

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Proyecto Operativo de Animación para el hotel Meliá Buenavista

Autora: Arlety Cañizares Cruz

Tutor: Msc. Ing. Santiago Contreras Tejeda

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Department

DIPLOMA THESIS

Title: Operative Project of Animation for Melia Buenavista hotel

Author: Arlety Cañizares Cruz

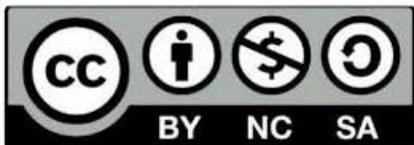
Thesis Director: Msc. Ing. Santiago Contreras Tejeda

Santa Clara Jun, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Agradecimientos

A todas las personas que me han apoyado durante estos cinco años, que de una forma u otra me han ayudado durante mi vida de estudiante.

A mi mamá, por darme todo, por querer lo mejor para mí, por ser incondicional, por estar siempre ahí y luchar por mí.

A mi papá, por ser mi ejemplo, por enseñarme a ser quien soy, por su cariño, por estar cada vez que lo necesito.

A Angie, por ser mi alegría en los tres últimos años y enseñarme que todo pasa por algo.

A mis abuelos, por su amor infinito, sus consejos y su apoyo, y aunque mi abuelito Sixto ya no está, su recuerdo nunca se apaga.

A todos mis tíos, por su ayuda siempre, por quererme tanto, porque han sido en ocasiones como una madre o un padre, porque nada sería igual sin ellos.

A mis primos, que han sido desde amigos cercanos hasta casi que hermanos.

A Kiki que se convirtió en parte de la familia.

A mis compañeros de aula y a mis amigos.

A todas las del 302 y sus agregados, por tantos momentos juntos, tantas historias que marcaron mi vida, por convertirse en mi familia y hacer del cuarto un hogar incluso en esos días sin corriente y con comida mala. Mi mejor experiencia fue haberlos conocido, también a Marianela que siempre será parte del grupo. En especial a Lisbett, mi alma gemela en el estudio y mi hermana por elección, no sé qué sería sin ella; a Geidy, por ser la mejor persona que he conocido, porque en un año y medio me enseñó tanto y compartimos tantas cosas, porque después de tres años todavía la siento a mi lado y siempre será mi amiga del alma, donde esté.

A mi novio Alejandro, por amarme y creer en mis sueños...

A mi tutor Santiago por su ayuda.

A las personas del Meliá Buenavista que me ayudaron en mi trabajo.

Dedicatoria

A mis padres, por ser la razón de todo y por creer siempre en mí, por ser lo mejor que tengo en la vida y porque sin ellos nada hubiera sido posible.

A Geidy, ya que su destino no fue este, pero se graduó junto conmigo porque siempre está presente en mi corazón.

Resumen /

Abstract

RESUMEN

En la actualidad, la animación está asociada a la búsqueda de experiencias turísticas, que provoquen sensaciones diferentes a las vividas cotidianamente y marquen un recuerdo imborrable de la estancia en el lugar visitado. Además, posibilita mantener y fidelizar la demanda, captar nuevos segmentos e incrementar el gasto turístico en el destino, reducir la estacionalidad y mejorar la imagen. En los hoteles que operan con la modalidad de sol y playa, es un aspecto importante a tener en cuenta. Luego de realizar un profundo análisis bibliográfico, se llevó a cabo un diagnóstico al área de animación del hotel Meliá Buenavista, donde se comprobó que no se concibe la animación como producto y existe una insuficiente gestión de la actividad. De ahí que el objetivo general de la investigación sea diseñar un Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista. Para la consecución del mismo se emplearon métodos y técnicas como el análisis documental, la entrevista y la matriz DAFO. Se obtuvo como resultado el Proyecto Operativo de Animación, el cual dota a la entidad de una herramienta de gestión efectiva que tiene en cuenta las características y recursos del hotel y el entorno, donde se establece el programa de animación más adecuado a estas condiciones, así como un programa emergente, de manera que se contribuya a mejorar la satisfacción de los clientes y la competitividad de la entidad.

ABSTRACT

Currently, animation is associated with the search for tourism experiences that provoke sensations different from those experienced daily and mark an indelible memory of the stay in the place visited. In addition, it makes possible to maintain a loyalty demand, capture new segments and increase tourist spending in the destination, reduce the seasonality and improve the image. In hotels that operate with the sun, sand and sea modality, it is an aspect important to keep in mind. After making a profound bibliographic analysis, a diagnosis to the entertainment area of the Meliá Buenavista hotel, where it was proved that there is not animation as a product and there is an insufficient activity management. Hence, the general objective of the research is to design an Operational Project of Tourist Animation for Meliá Buenavista hotel. To achieve it, methods were used and techniques such as documentary analysis, the interview and the SWOT matrix. The result was the Operative Animation Project, which endows the entity of an effective management tool that takes into account the characteristics and resources of hotel and the environment, where is established the program of animation best suited to these conditions, as well as an emerging program, so that contribute to improving customer satisfaction and competitiveness of the entity.

Índice

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE LA ANIMACIÓN TURÍSTICA	6
Introducción	6
1.1. La animación turística: definiciones, características y tendencias	7
1.2. Entidades de alojamiento turístico: establecimiento hotelero	9
1.2.1. Hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa.	11
1.3. Gestión de la animación turística en hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa.....	13
1.4. Proyecto Operativo de Animación como herramienta de gestión para la animación turística en hoteles que operan con la modalidad de sol y playa	15
1.4.1. Factores a considerar para el diseño del producto animación.	15
1.4.2. Procedimientos para la elaboración de los proyectos operativos de animación turística en hoteles que operan la modalidad de sol y playa.	17
1.5. Diagnóstico de la actividad de animación turística en instalaciones hoteleras	18
1.6. Conclusiones del capítulo.....	19
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ANIMACIÓN EN EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA	21
Introducción	21
2.1. Caracterización del hotel Meliá Buenavista.....	21
2.2. Procedimiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión de la Animación.....	22

2.3. Aplicación del procedimiento de diagnóstico de la gestión de la Animación en el hotel Meliá Buenavista	25
Paso 1 Formación del grupo de diagnóstico.	25
Paso 2 Elaboración del cronograma.	26
Paso 3 Ejecución del diagnóstico.....	26
3.1 Caracterización general del Objeto de estudio.	26
3.2 Análisis Externo.....	27
3.3 Análisis Interno.....	32
Resultados del diagnóstico.	34
2.4. Conclusiones del capítulo.....	35
3. ELABORACIÓN DEL PROYECTO OPERATIVO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA EN EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA.....	36
Introducción	36
3.1. Procedimiento para la elaboración del Proyecto Operativo de Animación .	36
3.2. Aplicación del procedimiento para la elaboración del Proyecto Operativo de Animación en el hotel Meliá Buenavista	38
3.3. Evaluación por especialistas de la propuesta realizada.....	47
3.4. Conclusiones del capítulo.....	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye actualmente un sector muy importante para el crecimiento económico de muchos países debido a las facilidades que este ofrece a la sociedad, como la generación de empleo, posibilidades de inversión y el desarrollo local y regional (Rodríguez, 2015). A la par de este desarrollo, surgen nuevas motivaciones y preferencias por parte de la demanda.

Cada vez existe un mayor interés por descubrir nuevos lugares, dado por la propia globalización internacional. Es apetencia de muchos entrar en contacto con la naturaleza y con otras personas, debido al desarrollo tecnológico y educacional alcanzado (Martín, 2006). Estas nuevas exigencias, a su vez, dan lugar al desarrollo de la animación (Ulacia y González, 2008). “La animación para el turista de hoy, está muy asociada a la búsqueda de experiencias turísticas, que provoquen sensaciones diferentes a las vividas cotidianamente y les marque un recuerdo imborrable de su estancia en el lugar visitado” (Ulacia y González, 2008, p. 82).

De acuerdo con Perdue, Immermans, Crouch y Uysal (2004) la industria del turismo, la hospitalidad y sectores de ocio de la economía representan uno de los segmentos de más grande y rápido crecimiento de gasto del consumidor. Es por esto que el componente recreativo cobra especial importancia, ya que permite mantener y fidelizar la demanda, captar nuevos segmentos e incrementar el gasto turístico en el destino. También puede contribuir a reducir la estacionalidad, mejorar la imagen que se transmite, y por supuesto, crear nuevas oportunidades de negocio (Vera y Baños, 2010). Es entonces notable decir que, en un hotel donde se desarrollen eficientemente las actividades de animación, el cliente se sentirá en un ambiente cálido, relajado y totalmente ajeno de los quehaceres de la vida diaria, además de que constituirá una ventaja competitiva para el mismo.

“Las entidades turísticas de Cuba han evolucionado a lo largo de muchos años” (Martín, 2006, p.106). Esto se evidencia en el desarrollo alcanzado por los diversos destinos turísticos del país y el surgimiento de nuevas instalaciones e infraestructuras turísticas de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el primero de junio del 2017, persiguen entre sus objetivos perfeccionar la política económica y social cubana mediante la actualización del modelo económico con soluciones a corto y largo plazo. Entre estos aspectos se inserta el turismo como

importante renglón de la economía. Dentro de la Política para el Turismo, los lineamientos 210 y 216 persiguen algunos de los aspectos que guardan relación con la consecución de este trabajo, como son la competitividad de Cuba, la elevación de la calidad en todos los servicios que se ofertan y que las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan a la realidad cubana (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017).

La presente investigación también está a tono con lo propuesto en la Constitución de la República de Cuba. En el artículo 32, incisos e) y j) se promueve la cultura física, el deporte y la recreación y se defiende la identidad y la cultura cubana. (Constitución de la República de Cuba [Const.], 2019) En este contexto el Proyecto Operativo de Animación se inserta como una herramienta de gestión de la animación turística para aprovechar al máximo las potencialidades del entorno en función de utilizarlas en el desarrollo de actividades recreativas enfocadas al cliente y a la preservación de la identidad cultural y nacional.

Es necesario que los establecimientos hoteleros de manera constante evalúen su gestión de animación para comprobar si se encuentra a tono con las exigencias actuales y las características de la realidad cubana, mejorando así la calidad de los servicios que ofertan. El diagnóstico se establece como el primer paso para el posterior desarrollo de un Proyecto Operativo de Animación como herramienta base para la gestión dentro del área. En los hoteles que operan con la modalidad de sol y playa, este es un concepto que debe aplicarse de manera fehaciente.

El destino turístico Cayos de Villa Clara, ubicado en la región centro norte del país, ha estado marcado durante los últimos años por un notable crecimiento en su plata hotelera. Bajo la modalidad de Sol y Playa, las instalaciones son operadas por marcas extranjeras y nacionales. Entre estos hoteles se destaca el Meliá Buenavista ubicado en Cayo Santa María. Resort de categoría Cinco Estrellas solo para adultos, es el servicio Planta Real del Hotel Meliá Cayo Santa María y opera bajo el régimen “Todo Incluido”, con ofertas para clientes nacionales y extranjeros.

Dentro de las áreas operativas del Meliá Buenavista está la Animación, por su importancia para el desarrollo social y personal de los clientes y en función de ello se realizan varias actividades. Sin embargo, en las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes, es una de las áreas con menor puntuación. Además, se han detectado deficiencias en la calidad con la que se realizan las actividades, esto se debe a que, aun cuando cuenta con un programa de actividades, en disímiles ocasiones estas se realizan sobre la marcha y según diversos factores que impone la propia operación del hotel. De igual forma, existe

poca variación en el programa y no consideran el tiempo libre del visitante, por lo que existe subutilización del tiempo y espacio de este. El método de retroalimentación con el turista no es consecuente con la mejora para esta actividad, no se tiene conocimiento irrefutable de las necesidades recreativas de los clientes, ya que algunos demandan actividades activas y otros exigen que se respete el concepto de hotel de descanso. Todo esto puede estar dado por el hecho de que no se considera la animación como producto, ni existe un documento que rijas las actividades a realizar en el hotel enfocadas al cliente y al entorno natural, en una búsqueda por aprovechar al máximo las potencialidades con las que se cuenta.

Lo anterior constituye la **situación problemática** que dio origen a la presente investigación.

De ahí que se deriva como **problema** de la investigación: Deficiente gestión de la animación turística en el hotel Meliá Buenavista.

El **objeto de la investigación** lo constituye la gestión de la animación turística.

El **campo de acción de la investigación** lo constituye el Proyecto Operativo de Animación.

La **hipótesis** de la investigación sería: Si se diseña un Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista se dotará a la entidad de una herramienta idónea para contribuir al mejoramiento de la gestión de la animación.

La hipótesis de investigación quedará validada si se comprueba que:

1. El Proyecto Operativo de Animación diseñado permite que se identifiquen y aprovechen las potencialidades y fortalezas con el fin de desarrollar actividades de animación que mejoren la gestión de este proceso en el hotel.
2. El Proyecto Operativo de Animación posee las condiciones y características que permiten su aplicación en el hotel Meliá Buenavista.

Las variables identificadas son:

- **Variable independiente:** Procedimiento propuesto para el elaborar el Proyecto Operativo de Animación Turística para el Hotel Meliá Buenavista.
- **Variable dependiente:** Propuesta de un Proyecto Operativo de Animación Turística para el Hotel Meliá Buenavista.

Para dar solución al problema de investigación planteado, se propone como **objetivo general:** Diseñar un Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista.

Para la consecución del objetivo general, se definen como **objetivos específicos**:

1. Analizar los elementos teóricos referenciales que incluyan los aspectos relacionados con la gestión de la animación turística en instalaciones hoteleras que operan con la modalidad de sol y playa.
2. Diagnosticar la situación actual de la animación turística en el hotel Meliá Buenavista.
3. Elaborar el Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista.

Para la realización de esta investigación, se tomaron como antecedentes las realizadas por Martí (2010), Jassa, (2014); Rodríguez, (2015); Vera, (2015); Lizano, (2018).

La investigación ofrece aportes, por el hecho de que sustenta la necesidad de proponer un Proyecto Operativo de Animación Turística a partir del diagnóstico de la situación actual de la actividad de animación en el hotel Meliá Buenavista, de manera que facilite un mejor desempeño de la gestión de las actividades de animación enfocadas al cliente y que tengan en cuenta las características y el entorno de la entidad.

La investigación tiene valor teórico-metodológico ya que constituye una herramienta de referencia para futuros estudios sobre la animación turística en hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa, ya que está realizada sobre la base de un profundo análisis bibliográfico sobre el tema.

Se emplean métodos teóricos como el análisis y la síntesis, que permiten abordar la esencia de la investigación, sus fundamentos y las soluciones que se pueden dar. También se emplea el método inductivo- deductivo para dar respuesta a las interrogantes surgidas a lo largo de la investigación y arribar a conclusiones sobre el tema.

Del nivel empírico, se emplean métodos como la investigación documental y bibliográfica, que permitió toda la consulta de la bibliografía. Además, la observación científica, las encuestas semiestructuradas a especialistas y las entrevistas semiestructuradas.

Se utilizó la Norma APA Sexta Edición para las citas y referencias bibliográficas.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, el informe de la investigación se divide en tres capítulos. El primer capítulo abarca un análisis teórico-conceptual relacionado con la animación en el contexto de la realidad cubana y en hoteles que operan con la modalidad de sol y playa. El segundo capítulo muestra una caracterización de la entidad objeto de estudio, y el diagnóstico realizado. En el tercer capítulo se diseña el Proyecto Operativo de Animación para mejorar la gestión de la animación turística en el hotel Meliá

Buenvista. Además, se estructura, en resumen, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE LA ANIMACIÓN
TURÍSTICA

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE LA ANIMACIÓN TURÍSTICA

1.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo analizar de forma coherente los principales aportes teórico metodológicos realizados por diversos autores acerca de cuestiones relacionadas con la animación turística, los establecimientos hoteleros y específicamente los hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa, la gestión de la animación turística en estas entidades, y el Proyecto Operativo de Animación como herramienta necesaria para llevar a cabo la gestión eficiente de la animación. Para el desarrollo de estos temas se elaboró un hilo conductor donde se estructuran las cuestiones de estudio, como se muestra en la figura 1.

