



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autora: Yaimí Laguna Silva

Tutor: MSc. Laura González Telles

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“La experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede”

Aldous Huxley



DEDICATORIA

A mis padres, pues me han dado todo su amor y me han apoyado siempre en cada cosa que he emprendido en la vida.

A mi novio por haber estado siempre a mi lado

A mis amigos, que me ofrecieron su amistad incondicionalmente



AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios la oportunidad de amar la vida, por moldear el camino que transito y
por darme momentos de felicidad.*

A mis padres por la constancia, dedicación, entrega y amor que me han dado.

A mi novio por su amor y dedicación incondicional.

A mis amigas y hermanas Betsy, Amelia y Jessica por regalarme bellos momentos

*A mis familiares y demás personas, que han seguido cada paso que he dado y que
siempre han*

esperado lo mejor de mí.

*A todas las personas que hicieron posible este propósito, de todo corazón ¡Muchas
Gracias!*

RESUMEN

El sector turístico constituye en Cuba debido a su imparable crecimiento y atractivo para cada visitante constituye una de las principales ramas de la economía, por ello resulta fundamental medir la calidad de la experiencia que el cliente lleva consigo tras su estancia en las instalaciones hoteleras. Siendo este el objetivo de la presente investigación la cual se orienta hacia la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Playa Costa Verde del destino Holguín. La misma se desarrolló a través de la aplicación de un procedimiento que permitió gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles de sol y playa, de manera tal que contribuya al incremento de la satisfacción del cliente y a la mejora continua, mediante indicadores para evaluar la calidad de la experiencia y las condiciones para su gestión, teniendo en cuenta los componentes de la experiencia, sus ámbitos dimensiones de calidad; con un enfoque de mejora continua orientado al cliente. Logrando el cumplimiento del objetivo de la investigación a través del empleo de métodos teóricos, empíricos y matemáticos. Así como la utilización de técnicas de recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de la información, tales como: tormenta de ideas, entrevistas, observación directa y revisión documental; y las herramientas del paquete de Microsoft Office.



ABSTRACT

The tourist sector constitutes in Cuba due to its unstoppable growth and attractiveness for each visitor constitutes one of the main branches of the economy, for this reason it is fundamental to measure the quality of the experience that the client brings with him after his stay in the hotel facilities. This being the objective of the present investigation which is oriented towards the management of the quality of the tourist experience in the hotel Playa Costa Verde of the destination Holguin. It was developed through the application of a procedure that allowed to manage the quality of the tourist experience in sun and beach hotels, in such a way that it contributes to the increase in customer satisfaction and continuous improvement, through indicators to evaluate the quality of the experience and the conditions for its management, taking into account the components of the experience, its scopes, dimensions of quality; with a continuous improvement approach focused on the client. Achieving the objective of the research through the use of theoretical, empirical and mathematical methods. As well as the use of techniques for gathering, processing, analyzing and interpreting information, such as: brainstorming, interviews, direct observation and documentary review; and the tools of the Microsoft Office package.



INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 Gestión de la calidad de la experiencia turística	5
1.2 Gestión de la calidad de la experiencia turística en el sector hotelero	12
1.3 Análisis metodológicos de la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles y su selección	15
1.4 Panorama actual de la Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Playa Costa Verde.....	18
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE	23
2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Playa Costa Verde.....	23
Fase I. Preparación e involucramiento.....	23
Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia	29
Fase III. Control y mejora de la Calidad de la Experiencia.....	32
Fase IV. Mejora de la experiencia.....	35
2.2 Aplicación del procedimiento en el hotel Playa Costa Verde.....	36
Fase I Preparación e involucramiento.....	36
Fase II: Diseño y proyección de la experiencia	48
Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia	50
Fase IV. Mejora de la experiencia.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	



INTRODUCCION

El turismo crece en la actualidad a pasos agigantados, según el último barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional creció en un seis por ciento en el 2018, tras un año de crecimiento récord en 2017, y para el presente año Cuba prevé recibir cinco millones 100 mil visitantes internacionales y un crecimiento del 7,4 por ciento (Cubadebate). Por lo que constituye una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región, en el caso de Cuba se le otorga principal prioridad al haberse convertido en una de las actividades que más ingresos genera a la economía de la isla con un incremento de un 17 % para el presente año. Por tanto, se deben desarrollar estrategias competitivas de gestión, enfocadas a brindar servicios accesibles económicamente y cuya calidad satisfaga las expectativas de los clientes; las cuales están directamente vinculadas a la suposición anticipada de vivir una experiencia (Pine y Gilmore, 1999; Perdue, 2002; Guzmán, 2007; González y Morales, 2010; Morales, 2011; Kos Kavran, Lončarić y Dlačić, 2016). El turista que viaja a un destino turístico no realiza meramente un viaje físico, el verdadero viaje es interior, y radica en cómo percibe el lugar que visita, sus gentes, y el impacto que esta percepción subjetiva y personal le produce. En función de múltiples factores y condicionantes, el turista vive una experiencia vacacional. El viaje a un destino turístico es siempre una experiencia para el turista, de mayor o menor significado, pero una experiencia al fin. Las experiencias se producen cuando los consumidores buscan un producto, cuando lo compran y reciben el servicio, y cuando lo consumen (Brakus, Schmitt, y Zhang 2008; y Holbrook, 2000). Además, los turistas están deseosos de pagar un mayor precio por una experiencia cautivadora (Mehmetoglu y Engen, 2011). La experiencia en turismo es un tema que ha sido ampliamente usado, tanto en el entorno académico como profesional, sin embargo, su gestión es un aspecto que no ha recibido gran atención.

La calidad de la experiencia turística (CET) se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, sensorial, relacional y social; debido a su

pronunciado carácter humanista y subjetivo (Gimenes et al., 2013;). Los componentes que integran actualmente la experiencia turística son los actores, actividades, escenarios, tematización y tecnología. Los ámbitos en los que se desarrolla la experiencia turística son entretenimiento, educacional, estético y aventurero. Los mismos deben ajustarse en cada una de las etapas del ciclo de gestión (diseño, proyección, control y mejora) para asegurar la satisfacción de los clientes (Same y Larimo, 2012; Lugosi y Walls, 2013; y Bridson, 2013; Neuhofer, Buhalis, y Ladkin, 2013; Lugosi y Walls, 2013; Mathisen, 2013; Macías Rodríguez, 2015; González Camejo 2018). En la actualidad la principal estrategia desarrollada por los hoteles para gestionar experiencias turísticas con calidad es la tematización (Rey y Forné, 2015; Jiménez, 2016; Rivera Mateos, 2016; Sánchez Aguirre et al., 2017, González Camejo 2018).

En los últimos años, muchos hoteles han apostado por la tematización de parte o de la totalidad de sus instalaciones para diferenciarse de la competencia y hacerse más atractivos a sus clientes. Un hotel temático es aquel que promueve una idea o concepto principal donde el cliente note la diferencia a las otras instalaciones y logre una experiencia única que lo haga disfrutar y relacionarse con el entorno. Logrando que su búsqueda hacia lo incomparable haya sido exitosa y de esta manera crear una experiencia única e irrepetible.

La competitividad en la industria hotelera es un elemento que en la actualidad tiene un alto nivel ya que cada destino desea brindar al cliente un servicio único y de alta calidad. En el caso de Cuba que constituye un destino turístico de sol y playa principalmente se deben diseñar, promocionar y prestar servicios orientados a este tipo de turismo, que proporcione a sus visitantes satisfacción y una experiencia inolvidable. El destino turístico Holguín, cuyo desarrollo comienza a partir de los años 90 y fue fundado oficialmente en enero del 2003 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, constituye uno de los principales destinos del país y se encuentra posicionado en el tercer lugar. Representa el 8,6% de las capacidades de alojamiento existentes en el territorio nacional, contando con 5300 habitaciones, alojando el 9,7% de los turistas días que visitan la isla del caribe.

Los hoteles de esta región orientan la calidad hacia el cumplimiento de las Normas internacionales y la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las principales estrategias están encaminadas hacia el cumplimiento de las NC ISO 9001:2015, igualmente cumplen con una serie de requisitos específicos para cada uno de los servicios ofertados (NC 126: 2001 y 127: 201 4), siendo la satisfacción del cliente, el indicador fundamental de calidad de la experiencia. En el caso específico del hotel Playa Costa Verde perteneciente al grupo Gaviota y clasificado como una instalación que ofrece servicio “*All inclusive*” con categoría cuatro estrellas plus, está dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. Aunque el incremento de este indicador ha sido progresivo a lo largo de la investigación se encontraron deficiencias asociadas a la CET las cuales se definen a continuación:

- ◆ Incremento de quejas y comentarios negativos en un 6.75%
- ◆ No se aplican instrumentos para la evaluación de la calidad de experiencia turística
- ◆ Disminución en un 3,04 %de la satisfacción del cliente con respecto a igual periodo del año anterior
- ◆ No existe un procedimiento documentado para medir la calidad de la experiencia turística en el hotel
- ◆ Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura
- ◆ Poca variedad de actividades asociadas a la recreación del hotel

Teniendo en cuenta las restricciones anteriormente descritas se demuestra que existe necesidad de perfeccionar la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel objeto de estudio en pos de aumentar el índice de satisfacción de los clientes. Es por ello que sobre la base de los antecedentes antes expuestos se deriva como **problema profesional** a resolver: ¿Cómo gestionar la calidad de la experiencia turística en el Hotel Playa Costa Verde del destino Holguín?

El **objeto de estudio de la investigación es:** la gestión de la calidad de la experiencia turística. Persiguiendo como **objetivo general:** Gestionar la calidad de la experiencia turística en el Hotel Playa Costa Verde del destino Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos:**

1. Confeccionar el marco teórico-prácticos referenciales de la investigación derivado de la consulta a la literatura especializada de gestión de la calidad de la experiencia turística.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el sector hotelero.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el Hotel Playa Costa Verde del destino Holguín.

El **campo de acción** se enmarca en la gestión de la calidad de la experiencia turística en el sector hotelero. La **idea a defender** que sostiene la investigación se enuncia: la aplicación de un procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el Hotel Playa Costa Verde del destino Holguín permitiendo medir su estado, identificar los elementos que impiden el incremento de la satisfacción de los clientes y trazar acciones orientadas a su mejora.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas, entre ellas se destacan:

Métodos teóricos: Análisis y Síntesis, Sistémico – estructural, e Hipotético deductivo.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, la consulta o criterio de expertos para alcanzar consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y las herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente tesis se encuentra estructurada en dos capítulos: el primero constituye el marco teórico práctico referencial de la investigación, elaborado a partir de la revisión bibliográfica y documental de los aspectos medulares de la CET. En el segundo capítulo se aplica un procedimiento con el objetivo de gestionar la CET en el hotel Playa Costa Verde. Además, se ofrecen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y todos los anexos de necesaria inclusión dentro del informe.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan las bases teóricas para llevar a cabo la investigación, estas comprenden los principales elementos que abarcan la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles, específicamente en el hotel Playa Costa Verde. Este se encuentra fragmentado en cuatro epígrafes con sus correspondientes subepígrafes como se muestra en la figura 1. Primeramente, se hace referencia a definiciones fundamentales y a la evolución de la gestión de la calidad de la experiencia turística desde sus inicios hasta la actualidad. Luego se abarca el progreso, tendencias actuales y características fundamentales de la gestión de la CET en el sector hotelero, así como su importancia. Posteriormente se realiza un análisis crítico de los procedimientos y metodologías existentes para gestionar la CET en hoteles y su selección. Por último, se plantea el panorama actual de la gestión de la CET en hoteles del destino Holguín, específicamente en el hotel objeto de estudio.



Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico de la investigación

1.1 Gestión de la calidad de la experiencia turística

En este epígrafe se analizarán definiciones asociadas a la calidad de la experiencia turística, así como su evolución a través de los años y las principales tendencias actuales que manifiesta.

1.1.1 Definiciones

Para lograr un correcto análisis de la CET debe partirse de la definición del término calidad, el cual según la Real Academia de la Lengua Española (2012)

es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Además, realizando una consulta a la literatura se determinó que varios autores¹ asocian el término calidad a la satisfacción de los clientes y plantean que su gestión puede realizarse atendiendo a diversos enfoques, entre los que se encuentran el enfoque normalizado, el enfoque de premios y el enfoque al cliente; siendo este último el más empleado en el sector de los servicios. Una revisión efectuada a varios conceptos de gestión de la calidad los cuales se muestran en el anexo 1, provenientes de autores de artículos científicos, libros, tesis de maestría y de doctorado, consultadas en el marco de la presente investigación, permitió varios de los autores consultados relaciona directamente la calidad con la satisfacción del cliente.

Luego de analizar estas definiciones es posible afirmar que la gestión de la calidad constituye una gran herramienta que se utiliza a la hora de realizar la planificación, la coordinación, ejecución y control de acciones que fomente la mejora continua y se basa en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar, ejecutar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Las investigaciones orientadas a gestionar la CET, y más concretamente, las experiencias auténticas, tienen origen en los primeros trabajos de autores como Boorstin (1964), MacCannell (1973), y Cohen (1979), los cuales sostienen que los turistas no se satisfacen con un evento artificial, además buscan la autenticidad de las experiencias. Cohen (1979) define una experiencia de calidad como aquella que relaciona la persona y su visión del mundo dependiendo de la ubicación de su centro de referencia con respecto a la sociedad a la que pertenece. Ryan (1995), Aho (2001), Berry, Carbone y Haeckel (2002) y

¹ Crosby, 1992; Parasuraman et al. 1994, Noda Hernández, 2004; Valls, 2004; Aznar *et al.* 2016; Zouni, Kouremenos, 2008 Santomà Vicens, Costa Guix, 2007; Monsalve Castro, Hernández Rueda, 2015; Duque Oliva, Parra Díaz, 2015; Ulacia Oviedo, 2015; Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco, 2016; Pérez Pérez, 2017; González Escalona, 2017

Jennings y Nickerson (2006) plantean que la satisfacción y la calidad funcional por sí solos, ya no describen adecuadamente la experiencia que busca el turista en la actualidad.

Con el propósito de definir y comprender la esencia de la CET existen una serie de sub-corrientes que los investigadores definen como punto de partida para diferentes constructos. Csikszentmihalyi (1975) es considerado uno de los precursores en el tema con su trabajo “la psicología de la experiencia óptima”, donde señala la importancia de proveer experiencias con un marcado sentido de alegría, una profunda sensación de diversión que debe perdurar y convertirse en un hito de lo que debería ser la vida. Abrahams (1986) asegura que una experiencia de calidad marca el deseo de tener actos auténticos, ya que el turista aprecia más aquellos momentos que, a su juicio, fueron memorables porque le sorprenden y sus expectativas se ven superadas, siendo esta una característica propia de las primeras experiencias o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. El comienzo presencial en la literatura del concepto de experiencia turística puede notarse en las primeras obras de autores como Boorstin (1964), MacCannell (1973), y Cohen (1979). Los turistas no se satisfacen con cualquier suceso, sino que buscan la verdadera experiencia.

