del hotel aprovecha las fuentes de promoción online disponibles y evalúa la presencia de los atributos de calidad en esta. Para determinar estos coeficientes se emplean las expresiones de cálculo (3-6). Los atributos de calidad empleados para evaluar la promoción online se basan en la revisión bibliográfica sobre la promoción online en los servicios hoteleros. En la tabla 2.2 se muestra la descripción de los atributos de calidad a emplear, con las puntuaciones (orden ascendente) a otorgar. Por tratarse de elementos altamente subjetivos y que necesitan de una evaluación calificada, se recomienda capacitar previamente al equipo evaluador y consultar los resultados con el comité de expertos, conforme se avance en el desarrollo de esta tarea.

**Tabla 2.2. Criterios de calidad para el ICAPO**

Atributos de calidad	Descripción	P: (1-5) ascendente
Actualidad	La promoción debe corresponderse con cada elemento del servicio, debe actualizarse sistemáticamente y modificarse para hacer más atractiva la oferta	
Componentes del servicio	Deben estar presentes los cinco componentes del servicio <sup>12</sup>	

<sup>12</sup> Según autores como Grönroos, 1984; Parasuraman *et al*, 1994; Pérez Pérez, 2017 y González Escalona, 2017; los componentes del servicio son: Precio, Personas, Actividades o Producto, Infraestructura y Recursos.

Elementos distintivos	Destacan los elementos distintivos o diferenciadores del hotel y los servicios
Ventajas competitivas	Elementos asociados a planes de descuento, precios ventajosos, ofertas beneficiosas para el cliente, etc.
Comprensión e idioma	La promoción debe ser de fácil comprensión y facilitarse en todos los idiomas necesarios
Formas de acceso	Vías de acceso, formas de solicitud, ubicación geográfica, teléfonos, correo electrónico, etc.
Interacción	Debe garantizar la interacción entre los clientes y con los representantes del hotel

**Fuente: Elaboración propia**

$$ICAPOh = \sum_1^3 ICAPOs \div 3 \quad (3)$$

$$ICAPOs = \sum_1^7 Pac \div 7 \quad (4)$$

$$ICAPOa = \sum_1^n Pac \div n \quad (5)$$

$$ICAPOf = \sum_1^3 ICAPOs \div 3 \quad (6)$$

ICAPOh: índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online del hotel

ICAPOs: índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online del servicio

ICAPOf: índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online de la fuente de promoción online

ICAPOa: índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online para cada atributo

Pac: puntuación para cada atributo de calidad en la promoción online

La escala empleada para evaluar la mayor parte de los indicadores propuestos en el instrumento se ilustra en la tabla 2.3

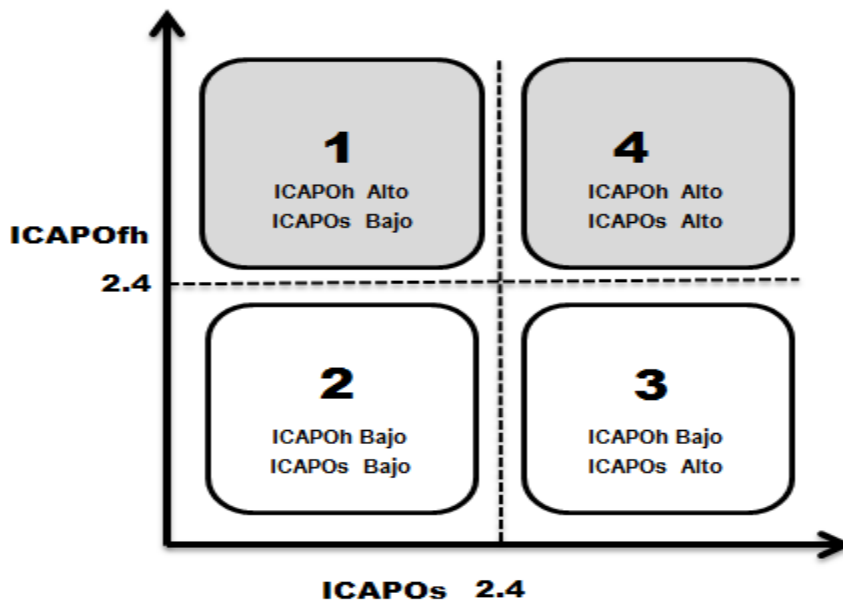
**Tabla 2.3. Escala propuesta para la evaluación de los indicadores**

Rangos	Clasificación
1-2.49	Baja
2.5-5	Alta

**Técnicas:** revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso, entrevistas

**Tarea 2. Construir la matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online (MCAPO)**

Se construye la matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online para el hotel y cada servicio, con el objetivo de clasificar los servicios, en cuanto a su estado actual y con vista a la toma de acciones correctivas. En la figura 2.1 aparece la MCAPO y en la tabla 2.4 se describen las estrategias para cada cuadrante. Los indicadores a relacionar en esta matriz son el ICAPOs e ICAPOfh, en el caso del primero se asume el valor resultante para cada servicio y en el segundo se toma como valor fijo el ICAPOh del hotel, promediando los tres servicios, según la expresión de cálculo (3). El valor del ICAPOh sería un valor constante, tanto para los servicios como para el hotel; de tal forma que todos los servicios se ubicaran en los cuadrantes superiores o inferiores.



**Figura 2.1. Matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online (MCAPO)**

Fuente: García Pérez, 2018

**Tabla 2.4 Estrategias para la clasificación por cuadrantes en la (MCAPO)**

<b>Cuadrante</b>	<b>Clasificación</b>
1	La calidad de la promoción online para los servicios ubicados en este cuadrante, se caracteriza por tener baja calidad; sin embargo, la calidad y aprovechamiento de la promoción en el hotel, en general, es alta. De esta forma la mejora en la calidad en el servicio constituye la estrategia fundamental para alcanzar el equilibrio y evitar que las dificultades en el servicio incidan negativamente en el hotel.
2	La situación de los servicios ubicados en este cuadrante es crítica, ya que además de que la calidad y aprovechamiento de la promoción online en el hotel es baja; la calidad y aprovechamiento de este servicio también es baja. Las estrategias fundamentales en este cuadrante se orientan hacia el rediseño total de la promoción en el servicio.
3	Los servicios ubicados en este cuadrante poseen una alta calidad y aprovechamiento de la promoción online; sin embargo, la calidad de la promoción online en el hotel, de forma general, es baja. Las estrategias en este cuadrante se orientan hacia la mejora en los restantes servicios, ya que esta situación puede comenzar a afectar el servicio en cuestión en cualquier momento.
4	Los servicios ubicados en este cuadrante poseen un estado favorable, ya que no solo la calidad en la promoción online del hotel es alta, sino que la calidad y aprovechamiento de la promoción online del servicio también es alta. Las estrategias se orientan hacia la mejora de los indicadores.

**Fuente:** Elaboración propia

**Técnicas:** revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso, entrevistas

### **Paso 5. Cálculo del índice de importancia de las fuentes de promoción online (IIFPO)**

**Contenido:** en este paso se evalúa la importancia que conceden los clientes a las fuentes de promoción online utilizadas por el hotel para cada uno de los servicios. Para ello se proponen las expresiones de cálculo (7-9). La determinación del IIFPO se realiza mediante instrumentos de recopilación de información (encuestas, entrevistas, etc.). Se analiza la valoración del cliente para cada servicio y se obtienen valores globales. La escala de evaluación por rangos a emplear, es la misma que aparece en la tabla 2.2.

$$IIFPOf = \sum_1^n Pf/n \text{ (7)}$$

$$IIFPOh \sum_1^3 = IIFPOs \div 3 \text{ (8)}$$

$$IIFPOs = \sum_1^7 Pac \div 7 \text{ (9)}$$

IIFPOf: índice de importancia de las fuentes de promoción online

IIFPOh: índice de importancia de las fuentes de promoción online del hotel

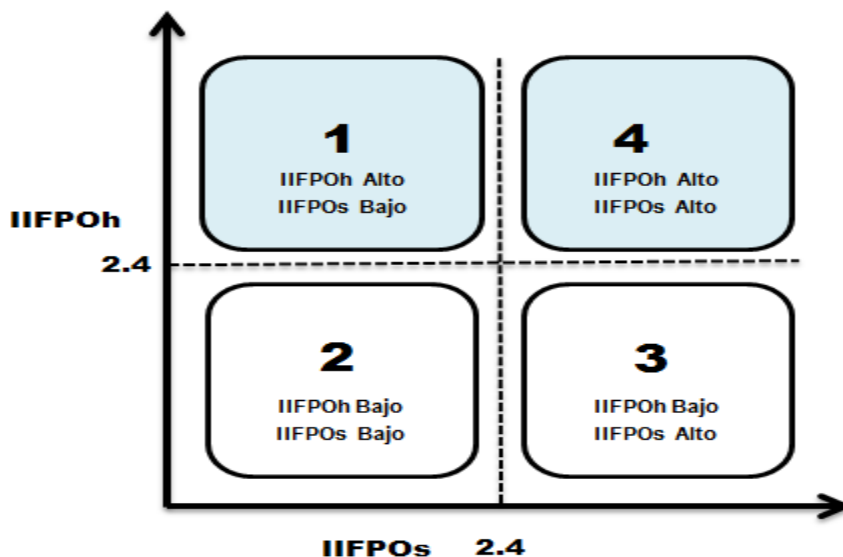
IIFPOs: índice de importancia de las fuentes de promoción online para cada servicio

Pf: puntuación para cada fuente de promoción online

**Técnicas:** Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

### **Tarea 3. Construir la matriz de importancia de las fuentes de promoción online (MIFPO)**

El objetivo de esta matriz es clasificar los servicios atendiendo a la importancia que le conceden los clientes dentro de las fuentes de promoción empleadas por el hotel. La matriz relaciona los indicadores IIFPOh e IIFPOs, al igual que en la tarea 2 los servicios se encontrarán ubicados en cuadrantes adyacentes, ya que el IIFPOh es constante para todos los servicios porque es un indicador global. La figura 2.2 muestra la MIFPO y la tabla 2.5 describe la clasificación por cuadrantes y las estrategias a seguir.



**Figura 2.2 Matriz de importancia de las fuentes de promoción online (MIFPO)**

**Fuente: García Pérez, 2018**

**Tabla 2.5 Estrategias para la clasificación por cuadrantes en la (MIFPO)**

Cuadrante	Clasificación
1	La importancia otorgada por los clientes a las fuentes de promoción online en los servicios ubicados en este cuadrante es baja; sin embargo, de forma general en el hotel, es alta. Las estrategias en este cuadrante deben dirigirse a fortalecer la presencia de estos servicios en las fuentes de promoción para que la situación actual no se generalice a los servicios restantes.
2	La situación de las fuentes promocionales, en sentido general es muy mala, ya que no solo es baja para estos servicios, sino para el hotel. Las estrategias fundamentales en este cuadrante se orientan hacia la modificación total de las fuentes de promoción.
3	A juicio de los clientes, los servicios ubicados en este cuadrante están altamente reflejados dentro de las fuentes de promoción; sin embargo, la importancia de las fuentes de promoción online del hotel, de forma general, es baja. Las estrategias en este cuadrante se alinean hacia la mejora en la promoción de los restantes servicios, debido a que este contexto puede comenzar a afectar, en cualquier momento, el servicio en cuestión.
4	Los servicios ubicados en este cuadrante poseen un estado favorable, ya que no solo

	la calidad en la promoción online del hotel es alta, sino que la calidad y aprovechamiento de la promoción online del servicio también es alta. Las estrategias se sitúan hacia la mejora de los indicadores.
--	---

**Fuente: García Pérez, 2018**

**Técnicas:** Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

### **Paso 6. Cálculo del índice de promoción online de los atributos básicos del servicio (IPOABs)**

**Contenido:** en este paso se determina la medida en que se promocionan los elementos básicos de cada servicio hotelero y las formas de promoción online más empleadas en cada fuente y en cada servicio. Para cuantificar estos resultados se proponen las expresiones de cálculo (10-12). Los elementos básicos de cada servicio se corresponden a las NC: 126:2001 y 127: 2014, para los servicios de alojamiento y restauración respectivamente. En el caso del servicio de animación, los atributos básicos se determinaron mediante una revisión bibliografía a 13 investigaciones<sup>13</sup> relacionadas con el tema. Se recomienda emplear escalas dicotómicas para evaluar el empleo del atributo básico mediante las formas de promoción online; se otorga (1) cuando la forma de promoción es empleada y (0) cuando no lo es.

$$IPOABs = \sum_1^f IPOABf / f \quad (10)$$

$$IPOABfo = \sum_1^a Pa / a \quad (11)$$

$$IPOABf = \sum_1^{fo} Pfo / fo \quad (12)$$

IPOABs: índice de promoción online de los atributos básicos del servicio

IPOABfo: índice de promoción online de los atributos básicos del servicio por forma de promoción

<sup>13</sup> Parasuraman et al. 1994; Ulacia, 2006; Zouni, Kouremenos, 2008; Benítez del Rosario, 2010; Ortega Sánchez, 2013; Monsalve Castro, Hernández Rueda, 2015; Duque Oliva, Parra Díaz, 2015; Leyva Oro, 2015; Ulacia Oviedo, 2015; Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco, 2016; Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017

IPOABf: índice de promoción online de los atributos básicos del servicio por fuente de promoción

Pa: puntuación por atributo

Pf: puntuación por fuente de promoción

Pfo: puntuación por forma de promoción

Fo: forma de promoción

La escala a emplear para clasificar estos indicadores se muestra en la tabla 2.6.

**Tabla 2.6. Escala de evaluación para los IPOABs**

Categorías/indicadores	IPOABs	IPOABfo	IPOABf
Alto	0.5-1	0.5-1	0.5-1
Bajo	0-0.49	0-0.49	0-0.49

**Fuente: García Pérez, 2018**

Servicio de Alojamiento: Los elementos que deben promocionarse del servicio Alojamiento fueron seleccionados a partir de la NC: 127:2014.

Servicio de Restauración: se definen los atributos básicos en correspondencia con los requisitos 5.1-5.17 de la NC 126: 2001 y el requisito 5.3.20.1.1 de la NC 127: 2014.

Servicio de Animación: las investigaciones consultadas, en materia de promoción online para servicios hoteleros poseen una base bibliográfica sólida. Los aportes de Ortega Sánchez, 2013 permiten definir los elementos del servicio de Animación y su interrelación con las formas de promoción.

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa, técnicas de consenso



## **Paso 7. Cálculo del índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio (IPOADs)**

Se evalúa la medida en que la promoción online incluye los elementos distintivos del servicio; así como las formas de promoción que se emplean en cada una de las fuentes utilizadas. Los atributos distintivos de cada servicio, dependen del tipo de hotel, la autora consulto varias investigaciones<sup>14</sup> que abordan este tipo de elementos y concluyó que los atributos distintivos de los servicios hoteleros pueden clasificarse en cuatro dimensiones: geográfica, cultural, económico y sostenible. Las expresiones de cálculo, escalas y métodos empleados en este paso son los mismos que en el paso 6.

$$IPOADs = \sum_1^{f^o} Pfo \quad (10)$$

$$IPOADfo = \sum_1^a Pa \quad (11)$$

$$IPOADf = \sum_1^{f^o} Paf/f \quad (12)$$

IPOADs: índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio

IPOADfo: índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio por forma de promoción

IPOADf: índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio por fuente de promoción

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa, técnicas de consenso

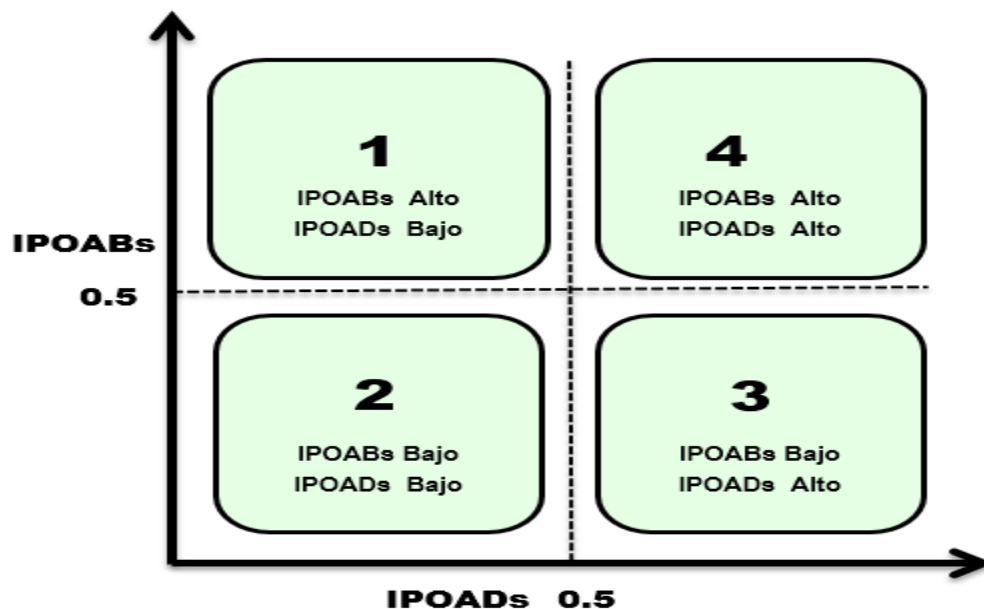
### **Tarea 4. Construir la matriz de promoción online por atributo (MPOA)**

El objetivo de esta tarea es comparar los IPOABs e IPOADs y clasificar los servicios atendiendo a la promoción online de estos elementos. Los valores establecidos para la comparación se corresponden con la escala de la tabla 2.6 y son específicos para cada servicio. Para facilitar la clasificación de los servicios se asume ubicar por defecto los

---

<sup>14</sup> Mastrapa Rodríguez (2013), Riberón León (2013), Matos Carballosa (2013), Pérez Pérez (2017) y González Escalona (2017)

indicadores evaluados ya que el rango asumido para la categoría superior es más amplio. La figura 2.3 muestra la MPOA y en la tabla 2.7 se describen los resultados para cada cuadrante y las estrategias a seguir.



**Figura 2.3 Matriz de promoción online por atributo (MPOA)**

Fuente: García Pérez, 2018

**Tabla 2.7 Estrategias para la clasificación por cuadrantes en la (MPOA)**

Cuadrante	Clasificación
1	Predomina la promoción de los atributos básicos sobre la de los distintivos. Las estrategias, de acuerdo con la MCAPO, deben dirigirse a potenciar la promoción de los atributos distintivos, ya que son los que marcan la diferencia entre servicios similares.
2	La promoción online no refleja claramente la presencia de atributos básicos y distintivos. Los servicios ubicados en este cuadrante generalmente aportan muy poca información en las fuentes promocionales o emplean formas de promoción limitadas. Las estrategias para estos servicios deben ser radicales y de modificación total en las formas de promoción y en el contenido de esta, según los resultados en la MCAPO.
3	Según varios autores, la situación de los servicios ubicados en este cuadrante es favorable, sin embargo, otros consideran que la promoción debe contener los

	atributos básicos del servicio ya que estos reflejan los elementos que dan lugar a la solicitud del servicio. Las estrategias fundamentales para los servicios en este cuadrante deben dirigirse a incorporar en la promoción los atributos básicos del servicio. La situación de los servicios ubicados en este cuadrante depende de la posición que ocupen en la MCAPO.
4	Los servicios situados en este cuadrante presentan un estado favorable, ya que la promoción esta equilibrada en cuanto a la inclusión de atributos básicos y distintivos. Las estrategias se encaminan hacia la mejora de los indicadores, en función de los resultados en la MCAPO.

**Fuente: García Pérez, 2018.**

**Técnicas:** Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

#### **Etapa 4. Análisis y clasificación de los servicios**

**Objetivo:** realizar una valoración global de los indicadores calculados en la etapa 2 para cada servicio y para el hotel, de forma general, y otorgar prioridad a su tratamiento en función del estado general y de acuerdo a las estrategias asumidas en cada una de las matrices propuestas en las tareas 2, 3 y 4.

**Contenido:** se realiza una comparación entre los indicadores; luego de esto se determinan las deficiencias de la calidad en la promoción online de cada servicio y se seleccionan las estrategias. Los criterios de clasificación propuestos por la autora se corresponden con las categorías expuestas en las escalas empleadas. La tabla 2.8 muestra los criterios de clasificación para el otorgamiento de prioridades a cada servicio, según la calidad de la promoción online (CPO).

**Tabla 2.8 Criterios de clasificación y prioridad para la CPO**

<b>Calidad de la promoción online (CPO)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Prioridad</b>
Baja	3-5 indicadores clasifican como bajos	1
Alta	0-2 indicadores clasifican como bajos	2

**Fuente: García Pérez, 2018**

**Técnicas:** métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

### **Paso 8. Definición de las estrategias de promoción por servicio**

**Contenido:** se construye la matriz de estrategias para cada servicio, en función de la prioridad y los resultados de las MCAPO, MIFPO y MPOA. En la tabla 2.9 aparece la matriz de estrategias de acuerdo con el estado de los indicadores.