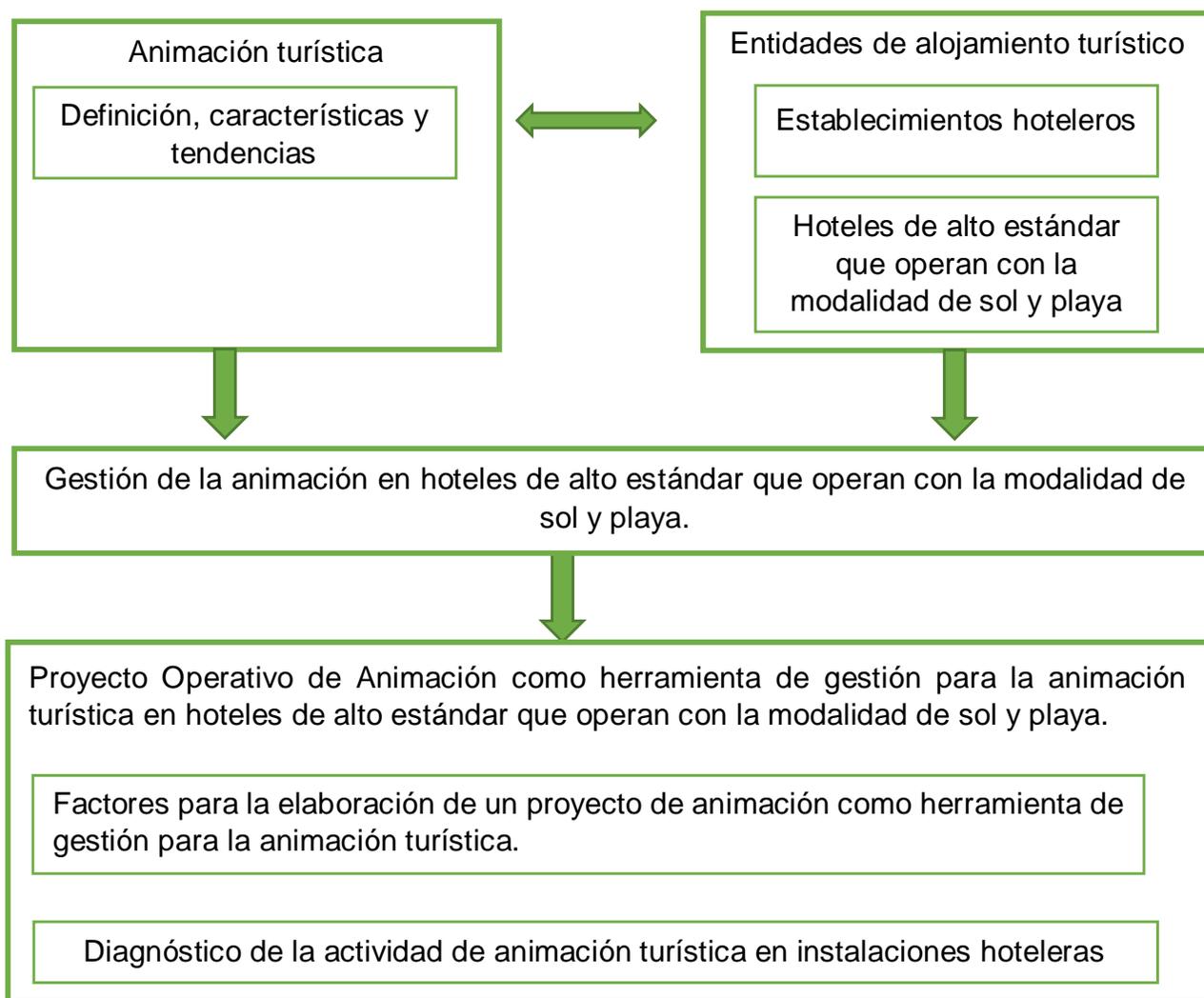


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.2. La animación turística: definiciones, características y tendencias

La animación es el nombre dado a los servicios recreativos ofrecidos a los turistas en los resorts vacacionales. Estos servicios son importantes para atraer turistas, competir con otros hoteles y aumentar el conocimiento de la marca. (Cevik y Yildirim, 2017)

“La animación turística es una tendencia dentro de la actividad hotelera que ha surgido para cubrir las necesidades de los consumidores de los servicios turísticos” (Frías; González; Jaquinet, s.f. p. 12). De acuerdo con De la Tejera (2007), constituye una parte importante de los productos turísticos empresariales y estatales, ya que existen una amplia gama de posibilidades de productos y servicios que se pueden ofrecer a los distintos segmentos de la demanda turística a nivel mundial, y la animación se inserta dentro de esto.

Según Frías et. al. (s.f.), debido al propio desarrollo del turismo, la animación ha experimentado un considerable auge, lo que representa una alternativa para equilibrar adecuadamente el tiempo libre del turista.

Lo fundamental en la animación consiste en adaptarse, continuamente al perfil de la clientela, pero brindando siempre la posibilidad de un mejor conocimiento de las realidades culturales, geográficas y estéticas de la localidad y el destino, al mismo tiempo que ofrece un valor al tiempo de ocio del cliente y al establecimiento. (De la Tejera, 2007, p. 22; Ulacia y González, 2008, p. 83)

La animación turística logra, por un lado, satisfacer las necesidades de “entretenimiento” de los clientes y, por otro, incrementar la economía del establecimiento. Esto se debe a que muchos clientes pueden alargar su estancia, recomendar el establecimiento o repetir la experiencia en futuras vacaciones. (Acuña, 2011, p.9)

Según la bibliografía consultada, existen diversos conceptos de animación turística (Anexo 1). Pero, para los fines de esta investigación, después de realizar un análisis taxonómico (Anexo 2), se toma el concepto dado por CIATUR (1998), el cual la define como:

La Animación Turística es un servicio que opera integrando los valores socioculturales de un producto turístico con el objetivo de contribuir a la satisfacción de los intereses y motivos de los clientes. La animación implica

que los clientes tengan posibilidad de elección, comunicación y entretenimiento, que puedan asociar el ocio a una experiencia de integración e intercambio en un marco festivo y de relajamiento mental que contribuya de hecho al desarrollo de su personalidad.

Chávez y Messalles (2001) plantean que la animación, como servicio turístico, pretende:

- Favorecer las relaciones sociales, creando un ambiente idóneo para ello.
- Satisfacer las necesidades recreativas de los clientes, conociendo con antelación cuáles son sus motivaciones.
- Mostrar y explicar mediante diferentes actividades el patrimonio cultural, histórico, arqueológico, entre otros de la región donde se encuentra el hotel.

Existen varios autores que especifican la necesidad de adaptar las características de la animación a las diferentes motivaciones de los segmentos de mercado. De acuerdo con Acuña (2011), “las características y las motivaciones de cada turista son diferentes, al igual que las formas de animación turística varían según el segmento de mercado con el que se trabaja y las facilidades del establecimiento visitado” (p. 13). Asimismo, De la Tejera (2007) plantea que se debe ofrecer un tipo de producto de animación específico para cada segmento de la clientela, en dependencia de las características de las entidades. Debe ser un instrumento a utilizar para todos los tipos de turismo y públicos, enfocado hacia los valores culturales más allá del entretenimiento de las personas.

En la actualidad, los nuevos estilos de vida influyen considerablemente en la elección del tipo de vacaciones. Factores como las características demográficas, la filosofía o la ideología individual o de grupo, los progresos en materia de comunicaciones y las actitudes frente a las actividades de Recreación, diversión y entretenimiento, han modificado profundamente la situación de la demanda y han impuesto nuevos productos turísticos. (De la Tejera, 2007 p. 20)

“La animación para el turista de hoy, está muy asociada a la búsqueda de experiencias turísticas, que provoquen sensaciones diferentes a las vividas cotidianamente y les marque un recuerdo imborrable de su estancia en el lugar visitado” (Ulacia y González, 2008, p. 82). “En sus viajes, la clientela turística pide productos y servicios de la mejor calidad y verdaderas experiencias, sin buscar necesariamente un mayor lujo sino una comodidad agradable” (De la Tejera, 2007 p. 21).

En el caso de Ramos y Marques (2012), enfatizan que es necesario realizar una evaluación y emplear al máximo el destino con sus recursos más característicos y diferenciadores, para ofrecer una experiencia con el medio social y ambiental.

La animación es todo un producto compuesto por elementos basados y combinados en la estructura del producto turístico clásico pero que también posee un alto contenido de elementos soportados para la proyección y organización de programas alternativos. La elaboración del producto- animación, además del equipo de animadores, es también responsabilidad de quienes dirigen la empresa o entidad, de todos los que laboran en ella y, por supuesto, de los clientes. (De la Tejera 2007) En esto también coinciden Damnjanovic, Dorđević y Dimitrijević (2016) al hablar de la sinergia que debe existir entre el factor humano: los animadores, los turistas, directivos y los profesionales del área para desarrollar los programas de animación.

De acuerdo a De la Tejera (2007), existen diversos modelos de productos -animación, que varían en dependencia de la clientela, el tipo de establecimiento y lo que se quiere transmitir al turista. Estos son los de Animación de programas alternativos, Animación tematizada, Animación de Cultura y sociedad, Animación segmentada especializada, Productos - Animación opcionales (Anexo 3).

Según Damnjanovic et. al. (2016), el efecto de la animación de un área turística se expresa principalmente a través de tres decisiones fundamentales hechas por los turistas como una parte de su viaje turístico: primero, la decisión para viajar a un destino turístico específico; segundo, el tiempo de estancia en un destino turístico dado; y tercero, la repitencia en el mismo.

Debido a la importancia que se le concede a la animación turística, Ulacia y González (2008), la consideran como la tercera área operativa en el hotel. “La vida en un hotel es parte de la sociedad, entonces corresponde a la animación hotelera el buen desempeño de la socialización y comunicación en este lugar, utilizando procedimientos necesarios para cada edad, grupo social, etc.” (Abreu, s.f.). Para insertarse en las características de la animación en los hoteles, es necesario conocer primero sobre las entidades de alojamiento.

1.3. Entidades de alojamiento turístico: establecimiento hotelero

Los alojamientos constituyen parte de la historia del propio turismo. “Dar posada” al visitante era un hábito desde la antigüedad. Luego vino el negocio

del alojamiento para los que iban de pasada y, más tarde, el negocio para atraer a nuevos visitantes a pernoctar en un establecimiento de alojamiento.

(Martín, 2006 p.101)

Existen variadas definiciones para las entidades de alojamiento turístico, pero en Cuba, la conceptualización de entidad de alojamiento turístico está dada por la Norma Cubana 127 del 2001 (MINTUR, 2001) que es la que rige su forma de operación y la define como: "Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación".

Según Ulacia y González (2008) existen diversos sistemas para clasificar las entidades de alojamiento turístico, de acuerdo a las características que presentan.

En la investigación presente se tomarán de la Norma Cubana 127 del 2001, que establece las siguientes clasificaciones: hotel, aparthotel, villa, motel. Además, los categoriza por estrellas, desde una a cinco estrellas y establece los requisitos para cada una de estas categorías.

Hotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Aparthotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa: establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y /o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Motel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Se le concede importancia al alojamiento hotelero porque le permite al cliente encontrar los elementos que necesita para la pernoctación y es una de las entidades más comunes, además de que es la clasificación donde tiene lugar el desarrollo de la presente investigación.

La capacidad de los hoteles se mide por habitaciones (cuartos) o por plazas (camas). El tamaño de los hoteles ha variado mucho a lo largo de la historia: desde las pequeñas posadas de unos pocos cuartos hasta los gigantes hoteles de más de 1000 habitaciones. (Martín, 2006 p. 103)

En nuestros días los hoteles alcanzan un alto grado de especialización en los servicios que ofertan y son tan diversos como motivaciones tienen sus clientes. Las nuevas tendencias en la hotelería indican que cada vez más los hoteles son construidos con la visión de que el cliente no necesite salir para obtener lo que desea. (Vera, 2015 p. 9)

Según Frías et. al. (s.f.), el hotel del siglo XXI ya no es lo que era, ni será lo que es hoy. Los alojamientos se han convertido en estructuras en constante evolución que está obligada a atender al mercado, a los cambios de tecnologías, a los distintos perfiles de la demanda, a la creatividad inmediata o a las necesidades que va generando. (p. 8)

Abreu (s.f.), refiere que la hotelería tiene como principio, brindarle al huésped un producto de calidad con buenos y novedosos servicios, de manera que pueda satisfacer sus intereses y necesidades de conocimiento, información, diversión y comunicación, en la proporción más sana y segura posible. Solo así se garantiza que los huéspedes regresen al hotel en una nueva temporada, recomendándolo además a sus amigos y conocidos.

En Cuba ha aumentado la cantidad de entidades de alojamiento turístico, fundamentalmente los hoteles, en los principales destinos turísticos, tal es el caso del destino Cayos de Villa Clara. “En cuanto a la estructura del alojamiento turístico en el destino Cayos de Villa Clara, se observa un incremento cuantioso y sostenido del total de establecimientos destinados al alojamiento turístico, siendo mucho más significativo en el total de habitaciones” (Corcho, 2016, p. 13). En este destino los hoteles ofertan la modalidad de turismo de sol y playa, debido a las características naturales y geográficas que presentan estas zonas.

1.3.1. Hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa.

“El turismo de sol y playa es el segmento que genera mayor flujo de turistas y representa un importante motor para el desarrollo de la actividad en muchos países” (Caroline, Gandara, Baidal, 2012 p. 19). Presenta, a su vez, elevadas tasas de estacionalidad,

debido a las características propias del producto que se comercializa (García & Albuquerque, 2003).

El turismo costero se está expandiendo en todo el mundo, principalmente debido a la atracción por servicios ecosistémicos relevantes, como la belleza escénica y las actividades recreativas (Mendoza, et. al., 2018). Para Ulacia y González (2008), los hoteles que operan con la modalidad de sol y playa limitan su actividad fundamentalmente, al período vacacional de los turistas. Por lo que en el período de baja turística deben operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo hasta iniciar la temporada alta. Los hoteles de alto estándar o de lujo, como también son denominados, se caracterizan por la privacidad y exclusividad que ofrecen, por contar con un servicio excepcional por parte del personal, y transmitir una imagen de calidad y constante búsqueda de la satisfacción de los clientes.

Además, existen varias cadenas hoteleras que operan con la modalidad de sol y playa y con hoteles de alto estándar, enfocados en ofrecer servicios de lujo que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Algunas de estas cadenas que ofrecen este tipo de servicios y que, además, tienen hoteles en Cuba, son Royalton Resorts, que ofrecen vacaciones en los destinos tropicales más populares del mundo, con la modalidad "Todo Incluido", bajo el concepto All-In Luxury (Todo-En Lujo) cuenta con un servicio excepcional, y con una increíble atención a los detalles. También Meliá Hotels International con las marcas Meliá Hotels and Resort, caracterizados por lujo, servicio personalizado y la magnífica ubicación de los hoteles, y Paradisus Resorts, que ofrece Suites, todo Incluido, y lujo en todos sus servicios.

La cadena Meliá cuenta con 34 hoteles en Cuba, localizados en Cayo Coco, Cayo Guillermo, Cayo Largo, Cayo Santa María, Holguín, La Habana, Santiago de Cuba, Varadero, Camagüey y Cienfuegos. Estos hoteles se encuentran situados en el centro de las ciudades, en primera línea de playa o muy cerca de los principales lugares de interés, diseñados para viajes de placer, convenciones e incentivos. La mayoría están ubicados en destinos de sol y playa (Meliá, s.f.). Meliá Hotels & Resorts es la marca que representa la pasión por el servicio de Meliá Hotels International en todo el mundo. Su cultura consiste en ofrecer una permanente e intensa bienvenida. Esta marca representa la unión de diseño e innovación. Sus hoteles se integran a la cultura local con un cuidadoso respeto por el entorno y la comunidad. En Cuba se distinguen por su privilegiada ubicación, tanto en la ciudad como en la playa, el esmerado servicio y atributos propios como la

exclusiva planta The Level, Meetings & Events, Yhi Spa, experiencias gastronómicas y culinarias, solo adultos, programa Cubamigos para familias y programa romance Adore by Meliá Cuba (Meliá, 2017 b).

1.3.1.1. *The Level en Cuba.*

The Level permite disfrutar de una experiencia de altura con confort superior y elegancia en hoteles Meliá en Cuba. A través del Concierge Service, en el exclusivo The Level o Sanctuary by The Level solo para adultos, se ofrece un servicio personalizado, rico en detalles, privacidad y facilidades. Se considera una exclusiva sección dentro del hotel con atenciones personalizadas y facilidades propias. Destacan las exclusivas Garden Villa y Villas. Ofrecen servicio de Concierge, recepción lounge y consejería privada, ascensor con acceso directo, VIP Bar Lounge, servicio de restaurante a la carta, servicio de desayuno, almuerzo, cena y snack en el VIP Bar Lounge, salón de reuniones y servicio de centro de negocios, conexión Wi-Fi gratis, prensa digital internacional diaria, sauna sin cargo en el gimnasio, amenidades VIP y sales de baño, café despertador en la habitación (a solicitud), primer servicio de planchado gratis, servicio exprés de lavandería gratis, servicio de descubierta VIP diaria, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de empaque y desempaque de maletas, carta de almohadas, albornoz y zapatillas, servicio de transfers privados aeropuerto-hotel-aeropuerto, y late check-out (Meliá, 2017 a).

1.4. Gestión de la animación turística en hoteles de alto estándar que operan con la modalidad de sol y playa

La gestión es vista como administración, en el sentido de que Según Stoner, (1995), administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa o entidad para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. Un concepto similar brinda Gallego (2002) que lo entiende como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.

De acuerdo con Vera (2015 p. 13):

Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una

connotación más actualizada o gerencial, la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La gestión de la animación turística hotelera se refiere a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de animación turística hotelera relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del sistema hotel. El programa de animación turística hotelera y el proceso de retroalimentación para su perfeccionamiento, integran la gestión de la animación turística hotelera. (Ruiz, 2009 p. 31)

Todo establecimiento hotelero que busque satisfacer las necesidades de sus distintos segmentos de clientes desde una oferta recreativa y de entretenimiento para todos los gustos, debe concebir la animación como una actividad que promueva el intercambio de valores y potencie el desarrollo humano y cultural del turista. (Rodríguez, 2015 p. 15)

La animación en los hoteles vacacionales debe ser mucho más activa, atendiendo a los segmentos de clientes que generalmente operan, los cuales buscan el descanso, pero al mismo tiempo, las alternativas para el disfrute de experiencias dinámicas, como: excursiones, playa, deportes, auto- organizándose su día, en el sentido de la recreación. (Ulacia y González, 2008)

Según el Manual de Animación del Grupo Hotelero Gaviota (s.f.), la animación en un hotel debe crear un ambiente especial, una atmósfera que identifique al establecimiento, debe crear un clima agradable y optimista. Debe ser un servicio indispensable.