1.1.2 Evolución y tendencias actuales

Es posible encontrar investigaciones en materia de experiencia turística desde finales de la década del sesenta del siglo XX (Uriely, 2005), como resultado del proceso de democratización del viaje por razones vacacionales. En ese entonces la experiencia turística se gestionaba desde una perspectiva totalitaria y homogénea, orientándose hacia la identificación y análisis de las tipologías de experiencias turísticas (Boorstin, 1964; Cohen, 1979; MacCannell, 1973). Es decir, se habla de la “experiencia turística” de un modo global y ajeno a la variedad de turistas que la disfrutan. Es Cohen (1979) el primero en afirmar que “diferentes tipos de turistas pudieran desear diferentes tipos de experiencias turísticas” (1979:180) y más tarde el interés se orientó a la concepción de las formas en las que se produce la experiencia turística individualmente (Obenour, Patterson, Pedersen, & Pearson, 2006; Tung & Ritchie, 2011; Tussyadiah, 2013;

Uriely, Yonay, & Simchai, 2002; Wickens, 2002). De esta forma se visualiza la “experiencia turística” desde una perspectiva postmoderna afirmando que ésta contiene una gran variedad de motivaciones, comportamientos, emociones, preferencias, intereses, opiniones o valores. En definitiva, se acepta que es la persona y su naturaleza plural e irrepetible la que da sentido y significado a la experiencia turística (Fernández Villarán *et al*, 2012). Pine y Gilmore (1999) fueron los primeros en situar a la sociedad en una nueva era, en la ‘Economía de la experiencia’ con un marcado componente emocional (valores, sentimientos, emociones...), frente a estadios anteriores como la Economía Agraria, la Industrial y la Economía de Servicios. Pine y Gilmore (1999) plantean dos dimensiones, por las cuales, una actividad se orienta a involucrar a los individuos: el grado de participación (pasivo-activo) y el tipo de conexión del individuo con el entorno (absorción-inmersión). A partir de estos dos ejes, los autores identifican 4 ámbitos: entretenimiento, educacional, estético y aventurero. La experiencia turística no siempre es tratada desde una perspectiva centrada en la persona. Los gestores turísticos no conciben en la “oferta de experiencias turísticas” una variación del comportamiento o del papel del turista en la misma, sino que la oferta incita y persuade al turista para consumir productos que ha denominado experienciales porque involucran su componente emocional (Fernández Villarán *et al*, 2012; Andrades y Dimanche, 2014).

Analizando la evolución en la gestión de las experiencias turísticas, surgen aquellas conocidas como memorables o “de segunda generación” que, contrario a los productos experienciales de primera generación, se definen como “procesos continuos e interactivos basados en el hacer y en la experimentación, en la acción y en la reflexión, desde las causas hasta las consecuencias, que proveen de significado a la vida del individuo” (Boswijk, Thijsen y Peelen, 2007; Goytia y Rica, 2012, Fernández Villarán *et al*, 2012). Estas experiencias se gestionan mediante un proceso que inicia con la percepción a través de los sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto) generando emociones que se extienden a un nivel mental donde turista interioriza la experiencia y le concede significado personal. Investigaciones realizadas por Fernández Villarán *et al*, 2012 plantean que son experiencias que, además de incluir un nivel motivacional, un nivel físico (comportamiento), un nivel racional (cogniciones:

intereses, preferencias y opiniones), y un nivel emocional, incluyen un nivel mental que supone una toma de conciencia y un aprendizaje. Además, la reflexión sobre experiencias acumuladas puede generar discernimiento personal y la posibilidad de que éste derive en un cambio o transformación personal. De esta forma surgen las denominadas por Goytia y Rica (2012) experiencias de tercera generación; como experiencias que tienen la particularidad de poseer una alta capacidad transformadora y favorecer el desarrollo personal.

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

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

La dimensión experiencial del turismo, hoy día, adquiere más importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas; de aquí que algunos autores relacionen explícitamente la satisfacción y la gratificación

personales con el ocio entendido como experiencia (Tinsley y Tinsley, 1986). En este contexto es precisamente donde han surgido en los últimos años diversas propuestas de nuevas formas de turismo que intentan favorecer la dimensión experiencial del viaje a través, por ejemplo, de la lentitud y adopción de ritmos más pausados en las vacaciones, el denominado turismo *slow* (Blanco, 2011; Lumsdon y McGrath, 2011 y Lancerini, 2005), la convivencia activa y participativa con las comunidades locales y su forma de vida en su mismo contexto sociocultural a través del denominado turismo vivencial (Bonilla, 2006) o el turismo creativo, que facilita también el contacto con la cultura local a través de la participación del visitante en actividades culturales, formativas y creativas (González, 2011). Cada vez más el turista busca sentir y experimentar vivencias cuando se desplaza y estas experiencias se identifican como el verdadero producto de la industria turística actual, puesto que la oferta de servicios de calidad ya no es suficiente para alcanzar la satisfacción del turista; por lo cual la calidad funcional se ha convertido en una condición necesaria pero insuficiente para alcanzar la satisfacción de los turistas (Carballo Fuentes et al (2015); Saayman y van der Merwe(2015); Boné, Rey y Forné (2015); Jimenez (2016); Rivera Mateos (2016); Sánchez Aguirre et al (2017).

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

relaciones interculturales están estrechamente ligadas a la propia naturaleza de la experiencia turística, ya que, directa o indirectamente, en todos los viajes se interactúa con la población local, con el patrimonio y con la cultura, tangible o intangible, del destino visitado. Es así como el viaje constituye una oportunidad única de desarrollo cultural como proceso individual de intercambio de conocimientos, actitudes o comportamientos asociados a la interacción de diversas culturas (Rivera, 2012). La industria turística es consciente de que el viajero toma decisiones con relación al destino a visitar y las compañías a contratar de acuerdo a las experiencias que desea vivir durante su viaje. Lo cual ha hecho que, en la actualidad, los factores que determinan la decisión no estén enmarcados en los atractivos del destino, ni en la calidad de los servicios sino en la expectativa de la experiencia turística. A pesar de la relevancia determinante del comportamiento de consumo de los viajeros, la experiencia turística no ha sido minuciosamente investigada en el ámbito académico y menos aún lo ha sido si se incorpora en el análisis la variable tecnología, la cual definitivamente modifica la experiencia del viajero de forma positiva o negativa (González Damián y Macías Rodríguez, 2015). Teniendo en cuenta que las investigaciones sobre la experiencia turística y la forma en la que se produce y gestiona sigue siendo incipiente, uno de los temas que la transforman y que no ha sido suficiente tratada es la presencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la formación de la experiencia turística (Gretzel et al., 2006; Buhalis y Amaranggana, 2013; Damián y Macías Rodríguez, 2015).

Con el objetivo de analizar la opinión de varios autores en cuanto a calidad de la experiencia turística se realizó un análisis conglomerado, el cual se muestra en el anexo 2, obteniéndose la siguiente información:

- ◆ la gestión de la experiencia turística se orienta hacia las dimensiones cognitiva, afectiva y sostenible
- ◆ la experiencia se enmarca en los ámbitos: entretenimiento, educacional, estético y aventurero
- ◆ Los componentes de la experiencia turística son: actores, actividades, escenarios y tematización, estos deben articularse en cada una de las etapas de diseño, proyección y evaluación para garantizar la satisfacción de los clientes

- ◆ Es necesario incorporar la tecnología como componente determinante de la experiencia

El sector hotelero constituye una rama fundamental en el turismo ya que brinda el servicio de alojamiento al cliente según el confort y el lugar donde se encuentren. Además, representa un eslabón fundamental para el crecimiento del turismo, ya que la inversión en infraestructura impulsa el flujo de turismo.

1.2 Gestión de la calidad de la experiencia turística en el sector hotelero

1.2.1 Evolución y tendencias actuales

La gestión de la experiencia orientada a satisfacer el cliente en el sector turístico implica que la producción y el consumo se realizan simultáneamente. Esta realidad estrecha la relación entre el proveedor y los consumidores; de modo que la hospitalidad y la atención personalizada se encuentran indisolublemente ligadas a un intercambio constante con el cliente e implican una atención individual y diferenciada que hagan de su visita una experiencia memorable. A diferencia de otros productos turísticos, los hoteles son un conjunto de recursos, servicios e infraestructura orientado a satisfacer las necesidades más básicas del visitante; de ahí que su principal desafío es hacer de sus servicios una experiencia, con el objetivo de fidelizar los turistas y hacer de ellos promotores del producto; sin olvidar el objetivo final de conseguir su satisfacción, directamente proporcional a la obtención de rentabilidad económica y a la consolidación progresiva de la imagen de marca (Azevedo, 2009; Lyck, 2010; Šerić y Gil, 2012; Boné, Rey y Fusté, 2015).

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

Actualmente, la rentabilidad hotelera depende de la calidad de la experiencia que este tipo de establecimiento es capaz de proporcionar al cliente. La principal estrategia debe orientarse a garantizar que la experiencia del cliente sea el principal objetivo estratégico de la organización (Azevedo, 2009), debido a que cuando se logra una transformación en el cliente, como resultado de una oferta diferenciada se alcanza el éxito (Denzin, 1992; Pine y Gilmore, 1999; Lyck, 2010; Boné, Rey y Fusté, 2015), y la experiencia individual inherente a esta. Los clientes ya no son consumidores de atributos funcionales; sino que buscan la interacción y el disfrute de la experiencia de una manera que inunde sus sentidos, ya que el conjunto de servicios se convierte en la propia experiencia (Crompton y Love, 1995; Gonçalves y Barretto, 2010). La satisfacción con las experiencias turísticas favorece positivamente la satisfacción con la vida (Deng et al, 2013; Fusté, 2012; Jafari, 2014; Neal et al, 1999), como uno de los conceptos básicos e indispensables del bienestar humano (Oishi, 2006; Boné, Rey y Fusté, 2015).

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

La actividad hotelera está marcada por una constante interacción entre los empleados y los consumidores; por tanto, constituye una necesidad el diseñar servicios intencionados a intervenir efectivamente en las emociones de los huéspedes (Jang y Namkung, 2009; Boné, Rey y Fusté, 2015). Los hoteles del siglo XXI se enfrentan a un entorno de cambio constante de necesidades (Neal, Sirgy y Uysal, 1999; Deng, Yeh y Sung, 2013; Boné, Rey y Fusté, 2015), donde deben reconocer el poder del consumidor (Verhoef, Reinartz y Krafft, 2010). Los

empleados, como actores de la experiencia, son los que están en contacto directo con los clientes, lo cual resulta clave para actualizar la información acerca de su comportamiento e ideas, para monitorear su experiencia mientras permanece en el hotel. Por tal motivo, varios investigadores califican de fuerte la relación entre la satisfacción de los trabajadores y las percepciones de los clientes de la calidad de servicio de los empleados (Binter, 1993; Fusté, 2015; Hartline y Jones, 1996; Lewis y McCann, 2004; Nadiri y Tanova, 2010; Schmit y Allscheid, 1995; Šerić y Gil, 2012; Yoon, Beatty and Suh, 2001); esto incidirá positivamente en la confianza del cliente y en la manera en que transmitirá su experiencia a otros clientes, contribuyendo así a la lealtad, ya que los empleados de primera línea son fundamentales en el desarrollo de marcas en la industria hotelera, cuyo éxito dependerá de la efectividad en la interacción entre cliente y empleado (Deng et al, 2013; Fusté, 2015; Nam et al, 2011; Neal et al, 1999; Šerić y Gil, 2012). Estos aspectos alcanzan mayor relevancia cuando se trata de hoteles temáticos (Boné, Rey y Fusté, 2015).

1.2.2 Características distintivas e importancia

Al tomar en cuenta que el turismo lo realizan personas y que éstas como tal son un conglomerado de emociones que inciden en sus decisiones, entonces el asunto revierte una gran complejidad en la que interactúan memoria, percepción y pensamiento, funciones cognitivas estrechamente vinculadas a nuestro lado emocional, lo que se traduce en el mundo del turismo como: experiencia turística. Esta inicia desde que se planea un viaje y luego incluye el viaje hacia el sitio, las conductas asumidas por el turista en el lugar de destino, el regreso a casa y finalmente la recolección de las memorias del viaje. Es por ello que se debe enfatizar aspectos relevantes para causar un gran impacto en el usuario y lo más importante, generar el efecto “yo quiero estar allí”. La experiencia se convierte cada vez más en un modo de gestión de las marcas por sí mismas con su propio modelo de comunicación para los consumidores. Así, desde la aproximación marketing de la definición de la experiencia turística, la gestión de la experiencia aparece como una auténtica encrucijada. Bajo esta perspectiva, la experiencia para el turista es tratada en última instancia como un programa de consumo destinado a ser satisfecho. Queda claro que el turismo de masas ya no está de moda (sigue existiendo y puede que siga siendo mayoritario, sí, pero ya no es lo

novedoso). Ahora el sector turístico está avasallado por eso que se llama “experiencia”, un término tan bonito como abstracto. Y es que, tomado desde un punto de vista adecuado, cualquier producto o servicio turístico puede convertirse en una experiencia.

La gestión de la calidad de la experiencia turística pasó de ser considerada como una característica de valor añadido a configurarse como una estrategia del sector turístico ante los nuevos retos del mercado. La aparición de nuevos destinos emergentes competitivos, los cambios constantes de la demanda turística y la evolución de sus gustos hacia exigencias cada vez mayores de calidad, son algunos de los factores que producen la necesidad de cambio de estrategia y adoptar iniciativas que permitan avanzar en la mejora de la calidad de sus productos y servicios. La mejora del nivel de la oferta de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas permite la satisfacción de la demanda nacional e internacional. Es clave fomentar la cultura de la mejora continua hacia la excelencia, basada en el compromiso de todos los actores en la renovación de los métodos de gestión y producción.

1.3 Análisis metodológicos de la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles y su selección

Es posible encontrar varios criterios e interpretaciones acerca de la experiencia turística; existen además muchos métodos y estrategias para la gestión de su calidad tanto al destino turístico como al producto que ofrecen los mismos. Como parte de la presente investigación, se realizó una revisión bibliográfica a los trabajos de 15 autores²; los cuales se enmarcan en el periodo 2015-2018. Los parámetros empleados para la revisión son siete: etapas definidas, componentes de la experiencia analizados, modalidades turísticas consideradas, herramientas para la obtención de la información, objeto práctico analizado, enfoques empleados y atributos de calidad considerados. Los criterios empleados para

² Boné, Rey, Fusté (2015); Jiménez, Campo (2015); González, Macías (2015); Brent (2015); Ali, Hussain, Omar (2015); Del Gaudio (2015); Matteucci, Filep (2015); Cruz (2016); Richards (2016); del Valle, García (2016); Vinent (2016); Sánchez, Maldonado, Vázquez, Salinas (2017); González, Macías (2017); Rivera (2017); González Camejo (2018)

seleccionar los parámetros se basan en los resultados de las revisiones conceptuales efectuadas a los constructos abordados en los epígrafes 1.1 y 1.2. Los resultados del análisis se muestran por parámetro en la tabla 1.1, los que demuestran la existencia de un estudio metodológico amplio y actualizado acerca de la gestión de experiencias turísticas y la gestión de la calidad, encontrándose solo un instrumento que integre ambos.