**Tabla 2.9 Matriz de estrategias de promoción para los servicios hoteleros**

<b>Indicadores de CPO</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Estrategias si el indicador es bajo</b>
<b>IVUPO</b>		Potenciar la utilización de nuevas fuentes de promoción online
<b>ICAPO</b>		Garantizar que la promoción online:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se corresponda con cada elemento del servicio</li><li>2. Se actualice y modifique sistemáticamente</li><li>3. Se promocionen las actividades y productos, el personal, los precios, la infraestructura y los recursos</li><li>4. Evidencie los elementos diferenciadores del servicio y los datos necesarios para acceder a este</li><li>5. Sea de fácil comprensión para cualquier cliente</li><li>6. Facilite la interacción entre clientes y personal</li></ol>
<b>IIFPO</b>		Mejorar la presencia del servicio en las fuentes de promoción online empleadas por el hotel
<b>IPOAB</b>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incorporar y/o mejorar la promoción de los atributos básicos del servicio</li><li>2. Incrementar las formas de promoción para cada atributo básico del servicio</li></ol>
<b>IPOAD</b>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Potenciar y/o mejorar la promoción de los atributos diferenciadores del servicio</li><li>2. Incrementar las formas de promoción para cada atributo distintivo</li></ol>

		del servicio
--	--	--------------

**Fuente:** García Pérez, 2018

**Técnicas:** métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

### **Etapa 5. Proyección y monitoreo de las estrategias de promoción online**

**Objetivo:** proyectar las estrategias definidas en la etapa 3 y monitorear sistemáticamente la implementación de estas acciones.

**Contenido:** en esta fase ejecutan las estrategias de promoción online y se supervisa la ejecución y resultados preliminares. Esta fase puede comprender el tiempo que la organización requiera para implementar todas las estrategias propuestas para cada servicio.

**Técnicas:** métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

### **Fase III: Control y mejora de la calidad en la promoción online**

**Objetivo:** evaluar y mejorar los indicadores calculados en la fase II, luego de aplicadas las acciones propuestas y analizar las variaciones en su comportamiento. Para el recálculo de los indicadores se deben emplear técnicas similares; y de esta forma evitar la incidencia negativa que puedan generar formas de medición diferentes. Se recomienda no modificar el equipo de trabajo ni el comité de expertos durante esta fase, ya que es favorable para la toma de decisiones la validez del criterio de aquellos que evaluaron inicialmente los indicadores.

### **Etapa 6. Recálculo de indicadores de CPO**

**Contenido:** Se recalculan los indicadores y se ubican los servicios nuevamente en las matrices propuestas en las tareas 2, 3 y 4. Es recomendable invertir el orden establecido en la etapa 2 y calcular los indicadores comenzando por el análisis a los atributos básicos y distintivos de cada servicio. Debe contemplarse la incorporación al análisis de las nuevas fuentes de promoción online que utilizara el hotel, si fuera necesario; así como calcular los indicadores globales asociados al hotel para poder valorar en un mayor grado

la incidencia de las estrategias. Las escalas y expresiones de cálculo no varían, a menos que se incorporen nuevas fuentes de promoción online.

### **Paso 9. Recálculo de los indicadores asociados a la promoción de atributos básicos y distintivos**

**Contenido:** en este paso se recalculan los IPOABs y los IPOADs, se construye la MPOA, se comparan los resultados y se valora la incidencia de las estrategias en la incorporación a las acciones de promoción online de los atributos básicos y distintivos del servicio. Simultáneamente deben analizarse las variaciones en cuanto a la utilización de las formas de promoción luego de implementadas las estrategias. Una vez construidas las matrices deben analizarse las variaciones entre cuadrantes y las nuevas estrategias en relación a los resultados.

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa, técnicas de consenso

### **Paso 10. Recálculo de los indicadores asociados la calidad y aprovechamiento de la promoción online e importancia de las fuentes**

**Contenido:** en este paso se recalculan los ICAPOs y los IIFPOs, se construyen la MCAPO y MIFPO, se contrastan los resultados y se analiza el impacto de las estrategias en la mejora de los atributos de CPO. De igual modo deben examinarse las desviaciones en cuanto a los atributos y su estado inicial. Luego de construidas las matrices ha de compararse la ubicación por cuadrantes y las estrategias correspondientes.

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, revisión documental, observación directa, técnicas de consenso.

### **Tarea 5. Recálculo del índice de ventaja en la utilización de la promoción online (IVUPO)**

En esta tarea se recalcula el IVUPO y se determina si el hotel tuvo algún avance significativo respecto al aprovechamiento de esta vía de promoción. Al igual que en la tarea 1 se analizan los hoteles competidores, se valora la incorporación de competidores nuevos, se emplea la misma escala y expresiones de cálculo.

**Técnicas:** Revisión documental, observación directa, técnicas de consenso

### **Etapa 7. Análisis del impacto de las estrategias de promoción online**

**Contenido:** contrastar los resultados obtenidos en la etapa 6 con los de la etapa 3 y determinar si el impacto de las estrategias implementadas fue positivo o negativo. Esta conclusión parte de las variaciones obtenidas en los indicadores. La tabla 2.10 establece la escala para evaluar el impacto de las estrategias en el servicio y para el hotel. Las expresiones de cálculo (11-13) permiten calcular el impacto de las estrategias en los servicios y el hotel.

$$I_{peh} = \sum_1^4 V/4 \quad (11)$$

$$V = \frac{E_f}{E_i} \quad (12) \quad I_{pes} = \sum_1^5 V/5 \quad (13)$$

I<sub>pes</sub>: impacto promedio de las estrategias por servicio

I<sub>peh</sub>: impacto promedio de las estrategias para el hotel

E<sub>i</sub>: Estado inicial

E<sub>f</sub>: Estado final

V: Variación

**Tabla 2.10 Criterios de clasificación para evaluar el impacto de las estrategias de promoción online**

Indicadores	Descripción	Impacto
I <sub>pes</sub>  I <sub>peh</sub>	i<1	Negativo
	i=1	Insignificante
	i>1	Positivo

**Fuente: García Pérez, 2018**

**Técnicas:** métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

## **Paso 11. Análisis del cumplimiento de las acciones de promoción online**

**Contenido:** en este paso se analiza el cumplimiento de las acciones propuestas en función del impacto en los indicadores de CPO del hotel y los servicios. Aquellas acciones que no se hayan cumplido quedaran pendientes para etapas posteriores.

**Técnicas:** métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

## **Etapas 8. Análisis de las causas y propuesta de soluciones**

**Contenido:** verificar cuales fueron los factores que impidieron la efectiva implementación de las estrategias y acciones propuestas. En esta etapa se identifican las causas y se proponen alternativas de solución que incluyan el desarrollo de las acciones pendientes en el paso 11. Inicialmente se verifican las causas y se agrupan en función de los elementos comunes, luego se proponen alternativas de solución a estas causas y, de ser necesario, se retrocede a la etapa del procedimiento que corresponda. Una vez implementadas todas las acciones de forma efectiva se procede a la reevaluación de los resultados. Este proceso se repite tantas veces sea necesario hasta que se alcancen resultados satisfactorios.

## **Paso 12. Identificación de las causas y coeficientes de impacto (Ci)**

**Contenido:** determinar los elementos causales que inciden en las deficiencias identificadas durante la fase III. Para este paso se recomienda realizar reuniones de intercambio con los responsables de ejecutar las estrategias y el equipo de trabajo. Una vez seleccionadas las causas se debe otorgar un orden de prioridad a cada una de ellas según el impacto que hayan tenido en las insuficiencias detectadas. Para determinar el impacto de las causas en cada una de las deficiencias identificadas se propone otorgar coeficientes de impacto (Ci). Este indicador se calcula mediante la expresión de cálculo (15) empleando una escala ordinal (1-5) ascendente, como resultado de la relación establecida por el comité de expertos entre las causas y las deficiencias. La tabla 2.11 describe el método de análisis y los indicadores y la tabla 2.12 establece los rangos para clasificar el impacto de cada causa.

$$Ci = \sum_1^n Ic/n \quad (15)$$



Ci: coeficiente de impacto

Ic: impacto de las causas

c: cantidad de causas

**Tabla 2.11 Interrelación causas-insuficiencias**

Causas	Insuficiencias detectadas			Ci
	Puntuación ascendente (1-5)			
	I1	I2	In	
C1	C1I1	C1I2	C1In	$Ci1 = (C1I1 + C1I2 + C1In)/n$
C2	C2I1	C2I2	C2In	$Ci2 = (C2I1 + C2I2 + C2In)/n$
Cn	CnI1	CnI2	CnIn	$Cin = (CnI1 + CnI2 + CnIn)/n$

**Fuente: García Pérez, 2018**

**Tabla 2.12 Escala para evaluar el coeficiente de impacto (Ci)**

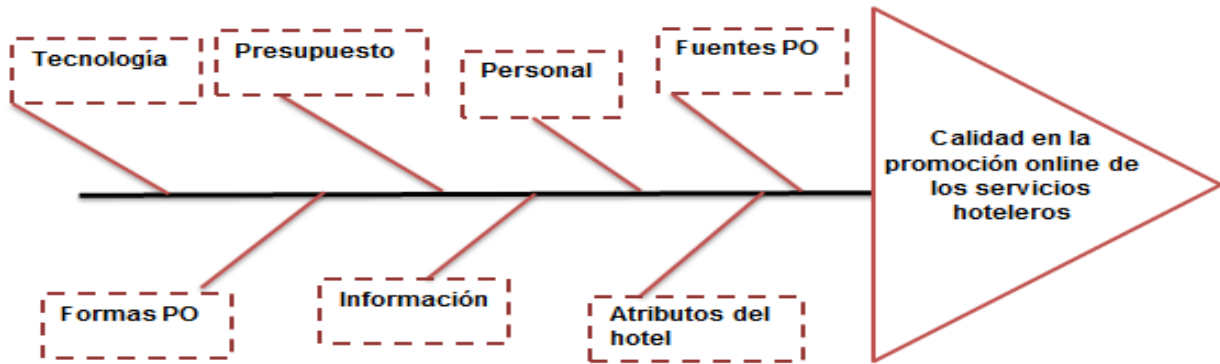
Coeficiente de impacto (Ci)	Clasificación del impacto
$1 \leq Ci \leq 2.49$	Bajo
$2.5 \leq Ci \leq 5$	Alto

**Fuente: García Pérez, 2018**

Cuando se determina el impacto de cada causa se agrupan según estas categorías para proceder a la propuesta de soluciones. Otra alternativa válida para organizar estos elementos es mediante el Diagrama Causa-Efecto, donde los elementos propuestos para conformar las causas matrices son los siete recursos<sup>15</sup> fundamentales que intervienen en la promoción online; según autores<sup>16</sup> especializados en el tema. Basado en estos criterios, la autora propone una maqueta del diagrama causa efecto para el análisis de causas asociadas a la calidad de la promoción online de los servicios hoteleros; esta se ilustra en la figura 2.4.

<sup>15</sup> Dígase: Fuentes de Promoción online, Formas de Promoción online, Información, Tecnología, Personal, Presupuesto y Atributos básicos y distintivos del hotel

<sup>16</sup> González (2011); Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart Ribeiro, Souza (2012); Mehmetoglu y Engen (2011); Lemke et al (2011); Gao (2012); Pérez Pérez (2017) y González Escalona (2017).



**Figura 2.4 Maqueta del diagrama causa efecto para la promoción online de los servicios hoteleros**

**Fuente:** García Pérez, 2018

**Técnicas:** entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama Causa – Efecto

**Tarea 6. Propuestas de acciones correctivas y preventivas**

En esta tarea se proponen soluciones correctivas y preventivas para las insuficiencias identificadas. Se deben tomar medidas para todas las insuficiencias, priorizando la solución de aquellas causas cuyos Ci son altos. Se recomienda designar responsables para cada medida y ubicar las propuestas en un horizonte temporal consecuente con las condiciones de las que disponga el hotel. Deben diferenciarse las acciones correctivas de las preventivas y definir las causas sobre las que va a incidir cada solución propuesta.

**Técnicas:** entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas, Diagrama de Gantt

**Etapas 9: Mejora en la calidad de la promoción online**

**Objetivo:** trazar estrategias de mejora, orientadas a alcanzar una categoría superior en la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros. Las estrategias dependen de las condiciones reales del hotel y sus servicios y de los intereses objetivos de promoción que este tenga.

**Contenido:** Las estrategias de mejora pueden orientarse hacia la utilización de nuevas fuentes de promoción online, inclusión de atractivos específicos del destino y el hotel, promoción de los servicios en el marco de eventos y actividades en el destino, etc. Estos elementos contribuyen a incrementar la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros y a la comercialización de estos.

Las propuestas que se realicen en esta fase deben ser consecuentes con las condiciones reales del hotel y sus necesidades objetivas. Se recomienda elaborar un informe con la propuesta de mejora, detallando cada acción, sus objetivos, los servicios a los que va dirigida, recursos implicados y beneficios para la organización. Una vez elaborado el proyecto de mejora este debe ser discutido con los miembros del equipo de trabajo y el Consejo de Dirección del hotel, y luego de su aprobación debe ejecutarse bajo un constante monitoreo que garantice que no se afecte el estado de control alcanzado.

**Técnicas:** entrevistas, encuestas, observación directa, métodos de búsqueda de consenso, tormenta de ideas

## **2.2 Aplicación del procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción**

online en el Hotel Brisas Guardalavaca.

## **Fase I. Preparación para el cambio**

### **Etapa 1. Capacitación e involucramiento**

#### **Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo**

Se seleccionaron y capacitaron los integrantes del equipo de trabajo. Este estará integrado por los miembros del consejo de dirección, el tutor y el autor de esta investigación<sup>17</sup>. Se establecieron actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de promoción online y se valoró la importancia del manejo responsable de la información para lograr la mejora.

#### **Paso 2. Selección del comité de expertos**

Se establece el comité de expertos integrado por 11 expertos<sup>18</sup>, para su selección se empleó el Método propuesto por González Camejo, 2018. En el **anexo 4** se recogen los datos de cada experto quedándose seleccionados los expertos con mayor índice de experticia. Ellos trabajarán de forma anónima para garantizar mayor veracidad en sus informaciones y estas solo serán manejadas por el equipo de trabajo.

## **Fase II. Diagnóstico y diseño de la promoción online**

Los resultados obtenidos en esta fase corresponden al año 2018.

### **Etapa 2. Caracterización general**

El hotel Brisas Guardalavaca, se subordina a la OSDE Cubanacán perteneciente al

---

<sup>17</sup> Investigador, Profesor del Dpto de Turismo, Director General, Subdirector General, Maitre, Subdirector de Animación, subdirector de Ama de llaves, Especialista de Calidad, Subdirector Comercial.

<sup>18</sup> Especialista en Gestión Comercial, Especialista en Calidad, Gerente de Cubanacán, Especialista en la promoción online, Profesor del Departamento de Turismo, Especialista en marketing de la UHo, Especialista en Turismo, Profesores de Ingeniería Industrial, Profesores de Calidad, Especialista de calidad en los servicios hoteleros, Especialista en servicios hoteleros

Ministerio de Turismo (MINTUR), se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel construido en noviembre 1994, cuenta con 437 habitaciones. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas.

Los objetivos estratégicos del hotel Brisas Guardalavaca son los siguientes:

- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.
- Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas
- Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados
- Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión.
- Incrementar la preparación para la defensa y el control interno.

### **Principales clientes, organización de las ventas y nivel de satisfacción de los Clientes**

Entre los principales mercados emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá: VATH (principal productor durante el invierno), Sunwing (Segundo productor del Hotel durante todo el año) Hola Sun, TMR, West Jet; Inglaterra: Thomas Cook UK (primer productor del Hotel durante todo el año), FirstChoice, Havanatur UK; Alemania: Neckermann, TUI, OgerTours, Rewe, Holanda: TUI Holanda, y Cuba .Agencias de Viajes Cubanas con los receptivos Viajes Cubanacan, Cubatur, Havanatur y el mercado interno. Además, se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia. La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los tour-operadores (TT. OO), agencias mayoristas y minoristas. El turismo nacional comienza a tener cierto aumento. La ocupación de la planta hotelera disponible es una de las mejores por año en el territorio, al 86% como promedio en este periodo (últimos tres años) lo que la hace distintiva.

Un análisis de los principales indicadores comerciales y en particular los mercados

emisores muestra en el **Anexo 5**.

El comportamiento por TT. OO en el año 2018 permite aseverar que las mayores estancias e ingresos correspondieron a Thomas Cook con un 36,40% y 29,74% respectivamente. Le siguen Sunwing y Air Transat. El mercado interno representó el 7,26% en las estancias y el 8,34% en los ingresos. Lo que obtuvo como resultado que el hotel alcanzara al año 277,754 clientes lo que representa 11 681 517,18 CUC de ingresos totales.

### **c) Principales Competidores**

El hotel considera como competidores a todos los hoteles de igual destino sol y playa ubicados en el polo turístico Holguín; mostrados en la tabla 2.11.

**Tabla 2.11: Principales Competidores**

Hotel	Categoría
Sol Río de Oro Resort-Spa	*****
Hotel Playa Pesquero	*****
Sol Río de Luna y Mares Resort	****
Hotel Playa Costa Verde	****
Blau Costa Verde Beach Resort	****
Memories Playa Turquesa	****
Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	***

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto a los competidores como se evidencia en la tabla, dos poseen mayor categoría, cuatro están al mismo rango y solo dos tienen menor categoría; lo que significa una amenaza para la entidad, esto sin considerar otros polos de gran desarrollo en el país como Varadero y La Habana, y en el ámbito internacional países cercanos de gran desarrollo turístico como Costa Rica, Bahamas y México. Esto tiene que ser considerado un reto para la organización y una doble exigencia en el logro de la calidad de sus servicios por el nivel de competencia tan alta en la zona.

#### **d) Principales entradas y sus proveedores**

Los principales proveedores de las Brisas Guardalavaca se componen por empresas nacionales e importadoras extranjeras, entre los que se encuentran:

- Comercializadora, International Trading House (ITH) S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín
- Almacenes Universales
- Elf Gas Cuba
- Bucanero
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín

En cuanto al aprovisionamiento, la contratación de proveedores se efectúa de acuerdo a la necesidad para el desarrollo de los servicios, para dar cumplimiento al objeto social aprobado para la empresa. Tiene como objetivo asegurar que los productos adquiridos cumplan con las especificaciones requeridas y exigidas para ofrecer un producto turístico acorde a las exigencias comprometidas en los planes promocionales. Las compras se realizan sobre las bases contractuales los cuales son aprobados por el colegio de compra. En la contratación se establecerán condiciones básicas para la comercialización de productos entre el vendedor y el comprador, las que serán de obligatorio cumplimiento por cada una de las partes. Estos contratos incluyen cláusulas que contienen las exigencias y requerimientos de calidad, ambientales y de seguridad, así como las formas de pago, formas de reclamación, facturación y precio.

#### **e) Regulaciones legales: Normas y estándares por los que se rige el hotel**

El hotel Brisas Guardalavaca se rige por normas básicas y obligatorias que se efectúan para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema, además del cumplimiento de leyes, resoluciones y manuales claves de suma importancia y ejecución para la actividad que realizan. Entre estos documentos se encuentran:

- Manual de procedimiento para los Hoteles Todo Incluido /2009 del Grupo Cubanacán
- Manual de la Marca Brisas/ 2013 del Grupo Cubanacán
- NC 126: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo
- NC 127:2014 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico
- NC 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad.
- NC-ISO 14001. Sistema de Gestión Ambiental
- NC 18001. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- NC-ISO 13485. Sistema de Gestión de Calidad de Equipos Médicos
- NC-ISO 22000. Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria
- NC-ISO 50001. Sistema de Gestión de la Energía
- NC 143:2010. Código de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos

#### Procedimientos Generales

- NC 512:2007. Proyecto y construcción de establecimientos de alimentos.
- Requisitos sanitarios generales (obligatoria)
- NC 635:2008. Bebidas. Requisitos sanitarios generales (obligatoria)
- Resolución No. 77/99 Impacto y Licencia Ambiental
- Ley No. 81/97 del Medio Ambiente
- Ley 116 Código de trabajo
- Reglamento disciplinario interno Hotel Brisas Guardalavaca

El hotel tiene certificado un Sistema Integrado de Gestión y su alcance llega hasta las áreas de comercialización, alojamiento, recepción, restauración, animación y ATM.

#### **f) Principales servicios. Características de los medios de trabajo**



Servicios de alojamiento: el edificio central cuenta con 231 habitaciones estándar (114 Vista al Jardín y 117 Vista al mar). Por lo que el Hotel cuenta con un total de 437 habitaciones y con una oferta de venta de alojamiento directo en carpeta para lo cual cuenta con dos áreas, una en la Villa y la otra en el Hotel, las que se encargan también de la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (check in) hasta la salida (check out) entre los que se encuentran: Servicios de check out late, servicios telefónicos, de fax – correo electrónico, servicio de Internet, de cambio de moneda, venta de servicios de mini – bares, de caja de seguridad, de fotocopias e impresión de documentos, servicios de peluquería, belleza y masaje. Renta de equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), limpieza de calzado.