El hotel en su conjunto por sí mismo es un recurso para potencializar cada área y para aprovechar cada recurso al interior y al exterior que convenga a los objetivos deseados. Todas las áreas existentes que se encuentran limitadas en su uso, pueden muy bien ser aprovechadas siempre y cuando exista un proyecto de animación integral en el hotel. (De la Tejera, 2007 p. 115)

Para los hoteles de alto estándar hay que tener en cuenta el carácter personalizado y exclusivo del servicio, pues el producto animación que se efectúe no debe ser igual a la animación que se pueda ofrecer en cualquier hotel ubicado en un destino de sol y playa, debe conjugarse también con el clima tranquilo, el ambiente de lujo y la armonía que

existe en este tipo de instalaciones. La animación debe respetar en todo momento el tiempo y espacio del turista.

Tanto como para este tipo de hoteles, como para un hotel de otras características, “la animación debe ser concebida sobre dos elementos fundamentales: El proyecto operativo de animación del hotel (considerando la activación de las áreas) y los programas de actividades de animación de acuerdo a los segmentos del mercado” (De la Tejera, 2007, p. 25; Ulacia y González, 2008, p. 84).

1.5. Proyecto Operativo de Animación como herramienta de gestión para la animación turística en hoteles que operan con la modalidad de sol y playa

Un proyecto, puede considerarse, de acuerdo con Zorrilla, Zamora y Acosta (2008), “la combinación de recursos humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para obtener un propósito determinado” (p. 12).

El Proyecto Operativo de Animación (POA), establece el tipo de interrelación que existirá entre los recursos que posee el establecimiento y los recursos que posee su entorno, para su explotación en función de la animación, atendiendo al concepto previamente establecido. Es, por tanto, el macro – elemento en la proyección de esta actividad en cada establecimiento hotelero. (Ulacia y González, 2008 p. 90)

El proyecto operativo de animación de un hotel debe resaltar el valor de los recursos del patrimonio turístico porque como consecuencia los programas deben ser construidos en función del cliente y esto permite diseñar múltiples estilos y modelos de proyectos que vienen a conformar productos animación bien diferenciados. (De la Tejera, 2007 p. 23, Ulacia y González, 2008)

1.5.1. Factores a considerar para el diseño del producto animación.

Lewin (2004), plantea dos factores fundamentales para la propuesta de recreación: **Coordinación:** enfocada a la comunicación, en el sentido de que todos los trabajadores deben conocer las características, los lugares de realización y los horarios de las actividades de recreación.

Planificación: se refiere a organizar lógicamente las acciones con vistas a objetivos a cumplir y no de iniciativas libradas al azar. Las planificaciones deberán ser flexibles y atender a las necesidades del momento.

Puertas (2004), establece otros factores más detallados, a tener en cuenta para el diseño del proceso de animación:

1. El análisis del entorno

- La tipología del establecimiento
- La localización del establecimiento
- El entorno inmediato
- El entorno de radio medio
- La estacionalidad

2. Análisis de los recursos físicos

- Las instalaciones
- El equipamiento técnico

3. Análisis de los usuarios o la tipología

- Las franjas de edad
- Las clases sociales
- Pautas de comportamiento según nacionalidades

4. Análisis del cliente: el empresario

5. Análisis de los recursos humanos

- El equipo de animadores y sus características
- El staff como soporte puntual de actividades

De la Tejera (2007) establece los factores a considerar para el diseño del producto animación:

- 1. El análisis del producto animación:** El análisis permite conocer mejor el propio producto, reflexionar respecto a la periodicidad de los cambios con respecto a la innovación y consecuentes adaptaciones
- 2. El posicionamiento del producto-animación:** ¿Sobre qué segmentos de clientela es importante ubicar los productos? ¿Cómo situar el producto o el conjunto de productos - animación con respecto a los demás que compiten y están presentes sobre los mismos segmentos del mercado?
- 3. La competitividad de los productos-animación en el mercado:** Medir los efectos positivos sobre un sinnúmero de inconvenientes, restricciones, limitantes y resultados no deseados.

Del mismo modo, Ulacia y González (2008) plantean tres ideas básicas para asumir la animación como producto:

1. Es una actividad que, bien dirigida, se convierte en un factor de comercialización.
2. El impacto que esta actividad tiene en el uso de los recursos turísticos.
3. La animación no es un valor agregado del producto hotel y mucho menos, un complemento de éste.

1.5.2. Procedimientos para la elaboración de los proyectos operativos de animación turística en hoteles que operan con la modalidad de sol y playa.

De la Tejera (2007) define las características generales de los proyectos operativos, que deben establecerse sobre la propuesta de alcanzar objetivos de integración social - dentro y fuera del hotel, de participación, de descubrimiento, de aprendizaje, y de actividades socioculturales. “La propuesta de proyectos de animación que integran al turista con el entorno que visitan - hacen del recurso - un valor supremo” (De la Tejera, 2007 p. 22).

Del Proyecto Operativo de Animación desarrollado en el hotel, se va a derivar el programa de animación, que debe estar tematizado de acuerdo a la marca y estándares de la Compañía, los objetivos propuestos, la imagen del hotel y a la puesta en valor de los recursos del patrimonio sociocultural y turístico. (De la Tejera, 2007)

“Dentro del área de animación, una de las tareas claves, lo constituye la elaboración de este documento y, por tanto, la máxima responsabilidad, de que responda verdaderamente a los intereses de desarrollo del establecimiento recae en la Dirección del mismo” (Ulacia y González, 2008, p. 91). Para Ulacia y González (2008), es conveniente utilizar un procedimiento para elaborar un Proyecto Operativo de Animación adecuado a las características de la instalación turística.

Algunos autores han planteado diversos procedimientos para la elaboración de proyectos operativos de animación, pero incluso la bibliografía encontrada es insuficiente. Tal es el caso del procedimiento planteado por Puertas (2004), descrito anteriormente. El ofrecido por De la Tejera (2007), que consta de diez pasos bien explicados, con un profundo análisis e incluye elementos muy importantes a tener en cuenta en la gestión de la animación. También el de Ulacia y González (2008), que lo enfoca a los objetivos de aprendizaje y plantea 11 puntos esenciales para la elaboración del proyecto. Alonso (2009) también elaboró un procedimiento. En el Manual de Animación de Gaviota (s.f.) se establecen cuatro criterios para la elaboración del Proyecto de Animación, así como una

serie de actividades que se pueden realizar. Rodríguez (2011) establece tres fases y en la tercera propone tres pasos para la elaboración de un programa recreativo.

Para la presente investigación se utiliza el procedimiento propuesto por De la Tejera (2007) por considerarse el más completo, abarcador y adecuado a las características de la entidad, además de que plantea los factores relevantes de la gestión de la animación, considera la animación como producto turístico, e incluye los aspectos señalados por los otros autores y los profundiza en mayor medida.

El procedimiento a utilizar fue anteriormente empleado en Vera (2015) para el caso de los hoteles y en Lizano (2018) se utilizó a nivel de Complejo. En esta ocasión se utilizará para el caso de un hotel de sol y playa de alto estándar.

El desarrollo de un proyecto operativo de animación parte de la realización de un exhaustivo diagnóstico de dicha actividad. Cada uno de los elementos necesarios para su diseño son abordados de manera objetiva para su posterior puesta en función.

1.6. Diagnóstico de la actividad de animación turística en instalaciones hoteleras

“La necesidad de hacer un diagnóstico está basada en el principio de que es necesario conocer para actuar con eficacia” (Aguilar y Ander-Egg, s.f. p.3). Según Valdés (1998), el diagnóstico se considera inmerso en un proceso de gestión tanto preventivo como estratégico que, además, es considerado un medio de análisis que permite el tránsito de una empresa o departamento, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. También para Aguilar y Ander-Egg (s.f.), el hecho de diagnosticar supone conocer cuáles son los problemas y cuál es el contexto que condiciona la situación. Varios autores han conceptualizado específicamente el diagnóstico empresarial. Bernal, Mora, Arellano y Torres (2014) lo consideran un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que conllevan al logro de una misión y objetivos estratégicos en un contexto real de la situación actual para contar con bases sólidas de información y realizar planes de largo plazo. De acuerdo con Martínez (2019a), el diagnóstico empresarial “es una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento” (p. 3).

Igualmente, el diagnóstico se puede adecuar a un área específica, como, en este caso, la de animación.

Ricaurte (2009) plantea tres propósitos para los cuales sirve el diagnóstico:

1. Definir la situación actual del turismo (o de la animación turística) en un espacio territorial determinado con sus oportunidades y limitaciones.
2. Fundamentar las soluciones, la toma de decisiones, propuestas y estrategias de desarrollo con datos cuantitativos y cualitativos actualizados.
3. Establecer una línea base que sirva para comparar la diferencia entre la situación del turismo (y de la animación turística) antes y los resultados obtenidos después de la aplicación de acciones o estrategias de planificación turística.

Para que el diagnóstico del área de animación sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura, los clientes y a otros elementos esenciales de la animación en la entidad objeto de estudio.

Se encontraron diversos procedimientos de diagnóstico como el de Martínez et al. (2002); Soto (2006); Barbosa (2007); Fernández (2007); Valdés (2008); Hernández y Machado (2009); Ricaurte (2009) y Contacto PYME (citado en Bernal et al, 2014). El análisis de estos documentos permitió identificar que los procedimientos de diagnóstico especificados están diseñados para ser aplicados en distintas empresas y sectores, aunque cuentan con características generales que permiten su adaptabilidad a las entidades del sector turístico y específicamente, a un área dentro de estas. Incluyen una caracterización general de la entidad u objeto de estudio al que se enmarcan, la selección y desarrollo de métodos de diagnóstico, el análisis interno y externo y la exposición de resultados (Anexo 4).

Para la presente investigación se escogió como el más adecuado el propuesto por Martínez (2002), al cual se le realizaron adecuaciones a fin de adaptarlo al área de animación.

1.7. Conclusiones del capítulo

1. La animación turística influye directamente en la satisfacción de los clientes, fideliza la demanda, y puede generar mayores ingresos para la entidad. Su ejercicio abarca todas las actividades de interacción sociocultural y debe gestionarse en función de las características de la instalación, de los clientes y del entorno.
2. Los hoteles de alto estándar en Cuba ofrecen un servicio exclusivo, de calidad y personalizado que garantiza la satisfacción de los clientes.

3. El procedimiento para la elaboración del Proyecto Operativo de Animación descrito por De la Tejera, (2007) se considera el más completo, abarcador y adecuado a las características de la entidad, además, considera la animación como producto y plantea los factores relevantes para su gestión.
4. El diagnóstico de la actividad de animación constituye la primera fase en toda investigación turística relacionada con dicha área, el procedimiento más adecuado a las características de la entidad y del objeto de estudio es el Martínez, et. al. (2002) ya que incluye un análisis externo e interno de la entidad y la actividad en sí, lo que se muestra a través de una matriz DAFO que permite conocer específicamente la situación actual en que se encuentra para adoptar estrategias.

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ANIMACIÓN EN EL HOTEL MELIÁ
BUENAVISTA

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ANIMACIÓN EN EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA

2.1. Introducción

Resulta de suma importancia para las entidades hoteleras, saber en qué estado se encuentran sus procesos, actividades y servicios, para de esta forma, desarrollar una mejor gestión de los mismos y obtener beneficios en el futuro. Por esto es necesario realizar un diagnóstico en la entidad.

El presente capítulo tiene como finalidad ofrecer una caracterización de la entidad objeto de estudio, así como aplicar en la misma el procedimiento de diagnóstico seleccionado para conocer los resultados del funcionamiento actual de la animación y las principales deficiencias que afectan su funcionamiento óptimo, con el propósito de contribuir a su correcto desarrollo. Para ello se aplicaron métodos de recolección de la información, la entrevista semiestructurada (Anexo 5), la observación directa y el análisis de documentos aportados.

2.2. Caracterización del hotel Meliá Buenavista

El hotel Meliá Buenavista se encuentra ubicado en Punta Madruguilla, en un entorno ecológico y privilegiado de Cayo Santa María, Caibarién, provincia de Villa Clara, Cuba, a las orillas del mar y rodeado por tres paradisíacas playas y calas vírgenes. Su franja ancha de arenas blancas, sus aguas cristalinas, su abundante vegetación y rica variedad de fauna endémica le han merecido la condición de Reserva de la Biosfera. Ocupa un área de 25 000 m²; dispone de lobby, áreas climatizadas, bungalós de dos plantas (construidos sobre pilotes, respetando el medio ambiente y entorno natural que lo rodea), habitaciones Junior Suites, Suites y la Villa Zaida del Río (llamada así en honor a la prestigiosa pintora cubana, cuyos cuadros y serigrafías únicas cuelgan de sus paredes). Brinda servicios desde el primero de diciembre de 2010.

Es un resort vacacional Todo Incluido The Level & Spa (sin pulsera o manilla), solo para adultos (+ 18 años) ideal para disfrutar y relajarse con servicios de lujo, privacidad y exclusividad que lo convierten en un seductor oasis de calma que cautiva a todo el que lo visita. Es considerado como la Planta Real del Hotel Meliá Cayo Santa María. Sus excepcionales condiciones y su fantástico entorno lo convierten en un lugar paradisíaco, donde todo está pensado para brindar al cliente absoluto confort y placer.

Recomendado para parejas, bodas, lunas de miel y wellness/spa. Dispone de servicio de mayordomía, beach & pool concierge (conserje en playa y piscina), Yhi-Spa, servicio para bodas y lunas de miel, gastronomía a la carta, Day & Dinner Around (día y cena al rededor) en los hoteles Meliá de Cayo Santa María, piscinas, pista de tenis, fitness y salón de belleza.

Además, cuenta con una serie de facilidades y servicios que lo distinguen del resto de los hoteles de la cayería, por ejemplo: servicio despertador, línea de atención al cliente las 24 horas, internet y wifi disponible las 24 horas en el lobby gratuitamente, servicio de descubierta (cortesía nocturna), room service (servicio a la habitación) 24 horas, servicio de lavandería, preparación de jacuzzi en la habitación (previa solicitud), surtido de minibar todos los días, servicio de empaque y desempaque, servicio de baño “In room spa”(“spa en la habitación”) (previa solicitud), menú de almohadas, servicio de caja de seguridad gratuito, el spa ofrece un 30% de descuento sobre los masajes, cancha de tenis y gimnasio.

Constituye una entidad destinada al descanso, por lo que la animación, de forma general, es calmada, lo que se evidencia a través de la práctica de deportes pasivos como el taichí y la existencia de un piano bar, donde se escucha música relajante. La dirección administrativa, radica en el hotel Meliá Cayo Santa María.

Misión: Ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Visión: Construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Ser una compañía de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.

2.3. Procedimiento para la elaboración del diagnóstico de la gestión de la Animación

Paso 1 Formación del grupo de diagnóstico.

Este grupo debe estar formado por personas capacitadas en el área de animación turística, que posean los conocimientos teóricos y prácticos para el correcto desempeño de esta actividad, así como los directivos involucrados en la gestión de la entidad.

Paso 2 Elaboración del cronograma.

En este quedará reflejado la fecha de aplicación del diagnóstico.

Paso 3 Ejecución del diagnóstico.

Para esto se tienen en cuenta los principios básicos enunciados por Martínez, et. al. (2002):

- Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).
- Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
- No basta con identificar y describir cuantitativamente, es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad.
- Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos y problemas externos al área.

3.1 Caracterización general del Objeto de estudio.

Permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el objeto de estudio para así seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez, 2019 b). En el caso de la presente investigación, el objeto de estudio a caracterizar es el área de animación.

3.2 Análisis Externo.

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área, en forma de oportunidades y amenazas. El entorno es el conjunto de factores o hechos externos relevantes significativos para la actividad de una empresa turística (Martínez, et al. 2002).

Análisis del entorno general o macroentorno.

Está integrado por factores de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional donde la empresa turística construye su posición (Martínez, et al. 2002).

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Se enfoca en el sector o área donde pertenece la organización, visto como conjunto de empresas que realizan la misma actividad. Analiza la competitividad por las cinco fuerzas

de Michael Porter (citado en Martínez et. al., 2002): clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

3.3 Análisis Interno.

El análisis de las variables internas, proyectadas en forma de fortalezas y debilidades, tiene lugar a partir de la recopilación, organización e interpretación de los datos y documentos que han sido facilitados por la entidad objeto de estudio, que permiten evaluar la situación de la misma. (Martínez, et. al., 2002)

Resultados del diagnóstico.

En este proceso se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos. (Martínez, 2001)

En lo relativo a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se utiliza la matriz DAFO. Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar las Amenazas y Debilidades, así como las Fortalezas y Oportunidades. (Martínez, 2001) Esto se muestra en la figura 2.