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

Parámetros	Elementos	% de referencia
Etapas definidas	Diseño	75.36
	Proyección	81.73
	Control	62.42.
	Mejora	6.67
Componentes de la experiencia analizados	Actividades	100
	Escenarios	100
	Actores	100
	Tematización	100
	Tecnologías	93.47
Modalidades turísticas	Turismo rural	33.54
	Turismo cultural	48.93
	Turismo sol y playa	82.20
	Turismo de ciudad	48.29
Herramientas para la	Entrevistas	41.30
	Análisis multidimensional	19.56

obtención de información	Revisión de comentarios en redes sociales y páginas web	45.78
	Encuestas	76.08
	Herramientas estadísticas	84.78
Objeto práctico analizado	Hotel	21.28
	Destinos	63.83
	Otras organizaciones turísticas	14.89
Enfoques empleados	Enfoque al cliente	100
Atributos de calidad considerados	Cognitivo y afectivo	100
	Sostenibles	48.93
	Sensorial	40.42
	Social	59.57
	Relacional	17.02

Con el objetivo de comprobar la veracidad de este instrumento y su posible aplicación para dar solución al problema principal se realizó un análisis de redes, utilizando para ello el software de redes sociales UCINET 6.0, para el análisis se tomaron como variables fundamentales las siguientes: preparación e involucramiento (a), diseño y proyección (b), control y mejora (c), valoración (d), enfoque de gestión (e), dimensión (f) y componentes (g). En el anexo 3, se muestra una tabla con los valores asignados a cada una de las bibliografías atendiendo a cada variable, así como el análisis cuantitativo arrojado por la red.

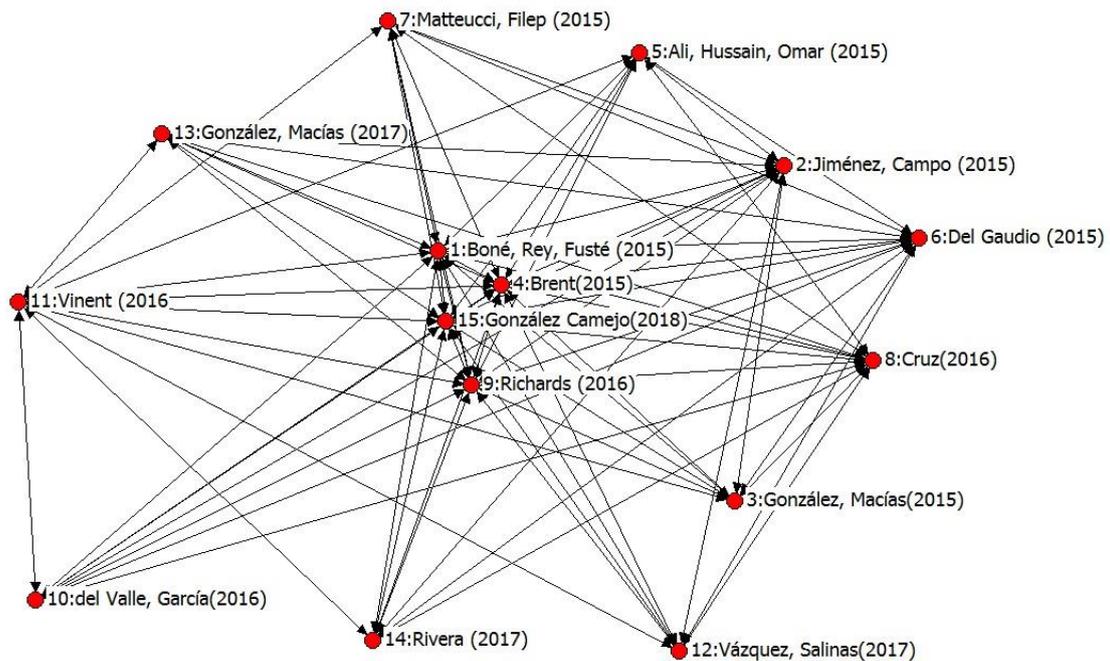


Figura 1.1 Red de análisis de las metodologías

Fuente: Salida del *software* Ucinet versión 6.0

Luego del análisis de cada metodología a través de la red se puede concluir que las metodologías Boné, Rey, Fusté (2015), Brent(2015), Richards (2016) y González Camejo(2018) poseen 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; sin embargo la metodología de González Camejo (2018) es la que presenta mayor centralidad e interrelaciones con el resto de las propuestas metodológicas , también en ella se encuentran presentes más del 85 % de las variables analizadas y es la bibliografía más actual de todas las estudiadas , fue diseñada para este tipo de instituciones y existen estudios precedentes específicamente en el hotel Playa Pesquero en el año 2018 donde se demuestra la aplicabilidad del procedimiento. Por tanto, debido a estas razones se decide escoger el procedimiento de González Camejo (2018) para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles.

1.4 Panorama actual de la Gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Playa Costa Verde

1.4.1 Situación en el destino Holguín

La provincia de Holguín, considerado tercer destino turístico de Cuba acogió en 2017 a más de 300 mil visitantes, lo cual representó un incremento de un 14 por ciento superior a la temporada precedente. Con más de 200 lugares de interés turístico y unas 5 400 habitaciones el destino Holguín se consolida como uno de los más importantes de Cuba, alcanzando en la actual temporada invernal más de un 10 por ciento de repitencia de sus clientes. Holguín se caracteriza por un destino de sol y playa, posee el 15% de la capacidad habitacional para el turismo internacional, el 21% de las habitaciones comercializadas por la modalidad todo incluido, posee gran similitud con las características del turismo en el país, en cuanto a la estructura del producto turístico, la composición de la planta hotelera, los grupos fundamentales que operan en el territorio, y se distingue en esencia por la variedad de sus recursos turísticos, elementos que le garantizan promocionarse como un abanico de posibilidades (Pérez Campdesuñer, 2006).

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

Morales Morales (2011), Ochoa Aguilar (2011), Mora Hernández (2014) y Batista Sánchez (2014) realizan un diagnóstico a la imagen como un componente esencial del destino, para garantizar experiencias satisfactorias a los visitantes; el objeto práctico analizado se enmarca en el sector hotelero. Entre los elementos resultantes de las investigaciones se encuentra que se evidencia la necesidad de transitar de una concepción de servicio hacia una concepción de la actividad desde la perspectiva de las emociones y la experiencia, pues los clientes en entrevistas y comentarios manifiestan que, no siempre, las actividades ofertadas sirven de medio para vivir una experiencia inolvidable.

Además, la CET, a través del estudio de los comentarios insertados por los clientes en el sitio Web *TripAdvisor*, es influida por las actividades de consumo, las actividades pasivas, como contemplación de paisajes, y las actividades activas, como participación en excursiones, realizadas en escenarios donde predominan íconos de espacios paradisíacos típicos de la modalidad turística de sol y playa. Mastrapa Rodríguez (2013), Riberón León (2013), Matos Carballosa (2013), Pérez Pérez (2017), González Escalona (2017) y Gonzales Camejo (2018) investigan la gestión de calidad de experiencias en el destino y plantean que se necesita transitar de la calidad funcional del servicio a la experiencia, pues los índices de la calidad funcional óptimos garantizan la satisfacción con los servicios consumidos, pero estos no determinan la satisfacción con la experiencia. Además, los clientes consideran a los escenarios y al personal como los componentes de mayor contribución a la satisfacción con la experiencia; los cuales son considerados fortalezas en la gestión de la experiencia, por lo que se debe velar por su mantenimiento y futuro realce. Sin embargo, la dimensión afectiva, y las actividades evidencian una menor contribución, por lo que los hoteles deben realzarlos para alcanzar una mayor satisfacción de sus clientes.

1.4.2 Situación en el Hotel Playa Costa Verde

El hotel Playa Costa Verde (PCV), es un hotel de familia, servicio *“All inclusive”*, el cual se enmarca en un destino turístico caracterizado por sus excelentes playas, majestuosa naturaleza, abundante sol durante todo el año que se unen a la rica historia y cultura local para conformar un producto turístico que cada año incrementa su número de visitantes. El hotel tiene como misión satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todos en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos. Su visión es ser el hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos. Y su objeto social es:

- ◆ Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas,

marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.

- ◆ Promover el desarrollo de nuevas instalaciones y servicios con capital nacional o mixto, en aquellos polos turísticos seleccionados y en otros de interés donde los estudios de mercado y la evaluación económica da la inversión así lo aconsejen
- ◆ Promover y vender servicios de transportación terrestre y marítima de pasajeros vinculados al turismo.
- ◆ Promover y vender servicios gastronómicos, en todas sus modalidades, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, a bordo de todos sus medios de transporte terrestre y marítimo, servicios de cafetería, de alimentos ligeros, a través de los puntos de ventas permanentes, así como móviles, en los polos turísticos.

Este hotel de categoría 4 estrellas persigue como objetivo fundamental brindar un servicio de excelencia y para ello cuenta con un departamento de calidad que a su vez está compuesto por el jefe de calidad y un especialista de calidad. Estos trabajan con el objetivo de mantener altos estándares de calidad en el hotel regidos por las normas de calidad pertinentes. El hotel cuenta con un sistema de gestión de la calidad (SGC) certificado y que cumple con los requisitos de la NC ISO 90001/2015. Sin embargo, tras una investigación realizada al SGC ha sido posible encontrar varias deficiencias:

- ◆ Incremento de quejas y comentarios negativos
- ◆ No se aplican instrumentos para la evaluación de la calidad de experiencia turística
- ◆ Disminución en un 3,04 % de la satisfacción del cliente con respecto a igual periodo del año anterior
- ◆ No existe un procedimiento documentado para medir la calidad de la experiencia turística en el hotel.
- ◆ Insuficiente aprovechamiento de las experiencias existencial, experimental y de aventura
- ◆ Poca variedad de actividades asociadas a la recreación del hotel

Posterior a los estudios analizados es posible concluir que las insatisfacciones por parte de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia vivida, se refleja en las dimensiones cognitiva, afectiva, sostenible, relacional, social y relacional. Igualmente se encontraron varias limitaciones relacionadas con los componentes de la experiencia y la forma en que estos se gestionan. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de gestionar la CET en el hotel Playa Costa Verde.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

Luego de haber analizado las deficiencias presentes en la entidad en materia de CET y posterior al análisis realizado a la bibliografía consultada en el capítulo anterior, así como a los distintos instrumentos metodológicos existentes para su gestión y la selección del procedimiento de González Camejo (2018) para gestionar la calidad de la experiencia turística en hoteles; en el presente capítulo pondrá en práctica la aplicación de dicho procedimiento con el objetivo de dar solución al problema principal de la investigación.

2.1 Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en el hotel Playa Costa Verde

El procedimiento a aplicar consta de tres fases, en cada una de ellas se definen pasos, objetivos, contenidos, tareas y técnicas a emplear, el mismo de describe a continuación.



Figura 2.1. Representación gráfica del procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles

Fase I. Preparación e involucramiento

Paso 1. Presentación y compromiso

Objetivo: crear las condiciones para beneficiar el compromiso con la investigación.

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

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

Paso 2. Preparación de la experiencia

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

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

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

1. Condiciones geográficas y culturales: clima, recursos naturales, características de la localidad, cultura y tradiciones (la belleza natural, el clima agradable, el buen estado de los recursos naturales, el desarrollo local, y la riqueza de cultura y tradiciones incrementan las oportunidades del hotel para satisfacer a los clientes)
2. Escenarios: infraestructura, planta hotelera, vías de acceso al hotel, comunidades vecinas (el buen estado y diversidad en los escenarios constituyen oportunidades para la satisfacción de los clientes)
3. Actores: clientes por mercado (se considera que mientras más elementos comunes existan entre los clientes, más oportunidad tiene el hotel de satisfacerles a todos)

4. Co-actores: personal del hotel y pobladores locales (la cordialidad, profesionalidad, buen trato e involucramiento de los co-actores incrementa la oportunidad de satisfacción)
5. Actividades: servicios y actividades (la diversidad y cantidad de actividades incrementa la oportunidad de satisfacción)
6. Tecnología: conectividad, recursos materiales, redes sociales (la calidad y alcance en la conectividad, el buen estado de la tecnología y los comentarios positivos en redes sociales constituyen oportunidades para satisfacer a los clientes)
7. Tematización (la correcta definición y respeto a la tematización contribuye a satisfacer a los clientes)

Para definir los parámetros que, en cada componente, incrementan las oportunidades de satisfacer a los clientes se tuvieron en cuenta varias investigaciones actuales relacionadas con el tema. Una vez caracterizados los elementos se establecen las oportunidades, tal y como se muestra en la tabla 2.1.1 y se calculan los índices de oportunidad (IOc) por componente y el índice de oportunidad del hotel (IOh), este último según la expresión de cálculo 1.

Tabla 2.1.1. Lista de oportunidades del hotel

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

Fuente: González Camejo (2018)

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

C: componentes

tc: total de componentes

Para evaluar el índice de oportunidad de cada componente se recomienda utilizar la escala que aparece en la tabla 2. 1..2 La selección de los rangos se

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

Tabla 2.1.2. Escala para evaluación de indicadores

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

Fuente: González Camejo (2018)

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

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

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

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

Las propuestas realizadas a partir de este paso, y durante todo el procedimiento, fueron validadas por un grupo de expertos, integrado por 13 especialistas en el tema, con un nivel de confianza y experticia elevados, según establece la NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos. Para su selección se emplearon los criterios: grado científico, investigaciones relacionadas con el tema y años de experiencia. Se calculó un Índice de Experticia (IE) según la expresión de cálculo 2; y los parámetros y escala se exponen en la tabla 2.4. Para definir estos parámetros se consultaron varias investigaciones relacionadas con la calidad de la experiencia en el sector hotelero, que emplean métodos de expertos.

Para calcular el ISE se emplea la expresión de cálculo 3 y para la evaluación de los resultados se utiliza la escala establecida en la tarea 1. Se sugiere emplear

encuestas con preguntas orientadas a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia y utilizar la misma escala propuesta en la tabla 2.3; de esta forma se garantiza un menor grado de subjetividad en las respuestas y se facilita la aproximación de los resultados. Con el propósito de organizar el análisis, los atributos de calidad se agrupan por dimensiones. Los especialistas seleccionados agruparon los atributos según se muestra en la tabla 2.1.3

Tabla 2.1.3. Parámetros para evaluar la experticia

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

Fuente: González Camejo (2018)

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

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Tabla 2.1.4. Atributos y dimensiones de calidad de la experiencia

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

Fuente: González Camejo (2018)

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

S_{de}: Satisfacción por dimensión (se obtiene de promediar las puntuaciones (1-5 según escala) por atributo (S_{ae}))

Las estrategias a seguir durante el desarrollo del procedimiento dependen del resultado del ISE; seguidamente se proponen alternativas en función de la escala empleada.

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

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

Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes

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

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

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

Fase II. Diseño y Proyección de la Experiencia

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

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

Paso 4. Definir la experiencia

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

Tarea 3. Construir la matriz de experiencia del hotel

Una vez determinadas las expectativas de los clientes y clasificadas según los ámbitos de la experiencia, se procede a construir la matriz de experiencia del hotel, tal y como aparece en la tabla 2.1.5 Para construir esta matriz se recomienda apoyarse en el equipo de trabajo constituido en la Fase I o constituir un grupo de expertos, ya que su estructura requiere de un análisis profundo a las expectativas definidas para establecer su interrelación con cada elemento de la matriz. Igualmente se propone construir una matriz para cada ámbito y analizar las expectativas por ámbito, y así agilizar el trabajo. Para determinar la prioridad de las expectativas se consultó a los expertos y estos propusieron una escala, en función de la cantidad de clientes analizados.