Servicios Restauración: Están integrados por varios restaurantes y bares los cuales se encuentran conceptualizados según se describen a continuación: Restaurantes: Restaurant Buffet La Turquesa, Restaurante Buffet El Zaguán, Restaurante de Especialidades La Trattoria, Restaurante de Especialidades El Patio de los Artistas, Restaurante de especialidades El Guayabero, Restaurante de especialidades Internacional.

Bares: Café Lobby-Bar, Bar El Tejado, Acuabar, Bar Cappuccino, Bar en la Discoteca, Bar Tinaja, Acuabar La Tinaja, Bar El Patio, Bar-parrillada Compay, Bar La Taberna, Bar Havana Club, Bar El Balcón y La Cava de vinos.

Servicio Animación: Ofrece los servicios de entretenimientos pasivos y activos (diurnos y nocturnos) así como espectáculos en correspondencia a los diferentes segmentos (familias, parejas, solteros), entre los que se encuentran: acuafitness, ejercicios aeróbicos, clases de baile, español y percusión, deportes acuáticos y terrestres (tenis de mesa y campo, basquetbol, tiro al blanco, bicicleta, football, hípica, kayak, catamarán, voleibol), juegos participativos y juegos de mesa (Club House). Espectáculos nocturnos (comedias musicales, ballet acuático, desfiles de modas, Música en vivo, Club de niños, Karaoke, Discoteca, Carnavales, Disco playa, Show).

Otros servicios: Comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o

para la instalación, para lo cual se cuenta con un comedor con capacidad de trescientos comensales en dos horas y media de servicio. Arrendamiento de forma temporal de áreas, locales y salones según demanda de clientes en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

#### **g) Estructura organizativa**

La estructura organizativa actual, se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, (**Anexo 6**) tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, logística, animación, seguridad y protección, Maitre, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

#### **h) Caracterización de los procesos del sistema Mapa de proceso**

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, para lo que ha diseñado un modelo (mapa de proceso) en el que se identifican las interacciones entre ellos. Estos se clasifican de la manera siguiente:

- Estratégicos (encaminados a la mejora continua): dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; calidad y medio ambiente; gestión de diseño y desarrollo de la I+D; gestión de los recursos humanos y gestión comercial.
- Operativos o Clave: alojamiento, restauración y animación.
- De apoyo: gestión económico- financiera, aseguramiento (Logística), servicios técnicos y seguridad y protección.

Para una mejor comprensión se presenta el mapa de procesos (**Anexo 7**) de la organización esta herramienta posee un fuerte vínculo con la estrategia de la organización a partir de la identificación de los macroprocesos, así como la necesidad de enfocar las acciones hacia el logro de la misión y la visión.

#### **i) Caracterización de la fuerza de trabajo**

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 275 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, existen también 8 adiestrados y un número variable de contratos determinados, los que respaldan, el porcentaje de ocupación según la estacionalidad.

Al realizar un análisis porcentual de la plantilla por categoría ocupacional (**anexo 8a**) se puede apreciar que en la organización más del 80% de los trabajadores se encuentran en las categorías ocupacionales de operarios y servicios (**anexo 8b**). De ellos trabajadores abarcados en la plantilla, 210 son hombres siendo el sexo masculino el más predominante para un 56,91%

La mayoría de los trabajadores de la entidad se encuentran en los rangos de edades entre 40-59 años lo que aporta un alto nivel de experiencia en la fuerza laboral del Hotel. En cuanto a la antigüedad se constata que el 25.5% tiene una experiencia entre 0 y 10 años; el 23.5% de 10 a 15 años y el 51%, el mayor porcentaje, entre 15 y 21 años (**anexo 8c**).

De manera general se cuenta con una fuerza de trabajo calificada, con experiencia en el trabajo y fidelidad a la instalación, estos niveles inciden favorablemente en cumplimiento de las misiones de la entidad y en los objetivos que se planteó la investigación.

#### **j) Indicadores del desempeño. Satisfacción de los clientes**

En referencia a los indicadores de satisfacción del cliente la dirección presenta una política de Gestión de la Calidad enfocada al cliente. Mediante encuestas el hotel conoce los criterios de todos los clientes, una garantía para la mejora continua. En el año 2018 se encuestaron un 83.40% del total de salidas del hotel, los resultados de las encuestas concluyen con un índice de satisfacción del 98.30%. En el año regresaron 4538 clientes repitentes para un 11.39% (**anexo 9**).

### **Paso 3. Caracterización de la promoción online**

A partir de entrevistas realizadas a los especialistas en gestión comercial y calidad, se conoce que el hotel objeto de estudio posee tres fuentes de promoción online (perfil en Facebook, perfil en Tripadvisor, página web), tiene como competidores directos, los

hoteles existentes en el destino los cuales operan bajo la modalidad sol y playa y están ubicados en la misma zona geográfica, estos competidores poseen las mismas fuentes de promoción online que el hotel analizado, sin embargo hay competidores que poseen otras fuentes de promoción online.

### Tarea 1. Cálculo del índice de ventaja en la utilización de la promoción online (IVUPO)

En esta tarea se calculó el IVUPO comparándolo con el de sus competidores directos. La tabla 2.12 muestra los resultados.

**Tabla 2.12 Índice de ventaja en la utilización de la promoción online.**

Hoteles	fuentes de promoción online				IVUPO
	Facebook	tripadvisor	página web	you tube	
<b>Brisas Guardalavaca</b>	1	1	1	0	<b>0,75</b>
Sol Río de Oro Resort-Spa (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Hotel Playa Pesquero (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Sol Río de Luna y Mares (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Hotel Playa Costa Verde (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Blau Costa Verde Beach (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Memories Playa Turquesa (c)	1	1	1	0	<b>0,75</b>
Hotel Atlántico Guardalavaca (c)	1	1	1	0	<b>0,75</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El IVUPO del Hotel Brisas Guardalavaca respecto a todos sus competidores es bajo ( $IVUPO \leq IVUPO_c$ ) ya que presenta menor cantidad de sitios de promoción online que sus competidores e igual cantidad que solo dos de ellos. Es importante ampliar su publicidad en otras plataformas como Twitter, YouTube, Flickr, expedia, solwayscuba

**Etapa 3. Diagnóstico a la calidad de la promoción online**

**Paso 4. Cálculo del índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online (ICAPO)**

Luego se procede a calcular en qué medida los principales servicios del hotel aprovecha las fuentes de promoción online y se evalúa en cuanto a diferentes criterios de calidad<sup>19</sup>. La siguiente tabla muestra los resultados

**Tabla 2.13. Lista de evaluación para el ICAPO**

Fuentes de promoción	Principales servicios	Atributos de calidad de la fuente de PO							ICAPOs	ICAPOh 2,111111111
		1	2	3	4	5	6	7		
1. Perfil en facebook	alojamiento	4	3	2,5	4	3	2	3	3,07143	
	restauración	3	3	3	2	3	2	3	2,71429	
	animación	2	2	2	2	3	2	3	2,28571	
	<b>ICAPOa</b>	<b>3</b>	<b>2,67</b>	<b>2,5</b>	<b>2,67</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	2,69048	ICAPOf (facebook)
2. Perfil en tripadvisor	alojamiento	2	2	1	1	3	1	1	1,57143	
	restauración	1	1	2	1	3	1	1	1,42857	
	animación	1	1	1	1	3	1	1	1,28571	
	<b>ICAPOa</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1,42857	ICAPOf (tripadvisor)
3. sitio web	alojamiento	4	3	2,5	3	2	2	2	2,64286	
	restauración	2	3	3	1	2	2	2	2,14286	
	animación	2	2	2	1	2	2	2	1,85714	
	<b>ICAPOa</b>	<b>2,67</b>	<b>2,67</b>	<b>2,5</b>	<b>1,67</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	2,21429	ICAPOf (sitio web)
<b>ICAPO alojamiento</b>		<b>ICAPO restauración</b>			<b>ICAPO animación</b>					

<sup>19</sup> Actualidad (1), Componentes del servicio (2), Elementos distintivos (3), Ventajas competitivas (4), Comprensión e idioma (5), Formas de acceso (6), Interacción (7).

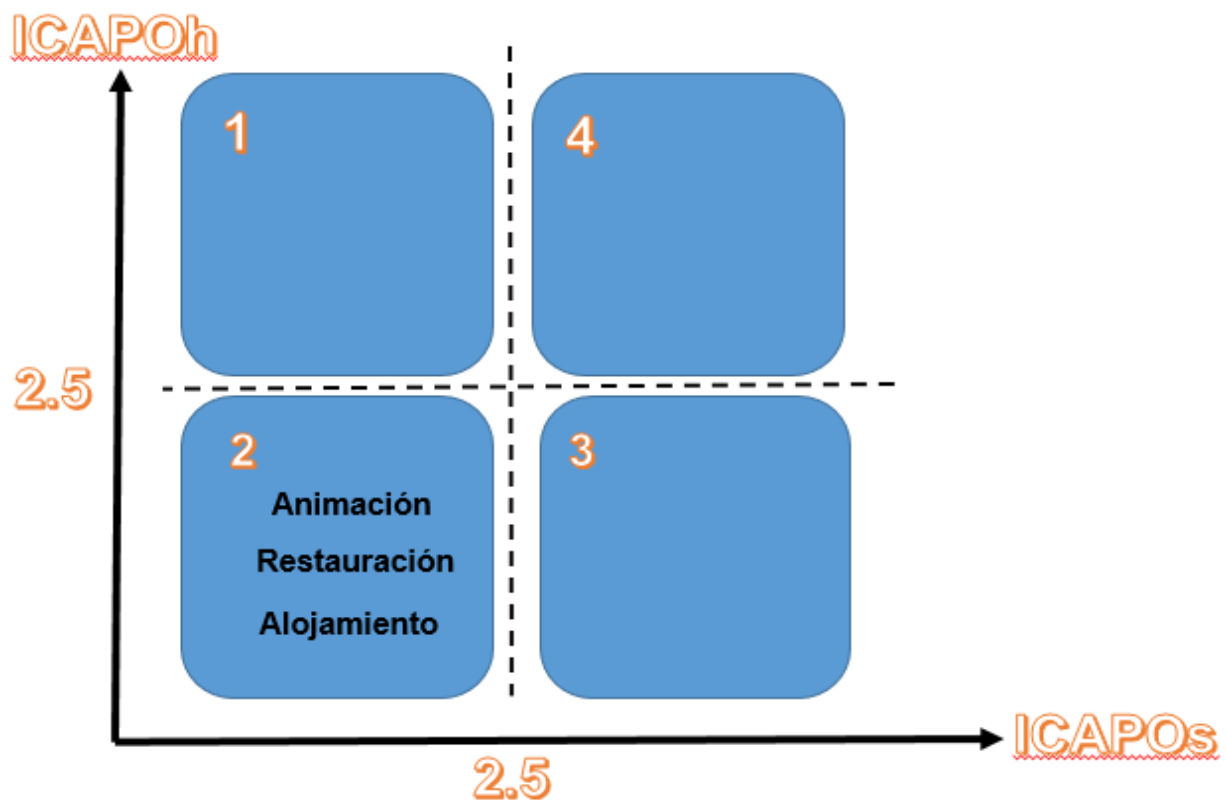
2.428571429	2.095238095	1.80952381
-------------	-------------	------------

**Fuente: Elaboración propia**

El ICAPO del hotel es bajo (2.11), lo cual se debe a que el ICAPO de los servicios Animación (1.80), restauración (2.09) y Alojamiento (2,42) se comportan desfavorablemente. De forma general, el ICAPO de las fuentes de promoción online perfil en tripadvisor (1,42) y sitio web (2,21) es bajo, destacándose solamente el perfil en facebook (2,69) que posee alto aprovechamiento, pero sus resultados están muy cercanos al límite de aceptación. Esta situación es totalmente desfavorable para el hotel.

### Tarea 2. Construir la matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online (MCAPO)

Se realizó la matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online para el hotel y cada servicio, con el objetivo de clasificar los servicios, en cuanto a su estado actual y con vista a la toma de acciones correctivas. La figura 2.4 muestra los resultados.



**Figura 2.4. Matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online (MCAPO)**

**Fuente: Elaboración propia**

Los servicios se ubican en el segundo cuadrante, por tanto, su situación es crítica, ya que además de que la calidad y aprovechamiento de la promoción online en el hotel es baja, la calidad y aprovechamiento de estos servicios también es baja; las estrategias fundamentales se basan en el rediseño total de la promoción en el servicio.

### Paso 5. Cálculo del índice de importancia de las fuentes de promoción online (IIFPO)

Para la evaluación de este índice se entrevistó al 20% de los clientes del hotel para evaluar la importancia que estos les conceden a las fuentes de promoción online utilizadas para cada uno de los servicios y se obtienen valores globales. La tabla 2.14 muestra los resultados

**Tabla 2.14. Lista de evaluación para el IIFPO**

Fuentes de Promoción	Servicios	IIFPOs	
1 (Perfil en Facebook)	Alojamiento	4,1	<b>IIFPO alojamiento</b>
	Restauración	3,25	<b>3,016666667</b>
	Animación	2,78	
	<b>IIFPOf1</b>	<b>3,3767</b>	
2 (Perfil en Tripadvisor)	Alojamiento	2,1	<b>IIFPO restauración</b>
	Restauración	1,5	<b>2,33</b>
	Animación	1,25	
	<b>IIFPOf2</b>	<b>1,6167</b>	
3 (Sitio web)	Alojamiento	2,85	<b>IIFPO animación</b>
	Restauración	2,24	<b>1,93</b>
	Animación	1,76	
	<b>IIFPOf3</b>	<b>2,2833</b>	
	<b>IIFPOh</b>	<b>2,4256</b>	

**Fuente: Elaboración propia.**

Los resultados del análisis realizado permiten afirmar que existe correspondencia con el ICAPO, ya que la fuente de promoción más deteriorada resultó ser el perfil en Tripadvisor

(1,61). Los servicios de animación (1,93) y restauración (2,33) presentan un bajo índice de importancia, el servicio de alojamiento presenta un alto índice de importancia. Por lo que el hotel de manera general posee un bajo IIFPO (2,42).

### Tarea 3. Construir la matriz de importancia de las fuentes de promoción online (MIFPO)

Se clasificaron los servicios atendiendo a la importancia que le conceden los clientes dentro de las fuentes de promoción empleadas por el hotel. La figura 2.5 muestra la relación entre los indicadores IIFPOh e IIFPOs.

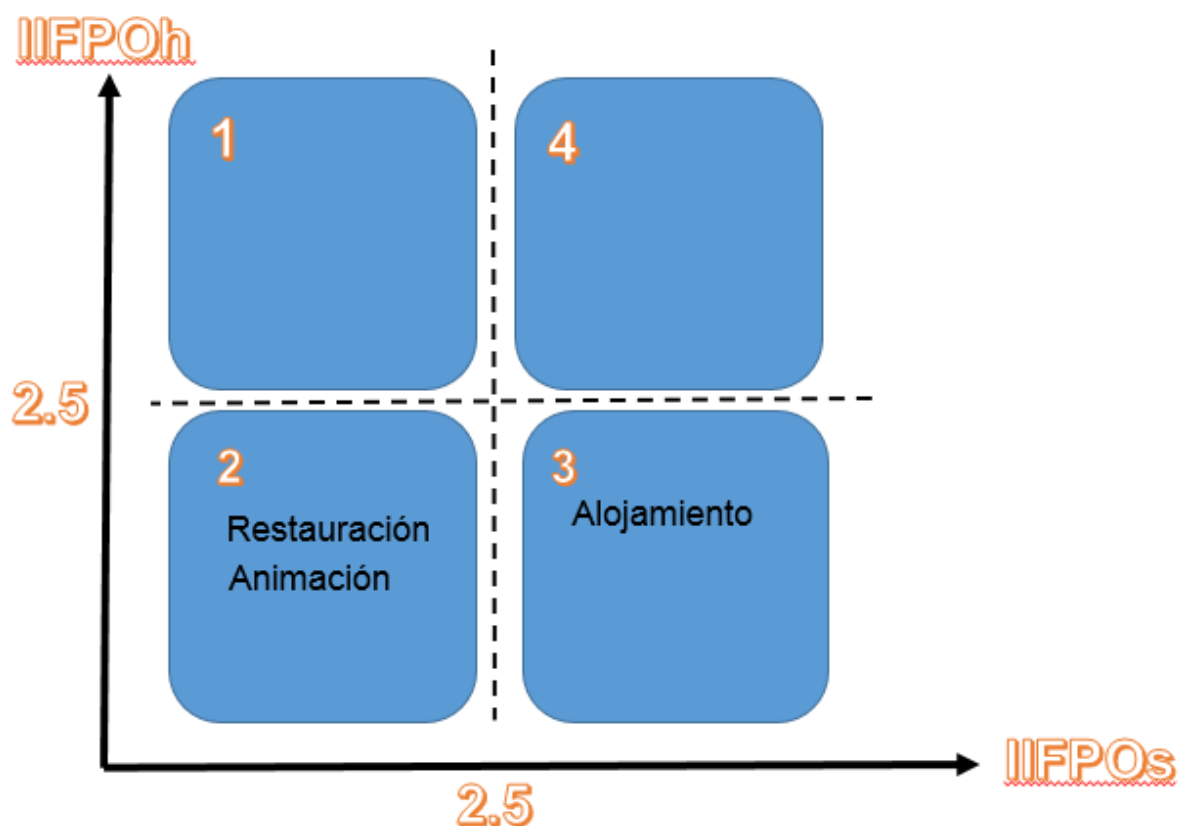


Figura 2.5. Matriz de importancia de las fuentes de promoción online (MIFPO)

Fuente: Elaboración propia

El servicio Alojamiento se ubica en el tercer cuadrante por lo que están altamente reflejados dentro de las fuentes de promoción; sin embargo, la importancia de las fuentes de promoción online del hotel, de forma general, es baja. Las estrategias en este cuadrante se alinean hacia la mejora en la promoción de los restantes servicios, debido



a que este contexto puede comenzar a afectar, en cualquier momento, el servicio en cuestión. Los servicios Restauración y Animación se ubican en el segundo cuadrante donde la situación de las fuentes promocionales, en sentido general es muy mala, ya que no solo es baja para estos servicios, sino para el hotel. Las estrategias fundamentales en este cuadrante se orientan hacia la modificación total de las fuentes de promoción.

### Paso 6. Cálculo del índice de promoción online de los atributos básicos del servicio (IPOABs)

Se determina la medida en que se promocionan los elementos básicos de cada servicio hotelero y las formas de promoción online más empleadas en cada fuente y en cada servicio. Los elementos a evaluar en cada servicio (**anexo 10**) se corresponden según el análisis de García Pérez, 2018 y la tabla 2.16 resume los elementos del IPOABs.

**Tabla 2.15 Resultados del IPOABs para el hotel**

	Página Web (IPOABfo)				IPOABs	
	Fotos	Videos	Textos	Otras		
<b>Alojamiento</b>	0.7222	0.5	0.7778	0	0.5	
<b>Restauración</b>	0.5556	0	0.8889	0	0.3611111	
<b>Animación</b>	0.75	0.25	0.5	0	0.375	
<b>Promedio</b>	0.6759	0.25	0.7222	0	0.412037	IPOABf (web)
	Perfil en Facebook (IPOABfo)				IPOABs	
	Fotos	Videos	Textos	Otras		
<b>Alojamiento</b>	0.7222	0.5556	0.5	0	0.4444444	
<b>Restauración</b>	0.8889	0.5556	0.7778	0	0.5555556	
<b>Animación</b>	0.375	0.125	0.375	0	0.21875	
<b>Promedio</b>	0.662	0.412	0.5509	0	0.40625	IPOABf (facebook)
	Perfil en Tripadvisor (IPOABfo)				IPOABs	
	Fotos	Videos	Textos	Otras		
<b>Alojamiento</b>	0.2778	0	0.3333	0	0.1527778	
<b>Restauración</b>	0.2222	0	0.4444	0	0.1666667	
<b>Animación</b>	0.125	0	0.125	0	0.0625	

<b>Promedio</b>	0.2083	0	0.3009	0	0.1273148	IPOABf (tripadvisor)
<b>Promedio Gral</b>	0.5521	0.2207	0.5247	0	<b>0.3152006</b>	<b>IPOAB hotel</b>
<b>IPOAB alojamiento</b>	0.3657					
<b>IPOAB restauración</b>	0.3611					
<b>IPOAB animación</b>	0.2188					

**Fuente: Elaboración propia**

El hotel presenta un bajo IPOAB (0,31), lo cual se corresponde con el comportamiento de sus servicios. En cuanto a sus fuentes de promoción; página web, perfil en Facebook y perfil en Tripadvisor presentan un bajo IPOABf con valores de (0,41); (0,41); (0,13) respectivamente, siendo el perfil de Tripadvisor la menos utilizada con la calidad necesaria. Solo presenta altos valores el servicio Alojamiento en su fuente de promoción Pagina Web (0,5) y el servicio Restauración en su fuente de promoción Perfil de Facebook (0,56); sigue siendo el Perfil en Tripadvisor el más dañado. Respecto a las formas de promoción; fotos y textos presentan altos IPOABfo con valores de (0,55) y (0,52) respectivamente. Destacándose la forma de promoción Fotos y Textos en la fuente de promoción Página web con valores de (0,68) y (0,62) respectivamente. En la fuente de promoción perfil de Facebook también se destacan las formas de promoción Fotos (0,66) y videos (0,55). Estos resultados denotan el insuficiente aprovechamiento que hacen los servicios hoteleros de las formas y fuentes de promoción online, para reflejar sus atributos básicos.