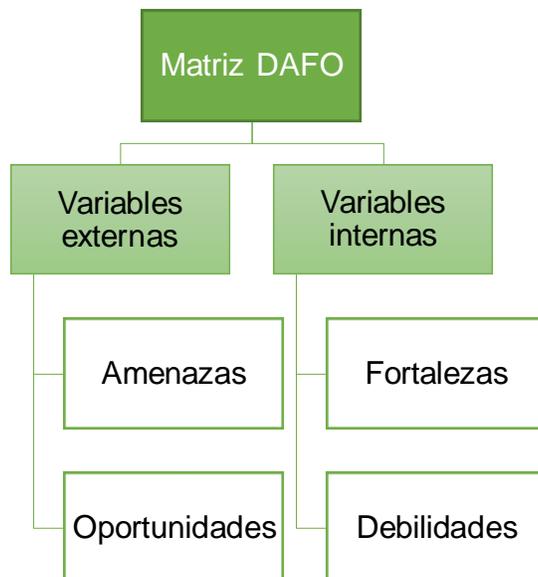


Figura 2. Variables internas y externas de la DAFO

Fuente: Elaboración propia

Después se procede a la ubicación en los dos ejes (X y Y).

En el eje de las abscisas “X” se ubican, en sentido opuesto, las variables externas, Amenazas (toda fuerza del entorno que reduce la efectividad de la organización,

incrementa los riesgos de fracaso o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados) y las Oportunidades (factores ajenos a la entidad, que le propician ventajas o representen posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores). En el eje de ordenadas “Y” tienen su lugar las variables internas, Fortalezas (capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, ventajas competitivas internas) y las Debilidades (limitaciones objetivas o subjetivas de la organización que obstaculizan el desarrollo exitoso de su estrategia, son puntos débiles a erradicar o minimizar) (Martínez, 2001).

Luego de insertadas las variables en la matriz, se procede al análisis del impacto que sobre las variables externas ejercen las variables internas, es decir, el grado en que las Fortalezas permiten al área aprovechar Oportunidades y contrarrestar Amenazas; así como hasta qué punto las Debilidades hacen a la misma más vulnerable a las Amenazas y le dificulta el aprovechamiento de las Oportunidades que le brinda el entorno. (Machado, 2009 p. 35)

2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico de la gestión de la Animación en el hotel Meliá Buenavista

El diagnóstico de la actividad de animación realizado en el Hotel Meliá Buenavista tiene como objetivo primordial revelar el estado actual en que se encuentra la animación e identificar aquellos problemas que imposibilitan su mejora, para así ejecutar acciones que le permitan una mejor y más factible gestión de sus recursos.

El mismo va encaminado a evaluar los recursos internos y externos que rodean a la entidad objeto de estudio pues, de esta forma, el hotel, y más específicamente al área de animación, podrían aprovechar aún más sus ventajas competitivas y disminuir sus aspectos negativos.

Paso 1 Formación del grupo de diagnóstico.

En la conformación del grupo de diagnóstico se tienen en cuenta personas con experiencia en la actividad de animación, habilidades mostradas a través de su propio cometido dentro del área de trabajo y que se encuentran involucradas, de alguna forma, en el desempeño de esta actividad. El equipo está conformado por:

- Directora adjunta del hotel Meliá Buenavista
- Jefe de animación del hotel Meliá Buenavista
- Animadores del hotel Meliá Buenavista

- Especialista de Calidad del hotel Meliá Buenavista
- Santiago Contreras Tejeda: Profesor del Departamento de Turismo
- Arlety Cañizares Cruz: estudiante de Licenciatura en Turismo

Paso 2 Elaboración del cronograma.

Las actividades realizadas durante la ejecución del diagnóstico fueron recogidas en un cronograma, que organiza las acciones realizadas y la fecha de ejecución, de manera que se define el número de encuentros realizado, para contar con una mejor organización y planificación del trabajo. (Anexo 6)

Paso 3 Ejecución del diagnóstico.

3.1 Caracterización general del Objeto de estudio.

El departamento de animación del Meliá Buenavista está compuesto por el jefe de brigada de animación y tres animadores, dos generales y un Técnico B en Actividades Recreativas y Deportivas para el Turismo, como se muestra en la figura 3.

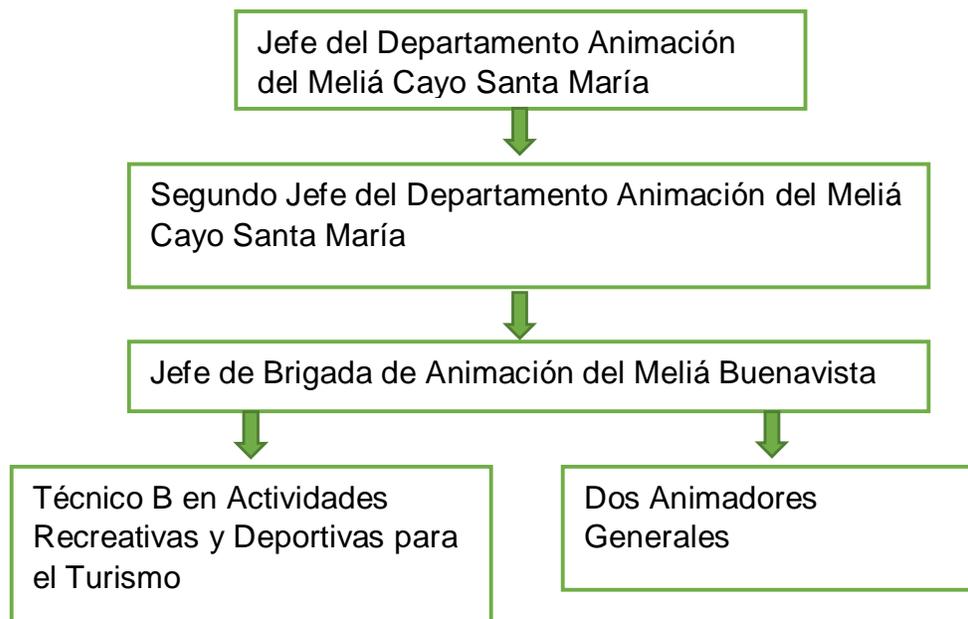


Figura 3. Organigrama del departamento de animación

Fuente: Elaboración propia

La entidad no cuenta con una variedad de áreas recreativas, puesto que el hotel no posee una gran infraestructura, sin embargo se dividen en dos espacios: piscina (piscina central) y playa (punto de animación). Las actividades de la mañana ocurren simultáneamente en ambos lugares mientras que por la tarde las actividades se concentran en la piscina

central, muy cerca del área de cambio de toallas y desde donde las acciones recreativas pueden ser contempladas a cualquier ángulo. Por otra parte, en la playa los clientes también pueden encontrar un net de voleibol y pueden solicitar implementos deportivos y variados juegos pasivos. Durante el horario matutino se ubican en ambos espacios recreativos los equipos con música instrumental para realizar las primeras actividades matutinas. En las primeras horas de la noche se realizan algunos shows y música en vivo. Esto se encuentran reflejado en el programa de actividades, que es elaborado por el jefe de animación del hotel Meliá Buenavista. (Anexo 7) En situaciones emergentes, el programa es sustituido por otras actividades en dependencia de la hora y las condiciones del día, pero estas no están recogidas en ningún documento oficial. En cuanto a la operatividad de los programas recreativos se debe acentuar que el desarrollo de las respectivas actividades se realiza a partir de los estándares de actividades por marcas corporativas y las características físicas del hotel.

Uno de los principales valores que presenta el equipo de animación es el toque personal que le atribuyen los animadores a cada una de las actividades al poner en prácticas sus habilidades de innovación lo que fortalece el dinamismo de cada acción recreativa, la variabilidad de la oferta y la satisfacción del cliente. Sin embargo, existen ciertas potencialidades que el equipo de animación del hotel no aprovecha al máximo, como el hecho de que sea un resort de solo adultos quienes vienen generalmente en parejas lo que propicia que el programa de animación pueda ser aún más variable, innovador y atrevido. Además, no siempre se cumple con las actividades del programa o los horarios. El personal del hotel integrado en algunas de las actividades planificadas de animación mayormente pertenece al área de Recepción y Alimentos y Bebidas, debido al lugar donde se realizan estas actividades. Sin embargo, el departamento de animación no siente que exista un vínculo fuerte entre esta área y otras áreas del hotel, pues en ocasiones incluso en otros departamentos desconocen las actividades que realiza el equipo de animación y hasta, el nombre de los animadores y no realizan ninguna acción de apoyo o divulgación con respecto a la animación. La animación no es vista como producto.

3.2 Análisis Externo.

El análisis externo le brinda al grupo de diagnóstico una visión real de la actualidad que les permite identificar las principales amenazas y oportunidades del entorno, tanto general

como específico, que afectan y ejercen influencia sobre la animación turística que se realiza en la entidad objeto de estudio.

Análisis del entorno general o macroentorno.

Entorno económico

Cuba presenta una estructura económica no muy equilibrada. El sector agropecuario es todavía poco productivo; la minería, el sector energético y la industria pesada necesitan modernización, y la industria ligera es escasamente competitiva, así como el sector de la construcción. En el sector de los servicios existen partes bastante desarrolladas, como la salud, la educación, cultura y deporte y el turismo; mientras en el otro extremo, la distribución tiene un escaso desarrollo. La estructura económica de Cuba se caracteriza por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC). En este contexto, en el Lineamiento 215 aprobado en el VII Congreso del PCC, el MINTUR plantea continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. (Hernández, 2018)

A pesar de esto, el embargo estadounidense contra Cuba interviene en el comercio de Cuba con terceros países, sus transacciones financieras internacionales y la reparación de su infraestructura, el desarrollo de la medicina, la biotecnología y el software (Gordon, 2016).

En el 2017, Cuba se consolidó como destino turístico al alcanzar 4 700000 visitantes, lo que significó un incremento del 6.4 % en comparación con el 2016, pero en el 2018 solo en la primera mitad, hubo un descenso del 5.67 % respecto al año anterior, atribuido, principalmente, a las medidas restrictivas impuestas por los Estados Unidos a Cuba tras la llegada a la presidencia de Donald Trump (Salinas, Salinas & Mundet, 2019). A pesar de esto, hasta abril del presente año ha habido un crecimiento del 7% en el arribo de visitantes, al alcanzar la cifra de 1 930 000 viajeros. (Martínez Y, 2019)

La oferta fundamental del turismo en Cuba continúa y continuará siendo en las próximas décadas el turismo de Sol y Playa y el turismo de ciudad asociado con los elevados valores patrimoniales, históricos y culturales de muchas ciudades del país, el cual se combina con el turismo de eventos y reuniones, y educativo (Salinas, et. al., 2019). En la estrategia expansionista se prevé que la mayoría de las habitaciones sean construidas por empresas

estatales sin participación del sector extranjero, que podrán acomodar 10 millones de visitantes para el 2030 (Feinberg & Newfarmer, 2016).

Entorno Político

El entorno político de Cuba continúa marcado por las agresiones de los enemigos de la Revolución. Cuba enfrenta por más de medio siglo, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que le ha sido impuesto por los Estados Unidos de América, situación que no se ha modificado con la actual administración de ese país. El 16 de junio de 2017, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, firmó el “Memorando Presidencial de Seguridad Nacional sobre el Fortalecimiento de la Política de los Estados Unidos hacia Cuba”, lo que constituye una traba más para el desarrollo económico, político y social de la Isla (Magan, 2018). Además de la reciente aprobación del inciso tres de la Ley Helms Burton. Esto es contrarrestado por el Gobierno cubano, mediante el profundo trabajo político- ideológico que se realiza a todos los niveles de la sociedad, desde las escuelas y universidades a los jóvenes que constituyen el futuro de la Revolución, y también en los centros laborales; además de toda la información que se transmite por la televisión, la radio y en las redes sociales.

Entorno social

Cuba se identifica a nivel internacional por la estabilidad social y política. Los visitantes tienen la garantía de un viaje tranquilo, un clima de paz, seguridad y protección, alejado de la violencia y el desorden público, con grandes logros como altos grados de escolaridad y elevado nivel cultural (Magan, 2018). La política social cubana ha considerado un tratamiento específico y diferenciado a determinados segmentos de la población como son las familias de menores ingresos, la mujer, los niños, las madres solteras, los ancianos y los discapacitados, así como los territorios con menor desarrollo relativo. Además, garantiza la igualdad de todos los derechos sin distinción de ninguna índole, todos gozan de salud, educación, cultura y deportes gratuitos (Hernández, 2018). El desarrollo social alcanzado convierte a Cuba en uno de los países con los mejores resultados a nivel mundial, lo que constituye también uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta por los visitantes en la elección del destino.

Entorno Tecnológico

El rumbo tecnológico que ha tomado Cuba en los últimos años, ha sido bastante avanzado en comparación con años anteriores, en varias esferas como la medicina, la electrónica y, sobre todo, la informática pues se ha abierto una posibilidad significativa dada las

condiciones económicas y políticas cubanas, en el caso de la conexión a internet, con la apertura de zonas de conexión wifi en todos los municipios del país y en los lugares de atracción turística, además de la más reciente conexión por datos móviles a través de la red 3G que se puede acceder desde los propios teléfonos inteligentes. A pesar de que, en comparación con los países desarrollados, todavía queda mucho por hacer, estos avances han sido muy favorables tanto para los ciudadanos cubanos como para los visitantes. Este es un aspecto positivo para los hoteles, pues ayuda mucho en la elección de los visitantes extranjeros ya que todos los hoteles cuentan con servicio de internet.

Entorno Internacional

El entorno internacional se caracteriza por el dinamismo de las economías, la incertidumbre económica donde el sistema capitalista sufre constantemente crisis económico-financieras. Además, cada vez son más comunes los desastres naturales, la amenaza de terrorismo, el tráfico de drogas, de órganos y de personas, las epidemias, las guerras... (Hernández, 2018). La política injerencista del gobierno de los Estados Unidos en países de América Latina y El Caribe, como en Venezuela.

La globalización de la economía mundial, desarrollada en la década de 1990 y a principios del siglo XXI, ha afectado también al sector turístico. El crecimiento de la demanda del servicio turístico, también ha aguzado la competencia y ha cedido el levantamiento a corporaciones supranacionales de la industria del turismo y la hotelería (Limaski y Ruszkowski, 2005).

En el caso del turismo, la tendencia es a practicar un turismo más activo, de aventura y experiencias más personalizadas. Los Millennials (milenarios) constituyen el segmento de consumidores más extenso. Actualmente, el 80% de las decisiones de viaje son tomadas por mujeres, ya sean casadas, solteras o divorciadas. El turismo gastronómico se ha vuelto una tendencia emergente en todo el mundo, como forma de acercarse a la cultura local. Cada vez más viajeros son conscientes del impacto que sus experiencias tienen en el planeta y, como resultado, más personas están optando por medidas sostenibles en sus viajes (Coppola, 2017).

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Para el análisis del microentorno, se tuvo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, de Michael Porter pues actualmente se adapta a las condiciones del mercado.

Clientes: En lo que va de año, los principales mercados que ha recibido el hotel Meliá Buenavista son: Canadá, en primer lugar, seguido de España, Alemania, Francia y Gran Bretaña. El año pasado, el flujo de clientes proveniente de los mercados emisores se comportó de forma similar.

Principales proveedores: Los proveedores con que trabaja la entidad son AT Comercial, ITH, CIMEX, Havana Club, CubaRon, Bucanero, Lácteos, Coracán, Coralac, Cárnica, EPPA, Tecnoazúcar, Macum y otras formas productivas.

Competidores reales: Los competidores reales del hotel, en el destino Cayos de Villa Clara, son el Royalton Cayo Santa María, Meliá Paradisus Los Cayos, Angsana Cayo Santa María, que ofrecen servicios de alto estándar, y el Iberostar Ensenachos, que también ofrece villas con servicio exclusivo. Otros competidores en el destino Cuba son Meliá Paradisus Río de Oro, ubicado en Holguín, Servicio Real en Paradisus Varadero, Servicio Real en Paradisus Princesa del Mar ubicado en Varadero, Meliá Cayo Coco, en Ciego de Ávila y Royalton Hicacos ubicado en Varadero

Competidores potenciales: no tiene

Productos sustitutivos: no tiene

El análisis externo arrojó las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas

1. Situación económica- financiera convulsa a nivel internacional.
2. Tendencia de los turistas a practicar un turismo más activo, de aventura y con mayores experiencias.
3. Bloqueo económico impuesto a Cuba y la política agresiva por parte del gobierno de Estados Unidos.
4. Desarrollo tecnológico existente a nivel mundial.
5. Estacionalidad turística del destino.
6. Suministro inestable de productos por parte de los proveedores.

Oportunidades

1. Interés del gobierno cubano por promover el desarrollo del turismo.
2. Avances tecnológicos que se han experimentado en los últimos años en Cuba.
3. Entorno político-social seguro y favorable.
4. Poca competencia en el destino.

5. Destino de sol y playa priorizado en el desarrollo turístico del país.
6. Fácil acceso a las ciudades de Remedios y Santa Clara, conformando un producto que integra historia, cultura y la modalidad de sol y playa.

3.3 Análisis Interno.

Para realizar el análisis interno en el hotel Meliá Buenavista, se recopiló y analizó la información correspondiente a los subsistemas que tributan al proceso de animación: subsistema administrativo/ gestión, subsistema de comercialización, subsistema de calidad y atención al cliente, subsistema de recursos humanos y subsistema contable-financiero.

Subsistema Administrativo/ Gestión:

El hotel Meliá Buenavista no cuenta con un Consejo de Dirección interno, pues se subordina al del hotel Meliá Cayo Santa María, por lo cual los directivos realizan funciones de Jefes de Grupo. Los problemas y tareas se colegian entre todos, aunque cada uno por sus funciones tiene una responsabilidad determinada según el área a la que pertenece. Además, son los encargados de desarrollar una gestión que les permita brindar un servicio de calidad a los clientes y alcanzar de esta forma los niveles de competitividad que se requieren, para insertarse en la creciente competencia que genera el desarrollo del turismo en el destino. Con respecto a la animación, la dirección del hotel, como la del Meliá Cayo Santa María, se preocupan por la correcta funcionalidad de esta área, por la incidencia que tiene en la satisfacción de los clientes y buscan alternativas por mejorarla. Se mantienen en constante retroalimentación con el equipo de animadores.