Orden de prioridad de las expectativas:

81-100%/clientes: Prioridad 1

50-80%/clientes: Prioridad 2

0-49%/clientes: Prioridad 3

Tabla 2.1.5. Matriz de Experiencia del hotel

Ámbito predominante					
Expectativas	% de clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
			Actividades		Cognitiva
			Escenarios		Afectiva
			Actores y coautores		Sostenible
			Tematización		Social
			Tecnología		Sensorial
					Relacional

Fuente: González Camejo (2018)

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

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

Tarea 4. Calcular los índices de predominancia (IP)

Una vez se construya la matriz de experiencia del hotel se procede a calcular los IP para los ámbitos; según la expresión de cálculo y la escala que aparecen en la tabla 2.1.6. La selección de la expresión de cálculo y la escala se basa en el criterio de los expertos consultados en el paso 3. De esta forma se obtiene un criterio cuantificable de la presencia de cada ámbito en las expectativas de los

clientes y a la vez una visión general de la experiencia que debe proyectar el hotel.

Tabla 2.1.6 Expresión de cálculo para los IP

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

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia

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

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

Tarea 6. Esquema de la experiencia

En esta tarea se establecen estrategias concretas para cada una de las expectativas analizadas en las tareas 3-5, en cada uno de los servicios del hotel. Deben tenerse en cuenta los recursos necesarios para la implementación de cada estrategia y su prioridad (atendiendo al grado de importancia de la expectativa para el cliente). Para realizar el esquema de la experiencia se propone la tabla 2.1.7

Tabla 2.1.7 Esquema de la Experiencia

Estrategia

Expectativas que satisface		Prioridad
Servicio	Actividades	

Fuente: González Camejo (2018)

Técnicas: métodos de consenso y trabajo en grupo.

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

Paso 5. Ejecución de las estrategias

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

Técnicas: observación directa, revisión documental

Fase III. Control y mejora de la Calidad de la Experiencia

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

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

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

Contenido: se mide la percepción actual de los clientes con respecto a los atributos y dimensiones de calidad de la experiencia. Se calcula el índice de percepción (IPe) y se determinan las deficiencias en la calidad de la experiencia. Se recomienda efectuar una revisión a los comentarios de los clientes en las redes sociales, como mínimo, tres meses después de aplicadas las estrategias definidas en la fase II. De igual modo pueden aplicarse encuestas para determinar la percepción que tienen los clientes de la experiencia vivida en el

hotel. Una vez recopilada la información se procede a determinar la presencia de cada atributo y dimensión de calidad en la percepción de los clientes. Se propone emplear la tabla 2.1.8

Tabla 2.1.8. Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

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

Fuente: González Camejo (2018)

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

$$IPe = \frac{\text{Presencia del atributo}}{\text{Muestra Analizada}} \quad (8)$$

Escala de evaluación:

$IPe < 0.5$ (Bajo)

$0.51 < IPe < 0.80$ (Medio)

$0.81 < IPe < 1$ (Alto)

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

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

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

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

$$ICce = \sum Pc / 3 \quad (9) \quad ICes = \sum Pc / 5 \quad (10) \quad Pc = \sum Vc / x \quad (11)$$

Pc: Puntuación promedio de cada componente

Vc: Puntuación otorgada por un cliente a cada componente

X: cantidad de clientes

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

Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr)

Contenido: analizar la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de la experiencia vivida en el hotel y compararla con el ISE calculado en el paso 3. Debido a que los clientes encuestados no serán los mismos que en el paso 3, se recomienda recalcular el tamaño de la muestra y emplear el mismo instrumento. Posteriormente deben compararse los ISE anterior y recalculado y analizar la diferencia atendiendo a la escala que aparece en la tabla 2.1.9 Los parámetros y la escala son el resultado de una adaptación, hecha por la autora, a la propuesta por Pérez Pérez, 2017.

Tabla 2.1.9. Escala para evaluar la diferencia entre los ISE

Parámetros	Clasificación	Estrategias
ISE > ISEr	CET insuficiente	Una vez concluido el paso 7, se debe retornar a la Fase I, hasta que el ISEr alcance o supere el valor inicial.

ISE = ISEr	CET estable o estancada	La ejecución del paso 7 debe orientarse a analizar aquellos elementos que deben fortalecerse para que el ISEr supere el valor inicial y garantice la sostenibilidad en la CET.
ISE < ISEr	CET superior	Se continua con el desarrollo del procedimiento y se valoran aquellos elementos que pueden ser mejorados

Fuente: González Camejo (2018)

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

Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias

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

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

Fase IV. Mejora de la experiencia

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

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

En este paso se procede a generar estrategias orientadas a la mejora de la experiencia turística, para ello pueden definirse líneas de mejora en función de los componentes del servicio y elaborar un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad.

La tabla 2.1.10 propone una ficha de mejora que interrelaciona los elementos antes mencionados y garantiza la organización y el alcance a todo el servicio.

Tabla 2.1.10 Ficha de mejora para la calidad de la experiencia

Componentes	Estrategias de mejora						
	Dimensiones	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional
Actividades							
Escenarios							
Actores							
Tematización							
Tecnología							

Fuente: González Camejo (2018)

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

2.2 Aplicación del procedimiento en el hotel Playa Costa Verde

En el presente epígrafe se mostrarán los resultados obtenidos tras la aplicación del procedimiento anteriormente descrito en el hotel Playa Costa Verde del destino Holguín en el período de enero a mayo del presente año, teniendo en cuenta los elementos desarrollados en el capítulo I.

Fase I Preparación e involucramiento

Paso 1. Presentación y compromiso

Para conformar el equipo de trabajo que participará en la investigación se llevaron a cabo reuniones y entrevistas con los directivos y trabajadores del hotel con el objetivo de crear un compromiso con los mismos, el equipo quedo conformado por: director general, director asistente, director comercial, director de recursos humanos, especialista de calidad, maitre, profesor de la Universidad de Holguín y estudiante de 5to año de la carrera Ingeniería Industrial

En este paso se constituyó un comité de expertos, los cuales serán consultados durante la aplicación del procedimiento. El grupo se compone de 8 especialistas con un índice de experticia promedio de 2.53³. Se determinaron los recursos necesarios para el desarrollo del estudio, estos no constituyen una limitación debido a que el hotel se encuentra en condiciones de asumir este proyecto. Por razones de confidencialidad de la información, no se detallan los recursos a emplear ni el comportamiento de los indicadores económicos.

Paso 2. Preparación de la Experiencia

En este paso se definirán los elementos que distinguen el hotel y constituyen fortalezas para trazar estrategias orientadas a ofrecer experiencias placenteras.

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

Para determinar el índice de oportunidades del hotel el equipo de trabajo anteriormente confeccionado desarrollo una investigación teniendo en cuenta las características del entorno y del hotel, para la misma se apoyaron en diversas técnicas como: entrevistas, revisión documental y la observación directa. A continuación, se expondrá una breve caracterización de cada uno de los componentes analizados y la forma en que fue investigado.

1. Condiciones geográficas y culturales

Las principales oportunidades que posee el hotel en el plano geográfico-cultural, se centran en el municipio Rafael Freyre. Una revisión a la bibliografía y un grupo de entrevistas efectuadas a funcionarios del hotel y el MINTUR permitió obtener la información necesaria que ha sido recogida en forma de tabla, la cual se muestra a continuación:

Tabla 2.2.11. Oportunidades en el plano geográfico-cultural

Elementos	Descripción
Clima	Subtropical con temperaturas moderadas
Vegetación	151 Km2 de bosques naturales. Las especies más abundantes son la caoba, el cedro, palma real, la ceiba, la majagua, la baría, ácana, el ocuje, el dagame, la yarua, el mango, la guayaba, el anón, el tamarindo, el mamoncillo, eucalipto y una especie endémica y en peligro de extinción propia del litoral costero, las guanas. Existen un aproximado de 1 323.68 hectáreas de superficie deforestadas.

³ El índice de experticia se calculó siguiendo los parámetros expuestos en el paso 3 del diseño del procedimiento

Fauna	Las especies que más predominan son: el correcostas, arañas, el caracol, ostiones, la almeja, el cobo, la langosta, el cangrejo moro, el camarón, el escorpión más conocido como (el alacrán), la araña peluda, la garrapata del ganado, la rana platanera, la rana toro, la caguama, el carey, la jicotea, el chipoyo, el majá, el perrito de costa, Entre las aves figuran el tocororo, el zorzal, el sinsonte, el ruiseñor, la paloma, el colibrí, el totí, la garza ganadera, las mariposas y los azulejos. Existe un elevado número de mamíferos como la jutía y el murciélago.
Atractivos naturales	El hotel Playa Costa Verde se encuentra ubicado a 70 Km del aeropuerto internacional “Frank País” y a 14.4 Km de la playa de Guardalavaca en el municipio Banes de la provincia Holguín. Posee un alto grado de conservación de la naturaleza y de uniformidad del paisaje de las playas que lo conforman. El litoral norte constituye un rico entorno natural por estar insertado dentro del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la Isla.
Atractivos histórico-culturales	Bahía Naranjo - 14km Chorro de Maíta - 25km Gibara - 35km Cayo Saetía -120km Guardalavaca -18km Marina Gaviota - 12km Centro de Buceo- 300m

2. Escenarios

Para analizar los elementos que constituyen oportunidades para el hotel en cuanto a la planta hotelera y las comunidades vecinas se emplearon técnicas como: la revisión documental y la observación directa. La información recopilada se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 2.2.12. Escenarios de la experiencia

Elementos	Descripción
Estructura general de la Planta Hotelera	El hotel está construido en un área de 140.000 m ² . Sus habitaciones se encuentran distribuidas en 31 bungalows de dos plantas con el máximo confort y 16 habitaciones cada uno, contando en total con 480 habitaciones con excelentes condiciones y confort, de ellas 16 suites (3%), 460 estándar (96%) y 4 para discapacitados (1%). De estas habitaciones 30 son comunicantes (6%). Las habitaciones son espaciales, bien equipadas y con un nivel buen de mantenimiento constituyendo una de las indudables fortalezas del hotel.

Diseño	Predominan colores caribeños con paredes pintadas al efecto lavado de esponja, telas brillantes y cuartos de baño con estilo clásico. Dispone de un amplio vestíbulo de tres niveles, muestra una adecuada armonía entre la construcción y los jardines.
Escenarios específicos	Vestíbulo con recepción abierta 24 horas, 5 restaurantes, bares, peluquería, tiendas, discoteca, sala de reuniones, salas de conferencias, áreas de conexión a Internet, club infantil, servicio de habitaciones y servicio de lavandería.
Comunidades vecinas	Las oportunidades inherentes a escenarios de las comunidades vecinas se asocian a los atractivos mencionados en el análisis geográfico-cultural

3. Actores

Para obtener la información necesaria en este aspecto se realizó una investigación de mercado, tomando como referencia los registros de ocupación del hotel pertenecientes al año 2018, además de varias investigaciones realizadas como parte del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La información obtenida tras el análisis comercial realizado demuestra que los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra, Alemania e Italia. Los resultados obtenidos por mercados emisores se listan a continuación:

◆ Canadá

El mercado Canadá, principal mercado emisor se caracteriza por clientes que viajan en parejas y familia fundamentalmente, con edades entre los 45 y los 60 años, residentes de Ontario, Montreal y Nueva Escocia a través de las líneas aéreas que operan en el destino. El nivel de escolaridad es técnicos y profesionales en su mayoría. Las principales motivaciones de viaje son el turismo de sol y playa y los elementos culturales auténticos del destino, empleando como fuente de información la búsqueda online y las agencias de viajes. El instrumento aplicado muestra que son clientes que buscan la relajación y el descanso, conocer nuevos lugares y sitios histórico-culturales. Los servicios extra hoteleros que más compran son la renta de carros y motos, las excursiones náuticas y el buceo. La animación hotelera que prefieren es pasiva y contemplativa, a través de actividades como disfrutar de música, juegos de mesa y bingo y aprender el idioma de los pobladores locales.

◆ Inglaterra

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

◆ Alemania

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

◆ Italia

Los grupos de italianos que viajan al hotel están compuestos por personas entre 45 y 60 años de edad. La principal motivación de viaje es el sol y la playa. Disfrutan de animación activa tanto en el hotel como fuera de este. Presentan un alto índice de renta de autos y de actividades náuticas. Disfrutan del consumo de actividades en sitios histórico-culturales en las excursiones a las ciudades. La

clasificación ocupacional se compone por pensionados y empresarios. En el caso de las familias se componen por turistas de mediana edad, cuya principal motivación de viaje son la cultura, la ciudad y la playa. Disfrutan de actividades de animación activas y compran excursiones cercanas al hotel en ómnibus. Las personas de la tercera edad, viajan sin acompañantes fundamentalmente, siendo los hombres los más representativos de este grupo. Tienen un alto nivel de repitencia y se caracterizan por consumir las actividades y excursiones fuera del hotel.

4. Co-actores

Con el objetivo de encontrar características de los co-actores que contribuyan a elevar las oportunidades de satisfacción se realizó una revisión documental a la plantilla de trabajadores, así como una entrevista al personal de recursos humanos del hotel y a los documentos relacionados con el desarrollo local. Lo que arrojó como resultado que los pobladores locales se caracterizan por ser cordiales, solidarios, con altos niveles educacionales y con un elevado nivel de compromiso para con la revolución, centrando su principal desarrollo en actividades asociadas al turismo. Por otra parte, el hotel cuenta con una plantilla cubierta de 427 trabajadores de los cuales se realiza una caracterización en el anexo 4; los mismos se definen por tener un buen trato para con el cliente, con un alto nivel de profesionalidad y especialización en los servicios que brindan.

5. Actividades

En este punto se analizaron las actividades realizadas en el hotel, para el mismo se emplearon técnicas como la observación directa y la revisión de registros y fichas técnicas. El hotel Palaya Costa Verde (PCV) brinda servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y animación propios de la modalidad de todo incluido; estos se muestran a continuación desglosados por actividades.

Tabla 2.2.13. Actividades por servicio

Servicios	Actividades
-----------	-------------



Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con habitaciones clasificadas en estándar y suite con todos los elementos que incluye el alojamiento para hoteles todo incluido de sol y playa con categoría de 4 estrellas. Otras actividades son: • Bienvenida con coctel, cavas, jugos naturales • Toallas de playa en la habitación • Room Service incluido, según menú • Servicio de maletero • Lavandería
Alimentos y Bebidas	1 Restaurante Buffett, 4 Restaurantes especializados, Lobby Bar, Bar en el agua, snack bar, servicio de habitaciones, heladería, esquina de la cerveza
Animación	Actividades asociadas a: Club para niños y Mini Club, Club Cubano, Club de deportes (tenis de mesa, aeróbicos, voleibol de playa, yoga, billar, bicicletas) y clases de baile.