### **Paso 7. Cálculo del índice de promoción online de los atributos distintivos del servicio (IPOADs)**

Se evalúa la medida en que la promoción online incluye los elementos distintivos del servicio; así como las formas de promoción que se emplean en cada una de las fuentes utilizadas. Los atributos distintivos de cada servicio, dependen del tipo de hotel, según el análisis de García Pérez, 2018 se concluye que los atributos distintivos de los servicios hoteleros pueden clasificarse en cuatro dimensiones: geográfica, cultural, económico y sostenible. Los resultados de estos atributos se muestran en el **anexo 11**. La tabla 2.16 muestra en resumen los resultados obtenidos.

Tabla 2.16. Resultados del IPOADs para el hotel

Página Web (IPOADfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
Alojamiento	1	0.25	1	0	0.5625	
Restauración	0.5	0.25	0.25	0	0.25	
Animación	0.5	0.25	0.25	0	0.25	
<b>Promedio</b>	0.667	0.25	0.5	0	0.35417	<b>IPOADf (página web)</b>
Perfil en Facebook (IPOADfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
Alojamiento	1	0.25	0.75	0	0.5	
Restauración	0.5	0.25	0.5	0	0.3125	
Animación	0.5	0.25	0.5	0	0.3125	
<b>Promedio</b>	0.667	0.25	0.58333	0	0.375	<b>IPOADf (facebook)</b>
Perfil en Tripadvisor (IPOADfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
Alojamiento	0.5	0	0.5	0	0.25	
Restauración	0	0	0	0	0	
Animación	0	0	0	0	0	
<b>Promedio</b>	0.167	0	0.16667	0	0.08333	<b>IPOADf (tripadvisor)</b>
<b>Promedio Gral</b>	0.542	0.1667	0.41667	0	0.27083	<b>IPOAD hotel</b>
<b>IPOAD alojamiento</b>	0.4375					
<b>IPOAD restauración</b>	0.1875					
<b>IPOAD animación</b>	0.1875					

Fuente: Elaboración propia.

El hotel presenta un bajo IPOAD (0,27), lo cual se corresponde con el comportamiento de sus servicios. En cuanto a sus fuentes de promoción; página web, perfil en Facebook y perfil en Tripadvisor presentan un bajo IPOADf con valores de (0,35); (0,38); (0,08) respectivamente, siendo el perfil de Tripadvisor la menos utilizada con la calidad necesaria. Solo presenta altos valores el servicio Alojamiento en su fuente de promoción Página Web (0,56) y en el Perfil de Facebook (0,5). Respecto a las formas de promoción; fotos presenta altos valores de IPOADfo (0,54); destacándose en esta forma de

promoción las fuentes de promoción Página web (0,67) y perfil en Facebook (0,67). En la forma de promoción textos se destacan las fuentes de promoción Página Web (0,5) y Perfil de Facebook (0,58). El resto de los indicadores presentan resultados desfavorables en los servicios y de forma global.

#### Tarea 4. Construir la matriz de promoción online por atributo (MPOA)

Se construyó la matriz de promoción online por atributo (MPOA) donde se compran los IPOABs e IPOADs y se clasifican los servicios atendiendo a la promoción online de estos elementos. La figura 2.6 muestra la MPOA y luego se describen las estrategias a seguir en dependencia de los resultados obtenidos.

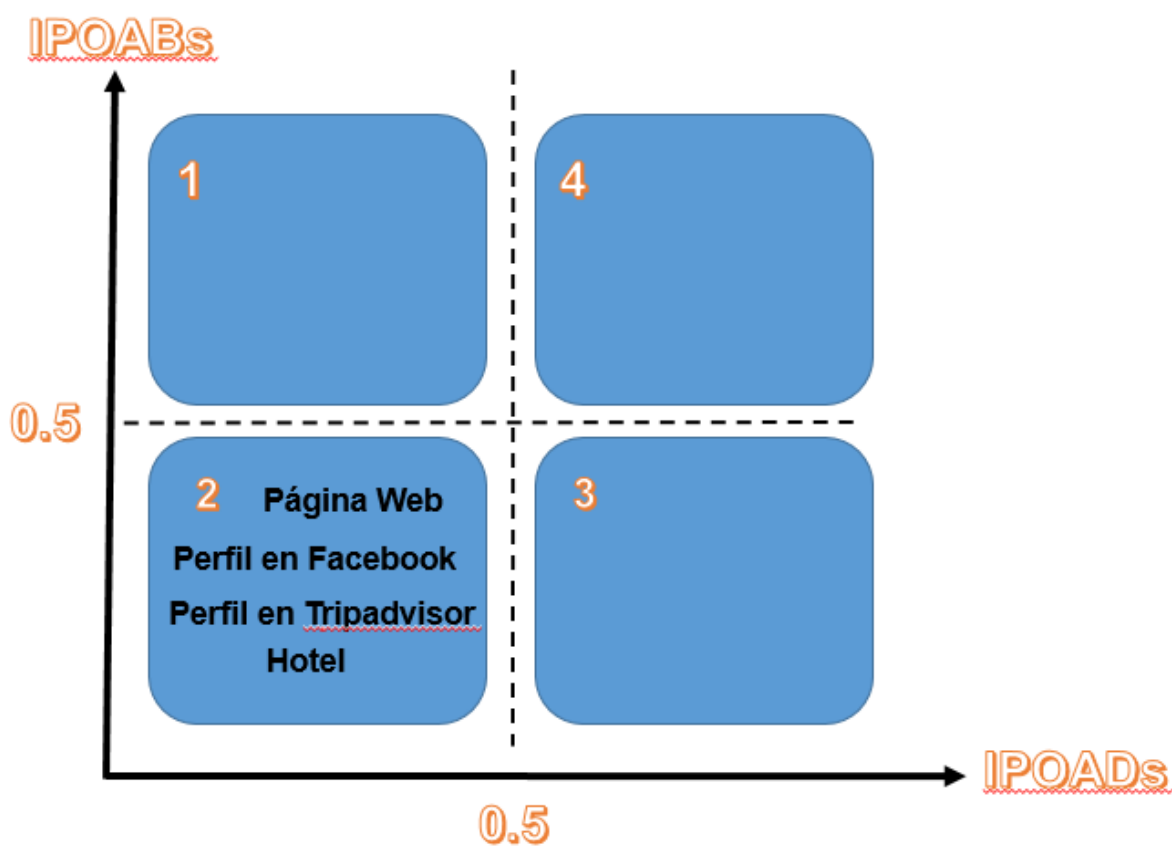


Figura 2.6. Matriz de promoción online por atributo (MPOA)

Fuente: Elaboración propia

Como lo indica la tabla, los IPOABs e IPOADs para el hotel y sus fuentes de promoción es bajo y por tanto se ubican en el segundo cuadrante, la promoción online no refleja claramente la presencia de atributos básicos y distintivos, estos servicios aportan muy

poca información en las fuentes promocionales y emplean formas de promoción limitadas. Las estrategias para estos servicios deben ser radicales y de modificación total en las formas de promoción y en el contenido de esta.

#### Etapa 4. Análisis y clasificación de los servicios

Luego se realizó una valoración global de los indicadores calculados en la etapa 2 para cada servicio y para el hotel, realizándose una comparación entre ellos donde se otorgan prioridades para su tratamiento en función del estado general y de acuerdo a las estrategias asumidas en cada una de las matrices propuestas en las tareas 2, 3 y 4. La tabla 2.17 refleja la ficha de estado actual de la promoción online por servicio.

**Tabla 2.17. Ficha de estado actual de la promoción online por servicio**

Servicios hoteleros	Indicadores de calidad en la promoción online					Calidad de la promoción online (CPO)	Prioridad
	IVUPO	ICAPO	IIFPO	IPOAB	IPOAD		
Hotel	0,75 bajo	2,11 bajo	2,43 bajo	0,31 bajo	0,27 bajo	Bajo	1
Alojamiento		2,43 bajo	3,02 alto	0,37 bajo	0,44 bajo	Bajo	1
Restauración		1,81 bajo	2,33 bajo	0,36 bajo	0,19 bajo	Bajo	1
Animación		2,09 bajo	1,93 bajo	0,28 bajo	0,19 bajo	Bajo	1

**Fuente: Elaboración propia**

Todos los servicios del hotel presentan una situación desfavorable, son de primera prioridad, por lo que se recomienda comenzar por el servicio de animación que presenta los menores valores de calidad.

#### Paso 8. Definición de las estrategias de promoción por servicio

La tabla 2.18 muestra las estrategias de promoción online para los servicios hoteleros,

en función de la prioridad y los resultados de las MCAPO, MIFPO y MPOA. Todos los servicios se clasifican dentro de la primera prioridad. Las estrategias se definen de forma general, ya que todos los atributos se comportan desfavorablemente.

**Tabla 2.18. Estrategias de promoción para los servicios hoteleros**

Indicadores de CPO	Prioridad	Estrategias si el indicador es bajo
<b>IVUPOh</b>	1	Potenciar la utilización de nuevas fuentes de promoción online.
<b>ICAPO</b> Restauración	1	Garantizar que la promoción online: Se corresponda con cada elemento del servicio
<b>ICAPO</b> Animación	1	Se actualice y modifique sistemáticamente Se promocionen las actividades y productos, el personal, los precios, la infraestructura y los recursos Evidencie los elementos diferenciadores del servicio y los datos necesarios para acceder a este
<b>ICAPO</b> Alojamiento	2	Sea de fácil comprensión para cualquier cliente Facilite la interacción entre clientes y personal
<b>IIFPO</b> Restauración	1	Mejorar la presencia del servicio en las fuentes de promoción online empleadas por el hotel
<b>IIFPO</b> Animación	1	
<b>IIFPO</b> Alojamiento	2	
<b>IPOAB</b> Servicios	1	Incorporar y/o mejorar la promoción de los atributos básicos del servicio Incrementar las formas de promoción para cada atributo básico del servicio
<b>IPOAD</b> Servicios	1	Potenciar y/o mejorar la promoción de los atributos diferenciadores del servicio

		Incrementar las formas de promoción para cada atributo distintivo del servicio
--	--	--

**Fuente: Elaboración propia.**

## **Etapa 5. Proyección y monitoreo de las estrategias de promoción online**

El **anexo 12** muestra las acciones concretas por estrategias para lograr una mayor calidad en la promoción online de los servicios hoteleros, en la cual se incluyen los servicios, las fuentes de promoción, las formas a emplear y los atributos de calidad. Luego de la aplicación del plan se debe monitorear sistemáticamente la implementación de estas acciones.

### **Fase III: Control y mejora de la calidad en la promoción online**

En esta fase se evaluaron los indicadores calculados en la fase II, luego de la aplicación de las acciones propuestas y el análisis de las variaciones en su comportamiento. Para el recálculo de los indicadores se emplearon técnicas similares a las de la fase anterior, al igual que el equipo de trabajo y el comité de expertos son los mismos.

## **Etapa 6. Recálculo de indicadores de CPO**

Se recalcularon los indicadores y se ubicaron los servicios nuevamente en las matrices propuestas en las tareas 2, 3 y 4. El orden establecido en la etapa 2 se invirtió y fueron calculados los indicadores comenzando por el análisis a los atributos básicos y distintivos de cada servicio. Además, se calcularon los indicadores globales asociados al hotel y se valoró la incidencia de las estrategias, las escalas y expresiones de cálculo no variaron ya que no se incorporaron nuevas fuentes de promoción online ni nuevas formas de promoción online.

### **Paso 9. Recálculo de los indicadores asociados a la promoción de atributos básicos y distintivos**

Se recalcularon los IPOABs (**anexo 13a**) y los IPOADs (**anexo 13b**), luego se construyó una nueva MPOA (**anexo 13c**), se compararon los resultados y se valoró la incidencia de las estrategias en la incorporación a las acciones de promoción online de los atributos

básicos y distintivos del servicio. Los indicadores presentaron altos índices de promoción online tanto para los atributos básicos como para los atributos distintivos, no siendo así en el servicio Animación que presentó desfavorables índices. La única forma de promoción que no se comportó convenientemente fue Otras ya que no se han agregado nuevas formas de promoción. Al analizar el nuevo IPOABs casi todos los indicadores se comportan satisfactoriamente presentando altos valores en los servicios Alojamiento (0,62) y Restauración (0,60), el servicio Animación (0,40) presentó bajos valores; logrando que el hotel obtuviera (0,54). Las fuentes de promoción Página Web (0,56) y Perfil en Facebook (0,59) también obtuvieron altos valores de IPOAB; no siendo así en el Perfil en Tripadvisor (0,47). Los nuevos indicadores de los IPOADs también se comportaron satisfactoriamente en los servicios Alojamiento (0,63) y Restauración (0,57); pero Animación (0,35) obtuvo valores bajos, por lo que el hotel obtuvo (0,52). En las fuentes de promoción Página web (0,58) y Perfil en Facebook (0,58) obtuvieron altos valores, sin embargo, la fuente de promoción Perfil en Tripadvisor (0,40) obtuvo bajo valor, pero sus índices mejoraron respecto al anterior y están cercanos al nivel central (0,5). Al analizar la nueva MPOA las fuentes de promoción online Página Web y Perfil en Facebook se encuentran en el cuarto cuadrante presentando un estado favorable, ya que la promoción esta equilibrada en cuanto a la inclusión de atributos básicos y distintivos. Las estrategias se encaminan hacia la mejora de los indicadores, en función de los resultados en la MPOA. El perfil de Tripadvisor se encuentra en el segundo cuadrante la promoción online no refleja claramente la presencia de atributos básicos y distintivos. Los servicios ubicados en este cuadrante generalmente aportan muy poca información en las fuentes promocionales o emplean formas de promoción limitadas. Las estrategias para estos servicios deben ser radicales y de modificación total en las formas de promoción y en el contenido de esta, según los resultados en la MPOA.

#### **Paso 10. Recálculo de los indicadores asociados la calidad y aprovechamiento de la promoción online e importancia de las fuentes**

Se recalcularon los IIFPOs (**anexo 14a**) y ICAPO (**anexo 15a**), luego se procedió a realizar la nueva MIFPO (**anexo 14b**) para los IIFPO y la nueva MCAPO (**anexo 15b**) para los ICAPO de la misma forma que lo realizado en el paso 5 y 4. Respecto al cálculo del IIFPO el hotel presenta altos valores (3,17) al igual que los servicios Alojamiento (3.8)



y Restauración (3,3) por lo que se encuentran ubicados en el cuarto cuadrante donde los servicios ubicados en este cuadrante poseen un estado favorable, ya que no solo la calidad en la promoción online del hotel es alta, sino que la calidad y aprovechamiento de la promoción online del servicio también es alta. Las estrategias se sitúan hacia la mejora de los indicadores. El servicio Animación presenta bajos índices de IIFPO (2.4) por lo que se encuentra ubicado en el primer cuadrante donde la importancia otorgada por los clientes a las fuentes de promoción online en los servicios ubicados en este cuadrante es baja; sin embargo, de forma general en el hotel, es alta. Las estrategias en este cuadrante deben dirigirse a fortalecer la presencia de estos servicios en las fuentes de promoción para que la situación actual no se generalice a los servicios restantes. Respecto al cálculo del ICAPO el hotel presenta altos valores (2,95) al igual que los servicios Alojamiento (3,42) y Restauración (3,19) lo que los ubica en el cuarto cuadrante donde las estrategias se sitúan hacia la mejora de los indicadores; el servicio Animación presentó desfavorables valores de ICAPO (2,25) por lo que la calidad de la promoción online para los servicios ubicados en este cuadrante es baja; sin embargo, la calidad y aprovechamiento de la promoción en el hotel, en general, es alta. De esta forma la mejora en la calidad en el servicio constituye la estrategia fundamental para alcanzar el equilibrio y evitar que las dificultades en el servicio incidan negativamente en el hotel.

#### **Tarea 5. Recálculo del índice de ventaja en la utilización de la promoción online (IVUPO)**

En esta tarea se recalculó el IVUPO y se determinó si el hotel tuvo algún avance significativo respecto al aprovechamiento de esta vía de promoción. En la tabla 2.18 se analizaron todos los hoteles competidores, al no aumentarle una nueva fuente de promoción a Brisas Guardalavaca los indicadores se mantienen iguales, donde el hotel presenta bajo IVUPO, es decir está en desventaja respecto a sus competidores.

**Tabla 2.19. Recálculo del IVUPO**

Hoteles	fuentes de promoción online				IVUPO
	Facebook	Tripadvisor	página web	you tube	
<b>Brisas Guardalavaca</b>	1	1	1	0	<b>0,75</b>
Sol Río de Oro Resort-Spa (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Hotel Playa Pesquero (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Sol Río de Luna y Mares (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Hotel Playa Costa Verde (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Blau Costa Verde Beach (c)	1	1	1	1	<b>1</b>
Memories Playa Turquesa (c)	1	1	1	0	<b>0,75</b>
Hotel Atlántico Guardalavaca (c)	1	1	1	0	<b>0,75</b>

**Fuente: Elaboración Propia.**

### **Etapas 7. Análisis del impacto de las estrategias de promoción online**

Se contrastaron los resultados obtenidos en la etapa 6 con los de la etapa 3 y se determinó si el impacto de las estrategias implementadas fue positivo o negativo. El **anexo 16** muestra los resultados donde el impacto de las estrategias fue positivo para todos los servicios y el hotel en general. El impacto por indicador fue insignificante para el IVUPO del hotel, ya que no se logró incorporar ninguna fuente de promoción online.

### **Paso 11. Análisis del cumplimiento de las acciones de promoción online**

Se analizó el cumplimiento de las acciones propuestas en función del impacto en los indicadores de CPO del hotel y los servicios. el **anexo 17** recoge la ficha de cumplimiento de las acciones para cada servicio. Aquellas acciones que no se hayan cumplido quedaran pendientes para etapas posteriores.

### **Etapas 8. Análisis de las causas y propuesta de soluciones**

Se verificó cuáles fueron los factores que impidieron la efectiva implementación de las estrategias y acciones propuestas. En esta etapa se identificaron las causas y se propusieron alternativas de solución que incluyan el desarrollo de las acciones

pendientes en el paso 11. Una vez implementadas todas las acciones de forma efectiva se procedió a la reevaluación de los resultados.

### **Paso 12. Identificación de las causas y coeficientes de impacto (Ci)**

Se determinaron los elementos causales que incidieron en las deficiencias identificadas durante la fase III (tabla 2.21). Una vez seleccionadas las causas se otorgó un orden de prioridad a cada una de ellas según el impacto que presentaron en las insuficiencias detectadas. La tabla 2.22 muestra la interrelación causas-insuficiencias.

**Tabla 2.21. Insuficiencias y Causas**

Insuficiencias	Causas
Desfavorable índice de ventaja en la utilización de la promoción online	Las informaciones en las fuentes de promoción online están desactualizadas y son muy limitadas
Desfavorable índice de importancia de las fuentes de promoción online en el servicio animación	No se incluyen todos los componentes del servicio en las fuentes de promoción online
Desfavorable índice de calidad y aprovechamiento de la promoción online en el servicio animación	Las fuentes de promoción online no abarcan los atributos básicos ni distintivos
Desfavorable índice de promoción online de los atributos básicos y distintivos del servicio animación	No se explotan todas las formas de promoción online (videos, sorteos, enlaces, banners y otras)
	No existen fuentes de promoción en otros idiomas aparte del español y el inglés.
	Existe desactualización tecnológica, las distintas interfaces, imagen y estética de las diferentes fuentes son poco atractivas y pasadas de moda.
	Falta de capacitación, empeño y dedicación por parte de los especialistas a cargo

**Fuente: Elaboración Propia**

**Tabla 2.22. Interrelación causas-insuficiencias**

Insuficiencias detectadas					
Causas	I1	I2	I3	I4	Ci
C1	5	5	3	4	4.25
C2	2	5	5	4	4
C3	2	3	3	5	3.25
C4	2	3	5	4	3.5
C5	5	2	3	3	3.25
C6	5	4	2	3	3.5
C7	5	4	4	4	4.25

**Fuente: Elaboración Propia**

Como la interrelación causas-insuficiencias se encuentran en el rango de 2.5 - 5, la clasificación del impacto es alto, es decir, inciden fuertemente en la calidad de la promoción online. Estas causas se agruparon en el diagrama causa-efecto propuesto por García Pérez (2018) (**anexo 18**).