Subsistema de comercialización:

El departamento de comercial se encuentra en el Meliá Cayo Santa María, y lleva en sus funciones toda la gestión comercial de ambos hoteles por separado. Es el encargado de la gestión del booking (reservas), atenciones a grupos FAM, atenciones directas a clientes reales y potenciales y el flujo informativo. En cuanto a la relación con el departamento de animación, se encarga de revisar las opiniones de los clientes sobre esta área en las redes sociales y también de postear información y divulgar las actividades que se hacen. Además, se encargan conjuntamente de la atención de grupos FAM.

Subsistema de Calidad y atención al cliente

La principal responsable del desarrollo de esta actividad es la especialista en Gestión de la Calidad del hotel, cuyas funciones se proyectan hacia el cumplimiento de la política de

calidad, encaminada a mantener y aumentar la satisfacción de los clientes. Las funciones que desempeña la especialista en el hotel son: análisis y procesamiento de encuestas corporativas para medir los índices de satisfacción de los clientes; tratamiento a quejas y reclamaciones, ya sean internas o externas; fidelización de clientes, incluyendo el tratamiento especial a los clientes repitentes. Por otra parte, es la encargada de brindar atención al segmento de bodas y lunas de miel, velando por la decoración del local de ceremonia, el servicio de cena y la atención a los invitados. Con respecto al departamento de animación, la especialista de calidad se encarga de conocer la puntuación que le dan los clientes a esta área en las encuestas y de informarlo a la dirección del hotel y al jefe de animación. Actúan en conjunto para la celebración de bodas y lunas de miel.

Subsistema de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos radica en el Hotel Meliá Cayo Santa María y está integrado por un conjunto de especialistas cuyas funciones se relacionan con la fuerza laboral de ambas instalaciones, en aras de garantizar un personal capacitado para las funciones que deban desempeñar en su puesto de trabajo. El proceso de selección y reclutamiento es llevado a cabo desde las oficinas empleadoras del Grupo Empresarial Gaviota S.A según la necesidad de personal que presente la entidad, mientras que el proceso de evaluación del desempeño se desarrolla, conjuntamente con los directivos de cada área, mensual y anualmente, y se tienen en cuenta una serie de indicadores avalados por la administración y el sindicato, los cuales se recogen en la Resolución 179 del 2010 del Presidente de Gaviota. Con respecto al departamento de animación, se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores, que la hace el jefe de animación, y la de este, es realizada por su superior y se cubren las necesidades de trabajadores en esta área, los animadores del Meliá Buenavista forman un equipo con los del Meliá Cayo Santa María y se mueven de un hotel a otro según las necesidades de personal que existan y en dependencia de las características de estos.

Subsistema Contable Financiero

El departamento económico, que radica en el hotel Meliá Cayo Santa María, se encarga de mantener actualizadas, depuradas y conciliadas todas las cuentas por cobrar y pagar originadas en la instalación, analizar el presupuesto de ingresos y gastos, así como brindar la información estadística establecida. Entre las funciones o actividades más importantes que se realizan en el mismo se destacan: realización y análisis de inventarios, realización del Balance Contable y análisis del ratio por cliente. Con respecto al departamento de

animación de Meliá Buenavista, se analizan los gastos de animación por contratación artística y por consumo de materiales. El departamento de animación dispone de un presupuesto mensual asignado por la Delegación de Gaviota, y el departamento contable se encarga de controlarlo.

Fortalezas

1. Posee una sorprendente vista al mar.
2. Es un hotel de alto estándar solo para adultos.
3. La dirección del hotel considera a la animación como un área estratégica dentro de la entidad.
4. El hotel está ubicado en un espacio natural tranquilo y bien conservado, con tres áreas de excelentes playas.
5. Animadores con habilidades para el desarrollo de actividades y actitud positiva para el mejoramiento.

Debilidades

1. Escasez de espacios para la realización de actividades.
2. Desconocimiento por parte de los trabajadores sobre la actividad de animación y poco apoyo al área.
3. Existencia de espacios inactivos durante el día o subutilizados.
4. Desconocimiento por parte de algunos clientes sobre las características especiales de la animación en este tipo de entidad.
5. Falta de espacios para la realización de actividades en tiempos de lluvias o situaciones excepcionales.
6. No existe retroalimentación con el cliente para conocer qué tipo de actividades prefieren.

Resultados del diagnóstico.

Después de realizar el estudio de las variables internas y externas, se procede a realizar el análisis DAFO, como herramienta de vital importancia para comprender el análisis realizado en la actividad de animación en el hotel Meliá Buenavista. (Anexo 8)

Al realizar el cruzamiento, se puede observar que la mayor cantidad de impactos se encuentran en el primer cuadrante, el de las oportunidades y fortalezas, por lo que se debe adoptar una estrategia ofensiva que le permita a la entidad utilizar las fortalezas que posee, como la sorprendente vista al mar, ser un hotel de alto estándar solo para adultos, el hecho de que la dirección del hotel considera la animación como un área estratégica, la ubicación

del hotel y las características de los animadores, a la vez que aprovecha las oportunidades que le brinda el entorno como el interés del gobierno cubano por promover el desarrollo del turismo, el entorno político-social seguro y favorable y la poca competencia en el destino.

2.5. Conclusiones del capítulo

1. El Meliá Buenavista es un hotel de alto estándar ubicado en un destino de sol y playa que cuenta con servicios y facilidades que lo distinguen de los demás hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara.
2. El departamento de animación perteneciente al hotel, aun cuando cuenta con potencialidades para su ejercicio, muestra deficiencias en su gestión, fundamentado en la carencia de un enfoque de animación como producto.
3. El diagnóstico realizado al área de animación evidencia la necesidad de contar con una herramienta de gestión efectiva que permita aprovechar al máximo las fortalezas de la entidad y las oportunidades que brinda el entorno de manera que se utilicen los recursos y se integre el personal en función de las actividades.

Capítulo 3

ELABORACIÓN DEL PROYECTO OPERATIVO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA EN EL
HOTEL MELIÁ BUENAVISTA

3. ELABORACIÓN DEL PROYECTO OPERATIVO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA PARA EL HOTEL MELIÁ BUENAVISTA

3.1. Introducción

Después de realizado el diagnóstico en el área de animación del hotel Meliá Buenavista donde se identificaron las principales deficiencias que presenta, así como las potencialidades con que cuenta que se pueden aprovechar, se pretende elaborar una herramienta que le permita a la entidad satisfacer las expectativas de sus clientes y mejorar su competitividad. Por esto, el presente capítulo tiene como objetivo elaborar una propuesta de Proyecto Operativo de Animación Turística para el Meliá Buenavista, a partir del procedimiento propuesto por De la Tejera (2007), de manera que se considera la animación como producto. Para ello se emplearon métodos cualitativos como consulta a especialistas, encuestas a especialistas y el trabajo en grupo.

3.2. Procedimiento para la elaboración del Proyecto Operativo de Animación

El procedimiento propuesto por De la Tejera (2007) consta de diez pasos que incluyen un análisis completo de la entidad, tanto de los recursos que presenta la misma, como los que se derivan del entorno, que pueden ser utilizados en función del desarrollo de la animación, además del programa de actividades a implementar según los segmentos de clientes y las características del hotel. El mismo fue adaptado en función de las necesidades de la instalación, por lo que al utilizarlo se redujo a nueve pasos y se cambió la denominación de algunos en función de especificar de forma más clara lo requerido.

1. Datos generales.

Este paso incluye el nombre de la entidad y su localización, como plantean los dos primeros pasos del procedimiento original. Además, se incluye alguna información necesaria.

2. Análisis de la animación dentro de la instalación

Este paso incluye una valoración de los recursos de la instalación y del entorno, mediante un análisis de los recursos que han sido descubiertos y valorados y de los que requieren de una integración. Se identifican las potencialidades existentes para la animación, que vienen dadas por el lugar donde se inserta la entidad, la descripción de los recursos que se pueden potenciar, las características de la animación que se desarrolla, la actividad más representativa y la más débil, y un balance general de la animación en el establecimiento. Además, se identifican las potencialidades de los recursos humanos, así

como las áreas que se pueden insertar en los programas de animación, y se incluyen las funciones de esfuerzo que se han dado de las relaciones públicas hacia los animadores y viceversa. Se seleccionan las potencialidades de los recursos del patrimonio con el interés de integrarlas en la animación, mediante la selección de valores para la animación de descubrimiento del entorno, selección de valores de la animación sociocultural para su integración y selección de valores para la animación (creada en el propio establecimiento). Por último, se explotan los recursos que identifican al establecimiento, ya sea por su nombre (imagen internacional o nacional, importancia del nombre), por su localización y entorno (los recursos que pueden integrarse), por su historia, por la calidad de su estructura (sus espacios o áreas, características de la estructura para desarrollar la animación, sus condiciones tecnológicas), por la imagen del país (aprovechamiento de la imagen auténtica) o por otros modelos de animación existentes (aprovechamiento de sus productos).

3. Definición de los objetivos para el desarrollo de la animación.

El tercer paso incluye los objetivos, ya sean de integración social - dentro y fuera del hotel: Grandes y pequeños equipos / Programas de integración familiar/ Formación de clubes por segmentos y edades; de participación: inserción de los turistas, trabajadores y comunidad (artistas, artesanos, etc.) a los programas de animación; de descubrimiento: del turista sobre sus propios valores; del turista hacia el entorno: Naturaleza - Cultura - Sociedad; de aprendizaje: Talleres de producción, Conferencias, Visitas con objetivos pedagógicos, temáticas; y de actividades socioculturales: Programas de intercambio población – turista / Eventos deportivos / Festivales (hotel - sociedad) / Carnavales / Rituales / Fiestas populares.

4. Definición de la clientela y sus segmentos por edades.

5. Estructuración de las actividades de animación por programas basados en los segmentos de la clientela.

6. Diseño de los programas de animación basados en los segmentos y modelo de animación.

En este paso se diseña el programa de animación y el programa emergente, y se establecen las consideraciones necesarias.

7. Elaboración de las fichas técnicas de cada actividad en programa.

Este paso en el procedimiento original plantea la evaluación de las necesidades materiales y de equipamiento con respecto a los programas de actividades de animación, pero además de esto se incluyen las fichas técnicas.

8. Plan de divulgación de los programas de animación.

Este paso también se adaptó en función de dar a conocer las vías por las que se va a informar el programa.

9. Evaluación de las necesidades sobre número óptimo de los animadores para el desarrollo del proyecto y la definición de sus funciones específicas.

3.3. Aplicación del procedimiento para la elaboración del Proyecto Operativo de Animación para el hotel Meliá Buenavista

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos en la elaboración del Proyecto Operativo de Animación para el hotel Meliá Buenavista.

1. Datos generales.

El hotel Meliá Buenavista se encuentra ubicado en Punta Madrugilla, en Cayo Santa María, Caibarién, provincia de Villa Clara. La dirección del mismo se subordina a la dirección del Meliá Cayo Santa María, ya que son considerados como un complejo turístico. Su caracterización fue abordada en el capítulo anterior.

2. Análisis de la animación dentro de la instalación.

Es necesario realizar una valoración de los recursos con los que se cuenta y que puedan tener alguna utilidad en el desarrollo de la actividad de animación, en la instalación o sus alrededores. Estos recursos pueden ser evaluados en función de su valor intrínseco o según la función para la recreación. Puede ser que un recurso se considere con valor cultural, y a la vez no poseer valor recreativo, por lo que hay que evaluarlos constantemente para garantizar que la animación sea adecuada al entorno.

1.1. Valoración de los recursos de la instalación y del entorno.

1.1.1. Valores descubiertos y valorados.

Del patrimonio material:

- El lobby bar
- La piscina central
- El área de la playa
- El paisaje
- La palapa para la realización de la Puesta del Sol

1.1.2. Valores que requieren de una integración.

Del patrimonio material:

- La interrelación de todas las áreas en función de la animación

Del patrimonio inmaterial:

- El conocimiento de los trabajadores sobre la historia de Cuba y de la entidad para la celebración de fechas conmemorativas
- Los valores naturales del entorno

1.2. Identificación de potencialidades para la animación.

1.2.1. Lugar donde se inserta la entidad.

El hotel Meliá Buenavista se encuentra ubicado en un entorno ecológico y privilegiado de Cayo Santa María a las orillas del mar, rodeado por tres paradisíacas playas y ensenadas, alejado de las ciudades. Por lo que es imprescindible potenciar la animación en el mismo.

1.2.2. Descripción de los recursos que se pueden potenciar para la animación.

Existen recursos que se pueden potenciar para la animación. El lobby bar del hotel, que es un área cerrada y climatizada cerca de la recepción y puede reunir algunos clientes; el área de recepción, ya que es donde los clientes van en busca de información, y constituye la primera vista del cliente cuando llega al hotel; la piscina central, que está ubicada estratégicamente de manera que se puede visualizar desde varias áreas del hotel; los restaurantes Los Caribes, que ofrece un menú diferente cada noche, Los Navegantes, con un menú internacional y brinda solo cenas, y Los Marinos que ofrece desayuno y almuerzo, todos cuentan con un hilo musical y en alguna ocasión específica se ofrece música en vivo; las playas y el paisaje, la villa Zaida del Río que ofrece un servicio exclusivo.

Para que la animación se desarrolle correctamente, es necesario implementar una animación de programas alternativos, que permita la flexibilidad en las actividades de manera que todos los clientes se sientan identificados con las mismas y puedan participar.

1.2.3. Características de la animación a desarrollar: diurnas y nocturnas.

Las actividades programadas deben respetar el tiempo y espacio del turista a la vez que hacen que su estancia sea más placentera y agradable. El balance de actividades contemplativas y mixtas debe ser superior al de las participativas. De igual forma la dimensión formativa creativa juega un rol importante para los programas.

Animación diurna: decoración en las áreas, galerías, actividades en el agua, juegos deportivos, concursos de pintura, baile, talleres de creación.

Animación nocturna: Actividades programadas fundamentalmente contemplativas: música en vivo, show nocturno, noches temáticas.

Estas actividades deben ser divulgadas para facilitarle información al cliente por todos los medios posibles.

1.2.4. Actividad de animación más representativa y más débil.

La actividad más representativa que se realiza en el hotel es el Ritual del Sunset (Puesta del Sol), donde cada tarde sobre el horario de la caída del sol (5:00 p.m. o 6:00 pm), todos los clientes se reúnen frente a la playa a contemplar un espectáculo sin igual, mientras van disfrutando de música en vivo a manos de un violinista, saxofonista o algún otro músico al cual le corresponda el ritual y de una copa de champán.

No existe específicamente una actividad que se considere la más débil, puesto que en ocasiones algunas son menos demandadas por los clientes que hay alojados, pero en otras ocasiones cuentan con elevada participación.

1.2.5. Balance de los resultados de la animación dentro del establecimiento.

En la instalación se desarrolla una animación mixta, con actividades más activas por la mañana, y más contemplativas por la noche, aunque no están muy bien distribuidas en el programa con respecto a los horarios en que tienen lugar y existen pocas actividades contemplativas, y formativa creativas, lo cual constituye el objetivo principal en este tipo de hoteles. Además, se debe potenciar más la integración de todos los recursos y del entorno en función de la animación.

1.3. Identificación de las potencialidades de los recursos humanos dentro del establecimiento.

Existen potencialidades de los recursos humanos dentro del establecimiento que no se aprovechan o se desconocen. En las actividades de animación que se desarrollan, solo intervienen los animadores, no existe suficiente vínculo por parte de otros trabajadores, únicamente se vinculan algunos dependientes, en su mayoría del lobby bar, que le ofrecen información a los clientes, y algunos mayordomos que también se encargan de la divulgación de las actividades. Esta participación pudiera ser mayor e incluso más activa, por parte de todos los trabajadores que están en contacto directo con el turista, como los recepcionistas, incluir más a los mayordomos y los dependientes.

Las funciones de esfuerzo de las relaciones públicas hacia los animadores y viceversa, pudiera ser mejor. La parte de las relaciones públicas es atendida por la especialista de calidad y atención al cliente, que se encarga de dar el resultado que ha obtenido el departamento en las encuestas realizadas, y se apoyan mutuamente en alguna actividad, pero es escaso el esfuerzo realizado.

En las encuestas que aplica la cadena Meliá, el apartado perteneciente a la animación no se evalúa de forma adecuada para este hotel, porque incluye actividades infantiles y también el gimnasio y spa; aun así, al analizar los resultados generales de todas las áreas, el índice de satisfacción medio respecto a las actividades está por debajo de la media, considerando que es el segundo aspecto con menor puntaje, precedido por la satisfacción media en el restaurante Los Marinos, por lo que los resultados no son los esperados para un hotel de esta categoría.

1.4. Recursos del patrimonio con potencialidades para integrarlos en la animación.

Se hace necesario el reconocimiento e integración del turista con el entorno teniendo una comunicación verdadera, real y oportuna para favorecer las relaciones humanas y sociales entre turistas, trabajadores y sociedad. Además del enriquecimiento de la experiencia turística por medio de una mayor integración y participación en la vida social y cultural.