6. Tecnología

En este punto se analizan dos perspectivas fundamentales: la capacidad tecnológica de la instalación y la forma en que esta aprovecha la tecnología para promocionar sus servicios. En ambos casos el hotel hace un buen uso de este elemento para contribuir a la CET. Un inventario de recursos del hotel permitió determinar la existencia de una plataforma tecnológica suficiente para la demanda anual de visitantes. Los planes de mantenimiento son cumplidos al 94.6%. El equipamiento es moderno (últimos 10 años).

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

7. Tematización

La tematización del hotel, además de incorporar elementos típicos de sol y playa, potencia valores histórico-culturales y el turismo de naturaleza, entre otros

segmentos. El complejo trata de combinar tradición local con la imagen turística del Caribe, así como la cultura autóctona. La arquitectura y decoración reflejan las tradiciones culturales de la región. Los vitrales que se encuentran en la entrada del hotel muestran la palma real y el tocororo símbolos de cubanía, además de los colores que en ellos se muestran donde se refleja al caribe y la calidez de su clima.

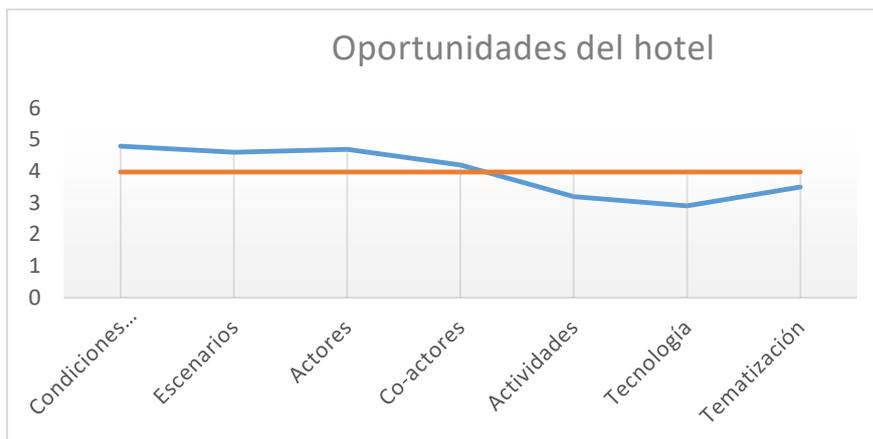
La información anteriormente recopilada se sometió a consideración del equipo de trabajo con el objetivo de otorgar el. Estos, mediante una profunda revisión y una serie de entrevistas con el equipo de trabajo y miembros del hotel, otorgaron los IOc según se muestra en la tabla 2.2.14 El valor obtenido para cada componente es el resultado de haber promediado⁴ la puntuación otorgada por cada experto y clasificada de acuerdo a la escala propuesta en el procedimiento.

Tabla 2.2.14 Lista de oportunidades del hotel

Componentes	IOc	Clasificación
Condiciones geográficas y culturales	4.8	Alta
Escenarios	4.6	Alta
Actores	4.7	Alta
Co-actores	4.2	Media
Actividades	3.2	Baja
Tecnología	2.9	Baja
Tematización	3.5	Baja
IOh	3.9	Media
	8	

Grafico 2.1. Oportunidades del hotel

⁴ Entiéndase el promedio como el valor característico de una serie de datos cuantitativos, objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Wackerly, Mendenhall y Scheaffer (2002).



Mediante la observación directa es posible apreciar en el gráfico como la oportunidad del hotel de brindar una experiencia que satisfaga las expectativas de los clientes es media; pues la mayoría de los componentes del IOc se encuentran entre alto y bajo siendo las actividades, la tecnología y la tematización los elementos que representan una amenaza para la proyección de la experiencia turística.

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

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

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

Donde:

n: tamaño de la muestra.

p: 0.5

q: (1-p) = 0.5

N: promedio de clientes mensuales que visitó el hotel en el trimestre de enero/marzo 2018 (3985 clientes).

e: 5%; (0.05).

K: 95%

El tamaño de la muestra es 364 clientes. Una vez aplicada la encuesta se procedió a su validación en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0, para analizar su fiabilidad y validez, calculando el coeficiente alfa de Cronbach,

obteniéndose un valor de 0.91 y el KMO resultante es de 0.81; lo cual admite suponer que los *ítems* de la encuesta han sido debidamente operacionalizados y existe uniformidad en las respuestas (Ver anexo 6). En la tabla 2.2.15 se muestran los resultados obtenidos en relación al ISE.

Tabla 2.2.15. Resultados del ISE

Dimensiones	Atributos	Sae	Sde	Clasificación
Cognitiva	Otros	4.23	4.20	Media
	Cultural	4.26		Media
	Hedonista	4.30		Media
	Novedad	4.03		Media
Afectiva	Otros	4.56	4.35	Alta
	Espiritual	4.02		Media
	Estimulante	4.08		Media
	Emocional	4.44		Media
	Escapista	4.68		Alta
Sensorial	Otros	4.24	4.37	Media
	Físico	4.75		Alta
	Renovadora	4.67		Alta
	Confortable	3.84		Media
Social	Otros	4.27	4.26	Media
	Autenticidad	4.26		Media
Relacional	Otros	3.86	3.84	Media
	Diversión	3.82		Media
Sostenible	Otros	4.48	4.23	Media
	Racional	4.33		Media
	Responsable	3.61		Media
	Ecológico	4.53		Alta
			ISE = 4.20	Media

En este caso la estrategia a seguir debe ser incrementar, al máximo, este indicador, aunque la satisfacción del cliente es suficiente, pues existen deficiencias que impiden que esta sea óptima.

Tarea 2. Identificar y clasificar las expectativas de los clientes

Como resultado de la consulta realizada a los comentarios reflejados en *Tripadvisor* por parte de los clientes fue posible identificar las expectativas de los clientes en relación a la experiencia turística. Hasta el 1 de abril de 2019 se habían recogido un total de 3685 comentarios los cuales se clasifican como se muestra a continuación en el gráfico 2.2

Como es posible apreciar en el gráfico el 91.9% de los comentarios se encuentran en el rango de Excelente-Muy bueno; y solo el 8.1% considera el hotel entre Normal-Pésimo.

La revisión de estos comentarios permitió clasificarlos atendiendo a idioma, información aportada y fecha. Para el análisis se establecieron principios de inclusión y exclusión, tal y como se muestra en la tabla 2.2.16

Gráfico 2.2. Oportunidades del hotel



Tabla 2.2.16. Principios de inclusión y exclusión de comentarios para el análisis

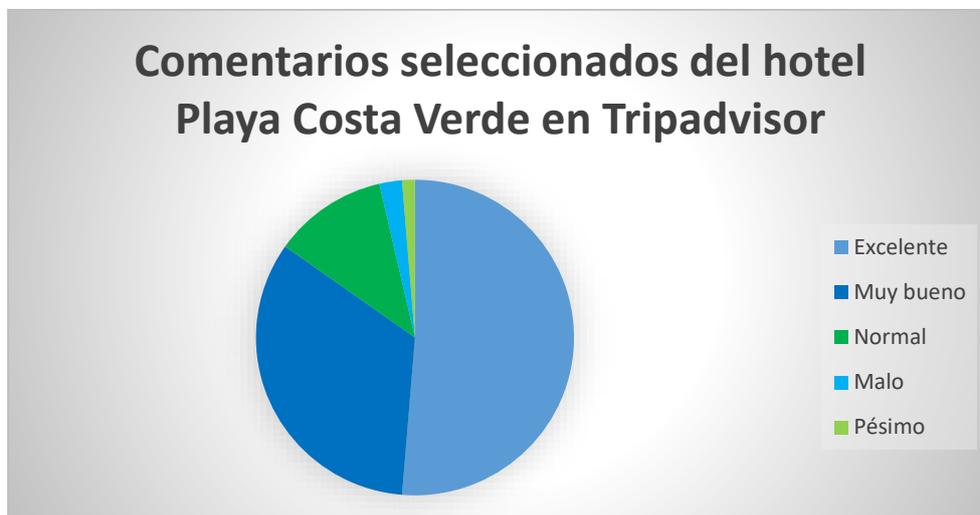
Principios de inclusión	Principios de exclusión
Comentarios de <i>TripAdvisor</i> desde julio de 2015 hasta julio de 2016.	Comentarios que solo hacen referencia a los atributos funcionales del hotel. Comentarios cuyos títulos solo refieran: fecha del viaje, el nombre de usuario de la misma página web <i>TripAdvisor</i> , el nombre del hotel y no posean significado semántico.
Comentarios en idioma inglés, francés, italiano y español	

Teniendo en cuenta los principios anteriormente mencionados del total de comentarios de 3685 se incluyeron el 40%. Los cuales se clasifican a continuación en el gráfico 2.3:

La revisión realizada a los comentarios seleccionados permitió identificar las expectativas de los clientes y asociarlas a los tres ámbitos de la experiencia. El equipo de trabajo se dio a la tarea de agrupar las expectativas que tuvieron

elementos en común y presentarlas de la forma más completa. Seguidamente se resume la esencia de las principales expectativas encontradas durante el análisis de los comentarios.

Gráfico 2.3 Clasificación de los comentarios seleccionados.



- ◆ **Educacional:** los comentarios asociados a este ámbito de la experiencia hacen referencia a la necesidad de incrementar las actividades orientadas al aprendizaje del idioma, historia, arte, religión y cultura y tradiciones, así como la vinculación de la cultura del territorio a la tematización de los servicios.
- ◆ **Entretenimiento:** en este ámbito la mayoría de los comentarios se enfocan en la necesidad de tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados; incluyendo la realización de más actividades artísticas; además incorporar más al cliente en las actividades realizadas en el presente, hacerlas más participativas y que estas vean presente en todos los servicios del hotel
- ◆ **Aventurero:** en los comentarios correspondientes a este ámbito se hace referencia a la necesidad de realizar visitas a comunidades cercanas al hotel ya que la mayoría de estas se realizan solo al centro de la ciudad ya a lugares históricos; así como aprovechar el sol y la playa para incorporar deportes extremos, excursiones en barco y recorridos en helicóptero.

Luego de analizar la información obtenida a través de los comentarios por el equipo de trabajo este determino la presencia de 10 expectativas (teniendo en cuenta que muchas se repiten), cuya prioridad depende de la cantidad de

comentarios en los que se refleja. En la tabla 2.2.17 aparecen las expectativas y la prioridad otorgada por el equipo de trabajo.

Tabla 2.2.17. Clasificación de las expectativas de los clientes

No	Expectativas	Ámbito	%/Clientes	Prioridad
1	Vincular la cultura del territorio a la tematización de los servicios	Educativo	35.3	3
2	Actividades orientadas al aprendizaje del idioma, historia, arte, religión y cultura y tradiciones.		75.8	2
3	Actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel; y que incorporen al cliente	Entretención	85.6	1
4	Tematizar más los servicios y hacerlos más dinámicos y variados		71.3	2
5	Realización de actividades artísticas		36.4	3
6	Excursiones y visitas a lugares históricos	Aventurero	92.7	1
7	Aprovechar el sol y la playa para incorporar deportes extremos		79.8	2
8	Excursiones en barco		95.3	1
9	Visita a comunidades locales		96.8	1
10	Actividades de mayor contacto con la naturaleza		96.1	1

Fase II: Diseño y proyección de la experiencia

Paso 4. Definir la experiencia

Tarea 3. Construir la matriz de experiencia del hotel

Con el apoyo del comité de expertos el equipo de trabajo confeccionó una propuesta de experiencia del hotel teniendo en cuenta las expectativas que los clientes reflejan a través de sus comentarios; definiendo así todos los componentes de la experiencia para satisfacer las expectativas en el ámbito educativo. Esta matriz constituye el punto de partida para diseñar la experiencia del hotel. En el (Ver anexo 7) puede consultarse la matriz completa.

Tarea 4. Calcular los índices de predominancia (IP)

Los IP para cada ámbito son: Educativo (0.40); Entretenimiento (0.64); y Aventurero (0.75). De esta forma se concluye que el ámbito predominante en el diseño de la experiencia del hotel es el aventurero. Este ámbito debe fortalecerse en cada una de las estrategias y combinarse con los ámbitos restantes.

Tarea 5. Analizar los componentes de la experiencia

Con el objetivo de analizar los componentes de la experiencia el comité de expertos analizó la matriz de experiencias y arribó a las siguientes conclusiones:

1. En todas las expectativas se reflejan las dimensiones cognitiva, afectiva, sensorial, social, relacional y sostenible.
2. La tematización se encuentra presente en las expectativas para todos los ámbitos; constituyendo, junto al sol y la playa, el principal atractivo del hotel
3. Todas las expectativas pueden ser satisfechas en todos los servicios del hotel
4. La tecnología necesaria es muy similar en todos los ámbitos analizados
5. Los trabajadores son los co-actores fundamentales

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

Tarea 6. Esquema de la experiencia

Para esta tarea se tomaron como referencia los criterios seleccionados de aquellos emitidos por los clientes, así como las expectativas de los clientes se decidió desarrollar la misma para las expectativas del ámbito predominante (aventurero); ya que estas representan el criterio del 75% de los clientes analizados. En la tabla 2.2.18 aparecen las estrategias propuestas para el ámbito Entretenimiento.

Tabla 2.2.18 Esquema de la Experiencia para el ámbito entretenimiento

Estrategia: Incrementar mayor participación de los clientes en las actividades de carácter aventurero, aprovechando los lugares locales así como los recursos propios de la naturaleza y el hotel.	
Expectativas que satisface	Prioridad
1. Mejorar la calidad y variedad de las actividades y excursiones	1

2. mantener al cliente en constante intercambio con la naturaleza y la localidad.		1
Servicio Alojamiento. Alimentos bebidas Animación	y	Actividades 1. Mejorar la calidad y variedad de la comida y garantizar estabilidad en los ciclos de abastecimiento a restaurantes y bares, durante el servicio 2. Disponer del equipamiento y los recursos necesarios para actividades náuticas 3. Incorporar la cultura local a las actividades que se realicen 4. Fomentar la participación de los clientes en juegos al aire libre típicos de la cultura cubana, tales como el baseball 5. Realizar visitas a casas de combatientes y demás lugares históricos como la periquera y a casa del Mayor General Calixto García.

Paso 5. Ejecución de las estrategias

En el consejo de dirección del mes de marzo de 2019 se pusieron a consideración de la dirección del hotel las estrategias propuestas para su discusión y aprobación. Se ejecutaron las alternativas incorporando algunas actividades y modificando otras ya existentes, en función de los recursos disponibles. El equipo de trabajo supervisó el desarrollo de este paso y realizó las correcciones pertinentes, cuando fue necesario. La ejecución de las estrategias concluyó satisfactoriamente en abril de 2019 dando lugar a una evaluación preliminar de los resultados, en materia de CET del hotel Playa Costa Verde.