### **Tarea 6. Propuestas de acciones correctivas**

El equipo de trabajo elaboró un plan de acción donde propone soluciones correctivas para las insuficiencias identificadas. Se tomaron las medidas para todas las insuficiencias, priorizando la solución de aquellas causas cuyos Ci son altos. Se designó un responsable para cada medida y se ubicaron las propuestas en un horizonte temporal consecuente con las condiciones que dispone el hotel (**anexo 19**).

### **Etapa 9: Mejora en la calidad de la promoción online**

Se trazaron estrategias de mejora, orientadas a alcanzar una categoría superior en la calidad de la promoción online de los servicios hoteleros. Las estrategias dependieron de las condiciones reales del hotel y sus servicios y de los intereses objetivos de promoción que este tenga. Entre las estrategias que se planificaron se encuentra la utilización de nuevas fuentes de promoción online, inclusión de atractivos específicos del destino y el hotel, promoción de los servicios en el marco de eventos y actividades en el destino, vinculación entre todas las fuentes de promoción del hotel, Banners promocionales del hotel en todas las búsquedas con palabras clave como hotel y el

proyecto de crear una aplicación para celular vinculada con la Página Web con el fin de aumentar los índices de ocupación del hotel (anexo 20).

## CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite alcanzar las conclusiones siguientes:

1. La promoción online constituye actualmente la herramienta más utilizada por los clientes para seleccionar un servicio, ya que permite la comunicación desde cualquier parte del mundo, fácil manejo, calidad en la información e interactivo intercambio por parte de los consumidores.
2. Se seleccionó el procedimiento de García Pérez (2018) para gestionar la calidad de la promoción online en los servicios hoteleros dado que este presenta requisitos normativos, enfoque de mejora, analiza todos los servicios hoteleros, promoción en los sitios web, es adaptable a entidades turísticas y abarca todo el ciclo de gestión.
3. Se aplicó el procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca, donde se identificaron un conjunto de insuficiencias asociadas a la calidad y aprovechamiento de la promoción online, la importancia que le conceden los clientes a las fuentes de promoción online y la existencia en la promoción online de los atributos básicos y distintivos de los servicios.
4. Fueron calculados todos los índices de calidad de la promoción online propuestos, lográndose solucionar o proposición de soluciones a todas las deficiencias encontradas.
5. Se elaboró un plan de acción con medidas correctivas para los factores que limitaron las estrategias propuestas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Analizar los resultados de la presente investigación con todos los trabajadores relacionados con la comercialización de los servicios mediante la promoción online en el hotel Brisas Guardalavaca.
2. Incentivar una conciencia de promoción a todos los trabajadores de la entidad, vinculándolos con las fuentes promocionales del hotel.
3. Extender la aplicación a otras entidades hoteleras y desarrollar estudios comparativos entre los indicadores calculados.
4. Incorporar investigaciones de seguimiento a las medidas propuestas durante la implementación de la fase III del procedimiento.
5. Vincular la supervisión de los indicadores de calidad de la promoción online calculados, con un sistema automatiza

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abadi, M. (2004). La calidad de servicio. Administración General. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
2. Acerenza, M. (1990). Promoción turística. Un enfoque metodológico, México: Editorial Trillas.
3. Albrecht, K. (1988). At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers. Dow Jones: Irwin
4. Alonso Valenzuela, S. I., Lanuza, F. I., & Golovin, N. (2016). Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) como estrategias de marketing y su contribución a la competitividad del sector turístico hotelero de la Ciudad de Estelí, Nicaragua, en el semestre del 2016. Ciencias Económicas, pp. 79-96
5. Arteaga Martín, M. (2014). El marketing online en el sector turístico. Presencia y estrategias en Social Media de los establecimientos hoteleros de la isla de Tenerife. Trabajo de fin de grado. Universidad de La Laguna, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
6. Aznar, J. P., Bagur, LL., & Rocafort, A. (2015). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. Intangible Capital IC, 2016 – 12(1): 147-166 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.693>"
7. Bastos Boubeta, A. I. (2006). Promoción y publicidad en el punto de venta. Técnicas de animación del punto de venta y promoción online. Editorial Ideaspropias, Vigo, ISBN: 978-84-9839-097-1.
8. Benítez del Rosario, J. M. (2010). La calidad del servicio en la industria hotelera. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canarias.
9. Buitrago Rodríguez, J. S. (2016). Análisis de las tendencias actuales en la aplicación de modelo de servucción en la producción de servicios.
10. Carvajal, L. (2014). Análisis de la Gestión de Competitividad en Colombia como Destino Turístico. Revista EAN, 76, Bogotá: pp. 78-91
11. Castillo-Palacio, M., & Castaño-Molina, V. (2015). La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas. Una revisión de 2009 a 2014.



12. Chamorro, R. (2008). Una revolución en el turismo gracias a las TIC. BIT 170, pp. 30-33.
13. Chica Peña, R. J. (2015). Pautas para el uso de Facebook como medio de promoción turística para los hoteles de la ciudad de Machala. Trabajo Práctico del examen previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Hotelería y Turismo. Universidad Técnica de Machala. Unidad Académica de Ciencias Empresariales.
14. Colectivo Dpto Ingeniería Industrial (2008). Folleto de Calidad en los Servicios. Universidad de Holguín
15. Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio.
16. Cruz, G. (2005) Promoción en la web para destinos turísticos: estrategias e indicadores para destinos brasileños. Tesis del programa de Doctorado en Turismo y Sostenibilidad. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria.
17. Da Cruz, G., Velozo, T., & Falcão Soares, A. E. (2011). Twitter, Youtube e innovación en la promoción turística online. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 20 (2011) pp 627 – 642.
18. Díaz Luque, P., & López Catalán, B. (2012). La promoción turística oficial en Internet y su relación con el desarrollo turístico de los destinos: Una aplicación a las Ciudades medias de Andalucía Revista de Estudios Regionales, núm. 93, 2012, pp. 93-115 Universidades Públicas de Andalucía, Málaga, España"
19. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia
20. Fernandes Campos, D., & Marodin, T. G. (2013). El uso de matrices de oportunidad para el análisis de los servicios hoteleros en la ciudad de Natal, Brasil. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 22 (2013), pp. 661-681.
21. Fernández Cabrera, S. M. (2004). La gestión de calidad en empresas hoteleras. Revista Papers de Turisme, N° 36, pp. 75-93
22. Fisher, L. & Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
23. Flores Flores, E. C. (2014). Plan de marketing estratégico para mejorar la promoción del hotel mansión "Santa Isabella" de la ciudad de Riobamba provincia de

- Chimborazo. Tesis presentada en opción al título de Ingeniera en dirección y Administración de empresas turísticas y hoteleras. Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”.
24. Gadotti, S. J., & França, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, Nº 2 (2009), pp. 175-186 ISSN 1019-6838.
  25. Gálvez Flores, T. A., & Sajamí Ríos, K. J. (2016). Uso de las tecnologías de la información y comunicación por internet en la promoción de los hoteles categorizados de 3 y 4 estrellas en la provincia de San Martín, año 2013. Tesis presentada en opción al título Licenciada en Administración en Turismo. Universidad Nacional de San Martín.
  26. Gao, L. (2012). *An Exploratory Study of the Boutique Hotel Experience: Research on Experience Economy and Designed Customer Experience*. West Lafayette, Indiana, USA: UMI Dissertation Publishing.
  27. García Pérez, R. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
  28. García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.
  29. Garçon, E. (2009). *Manual Del Instructor Marketing De Servicios*.
  30. Garrido Lora, M. (2005). Comportamiento estratégico de la promoción turística española. *Comunicación* nº 3, 2005 (pp. 125 - 140).
  31. Garrido Pintado, P. (2011). Creatividad e innovación en la promoción turística online. *Revista Creatividad y Sociedad*, Nº 18.
  32. Gonçalves Gândara, J. M., Mendes, J., Moital, M., Ribeiro, F. N. S., Souza, I. J., & Goulart, L. A. (2012). Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial. Itabuna–Bahia, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 225-248.
  33. González Grándes, P. G. (2017). Uso de las redes sociales como herramienta para la promoción turística de los hoteles. Monografía presentada en opción al título de Licenciado en Administración en Turismo. Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

34. González Camejo, I. T. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial Mención Calidad. Universidad de Holguín.
35. González Escalona, R. (2017). Procedimiento para evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
36. González Samperio, E. L. (2014). El uso de Twitter y Facebook en la promoción turística online. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo. Universidad Autónoma del estado de México. Facultad de Turismo y Gastronomía.
37. González, C. (2011). El turismo se vuelve creativoll. Savia. Revista de Economía y Viajes, vol. 5, nº 5, p. 50-55.
38. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications.
39. Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake? *Managing Service Quality* 11(3), 150-152.
40. Haykanush, M. (2012). Las redes sociales como medio de promoción turística para hoteles: estudio de dos hoteles de la ciudad de Gandia
41. Horovitz, J. (1994). La satisfacción total del cliente. Colombia: Mc. Graw-Hill.
42. Huerta, E. (2016). Diseño de servicios.
43. Kotler, P. (1999) *Marketing do século XXI*. Futura, São Paulo
44. Krugman, P. (1997). El internacionalismo “moderno”. La economía internacional y las mentiras de la competitividad. La competitividad: una obsesión peligrosa.
45. Lara López, J. R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Revista Conciencia Tecnológica*, Nº 19, abril 2002, p.0 ISSN: 1405-5597. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México
46. Lemke F.; Clark M.; Wilson H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 846 – 869.
47. Leyva Oro, S. (2015). Cuba: una mirada desde Holguín. Programa de animación sociocultural para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de la provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciatura en Estudios Socioculturales. Universidad de Holguín.

48. Martínez Gonzáles, J. A. (2011). Marketing Turístico Online. Revista de investigación en turismo y desarrollo, Vol 4, N° 9.
49. Martínez-Valerio, L. (2012). Estrategias de promoción turística a través de Facebook. Revista Palabra Clave, vol. 15, núm. 2, agosto, 2012, pp. 318-338. Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia
50. Mastrapa Rodríguez, D. (2013). Una aproximación a la experiencia turística vivida en el Hotel Brisas Guardalavaca desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
51. Matos Carballosa, V., (2013). Articulación de la Experiencia Turística en el Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
52. Mehmetoglu, M., y Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. Journal of Quality Assurance in Hospitality y Tourism, 12(4), 237–255. doi:10.1080/1528008X.2011.541847
53. Mendes Thomaz, G., Biz, A. A. y Gândara, J. M. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 22 (2013) pp. 102 – 119.
54. Middleton, V. (2001). "Marketing in travel and tourism". Butterworth-Heinemann, Oxford.
55. Miranda Zavala, A. M., Cruz Estrada, I. (2016). Redes sociales: herramienta de marketing internacional en el sector hotelero.
56. Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Bogotá, pp.160-173
57. Morillo, M. C. (2011). Indicadores de gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida. Actualidad Contable FACES Año 14 N° 22, Enero - Junio 2011. Mérida. Venezuela (86-119).
58. NC 126: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
59. NC 127: 2014. Industria turística — requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

60. Ortega Sánchez, R. (2013). Estrategias para la mejora de las actividades recreativas en el hotel Paradisus Río de Oro. Tesis en opción al título de Máster en gestión Turística.
61. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L., 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing* 70(3), 201-230.
62. Parra Díaz, M. C. P., & Duque Oliva, E. J. D. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2).
63. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas.
64. Pérez Pérez, M. T. (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial. Universidad de Holguín.
65. Plasencia Betancourt, R. (2013). Procedimiento para determinar la capacidad de carga de los recursos turísticos. Aplicación en Gibara. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
66. Reedy, J., Schullo, S., Zimmerman, K. (2001). *Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing*. São Paulo: Bookman.
67. Riverón León, E., (2013) Valoraciones sobre la experiencia turística vivida en el Hotel Playa Pesquero desde la perspectiva del cliente. Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión turística. Universidad de Holguín
68. Savi Mondo, T., & Silveira Fiates, G. G. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos. Un estudio netnográfico en el uso del protocolo TOURQUAL. *Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 25*, 124 – 142
69. Santomá Vicens, R., & Costa Guix, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de análisis turístico*, Nº 3, 27-44
70. Schmidt, S. (2006). Evaluación de los sitios web de los hoteles e implicaciones para la gestión del marketing hotelero. Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares.

71. Serrano Bedia, A. M., López Fernández, M. C., & Gómez López, R. (2007). Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones. Cuadernos de Turismo, nº 20, pp. 251-266 Universidad de Murcia SSN: 1139-7861
72. Stanley, R. E. (1982). Promotion, Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales, Promotion. México: Prentice Hall.
73. Suau Jiménez, F. (2012). El turista 2.0 como receptor de la promoción turística: estrategias lingüísticas e importancia de su estudio. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 10, núm. 4, 2012, pp. 143-153, Universidad de La Laguna, El Sauzal (Tenerife), España.
74. Torres Espinoza, C. D. (2016). Importancia del uso de las redes sociales para promocionar los servicios que ofrecen las cadenas hoteleras de Guayaquil. Universidad Técnica de Machala. Unidad académica de ciencias empresariales.
75. Ulacia Oviedo, Z. (2015). Sistemas de Servicio y Hospitalidad, Texto docente. Edit. Félix Varela UH.
76. Ulacia, Z. (2006). Selección de lecturas sobre temas de Animación Turística. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
77. Uribe Macías, M. E. (2011). Marco teórico del servicio y de la calidad, fundamentos de un modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente, para las grandes superficies de la ciudad de Ibagué.
78. Veloz-Navarrete, C., & Vasco-Vasco, J. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. Revista Ciencia UNEMI Vol. 9, Nº 18, junio 2016, pp. 19 – 25 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico
79. Wichels, S. (2013). Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación hotelera. Revista Internacional de Tecnología, Conocimiento y Sociedad 3(2), 2014 (pp. 11-24). <<http://tecnociencia-sociedad.com>>, ISSN 2530-4895.
80. Yuan, Y. (2003). Internet technology use by American convention and visitors bureaus. Journal of Travel Research, 41(3). Disponible en: <http://jtr.sagepub.com/content/41/3/240.abstract>.
81. Zouni, G., y Kouremenos, A. (2008). Do tourism providers know their visitors? An investigation of tourism experience at a destination. Tourism and Hospitality Research, 8(4), 282–297. doi:10. 1057/thr.2008.30

## ANEXOS

### Anexo 1. Dimensiones de calidad de la promoción online por autores

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones de Calidad de la Promoción Online</b>
Lara López; 2002	Rapidez Variedad
Abadi; 2004	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Comprensión del idioma Rapidez
Fernández Cabrera; 2004	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Comprensión del idioma Rapidez
Duque Oliva; 2005	Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez
Garrido Lora; 2005	Componentes del servicio Ventajas competitivas
Schmidt; 2006	Dinamismo Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Atractivos Flexibilidad Distinción
Serrano Bedia, López Fernández y López; 2007	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez
Colmenares y Saavedra; 2007	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción
Santomá Vicens y Costa Guix; 2007	Actualidad

	Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Formas de acceso Interacción Rapidez
Chamorro; 2008	Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma
Gadotti dos Anjos y França de Abreu; 2009	Comprensión del idioma Interacción
Benítez del Rosario; 2010	Componentes del servicio Ventajas competitivas Formas de acceso Interacción
Martínez González; 2011	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez
Uribe Macías; 2011	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez
Morillo Monelos; 2011	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez Atractivos
Garrido Pintado; 2011	Actualidad Componentes del servicio Elementos distintivos Ventajas competitivas Comprensión del idioma



	<p>Formas de acceso  Interacción  Rapidez  Atractivos</p>
Suau Jiménez; 2012	<p>Actualidad  Componentes del servicio  Comprensión del idioma  Rapidez  Atractivos</p>
Martínez-Valerio; 2012	<p>Actualidad  Componentes del servicio  Elementos distintivos  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Interacción</p>
Díaz Luque y López Catalán; 2012	<p>Actualidad  Componentes del servicio  Formas de acceso  Interacción  Balance</p>
Fernandes Campos y Gehlen Marodin; 2013	<p>Dinamismo  Actualidad  Componentes del servicio  Elementos distintivos  Ventajas competitivas  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Interacción  Rapidez  Variedad  Flexibilidad</p>
Wichels; 2013	<p>Actualidad  Ventajas competitivas  Formas de acceso</p>
Mendes Thomaz, Biz y Gândara; 2013	<p>Actualidad  Componentes del servicio  Elementos distintivos  Ventajas competitivas  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Rapidez  Variedad  Balance  Flexibilidad  Relaciones con el cliente  Distinción</p>

Flore Flores; 2014	<p>Actualidad  Elementos distintivos  Ventajas competitivas  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Rapidez  Variedad  Balance  Flexibilidad</p>
González Samperio; 2014	<p>Elementos distintivos  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Balance  Relaciones con el cliente  Distinción</p>
Monsalve Castro y Hernández Rueda; 2015	<p>Actualidad  Componentes del servicio  Ventajas competitivas  Comprensión del idioma  Formas de acceso  Interacción  Rapidez  Balance  Flexibilidad  Relaciones con el cliente</p>
Castillo Palacio y Castaño Molina; 2015	<p>Componentes del servicio  Elementos distintivos  Ventajas competitivas  Rapidez  Balance  Flexibilidad</p>
Chica Peña; 2015	<p>Interacción  Rapidez  Variedad  Balance  Relaciones con el cliente</p>
Aznar, Bagur y Rocafort; 2015	<p>Componentes del servicio  Elementos distintivos  Formas de acceso  Interacción  Rapidez  Balance  Relaciones con el cliente</p>
Gálvez Flores y Sajamí Ríos; 2016	<p>Dinamismo  Actualidad  Componentes del servicio</p>

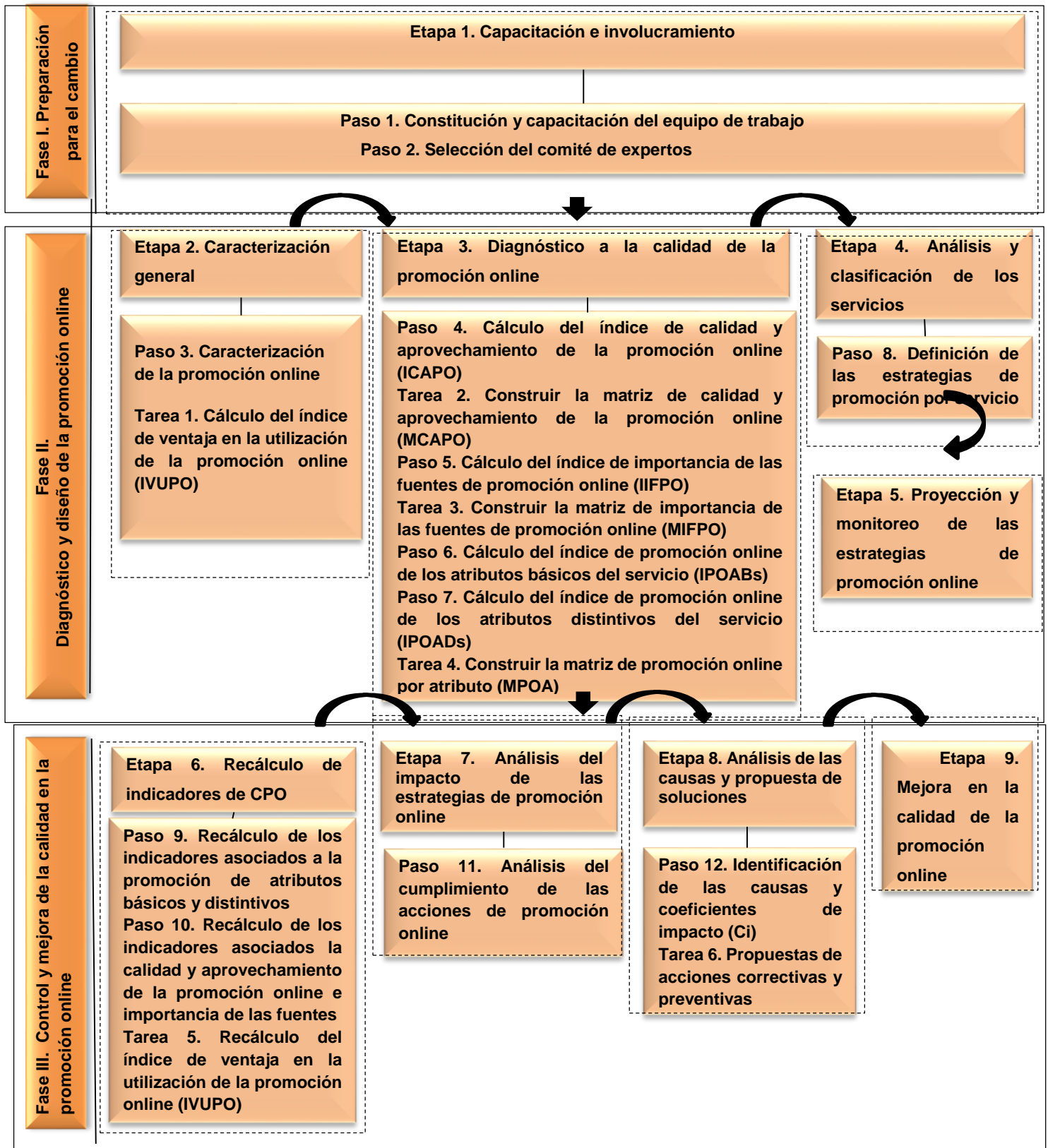
	Elementos distintivos Comprensión del idioma Variedad Balance
Alonso Valenzuela, Lanuza y Golovina; 2016	Dinamismo Comprensión del idioma Interacción Variedad Balance Distinción
Miranda Zavala y Cruz Estrada; 2016	Actualidad Componentes del servicio Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Atractivos
Torres Espinoza; 2016	Ventajas competitivas Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Variedad Balance Flexibilidad
Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco; 2016	Comprensión del idioma Rapidez Atractivos Distinción
Huerta; 2016	Rapidez Atractivos Relaciones con el cliente Distinción
Buitrago Rodríguez; 2016	Comprensión del idioma Formas de acceso Interacción Rapidez Flexibilidad Relaciones con el cliente Distinción
Savi Mondo, Gonçalves y Silveira Fiates; 2016	Componentes del servicio Ventajas competitivas Formas de acceso Interacción
González Grandes; 2017	Dinamismo Actualidad Componentes del servicio