1.4.1. Selección de valores para la animación de descubrimiento del entorno.

En la tabla uno se muestran los recursos del entorno que se pueden potenciar para la animación, su localización y el tipo de animación a desarrollar.

Tabla 1

Recursos del entorno

Nombre del recurso	Localización	Tipo de animación a desarrollar
Hotel Meliá Cayo Santa María	Cayo Santa María	Mixta
Hotel Meliá Las Dunas	Cayo Santa María	Mixta
Hotel Sol Cayo Santa María	Cayo Santa María	Mixta
Plaza Las Dunas	Cayo Santa María	Mixta
Ensenadas y playas	Hotel Meliá Buenavista	Contemplativa, Participativa y Mixta
Vegetación (Mangle) aledaña	Hotel Meliá Buenavista	Contemplativa

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Selección de valores de la animación sociocultural para su integración

En la tabla dos se muestran los recursos para la animación sociocultural.

Tabla 2

Valores socioculturales

Nombre del recurso	Localización	Tipo de animación a desarrollar
Plaza Las Dunas	Cayo Santa María	mixta
Plaza Las Estrellas	Cayo Santa María	mixta
Plaza Las Terrazas	Cayo Santa María	mixta
Plaza Flor de Sal	Cayo Las Brujas	mixta

Fuente: Elaboración propia

1.4.3. Selección de valores para la animación (creada en el propio establecimiento)

En la tabla tres se muestran los recursos con que cuenta la entidad que pueden ser aprovechados en función de la animación.

Tabla 3

Recursos del establecimiento

Nombre del recurso	Localización	Tipo de animación a desarrollar
Galerías de arte y exposiciones	En el área de recepción y espacios interiores	Contemplativa
Decoración de interiores con valores de la cultura e historia cubanas	En el lobby bar, restaurantes y las habitaciones	Contemplativa
Espacios tematizados	En los restaurantes y otros espacios del hotel	Mixta
Piscina	En el área central	Contemplativa, participativa y mixta
SPA	Ala oeste del hotel	Participativa
Gimnasio	Ala oeste del hotel	Participativa
Cancha de tenis	Ala oeste del hotel	Participativa
Caminatas	En los senderos	Contemplativa, participativa y mixta

Fuente: Elaboración propia

1.5. Explotación de los recursos que identifican al establecimiento.

El hotel Meliá Buenavista ostenta la imagen de ser un hotel de alto estándar, The Level, solo para adultos. Es conocido como el Planta Real del Meliá Cayo Santa María, se identifica por las características de sus servicios, que lo distinguen de los demás hoteles y marcas hoteleras: habitaciones con servicio personalizado, recepción/conserjería independiente, lobby bar con servicio de aperitivos, restaurante exclusivo con desayuno, almuerzo y Cena a la Carta, check-in y check-out privado, cóctel de bienvenida personalizado, atenciones a la llegada, amenidades superiores, cartas de almohadas y sábanas, servicio de mayordomía, servicio de descubierta diaria y preferencia en reservas de restaurantes especializados. Los clientes que lo visitan saben que encontrarán un servicio de lujo superior a otros hoteles, tanto del destino como del país. Además, se localiza en un espacio ecológico en Cayo Santa María, rodeado por playas con una vista maravillosa. Fue construido en 2010, bajo la marca Royal Service y en 2015 cambió a The

Level, ambos servicios exclusivos de la cadena Meliá. Los bungalós están contruidos de forma que armonizan con el espacio natural, las estructuras constructivas son sencillas, pero denotan lujo en un hotel de mediano tamaño.

3. Definición de los objetivos para el desarrollo de la animación.

De integración social - dentro y fuera del hotel:

- Vincular los trabajadores del hotel a los procesos de animación con énfasis en aquellos que tengan relación directa con los clientes.
- Potenciar los vínculos socio-afectivos que surgen entre los grupos de coincidencia y facilitar la integración.
- Vincular el talento artístico local a las actividades de animación.
- Divulgar las actividades que se realizan en áreas fuera del hotel.

De descubrimiento:

- Diseñar actividades que permitan al turista descubrir sus propios valores y los del entorno.
- Reafirmar, mediante la animación, los valores de la cultura e identidad cubanas.

De aprendizaje:

- Realizar actividades relacionadas con la protección del medio natural y el conocimiento de la historia de Cuba y del hotel.
- Potenciar la realización de talleres de creación y clases didácticas.

4. Definición de la clientela y sus segmentos por edades.

Los principales clientes provienen de Canadá, España, Alemania, Francia y Gran Bretaña. Estos llegan fundamentalmente a través de las agencias Transat Tours Canada, Sunwing, Meiera`S Weltreisen, Havanatur Paris, Air Canada Vacations, Thomas Cook Alemania. Las edades predominantes son de 40 a 60 años y la estancia promedio es de cinco a siete días.

5. Estructuración de las actividades de animación por programas basados en los segmentos de la clientela.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, se propone una estructura para el Programa de actividades basado en siete días con actividades en la mañana, la tarde y la noche. Esto se muestra en la tabla cuatro.

Tabla 4

Estructura del Programa de Animación

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	Promoción e Información de las actividades Actividades de descubrimiento del entorno Actividades recreativas en playa y piscina						
Tarde	Tardes temáticas Talleres de creatividad						
Noche	Noches de animación tematizada						

Fuente: Elaboración propia

6. Diseño de los programas de animación basados en los segmentos y modelo de animación.

Para la elaboración del Programa de actividades se tuvieron en cuenta los segmentos de mercado que visitan el hotel Meliá Buenavista, la estancia media, las características del hotel y la estructura propuesta. Se implementó un modelo de animación de programas alternativos, que es el más adecuado para la entidad.

La animación en el hotel Meliá Buenavista debe ser concebida desde la interrelación entre todas las áreas y no solo como la responsabilidad específica del departamento de animación. Las actividades propuestas serán coordinadas por los animadores o personas encargadas de realizarla, que estén capacitados para ello. Estas no se cancelarán siempre que haya al menos un cliente dispuesto a participar. Es importante destacar que además de las actividades contempladas en este programa, son de especial importancia para este hotel, la información existente, la ambientación y decoración de interiores, la señalización de las pinturas, cuadros y elementos que se muestren, así como de la flora existente, de manera que provean información al cliente y se inserten como actividades contemplativas. Además, los clientes que lo deseen pueden solicitar implementos deportivos como net de voleibol para jugar en la playa, aunque no aparezca en el programa. El martes, día cubano, las áreas deben estar ambientadas en función de esto, así como los trabajadores deben portar junto con su uniforme algún elemento distintivo de cubanía: un sombrero, un pañuelo o una guayabera. El ritual del Sunset (Puesta del Sol) se seguirá realizando por ser la actividad más representativa y de mayor aceptación que le aporta al hotel un toque único y distintivo. (Anexo 11)

También se elaboró un programa emergente para situaciones excepcionales, con fecha para cuatro días. Es importante destacar que en estos casos es de suma importancia la comunicación con los clientes. (Anexo 12)

7. Elaboración de las fichas técnicas de cada actividad en programa.

A partir del programa propuesto, se obtienen los materiales y el equipamiento que se va a necesitar, esto lo va a evaluar el jefe de animación de conjunto con las áreas integradas, como el departamento de A+B, que va a proveer lo necesario para la realización de los cocteles, las bebidas y los platos de la cocina cubana. Los materiales a utilizar en los talleres realizados por personal contratado, serán facilitados por los mismos artistas. La entidad se hará cargo de garantizar lo necesario para la realización de los juegos pasivos y deportivos, así como para las clases y concursos de pintura, los instrumentos y elementos expositivos. Se elaboran las fichas técnicas correspondiente a las actividades que sirven como herramientas tanto de capacitación como de control. (Anexo 13)

8. Plan de divulgación de los programas de animación.

El Proyecto Operativo de Animación para el hotel Meliá Buenavista se realiza teniendo en cuenta las características propias de la animación para esta entidad, los segmentos de mercado con los que opera, los recursos de la entidad y del entorno, en un enfoque que considera animación como producto para el desarrollo de las actividades del programa. Lo fundamental para hacer cumplir este programa de animación consiste en la información que se le transmita al cliente desde que llega al hotel, durante el proceso de check in, se le debe entregar junto con el mapa del hotel, el programa de actividades; además, el mismo debe estar disponible en un mural en la recepción y deben existir pancartas en los principales lugares de acceso con las actividades fundamentales del día. Es esencial que los mayordomos lo conozcan y lo informen a sus clientes, así como todos los trabajadores que laboran directamente con los turistas. Este programa puede estar sujeto a cambios en dependencia de las actividades que se realicen en conmemoración a fechas especiales o eventos. Si se aplica correctamente y se cumplen todas las actividades, los clientes se sentirán satisfechos.

9. Evaluación de las necesidades sobre número óptimo de los animadores para el desarrollo del proyecto y la definición de sus funciones específicas.

A partir de lo expuesto anteriormente, para la consecución del programa de animación, la estructura del departamento puede seguir como hasta el momento, ya que cuenta con la cantidad necesaria de animadores para el desarrollo de las actividades, debido a que es

un hotel de mediano tamaño que no requiere mucho esfuerzo ni cantidad de personal para la realización de actividades, pues el peso principal lo constituyen las actividades contemplativas y mixtas, y los trabajadores se distribuyen por turnos de trabajo. No obstante, la dinámica en el desarrollo de este nuevo programa, corroborará si se hace necesario establecer algún cambio en la estructura o función de los animadores.

3.4. Evaluación por especialistas de la propuesta realizada

El Proyecto Operativo de Animación Turística se presenta a consideración de un número de especialistas, que determinan la validez de la propuesta realizada. Para ello, se seleccionaron algunos criterios de evaluación:

- Enfoque sistémico: La interrelación entre los recursos que posee el establecimiento y el entorno y entre las actividades que se proponen, garantiza una mejor gestión de la actividad de animación.
- Flexibilidad: El Proyecto Operativo de Animación debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.
- Orientación al cliente: La concepción y desarrollo del Proyecto Operativo de Animación debe estar orientada a la satisfacción de necesidades del cliente.
- Orientación a los objetivos: Cada uno de los objetivos implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de la gestión de animación. (De integración social, dentro y fuera del hotel, de participación, de descubrimiento, de aprendizaje y de actividades socioculturales).

Para calcular la cantidad de especialistas que evaluarán la propuesta realizada mediante los criterios seleccionados, se emplea la siguiente expresión:

$$E = \frac{P(1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

E: Número de expertos

P: Proporción de error estimado

i: Precisión

K: Fiabilidad del proceso, asociado al nivel de confianza seleccionado.

Para la presente investigación, se asumen los siguientes valores:

$$P = 0,06$$

$$K = 3,8416 (95\%)$$

$$i = 0,2$$

Por tanto $E \approx 6$ especialistas.

Después de haber calculado el número de especialistas, se seleccionan los mismos a partir de los siguientes criterios:

- Conocimientos del tema.
- Disposición a participar en la investigación.

También se lleva a cabo un análisis de la competitividad de los posibles especialistas, para conocer sus aptitudes para emitir un criterio válido para la investigación llevada a cabo. Para esto se utiliza el coeficiente K, que permite calcular el nivel de conocimiento del candidato acerca del tema, de acuerdo con su opinión. Se calcula mediante la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(Kc - Ka)$$

Donde:

K: coeficiente de competencia

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista sobre el problema; calculado de modo que: cero (0), indica absoluto desconocimiento y uno (1), indica pleno conocimiento de la problemática que se evalúa.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón. (Anexo 9)

De esta forma se determinó que los especialistas seleccionados están facultados para emitir criterios acerca de la propuesta realizada. Para la evaluación se explica a los mismos las características del proyecto, se aclaran las dudas que expongan y se les pide que emitan sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no los requisitos a través de un cuestionario sobre la base de los criterios de evaluación. (Anexo 10)

Después de evaluados los criterios, se halla la media aritmética como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos, para realizar el análisis cualitativo. Para ello se utilizan las siguientes expresiones:

Media aritmética: como medida de tendencia central refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Donde:

X_i = Evaluación dada por el especialista i

n = Total de evaluadores

Desviación típica: indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Donde:

X_i = Evaluación dada por el especialista i

\bar{X} = Media de evaluaciones

n = Total de evaluadores

Después de calculados estos valores, se aplica el coeficiente de variación de Pearson (γ) para determinar la cantidad de veces que la desviación típica contiene a la media. Para $\gamma=0$, la representatividad de la media sería máxima, para $\gamma=0.5$; la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. El coeficiente se determina con la expresión siguiente:

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

La siguiente tabla muestra los datos recopilados de la encuesta aplicada a los especialistas y los valores de la tendencia central, dispersión típica y el coeficiente de Pearson.

Tabla 5

Resultados de los valores de la encuesta

Especialistas	C1	C2	C3	C4
1	5	5	5	5
2	5	4	5	5
3	5	4	5	5
4	4	5	5	4
5	4	5	4	5
6	5	5	4	5
\bar{X}	4.67	4.67	4.67	4.83
σ	1.12	1.12	1.12	0.85
γ	0.24	0.24	0.24	0.18

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos del coeficiente de variación de Pearson oscilan entre 0.18 y 0.24, para cada uno de los criterios, por tanto, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los resultados de las encuestas muestran un comportamiento alto (mayor que cuatro) en la evaluación de los especialistas respecto al valor medio de cada uno de los criterios. Esto demuestra que existe correspondencia en el criterio de los especialistas y por tanto el Proyecto Operativo de Animación es evaluado de positivo para ser aplicado al hotel Meliá Buenavista.

3.5. Conclusiones del capítulo

1. El procedimiento dado por De la Tejera (2007), permitió elaborar el Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista de manera que se consolida el enfoque de la animación como producto y reconocen en su desarrollo los valores y recursos de la entidad y del entorno.
2. El Proyecto Operativo de Animación Turística para el hotel Meliá Buenavista tiene en cuenta las características de la entidad y propone un programa que integra actividades variadas durante todo el día que garantizan el disfrute, aprendizaje y autodesarrollo de los clientes durante su estancia; incluye también un programa emergente y las fichas técnicas de las actividades.

3. La propuesta de Proyecto Operativo de Animación para el hotel Meliá Buenavista fue evaluado de manera positiva por los especialistas en cuanto a los criterios: enfoque sistémico, flexibilidad, orientación al cliente y orientación a los objetivos, por lo que constituye una herramienta a utilizar para la gestión y ejercicio de toda iniciativa de animación, de manera que garantizará la satisfacción de los clientes mediante su implementación.

Conclusiones

CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las principales conclusiones aportadas por la investigación desarrollada:

1. La investigación bibliográfica realizada aportó los elementos teóricos necesarios para el estudio de la animación turística y el conocimiento de su adecuada gestión en las entidades hoteleras, para la posterior selección y aplicación del procedimiento de diagnóstico de la actividad de animación y la elaboración del Proyecto Operativo de Animación para la entidad objeto de estudio, como herramienta necesaria para el éxito de esta actividad.
2. El diagnóstico de la actividad de animación permitió identificar las principales deficiencias que presenta la gestión de la animación en el hotel Meliá Buenavista, fundamentadas en la carencia de un enfoque de animación como producto y con ello el poco aprovechamiento de las potencialidades del entorno y los recursos con los que se cuenta.
3. El Proyecto Operativo de Animación elaborado para el hotel Meliá Buenavista dotó a la entidad de una herramienta de gestión efectiva para garantizar la satisfacción de los clientes y su competitividad al tener un enfoque de animación como producto e incluir un programa de actividades, un programa emergente y las fichas técnicas, de acuerdo con las características del hotel y del entorno.
4. El resultado de la valoración de la propuesta realizada fue positivo, a partir del cumplimiento de los criterios seleccionados: enfoque sistémico, flexibilidad, orientación al cliente y orientación a los objetivos; lo que valida la hipótesis planteada y constituye una solución al problema de investigación planteado mediante el mejoramiento de la gestión de la animación en el hotel Meliá Buenavista.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, se recomienda:

1. Aplicar y poner en práctica el Proyecto Operativo de Animación Turística en el hotel Meliá Buenavista.
2. Dar seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la animación, reflejado en las encuestas realizadas.
3. Realizar revisiones periódicas de la propuesta de Proyecto Operativo de Animación Turística diseñada, para su perfeccionamiento constante.
4. Analizar, a largo plazo, los ingresos obtenidos en el hotel para conocer la influencia que ha tenido en ello la aplicación del Proyecto Operativo de Animación.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, P.P. (s.f.) *La animación turística conceptualmente*. Disponible en <http://www.sabelotodo.org/turismo/animacionconceptual.html>
- Acuña, M. (2011) *Técnicas de animación turística. Material complementario Módulo I. Animación turística: antecedentes históricos, conceptos y estilos*. Universidad Estatal a Distancia. Vicerrectoría Académica. Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (s.f.) *Diagnóstico social: conceptos y metodología*. Disponible en www.academia.edu/download/32794977/DIANGOSTICO_SOCIAL.docx
- Alonso, G. R. (2009) *Propuesta de Manual para Animación Turística*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
- Barbosa, G., (2007) *Procedimiento General para el Perfeccionamiento de la Banca Electrónica con orientación a la participación del cliente en la gestión del servicio. Una aplicación a Virtual Bandec*. (tesis de maestría) Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Bernal, D. Mora, C. E. Arellano, G. G. y Torres, K. M. (2014, febrero) La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2218/2066>
- Caroline, J. Gandara, J. M. Baidal, J. I. (2012, enero- junio) Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. *Investigaciones Turísticas*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23172/1/Investigaciones_Turísticas_03_02.pdf
- Cevik, H. y Yildirim, K. (2017). The quality of five-star hotel animation services in Turkey with regard to tourists' demographics. Disponible en: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=275881

- Chávez, A. y Mesalles, (2001) L. *El animador. Cómo organizar las actividades de los clientes en un hotel divertido*. Ediciones Alertas, Barcelona.
- Constitución de la República de Cuba [Const.]. (2019).
- Coppola, M. E. (2017). *7 tendencias de viaje para 2017 que impactarán en la industria turística global*. Recuperado de: <https://www.treksoft.com/es/blog/7-tendencias-viaje-2017-industria-turistica-global>.
- Corcho, I.L. (2016) *Estudio organizativo integral del área de regiduría de pisos en el hotel Cayo Santa María* (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Cunha, L. y Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. Lisboa. Portugal: Lidel - Edições Técnicas.
- Damnjanovic, A. Dorđević, S. y Dimitrijević, V. (2016, abril) Tourist area with particular focus on animation. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Phd_Aleksandar_Damnjanovic/publication/308991241_TOURIST_AREA_WITH_PARTICULAR_FOCUS_ON_ANIMATION/links/57fceb108aef0731c01f798.pdf
- De la Tejera, E. d. I. T. (2007) *Manual Operativo de Animación Turística y Desarrollo Sostenible*. La Habana. Cuba: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Feinberg, R. & Newfarmer, R. (2016). *Tourism in Cuba: Riding the wave toward sustainable prosperity*. Kimberly Green Latin American and Caribbean Center and Latin American Initiative at Brooking, Washington.
- Fernández, N. G., (2007) *La diversificación de los servicios hoteleros. Caso Mar del Plata*. (trabajo de Diploma). Licenciatura en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Frías, R. A.; González, M.; Jaquinet, R. (s.f.) *Aspectos teóricos sobre el proceso de animación Turística*.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Thomson Editores, Paraninfo, S.A.