Fase III. Control de la Calidad de la Experiencia

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

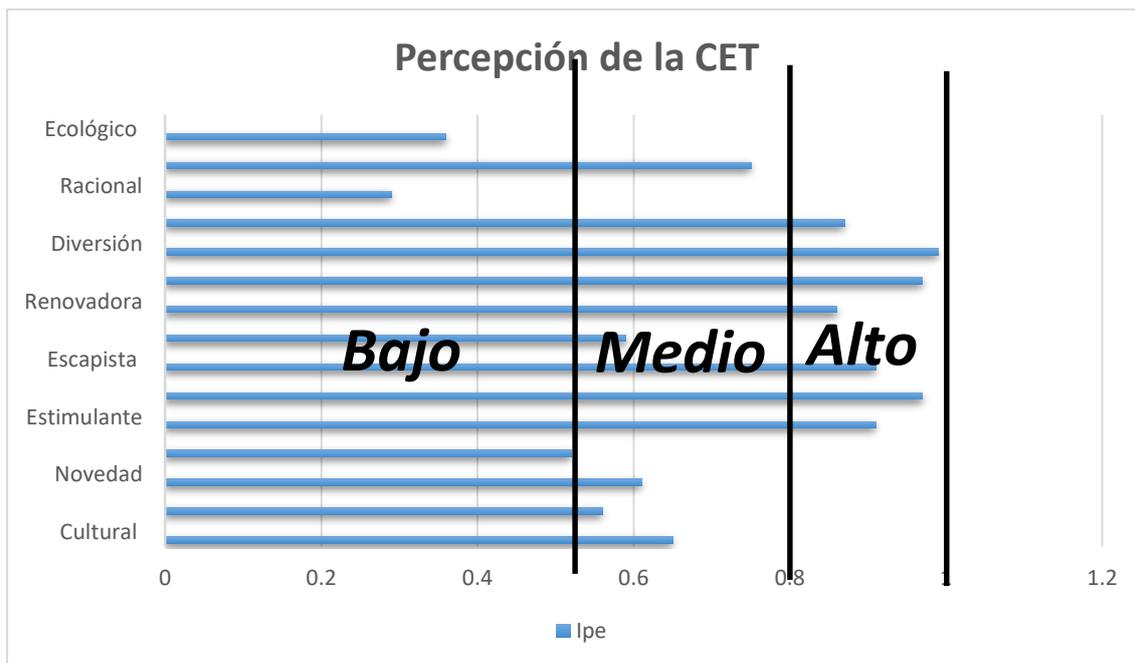
Luego de haber aplicado las estrategias como se explicó anteriormente y con el objetivo de determinar la calidad en la percepción de la experiencia se realizó la revisión de los comentarios publicados en Tripadvisor según los parámetros empleados en la tarea 2. Una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se revisaron 56 comentarios correspondientes a los meses de enero a marzo 2019, los que fueron procesados y se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2.2.19 Percepción del cliente respecto a los atributos de calidad de la Experiencia

Dimensiones	Atributos	Muestra analizada	Presencia del atributo	IPe	Clasificación
Cognitiva	cultural	86	65	0.76	Medio
	hedonista	86	35	0.41	Bajo
	novedad	86	73	0.85	Alto
Afectiva	espiritual	86	46	0.53	Medio
	estimulante	86	78	0.90	Alto
	emocional	86	80	0.93	Alto
	escapista	86	62	0.72	Medio
Sensorial	físico	86	51	0.59	Medio
	renovadora	86	74	0.86	Alto
	confortable	86	47	0.54	Medio
Relacional	diversión	86	79	0.92	Alto
Social	autenticidad	86	41	0.48	Bajo
Sostenible	racional	86	34	0.40	Bajo
	responsable	86	52	0.60	Medio
	ecológico	86	41	0.48	Bajo
IPe(promedio)				0.66	Medio

Gráfico 2.4. Percepción de la CET

Como se aprecia en el gráfico, la mayoría de los atributos son medianamente percibidos por los clientes. De esta forma puede concluirse que la CET es medianamente percibida por los clientes con un IPe promedio de 0.64.



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

Con el objetivo de evaluar la calidad de los componentes de la experiencia se aplicó una encuesta, la cual se muestra en el anexo 8 para conocer la forma en que los clientes valoran la calidad de cada componente dentro de la experiencia y en cada servicio. De esta forma se evita interrumpir las actividades de los clientes más de lo necesario. Para determinar la cantidad de encuestados se empleó la misma expresión y los mismos parámetros del paso 3; solo cambió el promedio de clientes que visitó el hotel febrero de 2019, que fue de 1856 clientes. De esta forma el tamaño de la muestra resultante fue 329 clientes.

Concluido el período de aplicación se validaron los resultados en el paquete estadístico SPSS en su versión 21.0 para Windows (Ver anexo 9) y calculando el coeficiente alfa de *Cronbach*, se demostró la fiabilidad de la escala, obteniéndose un valor de 0.88. De la misma forma se determinó la validez del instrumento mediante el KMO; el cual se encuentra en el rango de 0.74. En la tabla 2.2.20 se exponen los resultados obtenidos en relación a cada componente y a cada servicio.

Tabla 2.2.20. Calidad de los componentes de la experiencia por servicio

Valoración por servicio				
Componentes	Alojamiento	Alimentos y bebidas	Animación	ICce

Actividades	4.42 (Media)	4.68 (Alta)	4.23 (Media)	4.44 (Media)
Escenarios	4.21(Media)	4.72 (Alta)	4.02 (Media)	4.31 (Media)
Co-actores	3.9(Media)	4.62(Alta)	4.01 (Media)	4.17 (Media)
Tematización	4.4 (Media)	3.96 (Media)	4.12 (Media)	4.16 (Media)
Tecnología	4 (Media)	3.87 (Media)	4.53 (Alta)	4.13 (Media)
ICes	4.18 (Media)	4.37 (Media)	4.18 (Media)	

Puede concluirse que la CET por componente y en cada servicio clasifica como media. Los componentes mejor percibidos por los clientes son las actividades y los escenarios; y el servicio de mayor aprobación es alimentos y bebidas. Ningún componente obtuvo índices bajos y la calidad media fue la categoría más predominante.

Tarea 8. Recalcular el ISE (ISEr)

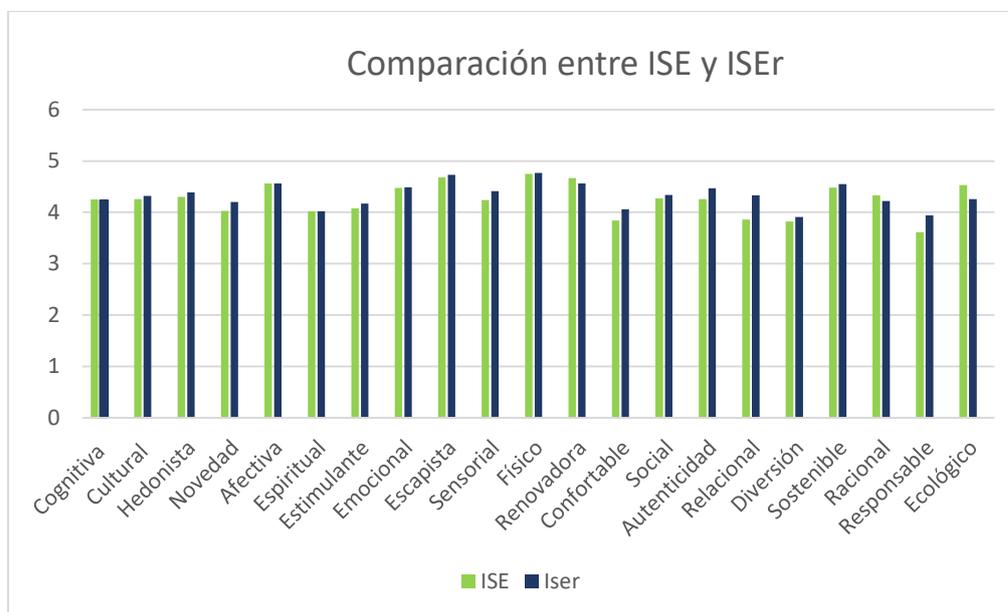
Tabla 2.2.21 Resultados del cálculo del ISE

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

Una vez comparados los ISE, se concluye que ISEr (4.33) > ISE (4.20); por tanto, la CET clasifica en la categoría de superior y se continúa desarrollando el

procedimiento para identificar los elementos que pueden ser susceptibles a la mejora. En el gráfico 2.5 se muestra una comparación entre los ISE e ISEr para cada atributo.

Gráfico 2.5. Comparación entre ISE e ISEr



Paso 7. Análisis y solución de las deficiencias

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

Para la dimensión sostenible:

- El 62% de los entrevistados manifiesta desacuerdo con que el hotel no desarrolle actividades orientadas al cuidado y preservación de la naturaleza.
- El 36% de las entrevistas arrojó como resultado la inconformidad de los clientes con la poca planificación de visitas a las comunidades locales.

Para la dimensión cognitiva:

- El 17.8 % de los entrevistados declaran que el hotel no potencia actividades orientadas al turismo científico y de eventos.

- El 72.3% de las quejas se relacionan con que el servicio de Alimentos y Bebidas y a la poca variedad de productos.
- El 53.1% de los clientes manifiestan que se realizan pocas actividades recreativas.

Una vez analizadas las deficiencias, se pusieron a consideración del Consejo de Dirección, para que este adopte las medidas oportunas para disminuir el efecto de estas sobre la satisfacción de los clientes. Algunas de las medidas que el equipo de trabajo elaboró para la mejora de la CET se muestran en la tabla 2.2.22

Tabla 2.2.22 Plan de actividades

No	Propuestas	Servicios	Ámbitos de la experiencia
1	Incrementas el desarrollo de actividades participativas que inciten al cuidado de los recursos naturales	Todos	Entretenimiento Aprendizaje
2	Planificar visitas a las comunidades locales y potenciar el intercambio con pobladores y el contacto con la naturaleza	Animación	Entretenimiento Aprendizaje Aventurero Estético
3	Organizar actividades recreativas, donde los clientes desarrollen sus capacidades científicas ofertando eventos en distintas categorías	Todos	Entretenimiento Aprendizaje
4	Ampliar la gama de productos ofertada por el departamento de alimentos y bebidas en los distintos puntos de venta de la entidad	Alimentos y Bebidas Comercial	Entretenimiento Estético
5	Incrementar la venta de cenas tematizadas con el fin de ofrecer nuevos servicios	Alimentos y Bebidas	Entretenimiento Estético

6	Realizar una renovación en el plan de actividades recreativas realizadas en el hotel	Animación	Entretenimiento Aprendizaje Aventurero Estético
---	--	-----------	--

Fase IV. Mejora de la experiencia

La fase de mejora será desarrollada por el hotel cuando este haya solucionado las insuficiencias detectadas en la fase de control. Se procedió a generar estrategias orientadas a la mejora de la experiencia turística, para ello se definieron estrategias de mejora en función de los componentes del servicio y se elaboró un programa de acciones concretas para la mejora de cada componente; teniendo en cuenta las dimensiones de calidad. El anexo 10 muestra el plan de acción desarrollado para la mejora de la CET con las estrategias para la interrelación de los elementos antes mencionados.

CONCLUSIONES

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

1. Se confeccionó el marco teórico-práctico referente a la investigación a través de la revisión bibliográfica realizada determinando que la gestión de la CET constituye una estrategia fundamental para garantizar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras.
2. El procedimiento propuesto por González Camejo (2018), constituye una herramienta importante para la solución del objetivo principal, es por esto que el mismo se implementó en el hotel Playa Costa Verde para facilitar la gestión de la CET en el hotel, como estrategia orientada a la satisfacción del cliente
3. La aplicación parcial del procedimiento en el hotel Playa Costa Verde permitió comprobar que las oportunidades del hotel para satisfacer las expectativas, así como la percepción de los clientes sobre la CET son medias y su satisfacción incrementó luego de la aplicación de las estrategias diseñadas.

RECOMENDACIONES

Analizando las conclusiones expresadas se recomienda:

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

BIBLIOGRAFÍA

1. Aho, S. K. (2001). Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism. *Tourism Review*, 56(3–4), 33–37.
2. Akan, P., (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality* 5(6), 39-43.
3. Akbaba, A. (2006). “Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey”. *International Journal of Hospitality Management* 25, 170-192.
4. Armstrong, R. W., Mok, C. y Go, F. M. (1997): The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 16 (2), pp. 181-190.
5. Asociación Española para el Control de la Calidad. (1996). Norma española UN E-66- 904.
6. , A. Azevedo (2009). Designing unique and memorable experiences: Co-creation and the “surprise” factor. Paper presented at the III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste – 2009, Leiria, Portugal
7. Aznar, J. P., Llorenç, B. y Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *IC*, 2016 – 12(1): 147-166 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.693>
8. Berry, L.L.; Carbone, L.P. y Haeckel, S.H. (2002): Managing the Total Customer Experience, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, nº 3, pp. 85-89.
9. Bertella, G. (2014). The co-creation of animal-based tourism experience. *Tourism Recreation Research*, 39(1), 115–125.
10. Blackshaw, P., y Nazarro, M. (2006). *Consumer-Generated Media (CGM), Word-of-Mouth in the age of the Web-Fortified Consumer*. New York: BuzzMetrics.
11. Blanco, A. (2011). Una aproximación al turismo slow. El turismo slow en las Cittáslow de España. *Investigaciones turísticas*, nº 1, p. 122-133.

12. Boné Espinosa, D. y Rey García, A. y Fusté Forné, F. (2015). Los hoteles temáticos: Un caso descriptivo de creación de experiencias a través de ejemplos singulares españoles. *Revista Papers Turisme* www.papersdeturisme.gva.es. ISSN: 2255-1638. Pag 45-47
13. Bonilla Moya, M. (2006). Turismo vivencial: un ejemplo responsable sin ingredientes artificiales. *Tecnitur*, nº 188, p. 20-23.
14. Carballo Fuentes, R., Moreno Gil, S., León González, C. y Brent Ritchie, J.E. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de Turismo*, nº 35, pp. 71-94
15. Ciasullo, M. V., y Carrubbo, L. (2011). Tourist systems co-creation exchanges: Service research and system thinking insights for destination competitiveness. In F. P. E. Gummesson y C. Mele (Eds.), *System theory and service science: Integrating three perspectives in a new service agenda* (pp. 1–29). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1903956>
16. Cohen, E. (1979): «A phenomenology of tourist experiences», *Sociology*, nº 13, pp. 179-201.
17. Correia Loureiro, S. M. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 19.
18. Crosby, P. B. (1992). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Editorial CECSA. México.
19. Cruz Suárez, Y. (2004). *Evolución Histórica de los Costos de Calidad*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/evolucion-historica-costoscalidad/evolucion-historica-costos-calidad.shtml> [consultado 6/5/2016].
20. Csikszentmihalyi, M. (1975): «Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games», en Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
21. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper y Row.
22. Duque Oliva, E. J. D., y Parra Díaz, M. C. P., (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2).