	Elementos distintivos Ventajas competitivas Formas de acceso Interacción Rapidez Relaciones con el cliente
--	---

## Anexo 2. Análisis de centralidad de las dimensiones asociados a la calidad de la promoción online

ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Actualidad	14	0,725	29	14	0,272	182
Componentes del servicio	14	0,725	29	14	0,272	182
Elementos distintivos	14	0,725	29	14	0,272	182
Ventajas competitivas	14	0,725	29	14	0,272	182
Comprensión del idioma	14	0,725	29	14	0,272	182
Formas de acceso	14	0,725	29	14	0,272	182
Interacción	14	0,725	29	14	0,272	182
Rapidez	13	0,3	30	13,5	0,258	173
Variedad	13	0,3	30	13,5	0,258	173
Flexibilidad	13	0,3	30	13,5	0,258	173
Relaciones con el cliente	13	0,3	30	13,5	0,258	173
Distinción	13	0,3	30	13,5	0,258	173
Balance	12	0	31	13	0,243	164
Dinamismo	10	0	33	12	0,204	138
Atractivos	10	0	33	12	0,204	138

### Anexo 3. Procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros.



#### Anexo 4. Selección de expertos.

experto	critérios	clasificación	índice de experticia
Especialista en Gestión Comercial	Grado científico	2	2.75
	Investigaciones	3	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	
Especialista en Calidad	Grado científico	3	2.5
	Investigaciones	1	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	
Generente de Cubanacán	Grado científico	2	2.5
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	
Especialista en el servicio Animación	Grado científico	2	1.75
	Investigaciones	1	
	Experiencia	2	
	Eventos	2	
Especialista en el servicio Restauración	Grado científico	2	1.75
	Investigaciones	1	
	Experiencia	2	
	Eventos	2	
Especialista en el servicio Alojamiento	Grado científico	2	1.75
	Investigaciones	1	
	Experiencia	2	
	Eventos	2	
Especialista en la promoción online	Grado científico	2	2.5
	Investigaciones	3	
	Experiencia	2	
	Eventos	3	
Profesor del Departamento de Turismo	Grado científico	2	2.25
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	2	
Especialista en marketing	Grado científico	2	2.25
	Investigaciones	2	

	Experiencia	3	
	Eventos	2	
Especialista en Redes Sociales	Grado científico	1	
	Investigaciones	1	
	Experiencia	2	
	Eventos	2	1.5
Especialista en Turismo	Grado científico	2	
	Investigaciones	1	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	2.25
Profesores de Ingeniería Industrial	Grado científico	2	
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	2.5
Profesores de Calidad	Grado científico	3	
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	2	2.5
Especialista de calidad en los servicios hoteleros	Grado científico	2	
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	3	2.5
Especialista en servicios hoteleros	Grado científico	2	
	Investigaciones	2	
	Experiencia	3	
	Eventos	2	2.25

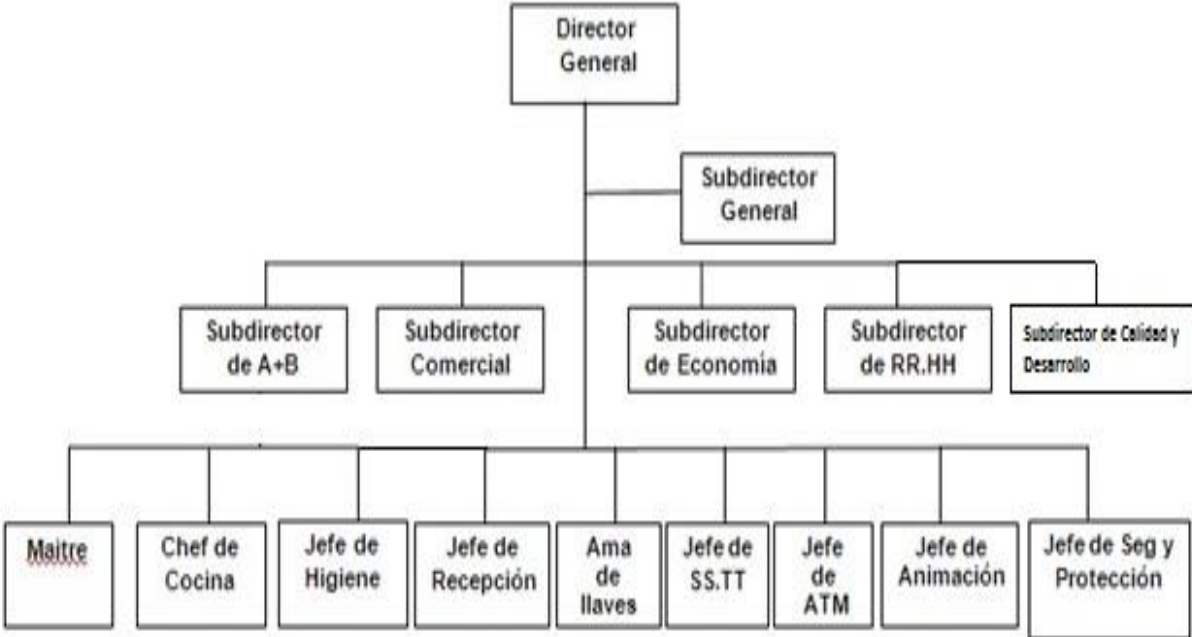


**Anexo 5** Comportamiento de los mercados emisores al hotel Brisas Guardalavaca 2018

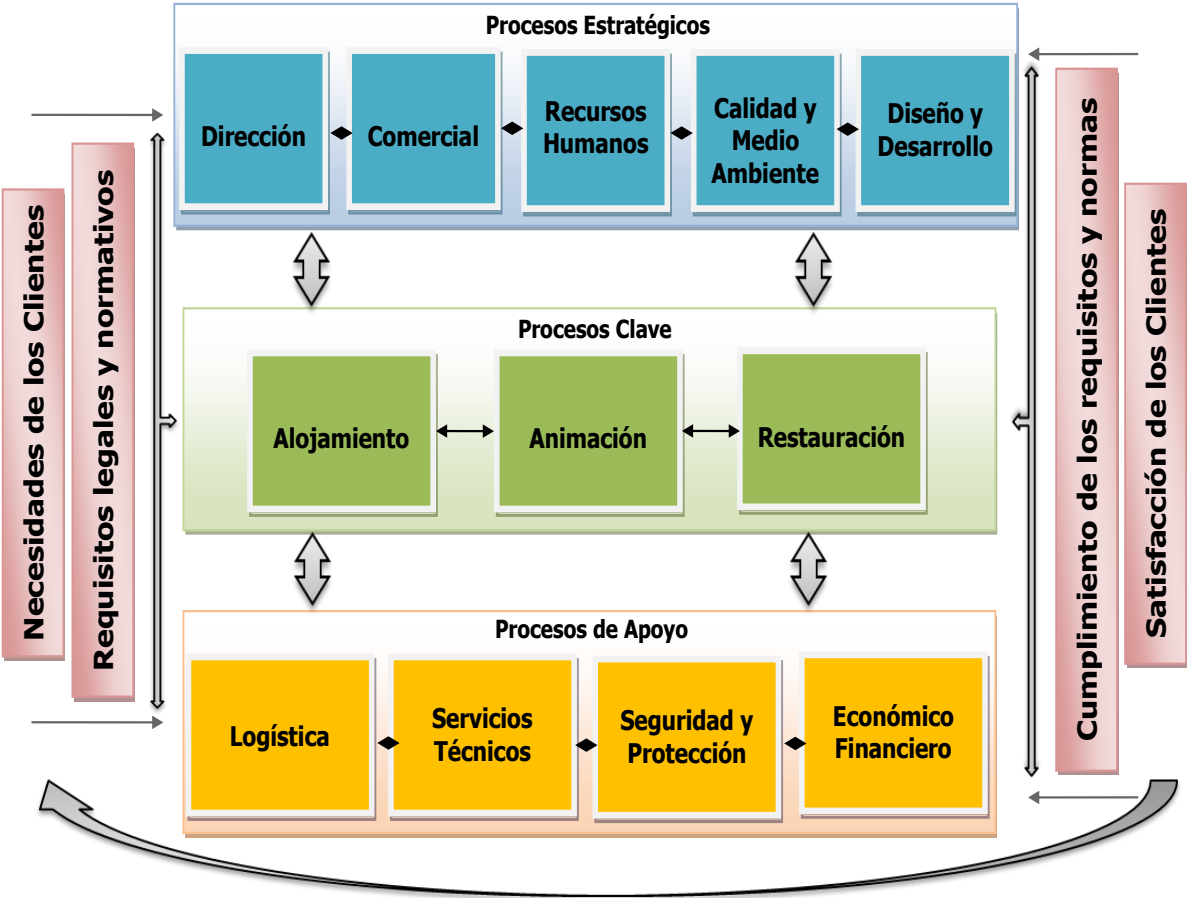
<b>ESTANCIAS</b>			
<b>1</b>	Thomas Cook	101,090	Inglaterra <b>36.40%</b>
<b>2</b>	Sunwing	42,543	Canadá <b>15.32%</b>
<b>3</b>	Air Transat	22,457	Canadá <b>8.09%</b>
<b>4</b>	Thomas Cook AG (Neckermann)	21,757	Alemania <b>7.83%</b>
<b>5</b>	Mercado Interno	20,156	Cuba <b>7.26%</b>
<b>6</b>	Hola Sun	11,984	Canadá <b>4.31%</b>
<b>7</b>	Air Canada Vacations	11,620	Canadá <b>4.18%</b>
<b>8</b>	Arke Reisen (TUI Holanda)	8,077	Holanda <b>2.91%</b>
<b>9</b>	West Jet Vacations	8,042	Canadá <b>2.90%</b>
<b>10</b>	Viajes Cubanacan	3,685	Receptivos <b>1.33%</b>
<b>Total:</b>		<b>251,411</b>	
<b>Estancia Totales</b>		<b>277,754</b>	<b>Aportan el: 91%</b>

<b>INGRESOS</b>			
<b>1</b>	Thomas Cook	3,409,929.52	Inglaterra <b>29.74%</b>
<b>2</b>	Sunwing	2,114,275.34	Canadá <b>18.44%</b>
<b>3</b>	Air Transat	1,206,555.42	Canadá <b>10.52%</b>
<b>4</b>	Mercado Interno	955,979.01	Cuba <b>8.34%</b>
<b>5</b>	Thomas Cook AG (Neckermann)	744,743.05	Alemania <b>6.49%</b>
<b>6</b>	Air Canada Vacations	524,929.10	Canadá <b>4.58%</b>
<b>7</b>	Hola Sun	505,717.21	Canadá <b>4.41%</b>
<b>8</b>	West Jet Vacations	455,616.50	Canadá <b>3.97%</b>
<b>9</b>	Arke Reisen (TUI Holanda)	312,802.80	Holanda <b>2.73%</b>
<b>10</b>	Viajes Cubanacan	182,485.00	Receptivos <b>1.59%</b>
<b>Total:</b>		<b>10,413,032.95</b>	
<b>Aportan el: 91%</b>			
<b>Ingresos TOTALES (CUC)</b>		<b>11,681,517.18</b>	<b>89%</b>

**Anexo 6. Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca.**



Anexo 7. Mapa de procesos

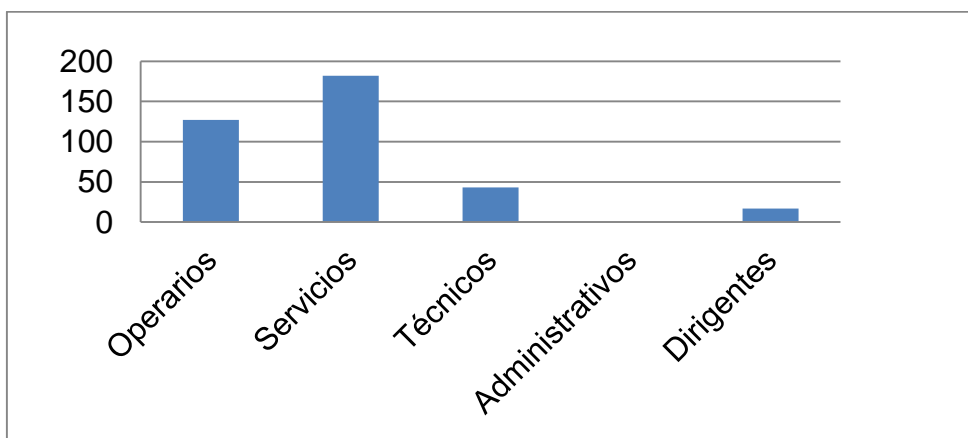


## Anexo 8 Caracterización de la fuerza de trabajo

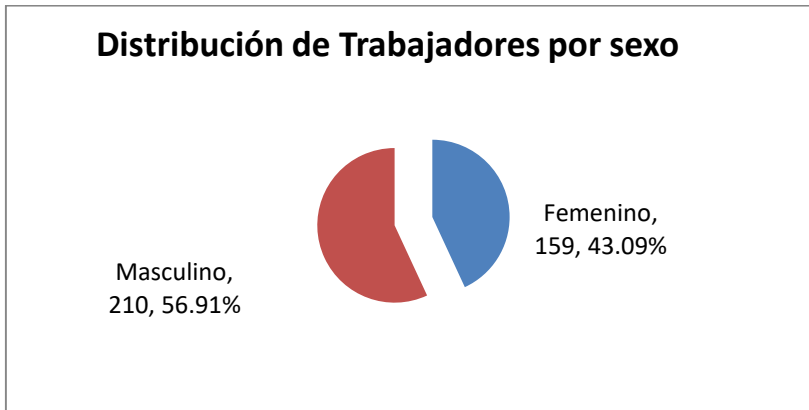
### a. Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo

	F	%	M	%	Total	%
<b>Operarios</b>	32	20.13%	95	45.24%	127	34.42%
<b>Servicios</b>	90	56.60%	92	43.81%	182	49.32%
<b>Técnicos</b>	29	18.24%	14	6.67%	43	11.65%
<b>Dirigentes</b>	8	5.03%	9	4.29%	17	4.61%
<b>Total</b>	159		210		369	

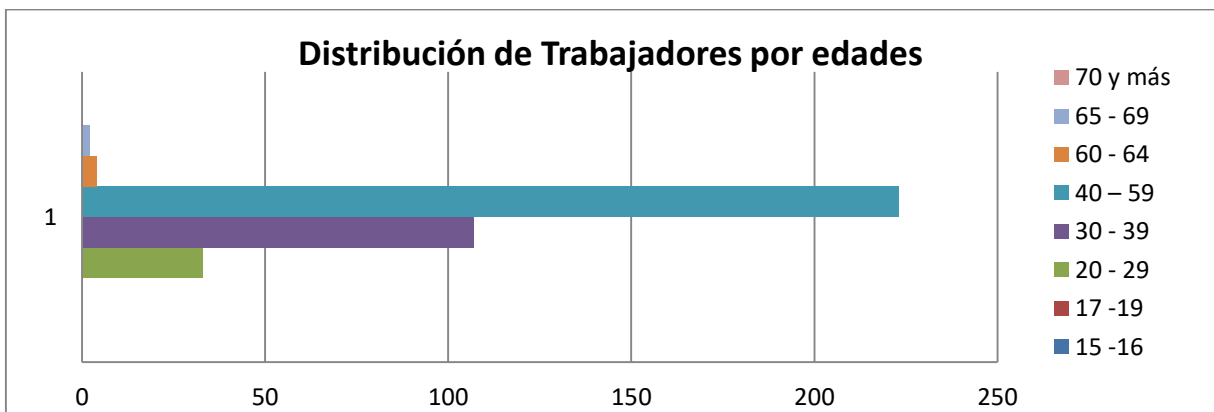
### b. Distribución de Trabajadores por categoría ocupacional



**c. Distribución de la plantilla por sexo**

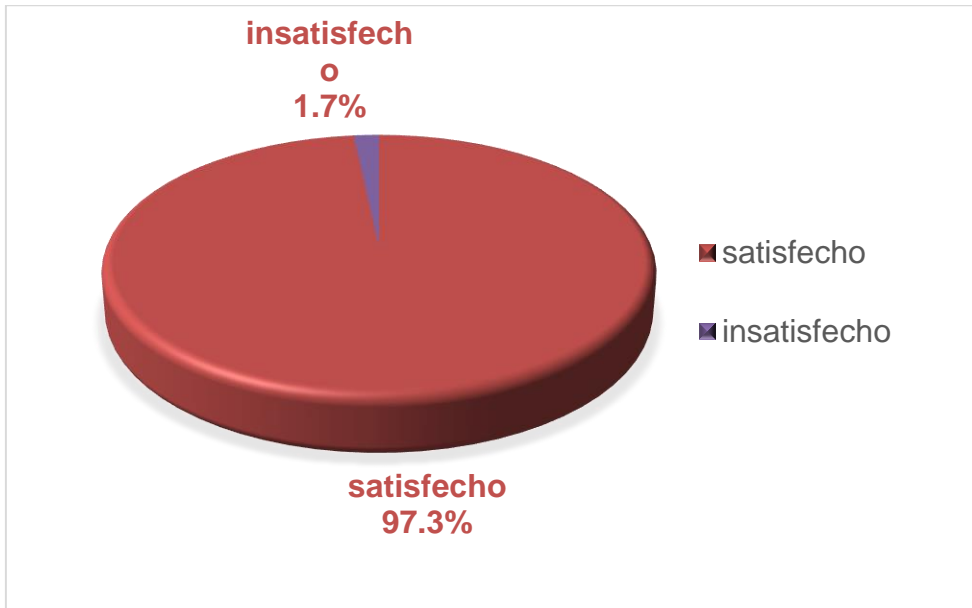


**d. Distribución de trabajadores por edades.**

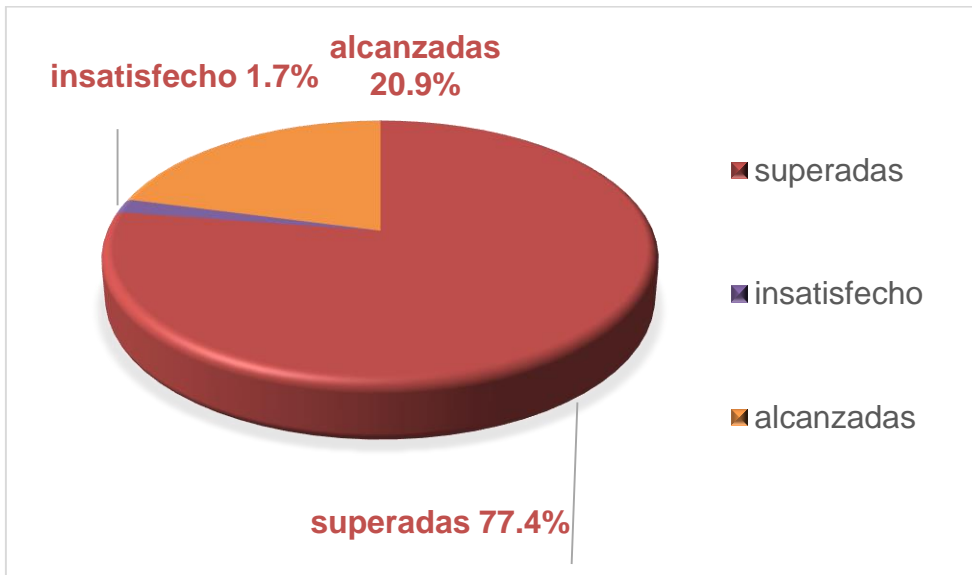


**Anexo 9:**

**Gráfico de Satisfacción del Cliente**



**Gráfico de Expectativas del Cliente**



## Anexo 10: Atributos básicos de promoción

### Alojamiento:

FP	Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Página Web	Higiene	1	1	1	0	0.75
	Confort	1	1	1	0	0.75
	Tranquilidad y privacidad	1	1	1	0	0.75
	Decoración	1	1	0	0	0.5
	Mobiliario	1	1	1	0	0.75
	Piscina	1	1	1	0	0.75
	Jardines y patios exteriores	1	1	0	0	0.5
	Personal	1	1	1	0	0.75
	Distribución del espacio	0	0	0	0	0
	Seguridad	0	0	1	0	0.25
	Servicio de emergencias	0	0	1	0	0.25
	Servicios especiales	1	0	1	0	0.5
	Estacionamiento	1	0	0	0	0.25
	Gimnasio	1	1	1	0	0.75
	Cuidado de niños pequeños	1	0	1	0	0.5
	Conectividad	0	0	1	0	0.25
	Hospitalidad	0	0	1	0	0.25
	Precio	1	0	1	0	0.5
<b>IPOABfo</b>		<b>0.7222</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7778</b>	<b>0</b>	