- García, A., & Albuquerque, F. J. (2003) El turismo cultural y el de sol y playa: ¿sustitutivos o complementarios? *Cuadernos De Turismo*, (11), 97-106. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/19581>
- Gaviota. Manual de Animación (s.f.)
- Gordon, J. (2016, mayo). Economic Sanctions as 'Negative Development': The Case of Cuba. *Journal of International Development*. Doi: <https://doi.org/10.1002/jid.3061>
- Hernández, R. (2018) *Rediseño de la estrategia empresarial 2030 del complejo hotelero "Los Caneyes"*. (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Hernández, Y. y Machado, E.L. (2009) *Metodología para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en Pequeños y Medianos Hoteles de Cuba*. Trabajo Presentado en Primer Evento Provincial de Economía y Desarrollo del Turismo Econdestur.
- Jassa, N. (2014) *Perfiles de competencias para el área de animación en el hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna* (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Lewin, G. (2004) *Manual de recreación para pequeños hoteles*. Fundación Turismo para todos 2004.
- Limaski A. y Ruszkowski J. R. (2005, septiembre). International Tourism in the era of globalization. *Journal of European Economy*. Recuperado de <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1089/1075>
- Lizano, Y. (2018) *Proyecto Operativo De Animación Turística para el complejo Remedios* (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Machado, F., (2009) *Plan de acción para mejorar la gestión del área de los servicios gastronómicos en el Hotel "Los Caneyes"*._(tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Magan, C. (2018) *Diseño de la Estrategia Empresarial 2018-2022 de la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara*. (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Martí, M. (2010) Diseño del Proyecto Operativo de Animación Hotelera para el Hotel Comodoro. (tesis de pregrado). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Martín, R. (2006) *Principios, organización y práctica del turismo. Tomo 1*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana
- Martínez, C. C. (2001). Material docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara
- Martínez, C. C. (2019a) Diagnóstico empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Martínez, C. C. (2019b) Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Martínez, C.C. et al., (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Martínez, Y. (6 de mayo de 2019) Los estadounidenses quieren conocer a Cuba, a pesar de las prohibiciones de viaje y otras que les impone su gobierno. *Granma*, p.1.
- Meliá (s.f.) 34 *Hoteles en Cuba*. Disponible en: <https://www.melia.com/es/hoteles/cuba/home.htm>
- Meliá Hotels International Cuba (2017) a). *Cuba Más Que Nunca*.
- Meliá Hotels International Cuba (2017) b). *Dossier de Prensa*.
- Mendoza, et. al. (2018, marzo). Towards a Sustainable Sun, Sea, and Sand Tourism: The Value of Ocean View and Proximity to the Coast. *Sustainability*. Doi: <https://doi.org/10.3390/su10041012>
- MINTUR. (2001). NC-127:2001 Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico [Electronic Version].
- Mogrovejo, A. C. (2010) *La animación turística y su incidencia en la prestación de servicios*. Universidad de Cuenca.

Partido Comunista de Cuba (PCC), (2017). Lineamientos de la nueva Política Económica Social. VII Congreso del PCC. La Habana, Cuba.

Perdue, R. Immermans, H. Crouch, G. y Uysal, M. (2004) Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure. Disponible en https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q1WF0C_OAAoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=leisure+tourism+hospitality&ots=1Pr-J2DC9s&sig=5NwQIKGqHkgIVe7Wcm6UwxtkZ5I#v=onepage&q=leisure%20tourism%20hospitality&f=false

Prodetur (2017) *Animación turística*. Recuperado de <http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=ade6d12c-a0ac-46df-9f62-2d32b40cf612>

Puertas, X. (2004) *Animación en el ámbito turístico*. Editorial Síntesis. Madrid, España

Ramos, E., y Marques, P. (2012). O contributo da animação turística nas empresas. *Revista Turismo & Desenvolvimento*.

Ricaurte, C. (2009) *Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para planificadores*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44127848/6-Ricaurte09-GuiaPlanTuris-ver-fichas-al-final-post-2007.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551033163&Signature=1KdvzvuhxRoekoXoCvmoe1lkQY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRicaurte09_GuiaPlanTuris_ver_fichas_al_f.pdf

Rodríguez, G., Guerra, E. y Navarro, Y. (2011) *Propuesta de Manual para Animación Turística*. Santa Clara.

Rodríguez, P.L.R. (2015) *Sistema de acciones para el mejoramiento de la gestión de animación en la Empresa Hotel Los Caneyes* (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Ruiz, A. M. (2009) *Programa de actividades socioculturales para el perfeccionamiento de la gestión de animación turística hotelera. Aplicación hotel "Meliá Cayo Santa María"*. (tesis de maestría) Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Salinas, Eduardo. Salinas, Eros & Mundet, L. (2019) Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives. *Rosados Ventos. Turismo e hoepitalidade*. Doi: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- Santiago, E. y Morfín, M. C. (2011, julio/diciembre) Diálogo de saberes a través de la actividad turística. *El Periplo Sustentable*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4046849>
- Sosa, S. Á. (2008). *Entrenamiento para fortalecer la competencia comunicativa en negociadores. Una experiencia en el sistema bancario de Villa Clara*. (tesis de Maestría en Dirección), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Soto, C. R. (2006). *Procedimiento general para el diseño organizativo de la Empresa Ronera Central*. (tesis de maestría), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Stoner, J. A. (1995) *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Tabares, E. y Fernandes, P.O. (2017, julio) La contribución de la animación turística en la elección y la experiencia turística. El caso de la Región Alto Trás-os-Montes – Portugal. *Estudios y perspectivas del turismo*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000300006&lang=pt
- Ulacia, Z. y González, Y. (2008) *Apuntes sobre gestión de alojamiento. Primera Parte*. La Habana, Cuba:
- Valdés, A. B., (2008) *Procedimiento General para la implementación de un Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara*. (tesis de maestría). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Valdez, S., (1998) *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México, Editorial Trillas.
- Vera, A. C. (2015) *Proyecto Operativo de Animación para los Hoteles E Mascotte y Barcelona en el municipio de Remedios* (tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

Vera, J. F. y Baños, C. J. (2010, enero) Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15206/1/VERA%20y%20BA%c3%91Os%20renovaci%c3%b3n%20y%20reestructuraci%c3%b3n%20de%20destinos%20consolidados.pdf>

Zorrilla G., Zamora, D. T., Acosta, W. (2008). *Dirección Y Evaluación de Proyecto Turístico*. Ediciones Balcón.

Anexos

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 6

Conceptos de animación turística

Autor	Año	Concepto
1. Ander-Egg (citado en Acuña, 2011)	1983	La animación es un conjunto de técnicas sociales que basadas en una pedagogía participativa, tienen por finalidad promover prácticas y actividades voluntarias que se desarrollan en el seno de un grupo o comunidad determinada con la participación activa de la gente, y se manifiestan en los diferentes ámbitos de las actividades socioculturales, que procuran el desarrollo de la calidad de vida.,
2. Organización Mundial del Turismo (OMT) (citado en Acuña, 2011)	1983	la animación es cualquier acción realizada sobre un grupo, colectividad o medio, a través de la cual se desarrolla la comunicación y se garantiza la vida social.
3. Instituto Nacional de Turismo (INTUR)	1986	Otro concepto define a la animación turística como un conjunto de técnicas derivadas de la existencia de la recreación como un fenómeno orgánico de carácter biológico y social del hombre, que respaldadas por una base científica se organizan y desarrollan en función de satisfacer los intereses de carácter multivariado que presentan los turistas.
4. Escuela Nacional de Animación Turística, entonces CIATUR (citado en Frías, González, Jaquinet; s. f.)	1998	La Animación Turística es un servicio que opera integrando los valores socioculturales de un producto turístico con el objetivo de contribuir a la satisfacción de los intereses y motivos de los clientes. La animación implica que los clientes tengan posibilidad de elección, comunicación y entretenimiento, que puedan asociar el ocio a una experiencia de integración e intercambio en un marco festivo y de

-
- relajamiento mental que contribuya de hecho al desarrollo de su personalidad.
5. Profesionales que forman animadores en la Escuela Nacional de Animación Turística (citado en Frías, González, Jaquinet; s. f.)

La animación turística es un sistema de pensamientos y acciones, que proyectan la identidad nacional, influyendo en la planificación y organización integral del producto turístico, a fin de satisfacer las necesidades, intereses y motivaciones de los clientes, propiciando su participación activa en la recreación física y mental. Constituye una ventaja competitiva que acciona en la generación de ingresos.
 6. Blanco, L 2000 Conjunto de acciones que proyectan la cultura nacional y universal, influyendo en la planificación y organización armónica de una parte importante de los servicios turísticos a fin de satisfacer las expectativas de los clientes, propiciando su participación en el entretenimiento y la recreación. Constituye un elemento diferenciador de la oferta hotelera que además propicia la generación de ingresos.
 7. Chaves y Mesa (citado en Prodetur, 2017) 2001 Conjunto de acciones y técnicas dirigidas a motivar, promover y facilitar una mayor y más activa participación del turista en el disfrute de su tiempo vacacional.
 8. De la Tejera 2007 La animación contribuye al reconocimiento e integración del turista con el entorno teniendo una comunicación verdadera, real y oportuna para favorecer las relaciones humanas y sociales entre turistas, trabajadores y sociedad. La animación propicia al descubrimiento de la historia, la evolución social, las raíces y la evolución individual para fortalecer el desarrollo de las relaciones emotivo-afectivas encauzadas hacia experiencias que puedan
-

		resaltar los valores espirituales de los individuos, de la sociedad y de la nación.
9. Frías; González; Jaquinet		Se entiende por animación toda acción realizada en o sobre un grupo, una colectividad o un medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social, recurriendo a métodos semidirectores. La animación se considera un método de integración y de participación.
10. Mogrovejo	2010	La animación turística es considerada como el conjunto de acciones sociales que se llevan a cabo con el fin de responder a una necesidad recreativa pero organizada
11. Acuña	2011	Se entiende, entonces, que la animación turística es un conjunto de técnicas y acciones realizadas por una o varias personas con fines recreativos, comunicativos y de interacción sociocultural; promovidas y organizadas por el personal del establecimiento turístico, a fin de lograr un ambiente adecuado y satisfactorio para los clientes en su tiempo libre.
12. Santiago, E. y Morfín, M. C.	2011	la Animación es una metodología de intervención social que tiene como finalidad promover la cultura popular a través de sus actividades (técnicas previamente planeadas), esto se podrá lograr si se cuenta con una forma de organización adecuada, ya que se busca que el visitante participe en actividades socio-culturales; para lograr este objetivo, es necesario crear un proceso de desarrollo donde el individuo o grupo forme parte activa, y la animación, a su vez, proporcione un desarrollo físico y mental.
13. Cunha, & Abrantes, A.	L. 2013	La animación turística está compuesta por todas las actividades que buscan mejorar o aumentar las

atracciones de un destino, ocupar el tiempo libre de los visitantes o satisfacer las necesidades y experiencias vividas durante la estadía.

14. Tabares, E. y 2017
Fernandes, P.O. un proceso de integración y compromiso social, búsqueda de relaciones, descubrimiento de diferentes culturas y formas de vida y participación en actividades locales, que proporcionan desarrollo personal y la ruptura con las obligaciones sociales y profesionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Anexo 2

Tabla 7

Análisis taxonómico de los conceptos de animación turística

Elementos	Conceptos de animación													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Acción social	x	x	x	x				x	x	x	x	x		x
Actividades de participación	x			x	x	x	x		x			x	x	x
Recreación			x	x	x	x				x	x			
Comunicación	x			x				x	x		x			
Satisfacer a los clientes			x	x	x	x				x	x		x	
Relajación mental				x	x							x		
Proyección de la identidad					x	x		x				x		x
Ventaja competitiva					x	x								
Autodesarrollo	x			x				x				x		x
Total	4	1	3	7	6	5	1	4	3	3	4	5	2	4

Fuente: Elaboración propia

Leyenda

X: lo contiene

Anexo 3

Tabla 8

Modelos de producto animación

Producto animación	-	Características
Animación de programas alternativos	de	Corresponde a la adaptación de los programas de animación de acuerdo a las características de los distintos segmentos de clientela
Animación tematizada		Corresponde a programas bien diseñados, propuestos y retroalimentados con los clientes. La característica de estos programas se refleja por una fuerte temática variada y representativa de la Cultura Cubana. Los programas de animación provocan la vinculación de todas las áreas del hotel a esta temática así como también la participación de los turistas.
Animación de Cultura y sociedad		Corresponde ser aplicada a los hoteles de ciudad. La fuerza y el éxito de la animación consiste en saber vincular los programas culturales de la ciudad con los turistas del hotel, asimismo debe existir una correspondencia ante un compromiso de los animadores por acercar a los turistas con las realidades de la sociedad
Animación segmentada especializada		Corresponde ser dirigida a los segmentos que requieren de ciertos niveles de exigencia con referencia al tipo de animación que es necesario enfocar en el hotel.
Productos Animación opcionales	-	Corresponde a la oferta de productos por evento que pueden ser un espectáculo tematizado con o sin alimentos, rutas de exploración y descubrimiento con animación, eventos recreativos y de entretenimiento especiales

Fuente: De la Tejera (2007)

Anexo 4

Tabla 9

Comparación de procedimientos

Procedimientos para el diagnóstico

Aspectos generales	Procedimientos							
	Martínez et al. (2002)	Soto (2006)	Barbosa (2007)	Fernández (2007)	Valdés (2008)	Hernández y Machado (2009)	Ricaurte (2009)	Contacto PYME
Planificación	x	x		x				x
Clasificación		x						
Caracterización del objeto de estudio.	x		x	x	x	x		
Definición de objetivos		x					x	
Métodos o técnicas de diagnóstico	x	x		x			x	x
Análisis externo	x		x			x		x
Análisis interno	x		x			x		x
Análisis de los resultados	x	x	x	x	x	x	x	
Total	6/8	5/8	4/8	4/8	5/8	4/8	5/8	2/8

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

X: lo contiene

: no lo contiene

Anexo 5

Protocolo de entrevista semiestructurada

Esta entrevista se efectúa con el objetivo de conocer las peculiaridades que presenta la gestión de la animación en el hotel Meliá Buenavista, es necesario que responda con la mayor sinceridad posible ya que la información brindada será muy útil para el desarrollo de la investigación que se lleva a cabo.

1. ¿Considera Ud. importante la animación para el hotel Meliá Buenavista?
2. ¿Cree Ud. que la animación se gestiona como un producto en sí o como un complemento a la oferta hotelera?
3. ¿La animación en el hotel se vincula a las demás áreas y departamentos?
4. ¿Cómo se vincula el departamento administrativo/ de comercialización/ de calidad / de recursos humanos/ contable- financiero, a la gestión de la animación?
5. ¿La animación integra todos los elementos que existen en el hotel y el entorno?
6. ¿Existe un programa de animación que responda a los gustos y necesidades de los clientes? ¿Cómo se elabora? ¿Existen planes de contingencia?
7. ¿Qué instrumentos de retroalimentación existen para conocer las quejas y sugerencias de los clientes?
8. ¿Cuáles son, a su consideración las principales debilidades para el desarrollo de la animación el hotel?
9. ¿Cuáles son las actividades de mayor preferencia por parte de los clientes?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Elaboración propia a partir de Vera (2015)

Anexo 6

Tabla 10

Cronograma de actividades

Actividades	Inicio	Fin
1. Formación del grupo de diagnóstico	4/3/2019	5/3/2019
2. Elaboración del cronograma	7/3/2019	8/3/2019
3. Ejecutar el diagnóstico	12/3/2019	17/3/2019
4. Caracterización del área de animación	18/3/2019	19/3/2019
5. Análisis externo	20/3/2019	25/3/2019
6. Análisis interno	26/3/2019	30/3/2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Tabla 11

Programa de actividades Meliá Buenavista

¡Actividades Piscina!! Pool activities!!