23. Ek, R., Larsen, J., y Hornskov, S. B. (2012). A dynamic framework of tourist experiences: Space-time and performances in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, (November), 37–41.
24. Ekinçi, Y., Prokopaki, P. y Cobanoglu, C. (2003): Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market, *International Journal of Hospitality Management*, nº. 22 (1), pp. 47-66.
25. Fusté Forné, F. (2012): Crear experiències: l'entorn com escenari de valor turístic. Seminario "Estratègies empresarials per a la dinamització del turisme a la comarca del Pallars Sobirà", 10-11 de mayo de 2012, Sort (Catalunya, España).
26. Fusté Forné, F. (2015): Front-line employees - customer relationship experience: exploratory case on mission identification in the Spanish hospitality industry, *Cuadernos de Turismo* 36, pp.197-218.
27. Gândara, J. M. G.; Gimenes, M. H. S. G.; Mascarenas, R. G. (2011). Reflexões sobre o turismo gastronómico no perspectiva da sociedade dos sonhos. En Panosso, A. y Ansaran, M. G. (Coord.). *Segmentação do mercado turístico: estudos, productos e perspectivas*. Barueri, Manole.
28. Garvin, D.A. (1988). What does product quality really means? *Harvard Duesto Business Review*, (41), 33-39.
29. Gentile C.; Spiller N.; Noci G. (2007). "How to sustain the Customer Experience: An overview of experience components that co-create value with the customer". *European Management Journal*, 25(5): 395 – 410.
30. Getty, J.; Thompson, K. (1994). "The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality y Leisure Marketing* 2(3), 3-22
31. González Damián, A. y Macías Ramírez, A.R. (2015). Modelo conceptual de la construcción social de la experiencia de viaje turístico a partir de la interacción entre turistas, anfitriones y tecnología. VII Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET Congreso Internacional de Turismo – ANET Facultad de Turismo – UNCo – Neuquén.
32. Gonzalez, C. (2011). —El turismo se vuelve creativoll. *Savia. Revista de Economía y Viajes*, vol. 5, nº 5, p. 50-55.

33. 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.
34. González-Ferrer, J. R. y Morales, K. (2010). Evidencias empíricas de la experiencia turística pre-consumo en turismo de sol y playa. Centro de estudios turísticos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". (En fase de publicación), pp. 1.
35. Goytia Prat, A. (2008). Los rostros de Ulysses: modelo para el análisis de turistas en función de la experiencia de ocio. Saarbrücken: VDM Verlag.
36. Goytia, A. y Rica, A. de la (2012): Personal experience tourism: a postmodern understanding. En Sharpley, R. (ed) *Tourist experience: contemporary perspectives*. Vol II.
37. Grande Becerra, A.; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B.; Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, No .139. Madrid, España. pp 95-109.
38. Grande, I., Y Abascal, E. (1999). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
39. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., y O'Leary, J. T. (2006). The transformation of consumer behaviour. In D. Buhalis y C. Costa (Eds.), *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry* (pp. 9–18). Kucukusta, D., Mak, A., y Chan, X. (2012): Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors, *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013), pp.19-30.
40. Lancerini, E. (2005). —Territori Lenti: Contributi per una nuova geografia del paesagi abitati italianill. *Territorio*, nº 34, p. 9-15.
41. Lichrou, M., O'Malley, L., y Patterson, M. (2008). Place product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27–39. doi:10. 1080/09652540701794429
42. López Fernández, María C y Serrano Bedia, Ana M. (2001). La calidad del servicio en el subsector de hostelería: un análisis por categoría. *Actas del XV Congreso Nacional y XII Congreso Hispano- francés (AEDEM)*. pp. 489-494. Gran Canaria, España.

43. López Rodríguez, M. (2002). Los costos y el control total de la calidad. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos29/control-calidad-costos/control-calidadcostos.zip> [consultado 16/6/2017]
44. Maderuelo Fernández, J.A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. Medifam. doi:199310.4321/S1131 - 57682002001000004.
45. Mansfeldt, O. K., Vestager, E. M., y Iversen, M. B. (2008). Experience design in city tourism. Nordic Innovation Centre project number: 06316, Wonderful Copenhagen (pp. 1–212).
46. Monsalve, Castro, C. y Hernández, Rueda, S. I., (2015). Gestión de la calidad del servicio en el hotelaría como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: Caso Bucaramanga. Bogotá, Pp.160-173.
47. Montilla, M., López, W., Briceño, M. y Cote, M. (2006). Importancia de Los Costos de Calidad en las empresas manufactureras. *ÁGORA –Trujillo*, 9(18).
48. Mora, Hernández, L.F., (2014). Motivaciones turísticas en el imaginario post-consumo de los visitantes al destino Holguín relatada en TripAdvisor. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
49. Morales, Morales, K., (2011). Evidencias empíricas sobre el imaginario de la experiencia turística. Tesis presentada en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
50. Neuhofer, B., y Buhalis, D. (2012). Understanding and managing technology-enabled enhanced tourist experiences. Paper presented at 2nd advances in Hospitality and Tourism Marketing y Management, Corfu, June. Corfu.
51. Noda Hernández, M.E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.
52. O'Neill, M. A., Williams, P. McCarthy, M. y Groves, R. (2000): «Diving into service quality – the dive tour operator perspective», *Managing Service Quality*, nº.10 (3), pp. 131-140.
53. 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.

54. Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): «Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: A Pilot Study», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, nº. 2 (2), pp. 39-55.
55. Perdue, R. (2002). Perishability, Yield Management, and Cross-Product Elasticity: A Case Study of Deep Discount Season Passes in the Colorado Ski Industry. *Journal of Travel Research*, 41(1): 15-22.
56. Pérez, Pérez, M.T., (2017). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el servicio Alojamiento del Hotel Brisas Covarrubias. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
57. Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School.
58. 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.
59. Poulsson, S. H. G., y Kale, S. H. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4, 267–277.
60. Richards, G. (2016). Tourism development trajectories – From culture to creativity? *Tourism y Management Studies*, 6, 9–15.
61. Richards, G. (2011). Creativity and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. doi:10.1016/j.annals.2011.07.008
62. Richards, G., y Marques, L. (2012). Exploring creative tourism: Editors introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1–11.
63. Richards, G., y Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223. doi: 10.1016/j.tourman.2005.06.002
64. Richards, G., y Wilson, J. (Eds.). (2007). *Tourism, creativity and development*. Oxon: Routledge.
65. Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., y Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566. doi:10.1108/JOSM-04-2013-0092
66. Rivera Mateos, M. (2017): El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. Dialnet

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. Romero, A.L. y Miranda, S.L. (2007). La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historiaconceptos-y-terminos-asociados.htm> [consultado 6/5/2016]
69. Ryan, C. (1995): *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
70. Sánchez - Aguirre, D.P., Maldonado Alcudia, M.C., Martínez Vázquez, L.D., Salinas Villareal, V., (2017). Experiencia de usuarios en hoteles boutique. *Revista Global de Negocios* Vol. 5, No. 1, 2017, pp. 79-90 ISSN: 2328-4641 (print). ISSN: 2328-4668 (online)
71. Santomá, Costa (2007) VICENS, Ricard Santomà; GUIX, Gerard Costa. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de análisis turístico*, 2007, no 3.
72. Santos-vijande, M. L., Álvarez, B. Á., y Rodríguez, N. G. (2012). Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation culture in the tourism sector. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4707–4716. doi:10.5897/AJBM11.1717
73. Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones* (3ª. ed.). México: McGraw Hill Book Co. Interamericana de México, S.A. de C. V.
74. Scott, N., Laws, E., y Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing y Management*, 18(2–3), 99–110. doi:10.1080/19368620802590126
75. Ulacia, Oviedo., Z. (2015) Ulacia, O., Z. *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2015
76. Uribe Marín, R. (2010). Costos de calidad y costos de mala calidad. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Costos-y-Costos-De-La-Mala/94267.html> [consultado 6/5/2016].
77. Valls, J.F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar satisfacción*. Barcelona: Gestión 2000.

78. Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.
79. Veloz, Navarrete, C. y vasco, Vasco, J., (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - Nº 18*, junio 2016, pp. 19 – 25 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico
80. Wickens, E. (2002). The sacred and the profane. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 834–851. doi:10.1016/S0160-7383(01)00088-3
81. Williams, A. (2006): *Tourism and Hospitality Marketing: Fantasy, Feeling and Fun*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6/7, pp. 482-495.
82. Yovcheva, Z., Buhalis, D., Gatzidis, C. (2013): Engineering augmented tourism experiences, *Proceedings of ENTER2013*, Innsbruck, Austria, 22–25 January 2013.
83. 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

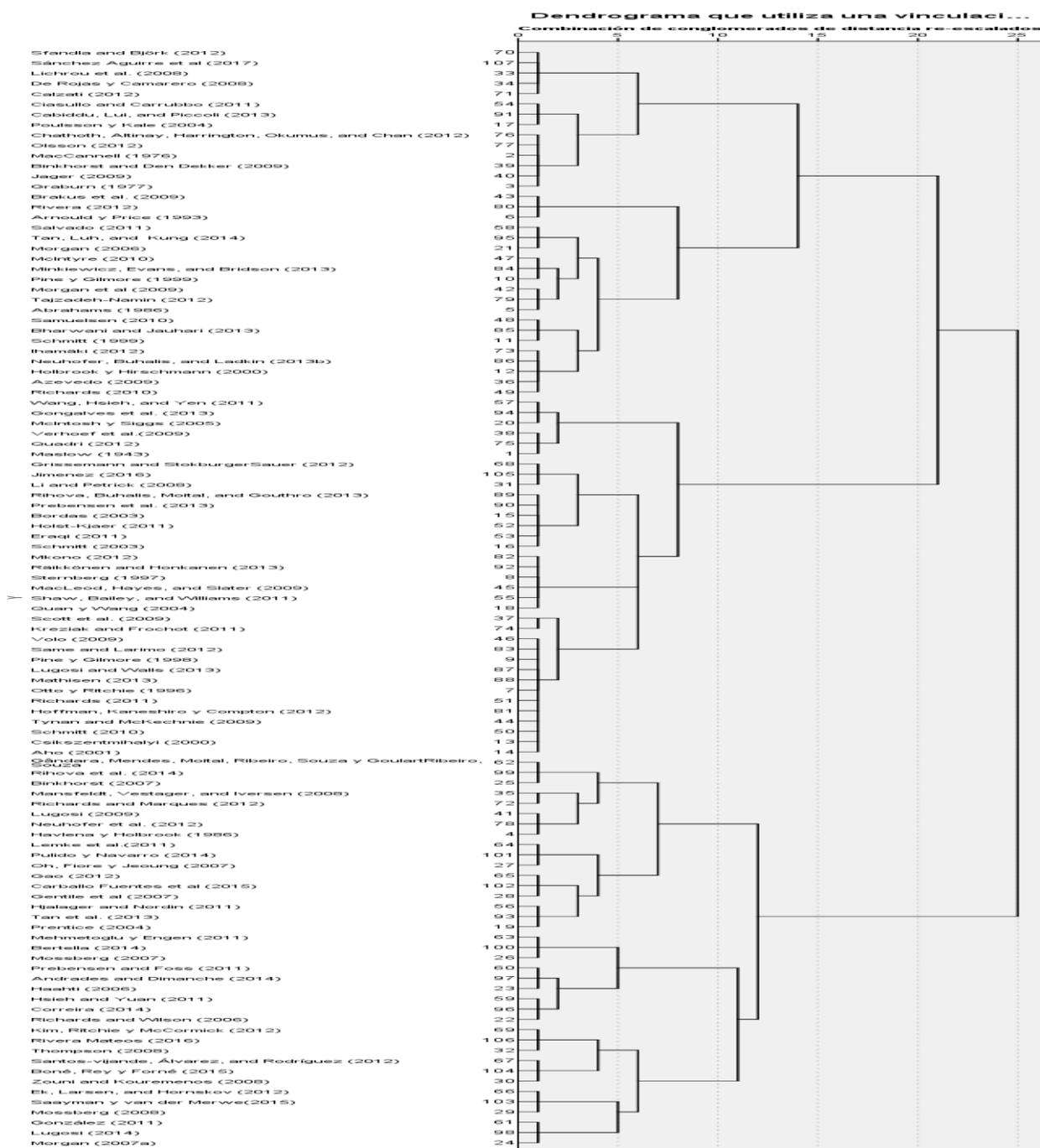
Anexo 1. Definiciones de calidad

No	Autores (orden alfabético)	Definiciones
1	Benguria Inchaurtieta (citado por García Mestanza, 1997)	Es una mezcla de componentes objetivos y subjetivos que varían con la situación económica de la empresa, su posición en el mercado, la competencia, las características de los clientes, etc.
2	Berry, Bennet & Brown (citado por García Mestanza, 1997)	La calidad de servicio excelente contribuye simultáneamente a conseguir la diferenciación y la eficiencia en costes.
3	Bigné, Martínez, Miguel y Belloch (citado por García Mestanza, 1997)	La calidad es el juicio global del cliente acerca de un estilo de prestación de servicio o característica de un producto.
4	Caballano Alcántara (1995)	Es el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.
5	Cantú Delgado (2001)	Abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.
6	Crosby (1992)	Calidad es cumplir con los requerimientos.
7	Cuatrecasas Arbós (2010)	Define la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.
8	Deming (1989)	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.
9	Deming (1993)	La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.
10	Douchy (citado por López Rodríguez, 2002)	La calidad entendida como la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios.
11	Drucker (2004)	Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
12	Edward (citado por Garvin, 1988)	La calidad consiste en la capacidad para satisfacer lo que se requiere.
13	Feigenbaum (1994)	Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto.

14	Feigenbaum (1994)	La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.
15	Fernández Clúa (2002)	La capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida.
16	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (citado por Maderuelo Fernández, 2002)	Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.
17	Galgano (citado por Valls Figueroa, 2006)	Describe a la calidad como la satisfacción del cliente y afirman que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.
18	García Gil De Bernabé (citado por García Mestanza, 1997)	Representa el grado en que un producto o servicio cubre las exigencias del cliente al que va destinado y es el resultado de la calidad del diseño y la calidad de fabricación.
19	García Mestanza (1997)	La calidad consiste en cumplir con una serie de requisitos, objetivos y subjetivos, explícitos e implícitos, que serán marcados por el cliente en función del uso que realizará del producto o servicio.
20	Gilmo (citado por Garvin, 1988)	La calidad es el grado en que un producto específico satisface los requerimientos específicos de los consumidores.
21	Gitlow (citado por García Mestanza, 1997)	Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio.
22	Gómez Dorta (2001)	Características de una entidad que le confieren la capacidad para cumplir los requerimientos, exceder las expectativas, así como prever y cumplir las necesidades de los clientes mediante la entrega.
23	Gutiérrez Pulido (citado	Juicio que el cliente tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto.

	por Hernández Junco, 2009)	
24	Instituto Nacional Americano de Estándares. (ANSI) (citado por Gillezeau y Romero, 2004)	La totalidad de las características de un producto o servicio que posee la habilidad de satisfacer las necesidades dadas
25	Ishikawa (1992)	Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
26	Juran & Gryna (1995)	Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.
27	Juran & Gryna (1996)	Idoneidad para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
28	Katzan (citado por Cuellar De la Cruz, 2009)	Conjunto de atributos de un producto o servicio que reflejan las capacidades propias de él para satisfacer una serie de necesidades concretas
29	Kuenn & Day (citado por Garvin, 1988)	En el análisis final de mercado, la calidad de un producto depende de que tan bien se ajusta a los patrones sobre las preferencias de los consumidores.
30	Larrea Angulo (citado por García Mestanza, 1997)	Es una categoría relativa, es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador.
31	Mazarrasa (citado por García Mestanza, 1997)	Es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.
32	MBA (citado por Cruz Suárez, 2004)	Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.
33	Michelena Fernández (2000)	El conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad.
34	Montilla, López, Briceño y Cote (2006)	Calidad: sinónimo de sistema de gestión empresarial, que busca conseguir la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad.
35	Montgomery (citado por García Mestanza, 1997)	Es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa.