Fp	Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en Facebook	Higiene	1	1	0	0	0.5
	Confort	1	1	1	0	0.75
	Tranquilidad y privacidad	1	1	1	0	0.75
	Decoración	1	1	1	0	0.75
	Mobiliario	1	1	0	0	0.5
	Piscina	1	1	1	0	0.75
	Jardines y patios exteriores	1	1	0	0	0.5
	Personal	1	1	1	0	0.75
	Distribución del espacio	0	0	0	0	0
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Servicio de emergencias	0	0	0	0	0

	Servicios especiales	1	0	1	0	0.5
	Estacionamiento	1	0	0	0	0.25
	Gimnasio	1	1	0	0	0.5
	Cuidado de niños pequeños	1	1	1	0	0.75
	Conectividad	0	0	0	0	0
	Hospitalidad	0	0	1	0	0.25
	Precio	1	0	1	0	0.5
	<b>IPOABfo</b>	<b>0.7222</b>	<b>0.55556</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	

Fp	Atributos Básicos de Alojamiento	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en tripadvisor	Higiene	0	0	1	0	0.25
	Confort	1	0	1	0	0.5
	Tranquilidad y privacidad	1	0	1	0	0.5
	Decoración	1	0	0	0	0.25
	Mobiliario	0	0	0	0	0
	Piscina	1	0	1	0	0.5
	Jardines y patios exteriores	0	0	0	0	0
	Personal	0	0	0	0	0
	Distribución del espacio	0	0	0	0	0
	Seguridad	0	0	1	0	0.25
	Servicio de emergencias	0	0	0	0	0
	Servicios especiales	0	0	0	0	0
	Estacionamiento	0	0	0	0	0
	Gimnasio	0	0	0	0	0
	Cuidado de niños pequeños	0	0	1	0	0.25
	Conectividad	0	0	0	0	0
	Hospitalidad	0	0	0	0	0
	Precio	1	0	0	0	0.25
	<b>IPOABfo</b>	<b>0.2778</b>	<b>0</b>	<b>0.3333</b>	<b>0</b>	

#### Restauración:

Fp	Atributos Básicos de Restauración	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Página	Menú	0	0	1	0	0.25



web	Variedad de bebidas	0	0	1	0	0.25
	Ambiente	1	0	1	0	0.5
	Higiene	1	0	1	0	0.5
	Variedad de platos	1	0	1	0	0.5
	Personal	1	0	1	0	0.5
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Personalización del menú	0	0	1	0	0.25
	Precio	1	0	1	0	0.5
<b>IPOABfo</b>		0.55556	0	0.888889	0	

Fp	Atributos Básicos de Restauración	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en facebook	Menú	1	0	1	0	0.5
	Variedad de bebidas	1	0	1	0	0.5
	Ambiente	1	1	1	0	0.75
	Higiene	1	1	1	0	0.75
	Variedad de platos	1	1	1	0	0.75
	Personal	1	1	1	0	0.75
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Personalización del menú	1	0	0	0	0.25
	Precio	1	1	1	0	0.75
<b>IPOABfo</b>		0.88889	0.555556	0.777778	0	

Fp	Atributos Básicos de Restauración	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en tripadvisor	Menú	0	0	1	0	0.25
	Variedad de bebidas	0	0	0	0	0
	Ambiente	1	0	1	0	0.5
	Higiene	0	0	1	0	0.25
	Variedad de platos	0	0	1	0	0.25
	Personal	0	0	0	0	0
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Personalización del menú	0	0	0	0	0
	Precio	1	0	0	0	0.25
<b>IPOABfo</b>		0.22222	0	0.444444	0	

**Animación:**

Fp	Atributos Básicos de Animación	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Página Web	Diversión	1	1	1	0	0.75
	Integración social y cultural de los clientes	1	0	0	0	0.25
	Relaciones interpersonales y calidad de vida.	1	0	0	0	0.25
	Satisfacción de gustos y preferencias	0	0	0	0	0
	Variedad	0	0	1	0	0.25
	Seguridad	1	0	1	0	0.5
	Personal	1	0	0	0	0.25
	Precio	1	1	1	0	0.75
<b>IPOABfo</b>		0.75	0.25	0.5	0	

Fp	Atributos Básicos de Animación	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en facebook	Diversión	1	1	1	0	0.75
	Integración social y cultural de los clientes	1	0	1	0	0.5
	Relaciones interpersonales y calidad de vida.	0	0	0	0	0
	Satisfacción de gustos y preferencias	0	0	0	0	0
	Variedad	0	0	1	0	0.25
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Personal	1	0	0	0	0.25
	Precio	0	0	0	0	0
<b>IPOABfo</b>		0.375	0.125	0.375	0	

Fp	Atributos Básicos de Animación	Formas de PO				IPOABs
		Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en tripadvisor	Diversión	1	0	1	0	0.5
	Integración social y cultural de los clientes	0	0	0	0	0
	Relaciones interpersonales y calidad de vida.	0	0	0	0	0
	Satisfacción de gustos y preferencias	0	0	0	0	0

	Variedad	0	0	0	0	0
	Seguridad	0	0	0	0	0
	Personal	0	0	0	0	0
	Precio	0	0	0	0	0
	<b>IPOABfo</b>	0.125	0	0.125	0	

## Anexo 11. Atributos distintivos de promoción para los servicios hoteleros

Fp	Servicios	Atributos Distintivos	Formas de promoción online				IPOADs
			Fotos	Videos	Textos	Otras	
Página Web	Alojamiento	Geográfico	1	1	1	0	0.75
		Cultural	1	0	1	0	0.5
		Económico	1	0	1	0	0.5
		Sostenible	1	0	1	0	0.5
		<b>IPOADfo</b>	<b>1</b>	<b>0.25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
	Restauración	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	1	1	1	0	0.75
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	1	0	0	0	0.25
		<b>IPOADfo</b>	<b>0.5</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0</b>	
	Animación	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	1	1	1	0	0.75
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	1	0	0	0	0.25
		<b>IPOADfo</b>	<b>0.5</b>	<b>0.25</b>	<b>0.25</b>	<b>0</b>	

Fp	Servicios	Atributos Distintivos	Formas de promoción online				IPOADs
			Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en facebook	Alojamiento	Geográfico	1	1	1	0	0.75
		Cultural	1	0	1	0	0.5
		Económico	1	0	0	0	0.25
		Sostenible	1	0	1	0	0.5
		<b>IPOADfo</b>	<b>1</b>	<b>0.25</b>	<b>0.75</b>	<b>0</b>	
	Restauración	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	1	1	1	0	0.75
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	1	0	1	0	0.5
		<b>IPOADfo</b>	<b>0.5</b>	<b>0.25</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	
	Animación	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	1	1	1	0	0.75
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	1	0	1	0	0.5

--

<b>IPOADfo</b>	<b>0.5</b>	<b>0.25</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>
----------------	------------	-------------	------------	----------

Fp	Servicios	Atributos Distintivos	Formas de promoción online				IPOADs
			Fotos	Videos	Textos	Otras	
Perfil en tripadvisor	Alojamiento	Geográfico	1	0	1	0	0.5
		Cultural	0	0	0	0	0
		Económico	1	0	1	0	0.5
		Sostenible	0	0	0	0	0
		<b>IPOADfo</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	<b>0.5</b>	<b>0</b>	
	Restauración	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	0	0	0	0	0
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	0	0	0	0	0
		<b>IPOADfo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	Animación	Geográfico	0	0	0	0	0
		Cultural	0	0	0	0	0
		Económico	0	0	0	0	0
		Sostenible	0	0	0	0	0
		<b>IPOADfo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Anexo 12. Matriz de acciones concretas para la promoción de los servicios hoteleros

Estrategia	Acción	Fuente	Formas	Atributos de CPO	Atributos básicos	Atributos distintivos
Potenciar la utilización de nuevas fuentes de promoción online	Incluir en la promoción online del hotel al menos dos fuentes nuevas, puede ser un perfil en YouTube, en hotels.com, en expedia.es, solwayscuba.com					
Garantizar que la promoción online se corresponda con cada elemento del servicio	Incorporar la mayor cantidad de elementos de los servicios, haciendo énfasis en los servicios de animación y restauración	Tripadvisor Facebook Página Web	Fotos Textos Videos	- Actualidad - Componentes del servicio - Elementos distintivos	Restauración (Menú, Variedad de bebidas, variedad de platos, personal, seguridad, personalización del menú, precio). Animación (Diversión, Integración social y cultural de los clientes, Variedad, Seguridad, Personal, Precio)	Geográfico Cultural Económico Sostenible
Garantizar que la promoción online se actualice y modifique sistemáticamente	Designar un encargado en la actualización sistemática de todas las fuentes de promoción, que se encargue de responder todos los comentarios, añadir fotos, videos, textos, concursos de lo que ocurre diario. - Vincular todas las fuentes de promoción con aplicaciones móviles.	Tripadvisor Facebook Página Web	Fotos Textos Videos Aplicación móvil Concursos	- Actualidad - Componentes del servicio - Elementos distintivos - Ventajas Competitivas	Restauración (Menú, Variedad de bebidas, variedad de platos, personal, seguridad, personalización del menú, precio). Animación (Diversión, Integración social y cultural de los clientes, Variedad, Seguridad, Personal, Precio)	Geográfico Cultural Económico Sostenible

Garantizar que la promoción online se promocionen las actividades y productos, el personal, los precios, la infraestructura y los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar fotografías que destaquen las características de los productos y el personal</li> <li>- Promocionar las actividades recreativas, de cultura nacional y gastronómicas desarrolladas por parte del hotel</li> <li>- Incluir los precios y ofertas especiales en todas las fuentes de promoción</li> </ul>	Tripadvisor Facebook Página Web	Fotos Textos Videos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualidad</li> <li>- Componentes del servicio</li> <li>- Elementos distintivos</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> </ul>	Restauración (Menú, Variedad de bebidas, variedad de platos, personal, seguridad, personalización del menú, precio). Animación (Diversión, Integración social y cultural de los clientes, Variedad, Seguridad, Personal, Precio)	Geográfico Cultural Económico Sostenible
Garantizar que la promoción online sea de fácil comprensión para cualquier cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar información en diferentes idiomas además del español y el inglés (italiano, ruso, alemán, etc.)</li> <li>- Promocionar videos sobre la realización de actividades en varios idiomas</li> <li>- Mostrar fotografías de la señalización de las áreas del hotel en todos los idiomas necesarios</li> </ul>	Tripadvisor Facebook Página Web	Fotos Textos Videos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión e idioma</li> <li>- Interacción</li> </ul>	Todos los atributos pertenecientes a los servicios fundamentales del hotel	Geográfico Cultural Económico Sostenible
Garantizar que la promoción online facilite la interacción entre clientes y personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitar en todas las publicaciones la opción de hacer comentarios, valoración personal de todas las publicaciones.</li> <li>- Incluir encuestas hacia los clientes encuestas</li> </ul>	Tripadvisor Facebook Página Web	Textos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes del servicio</li> <li>- Elementos distintivos</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> <li>- Interacción</li> </ul>	Todos los atributos pertenecientes a los servicios fundamentales del hotel	Geográfico Cultural Económico Sostenible
Mejorar la presencia del servicio en las fuentes de promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la inclusión de todos los componentes del servicio en las fuentes de promoción online.</li> </ul>	Tripadvisor Facebook Página Web	Fotos Textos Videos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualidad</li> <li>- Componentes del servicio</li> </ul>	Todos los atributos pertenecientes a los servicios	Geográfico Cultural Económico

online empleadas por el hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en cuenta las dimensiones de calidad de la promoción online para la actualización de la información</li> <li>- Potenciar la inclusión de los atributos básicos y distintivos de los servicios en las acciones de promoción online</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos distintivos</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> </ul>	fundamentales del hotel	Sostenible
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar y/o mejorar la promoción de los atributos básicos del servicio</li> <li>- Incrementar las formas de promoción para cada atributo básico del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar fotografías y videos sobre la coctelería, los alimentos, los restaurantes y los bares del hotel</li> <li>- Promocionar todas las diferentes actividades recreativas para todas las edades a través de fotos y videos</li> <li>- Incorporar fotografías actualizadas del área habitacional mostrando su higiene, confort, decoración, mobiliario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tripadvisor</li> <li>Facebook</li> <li>Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotos</li> <li>Textos</li> <li>Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes del servicio</li> <li>- Elementos distintivos</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> </ul>	Todos los atributos básicos pertenecientes a los servicios fundamentales del hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geográfico</li> <li>Cultural</li> <li>Económico</li> <li>Sostenible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar y/o mejorar la promoción de los atributos diferenciadores del servicio</li> <li>- Incrementar las formas de promoción para cada atributo distintivo del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar imágenes que resalten los atractivos geográficos de la zona donde se encuentra el hotel</li> <li>- Incorporar las actividades relacionadas con la cultura</li> <li>- Promocionar los eventos y actividades que se desarrollan en el hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tripadvisor</li> <li>Facebook</li> <li>Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotos</li> <li>Textos</li> <li>Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes del servicio</li> <li>- Elementos distintivos</li> <li>- Ventajas Competitivas</li> </ul>	Todos los atributos distintivos pertenecientes a los servicios fundamentales del hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geográfico</li> <li>Cultural</li> <li>Económico</li> <li>Sostenible</li> </ul>





## Anexo 13. Recálculo del IPOABs e IPOADs.

### a. Recálculo del IPOABs

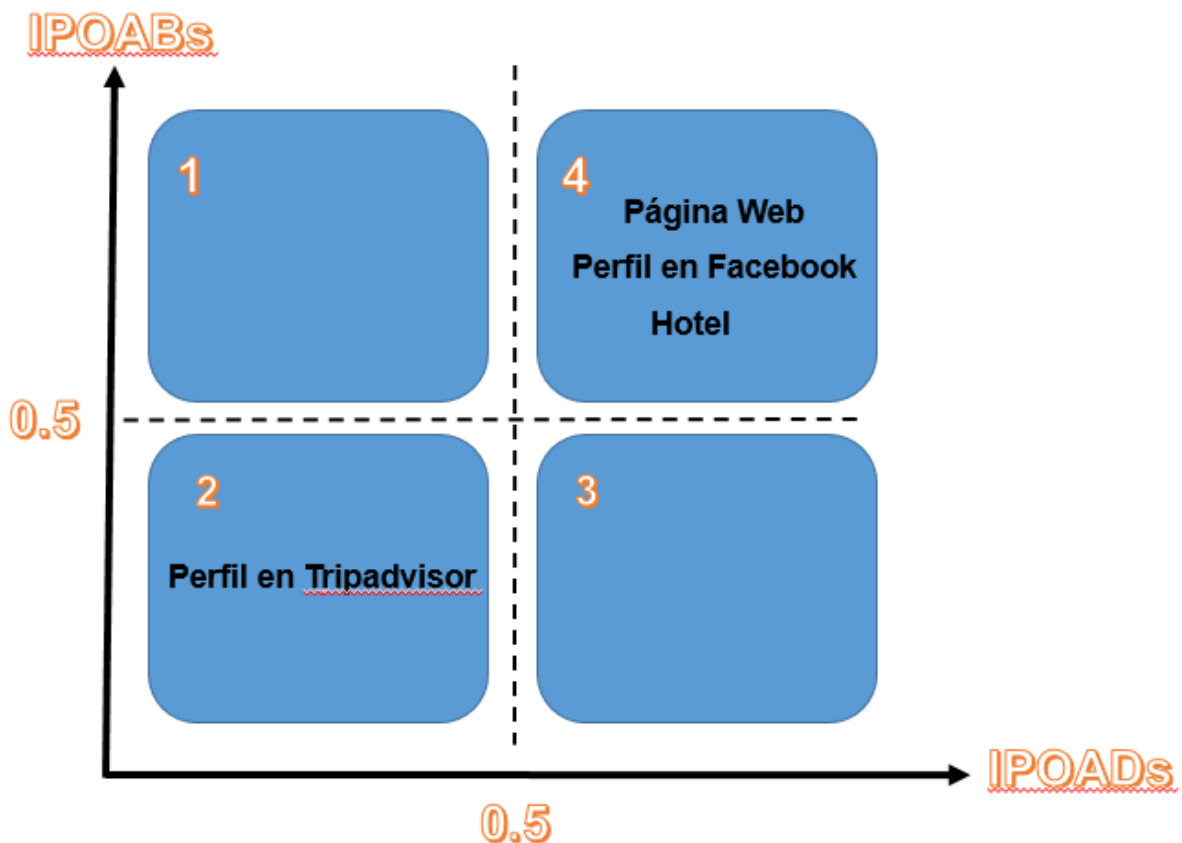
Página Web (IPOABfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOABs	
Alojamiento	0.96	0.82	0.94	0	0.6333333	
Restauración	0.93	0.62	0.92	0	0.6175	
Animación	0.76	0.34	0.72	0	0.455	
<b>Promedio</b>	<b>0.88333</b>	<b>0.48</b>	<b>0.86</b>	<b>0</b>	<b>0.5558333</b>	<b>IPOABf (web)</b>
Perfil en Facebook (IPOABfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOABs	
Alojamiento	0.93	0.86	0.92	0	0.6775	
Restauración	0.95	0.86	0.889	0	0.67475	
Animación	0.75	0.28	0.68	0	0.4275	
<b>Promedio</b>	<b>0.87667</b>	<b>0.66667</b>	<b>0.82967</b>	<b>0</b>	<b>0.59325</b>	<b>IPOABf (facebook)</b>
Perfil en Tripadvisor (IPOABfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOABs	
Alojamiento	0.76	0.65	0.81	0	0.555	
Restauración	0.73	0.6	0.76	0	0.5225	
Animación	0.51	0.32	0.48	0	0.3275	
<b>Promedio</b>	<b>0.66667</b>	<b>0.52333</b>	<b>0.68333</b>	<b>0</b>	<b>0.4683333</b>	<b>IPOABf (tripadvisor)</b>
<b>Promedio Gral</b>	<b>0.82583</b>	<b>0.55667</b>	<b>0.791</b>	<b>0</b>	<b>0.5391389</b>	<b>IPOAB hotel</b>
IPOAB alojamiento	0.621944444					
IPOAB restauración	0.604916667					
IPOAB animación	0.403333333					

### b. Recálculo del IPOADs

Página Web (IPOADfo)						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
Alojamiento	1	0.75	1	0	0.6875	
Restauración	1	0.75	0,75	0	0.5833333	
Animación	1	0.25	0.5	0	0.4375	
<b>Promedio</b>	<b>1</b>	<b>0.58333</b>	<b>0.75</b>	<b>0</b>	<b>0.5833333</b>	<b>IPOADf (página web)</b>
Perfil en Facebook (IPOADfo)						

	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
<b>Alojamiento</b>	1	0.75	1	0	0.6875	
<b>Restauración</b>	1	0.75	0.75	0	0.625	
<b>Animación</b>	1	0.25	0.5	0	0.4375	
<b>Promedio</b>	1	0.58333	0.75	0	0.5833333	<b>IPOADf (facebook)</b>
<b>Perfil en Tripadvisor (IPOADfo)</b>						
	Fotos	Videos	Textos	Otras	IPOADs	
<b>Alojamiento</b>	0.75	0.5	0.75	0	0.5	
<b>Restauración</b>	0.75	0.5	0.75	0	0.5	
<b>Animación</b>	0.25	0.25	0.25	0	0.1875	
<b>Promedio</b>	0.5833	0.41667	0.5833	0	0.3958333	<b>IPOADf (tripadvisor)</b>
<b>Promedio Gral</b>	0.8958	0.52778	0.6944	0	0.5208333	<b>IPOAD hotel</b>
<b>IPOAD alojamiento</b>	0.625					
<b>IPOAD restauración</b>	0.569444444					
<b>IPOAD animación</b>	0.354166667					

c. Matriz de promoción online de los atributos del servicio (recalculada)