Hora Time	Lunes	Martes Cuban Day	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9.:00	CLUB HOUSE						
11:30	Dancing lesson	Wáter streching	Zumba	Wáter streching	Gimnasia Matinal Keep fit	Dancing lesson	Zumba
12:00	Aqua Gym	Aqua Dance	Aqua Fitness	Aqua Gym	Aqua Dance	Aqua Fitness	Aqua Gym
15:00	Pool Volley	Cuban Day	Pool Volley	Pool Volley	Pool Volley	Pool Volley	Pool Volley
16:00	Wine Tasting	Demo Mojito	Fashion Show	Daikiri Lesson	Cata De Ron	Life Enrich	Spanish Lesson
16:30	Dancing Lesson						

¡Actividades en playa!! Beach activities!! Sun set

Hora Time	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10:00	Yoga	Pilates	Yoga	Yoga	Pilates	Yoga	Yoga
11:00	Beach Volley						
11:00	Walk at the beach	Walk at the beach	Paseo ecológico	Walk at the beach	Paseo ecológico	Walk at the beach	Paseo ecológico
17.00	Sunset ritual Live music						

¡Show nocturno!! ¡Night Show!!

Hora Time	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
19:00	Música en Vivo – Live Music						
21:30	Ballet Acuático Aqua Ballet	Noche Cubana Cuban Night	Rock Party	White Party	Música en la Terraza Music at the Terrace	Sexteto Guaimar et Sextet	Música en la Terraza Music at the Terrace

Fuente: Obtenido del Meliá Buenavista

Anexo 8

Tabla 12

Matriz DAFO

Fortalezas	Amenazas								Oportunidades						
		1	2	3	4	5	6	ST	1	2	3	4	5	6	ST
1	1	3	1	1	2	1	9	5	1	2	4	5	2	14	
2	2	2	3	2	2	5	16	5	3	3	5	4	2	17	
3	1	3	1	1	1	2	9	3	1	1	3	3	1	9	
4	1	4	1	1	3	1	11	5	1	4	3	4	2	14	
5	1	3	1	1	2	2	10	3	1	1	3	1	1	7	
ST	6	15	7	6	10	11	110	21	7	11	18	17	8	143	
Debilidades	1	1	5	1	1	2	1	11	1	1	1	1	2	3	9
	2	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	7
	3	1	5	1	1	2	1	11	1	1	1	2	2	2	9
	4	1	4	1	1	1	1	9	1	3	1	2	1	1	9
	5	1	3	1	1	2	1	9	1	1	1	2	2	1	8
	6	1	3	1	1	1	1	8	1	3	1	2	1	1	9
	ST	6	21	6	6	9	6	108	6	10	6	11	9	9	102

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

Tabla 13

Fuentes de argumentación de los expertos

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
Total	1	0.8	0.5

Fuente: Sosa (2008)

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras para que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de K_a para cada aspecto. De tal modo que si:

$K_a = 1$, influencia alta de todas las fuentes; $1 > K_a > 0,8$; influencia media de todas las fuentes y $0.8 > K_a = 0,5$; influencia baja de todas las fuentes.

Anexo 10

Cuestionario para el criterio de especialistas.

Realice una valoración de la propuesta de Proyecto Operativo de Animación Turística realizada, a partir de los siguientes criterios en una escala de uno (1) a cinco (5), de manera que cinco (5) representa la situación más favorable y deseada; si su respuesta no es favorable, deje sus opiniones.

Criterios	1	2	3	4	5
Enfoque sistémico: La interrelación entre los recursos que posee el establecimiento y el entorno y entre las actividades que se proponen, garantiza una mejor gestión de la actividad de animación.					
Flexibilidad: El Proyecto Operativo de Animación debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.					
Orientación al cliente: La concepción y desarrollo del Proyecto Operativo de Animación debe estar orientada a la satisfacción de necesidades del cliente					
Orientación a los objetivos: Cada uno de los objetivos implica pasos para el desarrollo y perfeccionamiento de la gestión de animación. (De integración social - dentro y fuera del hotel, de participación, de descubrimiento, de aprendizaje y de actividades socioculturales).					

Observaciones:

Fuente: Elaborado a partir de Vera (2015)

Anexo 11

Tabla 14.

Programa de actividades.

Horario	Lugar	Lunes	Martes Día Cubano	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana								
Estiramiento en el agua y anuncios								
9:00	Piscina							
9:00	Playa	Yoga	Aeróbicos	Pilates	Taichí	Yoga	Aeróbicos	Pilates
10:00	Piscina	Clases de baile	Juego de dominó	Aquagym	Zumba	Gimnasia matutina	Clases de español	Aquagym
11:00	Playa	Petanca	Quiz (cultura e historia de Cuba)	Caminata en la playa	Paseo ecológico	Paseo ecológico	Limpieza en la playa (premio para destacado)	Concurso de fotografía
11:00	Piscina				Voleibol			
12:00	Piscina	Preparación de mojito	Desfile de moda cubana	Cata de vino	Clases de daiquirí	Concurso de coctelería	Exposición de cuadros de artistas locales	Baile acuático
Tarde								
15:00	Piscina	Concurso de pintura	Elaboración de tabacos	Club de lectura	Gimnasia en el agua	Trabajo con el junquillo	Clases de artesanía	Exposición de una máquina de hacer algodón
16:00	Piscina	Exposición de las pinturas del concurso	Cata de ron	Trabajos con naturaleza muerta	Clases de percusión	Juego de ajedrez	Tarde de Artes escénicas	Trabajos con naturaleza muerta
17:00	Piscina	Elección y muestra de la pintura ganadora	Exposición de platos cubanos	Exposición de manualidades	Exposición de instrumentos musicales	Exposición de fotografías del hotel.	Exposición de artesanía	Exposición de las fotografías del concurso
17:00	Playa	Puesta del Sol – Música en Vivo						
Noche								
19:00	Terraza del lobby bar	Música en Vivo						
21:00	Piscina	Ballet Acuático	Noche cubana	Noche del amor	Fiesta Blanca	Noche de magia	Sexteto Guaimaret	Show de baile
22:00	Terraza	Música en la terraza						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12

Tabla 15.

Programa emergente

Horario	Lugar	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Mañana					
10:00	Recepción	Juego de dominó	Juego de ajedrez	Desfile de moda cubana	Pasatiempos (crucigramas, sudoku)
11:00	Lobby bar	Sorteo	Pasatiempos	Clases de pintura	Clases de español
12:00	Lobby bar	Cata de ron	Cata de vino	Club de lectura	Concurso de coctelería
Tarde					
15:00	Recepción	karaoke	Tarde de cine	Exposición de manualidades	Bingo
16:00	Lobby bar	Clases de artesanía	Trabajos con naturaleza muerta	Clases de daiquirí	La hora del café cubano
Noche					
19:00	Recepción	Videos musicales			
19:00	Lobby bar	Música instrumental			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13

Fichas técnicas de las actividades.

FICHA TÉCNICA # 1		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: aeróbicos		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 9:00	LUGAR: Playa
TEMÁTICA: deportiva	TIPO DE ANIMACIÓN: Participativa	
OBJETIVOS: participativa	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: El animador guía a los participantes en ejercicios como caminar, trotar, nadar, bailar, que contribuyen a mejorar su capacidad física.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES:	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 2		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: taichí		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 9:00	LUGAR: Playa
TEMÁTICA: deportiva	TIPO DE ANIMACIÓN: Participativa	
OBJETIVOS: participación	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: El animador dirige a los participantes en la práctica de este deporte que ayuda en la salud y es también una técnica de meditación	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES:	

ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad
--	---

FICHA TÉCNICA # 3		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Juego de dominó		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 10:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: lúdica	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Participación, integración social y descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: Juegos de dominó en parejas y se reconoce la pareja con más juegos ganados. Se pone en contacto a los clientes foráneos con un juego típico del país.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: Juegos de dominó, mesas, sillas	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Número de participantes en el torneo, observación de las reacciones de los clientes durante el torneo, monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad.	

FICHA TÉCNICA # 4		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Limpieza en la playa		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 11:00	LUGAR: Playa
TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Participativa	
OBJETIVOS: participación y descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN:	RESPONSABLES: Jefe de Animación	

El animador le entrega a cada voluntario un saco y juntos recolectan la basura que exista en el área de las tres playas, al tiempo que este realiza una charla educativa sobre el cuidado dl medio ambiente. Se entregan artesanías como premios a los participantes.	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: sacos, artesanía para los premios	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Cantidad de participantes y monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 5		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Concurso de fotografía		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 11:00	LUGAR: Playa
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Participación y descubrimiento	ANIMADORES: tres trabajador	
RESUMEN: Se exhorta a los clientes a que salgan a tomar fotos sobre los lugares o momentos que más les han impactado en el hotel y a que las presenten para luego seleccionar las mejores entre tres jueces.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES:	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 6		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Preparación de mojito		

CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 12:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa	
OBJETIVOS: Participación y aprendizaje	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: El barman del bar piscina, junto con un animador, preparan el mojito al tiempo que explican sus ingredientes y formas de preparación, y después de haber dado una charla sobre el surgimiento de este. Al final se les ofrecen los cocteles a los clientes.	RESPONSABLES: Jefe de Animación y Jefe de A y B	
	ÁREAS VINCULADAS: A y B	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: Ron Havana Club, hierba buena, hielo, azúcar, cristalería, absorbente, removedor, macerador.	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 7		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Clases de daiquirí		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 12:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Descubrimiento, aprendizaje	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: El barman del bar piscina, junto con un animador, preparan el daiquirí al tiempo que explican sus ingredientes y formas de preparación, y después de haber dado una charla sobre el surgimiento de este. Al final de prepararlo exhortan a los clientes a que lo hagan ellos mismos.	RESPONSABLES: Jefe de Animación y Jefe de A y B	
	ÁREAS VINCULADAS: A y B	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: ron blanco, limón, azúcar, hielo, sabor, cristalería, absorbente, batidora.	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL:	RESULTADOS:	

Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad
--	---

FICHA TÉCNICA # 8		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Concurso de coctelería		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 12:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Descubrimiento y aprendizaje	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: En el bar de la piscina, los animadores y el barman exhortan a los clientes a inscribirse con su nombre y el nombre del trago a preparar (puede ser de su invención). Se prueban todos a medida que se van preparando y al final se seleccionan los tres mejores.	RESPONSABLES: Jefe de Animación y Jefe de A y B	
	ÁREAS VINCULADAS: A y B	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: bebidas, hielo, cristalería y cubertería, utensilios, frutas para decoración	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 9		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Concurso de pintura		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Descubrimiento, participación	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN:	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	

Los animadores anotan los nombres de los participantes y le entregan a cada uno los instrumentos necesarios, y aclaran siempre que no es necesario ser profesionales, sino tener interés y pasión por dibujar.	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: hojas para pintar, pinturas
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 10		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Elaboración de tabaco		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa	
OBJETIVOS: Descubrimiento y aprendizaje	ANIMADORES: un artista contratado	
RESUMEN: Es realizado por un profesional que, a medida que hace su trabajo, les explica a los clientes cómo hacerlo. Se pone en contacto al cliente con uno de los elementos distintivos del país.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: tabaco, prensa	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 11		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Club de lectura		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00	LUGAR: Piscina

TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Participativa
OBJETIVOS: Integración social, participación, descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador
RESUMEN: Cada participante habla de un libro que le interese de forma que se produzca un debate, y el animador hace promoción a uno o varios libros de los que se existen a disposición de los clientes al contar un resumen del tema. De esta forma se garantiza el vínculo ente los huéspedes.	RESPONSABLES: Jefe de Animación
	ÁREAS VINCULADAS:
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: libros
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 12	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Trabajo con el junquillo	
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00 LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa
OBJETIVOS: Descubrimiento, aprendizaje	ANIMADORES: un artista contratado
RESUMEN: Un profesional se dedica a hacer su trabajo para que todos lo observen. Al finalizar puede exponer sus piezas completas y venderlas si existe algún interesado y a un precio establecido.	RESPONSABLES: Jefe de Animación
	ÁREAS VINCULADAS:
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: junquillo
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	
---	--

FICHA TÉCNICA # 13		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Clases de artesanía		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: participación, descubrimiento, aprendizaje, actividades socioculturales.	ANIMADORES: dos trabajadores	
RESUMEN: Un animador dirige a los clientes enseñándolos a hacer una artesanía cada cual con los mismos materiales, y el otro los va supervisando, de forma que se mezclen con el entorno cubano.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: cuerda, piedras y caracoles....	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Cantidad de participantes y monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 14		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Exposición de una máquina de hacer algodón		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 15:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa	
OBJETIVOS: Descubrimiento, aprendizaje	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: Se expone la máquina y se señala el nombre, además un animador trabaja con ella para demostrar su funcionamiento.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	

	RECURSOS MATERIALES: máquina de algodón, azúcar
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 15		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Trabajos con naturaleza muerta		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 16:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Aprendizaje, descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: Se exponen los elementos que haya, mientras un animador trabaja con ellos para hacer diversas figuras y enseña a los clientes a hacerlas también.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: naturaleza muerta, cartón, pegamento...	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 16		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Juego de ajedrez		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 16:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Lúdica deportiva	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Participación, integración social	ANIMADORES: un trabajador	

RESUMEN: Juego entre varias parejas, los ganadores se enfrentan entre sí hasta llegar a tener un campeón.	RESPONSABLES: Jefe de Animación
	ÁREAS VINCULADAS:
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: juegos de ajedrez, mesas, sillas
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 17	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Clases de percusión	
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 16:00 LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa creativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta
OBJETIVOS: Aprendizaje, descubrimiento	ANIMADORES: un artista contratado
RESUMEN: Un artista se reúne con varios clientes y les enseña a tocar un instrumento (tambor, batería, maracas...)	RESPONSABLES: Jefe de Animación
	ÁREAS VINCULADAS:
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: instrumento de percusión
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 18		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Exposición de platos cubanos		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 17:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa	
OBJETIVOS: Aprendizaje, descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador y un cocinero	
RESUMEN: Alrededor de la piscina, se montan mesas decoradas que muestren distintos platos cubanos con el nombre señalado. Un animador dirige la atención de los clientes y un cocinero explica las características de cada uno. Se ponen platos y cubierto para que los clientes puedan degustar.	RESPONSABLES: Jefe de Animación y Jefe de Cocina	
	ÁREAS VINCULADAS: Cocina	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: alimentos e instrumentos de cocina	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 19		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Exposición de artesanía		
CLASIFICACIÓN: Matutina	HORARIO: 17:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Contemplativa	
OBJETIVOS: Descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: Se ponen en mesas expositivas trabajos de artesanía hecha, tanto por los clientes como por los animadores, señalada con el nombre que se le haya dado y los materiales utilizados en cada una.	RESPONSABLES:	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: artesanía	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL:	RESULTADOS:	

Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad
--	---

FICHA TÉCNICA # 20		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Exposición de manualidades		
CLASIFICACIÓN: Vespertina	HORARIO: 17:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Formativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Descubrimiento	ANIMADORES: un trabajador	
RESUMEN: Se exponen todos los trabajos realizados con papel, cartón, arcilla, plástico, lana, vidrio y se señalan los materiales utilizados.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES: manualidades	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 21		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Noche del amor		
CLASIFICACIÓN: Nocturna	HORARIO: 21:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Recreativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Participación, descubrimiento, integración	ANIMADORES: dos trabajadores y bailarines profesionales	
RESUMEN:	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	

Decoración del espacio en un ambiente que inspire amor, alegría, pasión, a través de las luces, flores, globos... Música romántica, parejas de baile.	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES: elementos decorativos
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad

FICHA TÉCNICA # 22		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Noche de magia		
CLASIFICACIÓN: Nocturna	HORARIO: 21:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Recreativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	
OBJETIVOS: Participación, descubrimiento, integración	ANIMADORES: un trabajador y un mago	
RESUMEN: Un mago profesional realiza un show de magia con ayuda de un animador, y presenta varios trucos en algunos de los cuales involucra a los clientes.	RESPONSABLES: Jefe de Animación	
	ÁREAS VINCULADAS:	
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios	
	RECURSOS MATERIALES:	
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad	

FICHA TÉCNICA # 23		
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Show de baile		
CLASIFICACIÓN: Nocturna	HORARIO: 21:00	LUGAR: Piscina
TEMÁTICA: Recreativa	TIPO DE ANIMACIÓN: Mixta	

OBJETIVOS: descubrimiento, integración	ANIMADORES: bailarines contratados
RESUMEN: Bailarines profesionales muestran sus habilidades en una presentación de ritmos y bailes individuales y en grupos.	RESPONSABLES: Jefe de Animación
	ÁREAS VINCULADAS:
	TURISTAS INSERTADOS: Participantes voluntarios
	RECURSOS MATERIALES:
ESTRATEGIA PROMOCIONAL: Información en programa de actividades, mural de animación, folletos, invitación en la habitación y comunicación oral por parte de los trabajadores.	RESULTADOS: Monitoreo de los comentarios de los clientes acerca de la actividad