Anexo 2. Dendrograma de los autores a partir de las dimensiones de calidad de la experiencia turística



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

Anexo 3. Análisis metodológico de la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles y su selección.

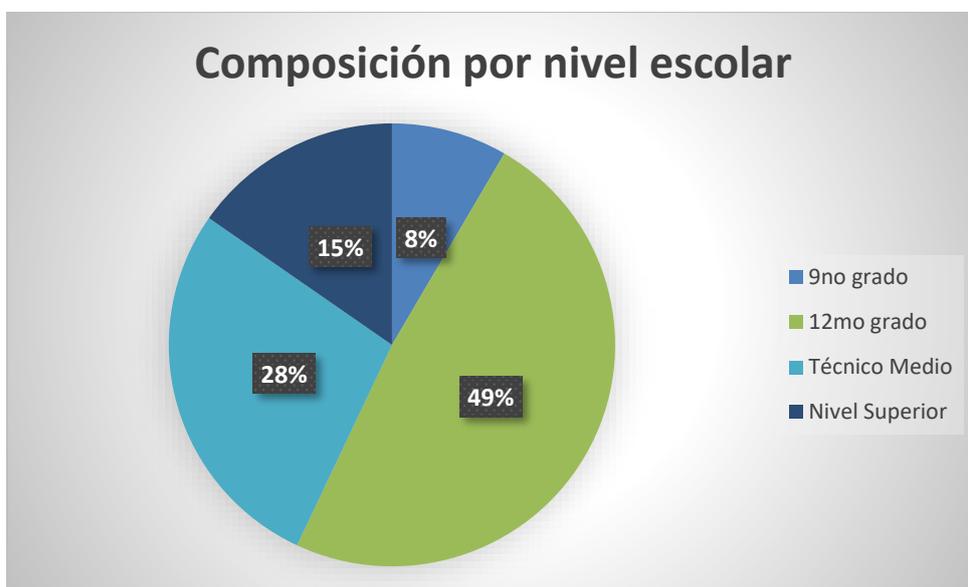
Valores asignados a cada una de las bibliografías atendiendo a cada variable

Autores	a	b	c	d	e	f	g
Boné, Rey, Fusté (2015)	1	0	0	1	1	0	0
Jiménez, Campo (2015)	0	1	1	0	1	0	0
González, Macías(2015)	1	0	0	1	0	1	1
Brent(2015)	1	0	0	1	0	0	1
Ali, Hussain, Omar (2015)	1	0	0	1	0	1	1
Del Gaudio (2015)	0	1	1	0	1	0	0
Matteucci, Filep (2015)	1	0	0	1	0	1	1
Cruz(2016)	0	1	1	0	1	0	0
Richards (2016)	1	0	0	1	1	0	1
del Valle, García(2016)	1	0	0	1	0	1	1
Vinent (2016)	0	1	1	0	1	0	0
Vázquez, Salinas(2017)	1	0	0	1	0	1	1
González, Macías (2017)	1	0	0	1	0	1	1
Rivera (2017)	1	0	0	1	0	1	1
González Camejo(2018)	1	1	1	1	1	0	1

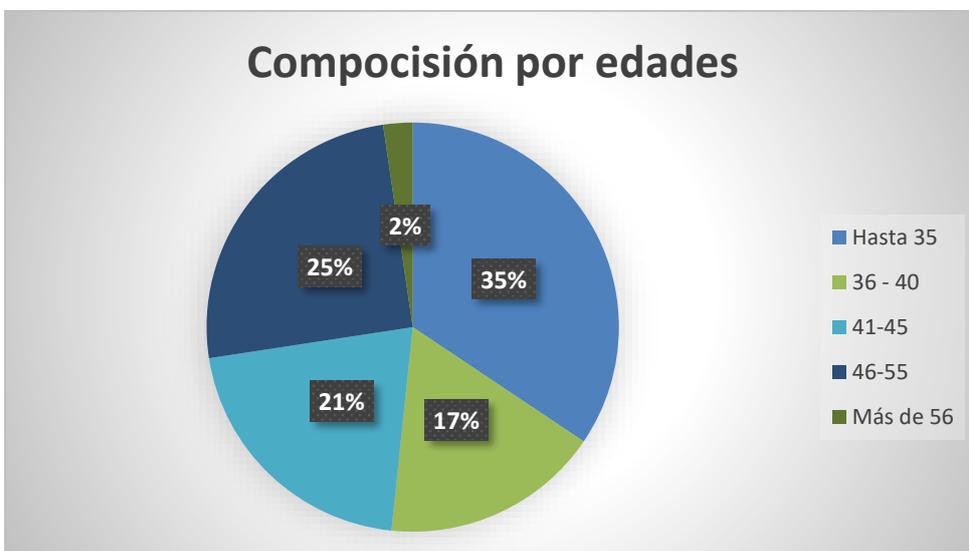
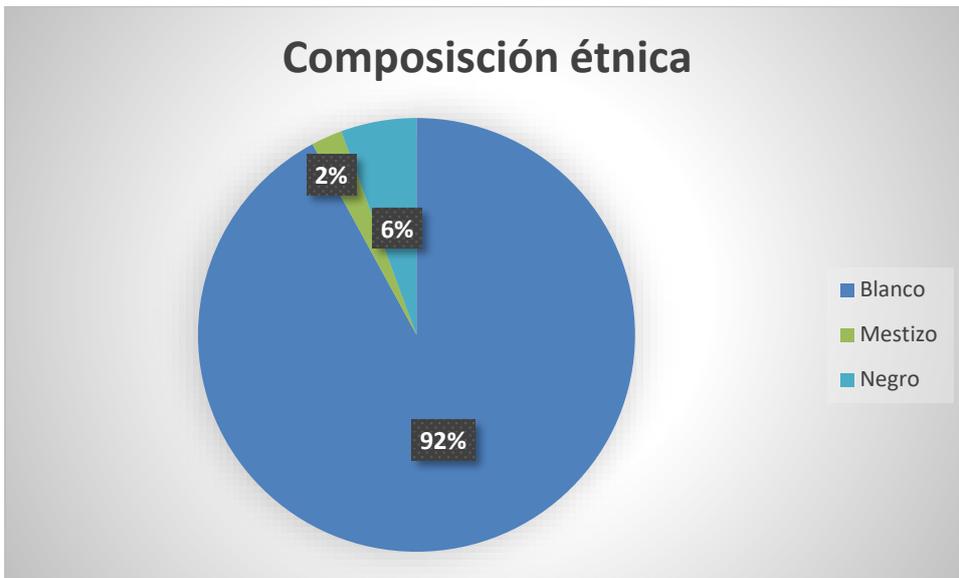
InternalID	ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
1	1:Boné, Rey, Fusté (2015)	14	3,17	29	14	0,322	142
4	4:Brent(2015)	14	3,17	29	14	0,322	142
9	9:Richards (2016)	14	3,17	29	14	0,322	142
15	15:González Camejo(2018)	14	3,17	29	14	0,322	142
2	2:Jiménez, Campo (2015)	11	2,625	32	12,5	0,257	112

6	6:Del Gaudio (2015)	11	2,625	32	12,5	0,257	112
8	8:Cruz(2016)	11	2,625	32	12,5	0,257	112
11	11:Vincent (2016)	11	2,625	32	12,5	0,257	112
3	3:González, Macías(2015)	8	0,545	35	11	0,214	100
5	5:Ali, Hussain, Omar (2015)	8	0,545	35	11	0,214	100
7	7:Matteucci, Filep (2015)	8	0,545	35	11	0,214	100
10	10:del Valle, García(2016)	8	0,545	35	11	0,214	100
12	12:Vázquez, Salinas(2017)	8	0,545	35	11	0,214	100
13	13:González, Macías (2017)	8	0,545	35	11	0,214	100
14	14:Rivera (2017)	8	0,545	35	11	0,214	100

Anexo 4: Caracterización del capital humano



Anexo 4: Caracterización del capital humano (continuación)



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

Estimado cliente

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

edad: _____

país: _____

Datos Generales

Sexo: M__ F__ Edad____ Nacionalidad_____

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

En esta ocasión usted viaja:

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

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

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

Anexo 6. Análisis de Fiabilidad y validez de la encuesta

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	364	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	364	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	21

Estadísticos total-elemento

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

Estadísticos de la escala

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

KMO y prueba de Bartlett

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

Anexo 7. Matriz de Experiencia del hotel Playa Costa Verde

Ámbito predominante : entretenimiento					
Expectativas	% de clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
Actividades recreativas variadas, que vinculen los elementos propios de sol y playa con los espacios del hotel; y que incorporen al cliente	94.3	1	Actividades	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	Cognitiva
			Basadas en la tematización del hotel que garanticen el entretenimiento y la participación activa		X
			Escenarios		Afectiva
			Restaurantes, bares, áreas comunes y espacios de la comunidad		X
Realizar mayor número de actividades que garanticen su variedad	93.7	1	Actores y coautores		Sostenible
			Clientes, trabajadores del hotel, especialistas en idioma, historia, arte , religión y talento artístico		X
			Tematización		Social
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con las actividades		X

			asociadas a la agricultura		
Realizar actividades artísticas vinculadas a la cultura cubana	85.6	1	Tecnología		Sensorial
			Equipamiento de audio		X
					Relacional
					X

Ámbito predominante : educacional					
Expectativas	% de clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
Vincular la cultura del territorio a la tematización de los servicios	24.6	3	Actividades	Animación Alimentos y Bebidas Alojamiento Otros	Cognitiva
			Basadas en la tematización del hotel que garanticen el aprendizaje y el intercambio		X
			Escenarios		Afectiva
			Restaurantes, bares, áreas comunes y espacios de la comunidad		X
Potenciar el turismo de eventos en el hotel	33.4	3	Actores y coautores		Sostenible
			Clientes, trabajadores del hotel, especialistas en idioma, historia, arte , religión y		X

			pobladores locales		
			Tematización		Social
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con las actividades asociadas a la agricultura		X
Realizar actividades vinculadas al aprendizaje de idiomas, historia y a la cultura cubana	35.6	3	Tecnología		Sensorial
			Zonas wifi , computadoras, proyectores y equipamiento de audio		X
					Relacional
					X

Ámbito predominante : aventurero					
Expectativas	% de clientes	Prioridad	Componentes	Servicios del hotel	Dimensiones y atributos de calidad
Realizar visitas a lugares históricos	89.1	1	Actividades	Animación	Cognitiva
			Orientadas al deporte , las actividades físicas y recreativas así como el contacto con la naturaleza y el entorno	Alimentos y Bebidas Alojamiento o Otros	X
			Escenarios		Afectiva
			Áreas comunes y espacios de la comunidad		X

Realizar actividades aprovechando los recursos naturales con los que cuenta el hotel	95.3	1	Actores y coautores		Sostenible
			Clientes, trabajadores del hotel, pobladores locales		X
			Tematización		Social
			Combinar la cultura azucarera y ferroviaria con la práctica de deportes, excursiones y visitas a las comunidades		X
Realizar excursiones en barco	72.6	2	Tecnología		Sensorial
Incrementar las actividades de buceo	90.2	1	Zonas wifi , computadoras, proyectores y equipamiento de audio		X
Visita a comunidades locales	93.6	1			Relacional
					X

Anexo 8. Encuesta para evaluar la calidad de los componentes de la experiencia turística

Estimado cliente

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

edad: _____

país: _____

Datos Generales

Sexo: M__ F__ Edad____ Nacionalidad_____

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

En esta ocasión usted viaja:

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

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

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

Anexo 9. Análisis de Fiabilidad y validez de la encuesta

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	329	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	329	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	15

Estadísticos total-elemento

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

Estadísticos de la escala

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

Anexo 10. Plan de acción para la mejora de la calidad de la experiencia turística.

Estrategias de mejora										
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional	Recursos	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento
Actividades	Potenciar actividades orientadas al turismo de eventos y al turismo científico	Establecer acciones que generen vínculos afectivos entre el cliente y el hotel, en todos los elementos que lo componen	Realizar actividades que impliquen la participación total del cliente, en todos los sentidos	Incluir actividades recreativas que impliquen actividad social para los clientes, dentro y fuera del hotel	Trazar estrategias para fomentar una cultura de cuidado y preservación de los recursos naturales y de contribución al desarrollo local	Desarrollar actividades que garanticen la interacción de los clientes con los trabajadores y con otros clientes	Recursos humanos	Jefe de animación	1-15 Junio 2019	1-15 Julio 2019
Escenarios	Crear espacios para el conocimiento y aprendizaje de la cultura cubana	Rediseñar los locales para garantizar una mayor interacción entre los clientes	Rediseñar la decoración y ambientación de los espacios públicos para atraer al cliente de todas las formas posibles	Diseñar espacios donde puedan concurrir clientes de varias nacionalidades	Potenciar la higiene, la cultura de reciclaje y señalar los locales y espacios públicos con elementos que inciten a la protección del medio ambiente	Planificar visitas guiadas a actividades festivas dentro de la comunidad		Jefe de animación Especialista de calidad		

	Estrategias de mejora						Recursos	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional				
Co-actores	Fortalecer la preparación integral de los trabajadores	Gestionar estrategias para la formación del personal en normas de cortesía y buen trato	Definir acciones para mejorar la imagen de los trabajadores y su cultura general	Designar personal del hotel para realizar visitas guiadas a la comunidad	Exigir que los trabajadores mantengan y promuevan una actitud responsable hacia el cuidado del medio ambiente	Distribuir la fuerza de trabajo, de forma tal que el cliente pueda crear empatía con el trabajador	Recursos humanos	Jefe de recursos humanos		1-10 julio 2019
Tematización	Incorporar al diseño de los servicios elementos que destaquen las tradiciones cubanas	Tematizar los servicios en función de contribuir a la interacción entre clientes de varias nacionalidades	Incorporar al diseño de las habitaciones fotografías, y elementos que contrasten con la tematización del hotel	Tematizar el servicio de animación turística con juegos que potencien la interacción entre los clientes y la cubanía	Incorporar a la tematización del hotel elementos que evidencien el compromiso de la nación cubana con el cuidado de los recursos naturales y la sostenibilidad	Incorporar a la decoración del hotel fotografías y música cubana, que evidencien los valores humanos del país y fotografías de clientes con trabajadores y miembros de la comunidad	Recursos financieros Recursos humanos	Jefe de animación Especialista de calidad	15-20 junio 2019	1-10 agosto 2019

	Estrategias de mejora									
	Cognitiva	Afectiva	Sensorial	Social	Sostenible	Relacional	Recursos	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento
Tecnología	Crear espacios para la proyección de documentales y otros materiales audiovisuales	Crear grupos en redes sociales donde el cliente pueda expresar sus emociones en el hotel	Adaptar la infraestructura tecnológica en función de la tematización del espacio y los servicios	Crear una red social online dentro del hotel	Trazar y promover acciones para hacer un uso responsable de la tecnología	Colocar áreas wifi en todos los espacios del hotel	Recursos tecnológicos	Director de área asistente	20 -30 junio 2019	1-15 agosto 2019