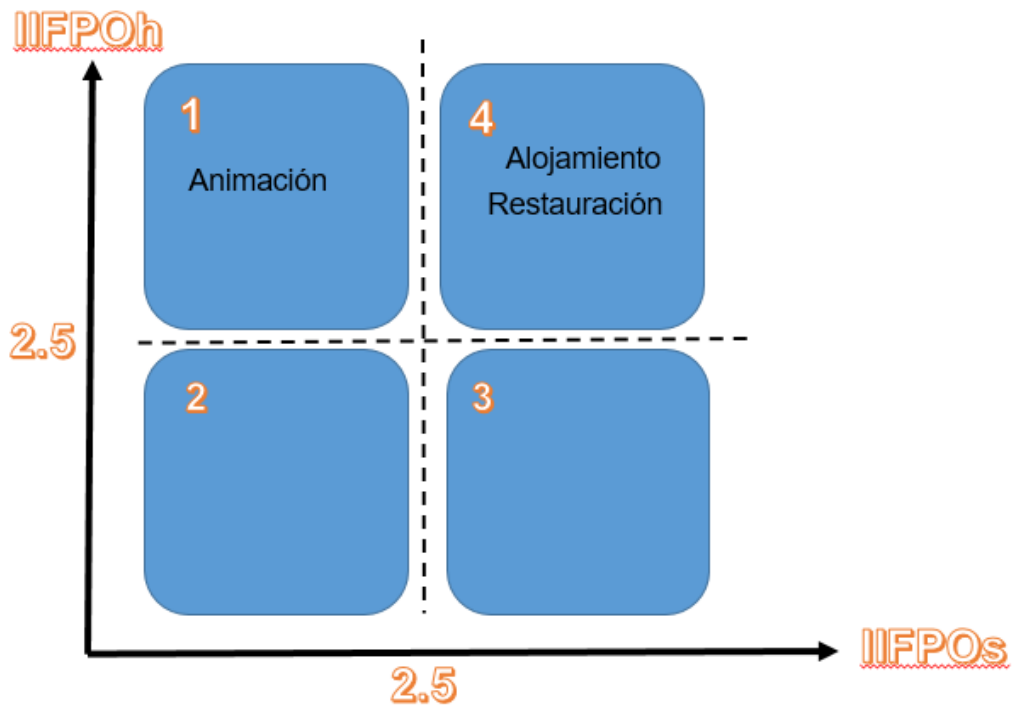


## Anexo 14 Recálculo de IIFPOs

### a. Recálculo del IIFPO

Fuentes de Promoción	Servicios	IIFPOs	
1 (Perfil en Facebook)	Alojamiento	4.6	<b>IIFPO alojamiento</b>
	Restauración	4.1	<b>3.8</b>
	Animación	2.9	
	<b>IIFPOf1</b>	<b>3.8667</b>	
2 (Perfil en Tripadvisor)	Alojamiento	2.9	<b>IIFPO restauración</b>
	Restauración	2.4	<b>3.3</b>
	Animación	2.1	
	<b>IIFPOf2</b>	<b>2.4667</b>	
3 (Sitio web)	Alojamiento	3.9	<b>IIFPO animación</b>
	Restauración	3.4	<b>2.4</b>
	Animación	2.2	
	<b>IIFPOf3</b>	<b>3.1667</b>	
	<b>IIFPOh</b>	<b>3.1667</b>	

### b. Matriz de importancia de las fuentes de promoción online (recalculada)

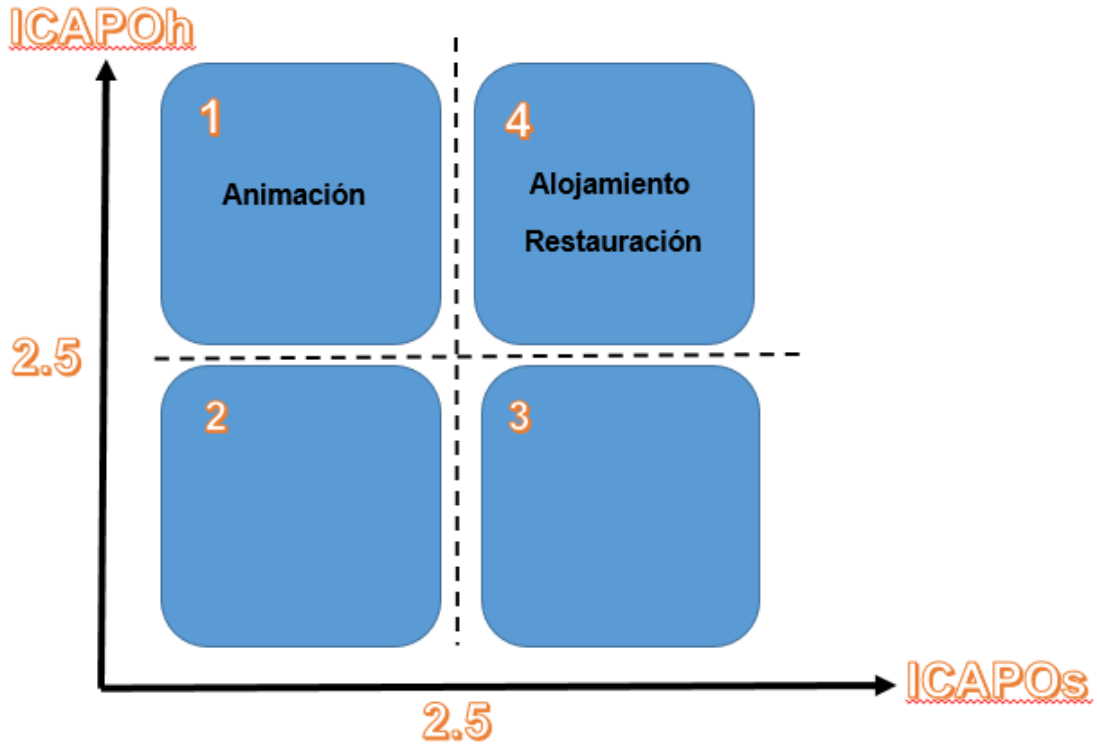


## Anexo 15 Recálculo los ICAPOs

### a. Recálculo del ICAPO

Fuentes de promoción	Principales servicios	Atributos de calidad de la fuente de PO							ICAPOs	ICAPOh 2.954761905
		1	2	3	4	5	6	7		
1. Perfil en facebook	Alojamiento	4.5	4	3.5	4.5	4	3	4	3.928571	
	Restauración	4	4	4	3	4	3	4	3.714286	
	Animación	2.3	2.2	2.5	2.3	3	2	3	2.471429	
	<b>ICAPOa</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>3.33</b>	<b>3.27</b>	<b>3.67</b>	<b>2.67</b>	<b>3.67</b>	3.371429	ICAPOf (facebook)
2. Perfil en tripadvisor	Alojamiento	3	2.7	2.8	2.5	3	2.5	2.9	2.771429	
	Restauración	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.642857	
	Animación	1.9	1.7	1.8	2	2.1	1.8	2.2	1.928571	
	<b>ICAPOa</b>	<b>2.47</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.33</b>	<b>2.53</b>	<b>2.27</b>	<b>2.53</b>	2.447619	ICAPOf (tripadvisor)
3. sitio web	alojamiento	4.5	4	3.5	4	3	3	3	3.571429	
	restauracion	3	4	4	2.5	3	3	3	3.214286	
	animacion	2.4	2.4	2.3	2.1	2.3	2.5	2.45	2.35	
	<b>ICAPOa</b>	<b>3.3</b>	<b>3.47</b>	<b>3.27</b>	<b>2.87</b>	<b>2.77</b>	<b>2.83</b>	<b>2.82</b>	3.045238	ICAPOf (sitio web)
<b>ICAPO alojamiento</b>		<b>ICAPO restauración</b>			<b>ICAPO animación</b>					
3.423809524		3.19047619			2.25					

### b. Matriz de calidad y aprovechamiento de la promoción online (recalculada)



Anexo 16 Ficha de comparación de indicadores de CPO

Servicios hoteleros	Indicadores de calidad en la promoción online															Ipes	
	IVUPO			ICAPO			IIFPO			IPOAB			IPOAD				
	Ei	Ef	V	Ei	Ef	V	Ei	Ef	V	Ei	Ef	V	Ei	Ef	V		
Alojamiento	-	-	-	2.43	3.48	1.432	3.02	3.93	1.3	0.37	0.62	1.68	0.44	0.63	1.43	1.46	
Restauración	-	-	-	1.81	3.36	1.856	2.33	3.43	1.47	0.36	0.6	1.67	0.19	0.57	3	2	
Animación	-	-	-	2.09	2.97	1.421	1.93	3.07	1.59	0.22	0.55	2.5	0.19	0.5	2.63	2.04	
Hotel	0.75	0.75	1	2.11	3.27	1.55	2.43	3.48	1.43	0.31	0.59	1.9	0.28	0.57	2.04	1.58	Ipeh

### Anexo 17. Ficha de cumplimiento de las acciones para cada servicio

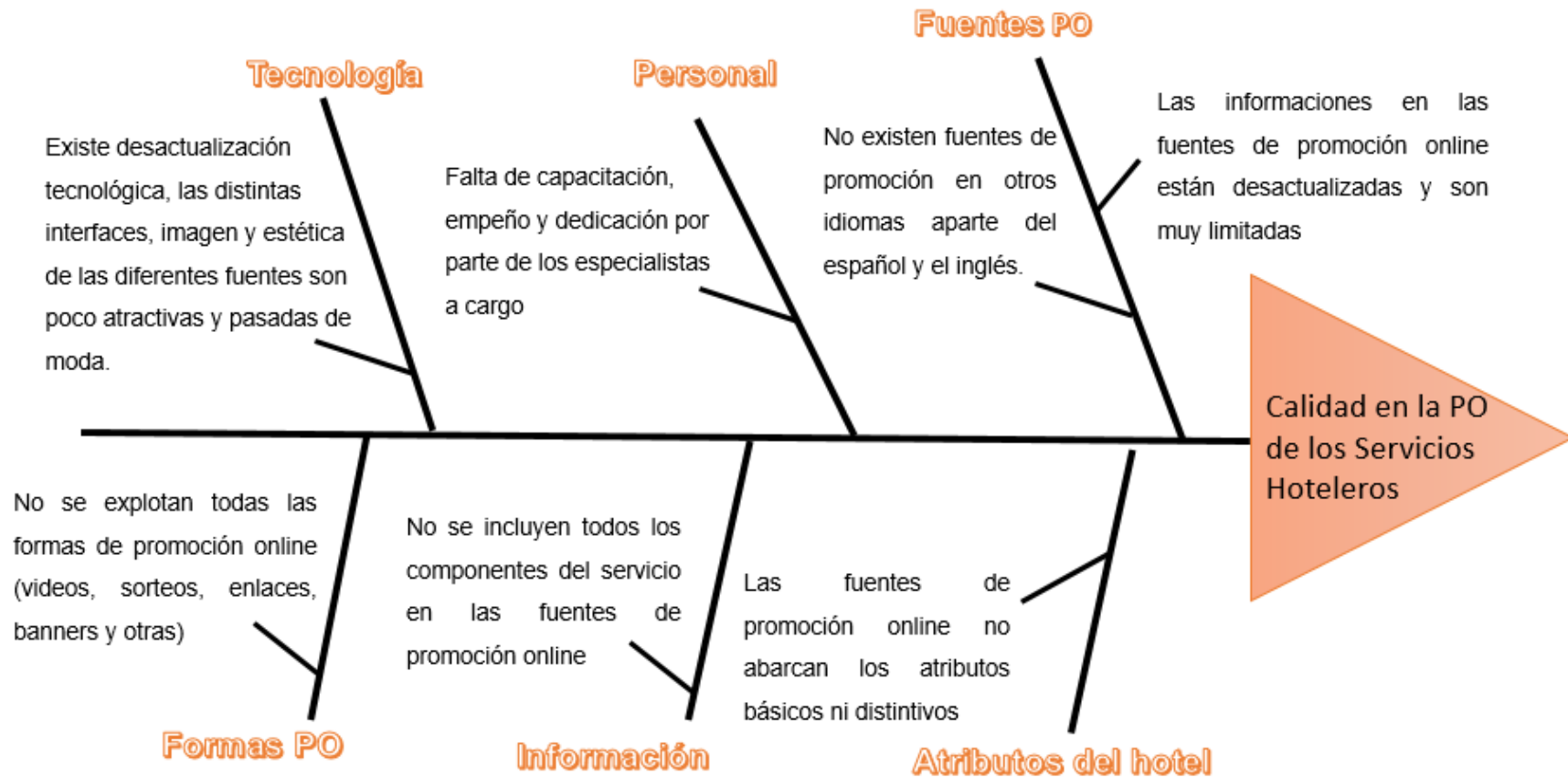
Estrategia	Acciones	Indicadores Relacionados	Cumplimiento si/no	Observaciones
Potenciar la utilización de nuevas fuentes de promoción online	Incluir en la promoción online del hotel al menos dos fuentes nuevas, puede ser Twitter, YouTube, Flickr, expedia, solwayscuba otra página web, un foro interactivo o una aplicación androide	IVUPO	No	No se logró la aprobación por parte del hotel, debido a limitaciones de presupuesto y falta de tiempo, se tendrá en cuenta para futuras acciones
Garantizar que la promoción online se corresponda con cada elemento del servicio	Incorporar la mayor cantidad de elementos de los servicios, haciendo énfasis en los servicios de animación y restauración	ICAPO	Si	El cumplimiento ha sido parcial, ya que no se lograron muchos cambios en el servicio animación
Garantizar que la promoción online se actualice y modifique sistemáticamente	Designar un encargado en la actualización sistemática de todas las fuentes de promoción, que se encargue de responder todos los comentarios, añadir fotos, videos, textos, concursos de lo que ocurre diario. - Vincular todas las fuentes de promoción con aplicaciones móviles	ICAPO IIFPO	Si	El cumplimiento ha sido parcial, ya que todavía no se ha logrado vincular las fuentes de promoción con aplicaciones móviles
Garantizar que la promoción online se promocionen las actividades y productos, el personal, los precios,	- Incorporar fotografías que destaquen las características de los productos y el personal - Promocionar las actividades recreativas, de cultura nacional	ICAPO	Si	El cumplimiento ha sido parcial, ya que no se han incorporado fotos y videos acerca de las actividades recreativas y de cultura



la infraestructura y los recursos	y gastronómicas desarrolladas por parte del hotel - Incluir los precios y ofertas especiales en todas las fuentes de promoción			nacional relacionadas con el servicio animación
Garantizar que la promoción online sea de fácil comprensión para cualquier cliente	- Incorporar información en diferentes idiomas además del español y el inglés (italiano, ruso, alemán, etc.) - Promocionar videos sobre la realización de actividades en varios idiomas - Mostrar fotografías de la señalización de las áreas del hotel en todos los idiomas necesarios	ICAPO	No	No se logró la incorporación de nuevos idiomas en las fuentes de promoción, debido a limitaciones de presupuesto y falta de tiempo, se tendrá en cuenta para futuras acciones
Garantizar que la promoción online facilite la interacción entre clientes y personal	- Habilitar en todas las publicaciones la opción de hacer comentarios, valoración personal de todas las publicaciones. - Incluir encuestas hacia los clientes encuestas	IIFPO	Si	Se ha cumplido parcialmente
Mejorar la presencia del servicio en las fuentes de promoción online empleadas por el hotel	- Garantizar la inclusión de todos los componentes del servicio en las fuentes de promoción online. - Tener en cuenta las dimensiones de calidad de la promoción online para la actualización de la información	ICAPO	Si	Se ha cumplido parcialmente ya que no se han todos los componentes del servicio relacionadas con el servicio animación

	- Potenciar la inclusión de los atributos básicos y distintivos de los servicios en las acciones de promoción online			
- Incorporar y/o mejorar la promoción de los atributos básicos del servicio - Incrementar las formas de promoción para cada atributo básico del servicio	- Incorporar fotografías y videos sobre la coctelería, los alimentos, los restaurantes y los bares del hotel - Promocionar todas las diferentes actividades recreativas para todas las edades a través de fotos y videos - Incorporar fotografías actualizadas del área habitacional mostrando su higiene, confort, decoración, mobiliario.	IPOAB	Si	El cumplimiento ha sido parcial, ya que no se han incorporado fotos y videos acerca de las actividades recreativas relacionadas con el servicio animación
- Potenciar y/o mejorar la promoción de los atributos diferenciadores del servicio - Incrementar las formas de promoción para cada atributo distintivo del servicio	- Mostrar imágenes que resalten los atractivos geográficos de la zona donde se encuentra el hotel - Incorporar las actividades relacionadas con la cultura - Promocionar los eventos y actividades que se desarrollan en el hotel	IPOAD	Si	El cumplimiento ha sido parcial, ya que no se han incorporado fotos y videos acerca de las actividades de cultura nacional relacionadas con el servicio animación

## Anexo 18. Diagrama causa efecto para la promoción online de los servicios hoteleros



## Anexo 19. Plan de acción

Causas	Acciones Correctivas	Responsable	Período de Ejecución
Las informaciones en las fuentes de promoción online están desactualizadas y son muy limitadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar al menos dos fuentes más de promoción online para el hotel; puede ser un perfil en Twitter, YouTube, Flickr, expedia, solwayscuba e intentar vincularlo a una aplicación de celular.</li> <li>2. Crear una aplicación de celular vinculada con la Página Web del hotel.</li> </ol>	Subdirector Comercial	2 meses
Falta de capacitación, empeño y dedicación por parte de los especialistas a cargo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar con cursos, talleres, fórums, diálogos en materia de promoción online al especialista encargado de la promoción de los servicios del hotel.</li> <li>2. Si en las evaluaciones sistemáticas a su desempeño presenta varios problemas, designar otro especialista al cargo.</li> </ol>	Director General	Cada 7 días
No se incluyen todos los componentes del servicio en las fuentes de promoción online	1. Incluir todos los componentes del servicio (Precio, Personas, Actividades o Producto, Infraestructura y Recursos.) en las fuentes de promoción online	Funcionarios del departamento de Gestión Comercial	Diario
Las fuentes de promoción online no abarcan los atributos básicos ni distintivos	Añadir en las fuentes de promoción los atributos básicos y distintivos de los diferentes servicios que aún no se han incorporado	Subdirector Comercial	Cada 15 días
No se explotan todas las formas de promoción online (videos, sorteos, enlaces, banners y otras)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusión de nuevas formas de promoción online (videos, sorteos, enlaces, banners y otras)</li> <li>2. Vincular todas las fuentes de promoción online</li> </ol>	Subdirector Comercial	Cada 15 días

<p>Existe desactualización tecnológica, las distintas interfaces, imagen y estética de las diferentes fuentes son poco atractivas y pasadas de moda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinar presupuesto para la actualización de la infraestructura tecnológica.</li> <li>2. Rediseño actual, interesante y atractivo de todas las fuentes de promoción online existentes.</li> </ol>	<p>Subdirector Comercial</p>	<p>2 meses</p>
<p>No existen fuentes de promoción en otros idiomas aparte del español y el inglés.</p>	<p>Incorporar a las fuentes de promoción su utilización en diferentes idiomas además del español y el inglés (italiano, ruso, alemán, francés etc.)</p>	<p>Subdirector Comercial</p>	<p>2 meses</p>

## Anexo 20. Estrategias de mejora.

<b>Acción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Servicios a los que va dirigida</b>	<b>Recursos implicados</b>	<b>Beneficios para la organización</b>
Perfil en solwayscuba	Tomar la vanguardia, ya que esta página web es de promoción cubana y no existen hoteles de Holguín.	Alojamiento, Restauración y Animación	Capacitación del encargado de la promoción online en el hotel de este sitio web.	Aumento de los índices de ocupación del hotel
Perfil en expedia y flick	Aumentar los sitios promocionales internacionales	Alojamiento, Restauración y Animación	Capacitación del encargado de la promoción online en el hotel de este sitio web.	Aumento de los índices de ocupación del hotel
Perfil en You Tube	Subir videos promocionales acerca de todas las actividades realizadas diariamente en el hotel logrando alcanzar mayor números de seguidores en esta plataforma tan popular en el mundo	Alojamiento, Restauración y Animación	Capacitación del encargado de la promoción online en el hotel de este sitio web.	Aumento de los índices de ocupación del hotel
Vincular todas las fuentes de promoción existentes en el hotel	Lograr la vinculación de todas las fuentes de promoción del hotel para facilitar al internauta la información que no encuentre en lugar, encontrarla en otro.	Alojamiento, Restauración y Animación	Contratación de un especialista en Programación	Aumento de los índices de ocupación del hotel
Banners promocionales del Hotel Brisas Guardalavaca en todas las búsquedas de internet que relacionen la palabra hotel.	Lograr que el internauta siempre conozca el destino Brisas Guardalavaca cuando necesite un hotel de sol y playa.	Alojamiento, Restauración y Animación	Contratación de un especialista en Programación	Aumento de los índices de ocupación del hotel

Creación de una aplicaciones	Lograr que el cliente sea el primero en enterarse de las nuevas ofertas, nuevas diversiones, nuevos entretenimientos, nuevas instalaciones y nuevas experiencias del hotel Brisas Guardalavaca. Aplicación con la cual pueda interactuar con mayor rapidez, comodidad y efectividad.	Alojamiento, Restauración y Animación	Contratación de un especialista en Programación	Aumento de los índices de ocupación del hotel
------------------------------	--	---------------------------------------	---	---

