

TESIS DE GRADO

LA IMAGEN COMO VARIABLE ESTRATÉGICA EN LA
GESTIÓN DEL “HOTEL DEL RIJO” EN SANCTI SPÍRITUS

DIPLOMANTE: ARIANNA RENDÓN ALBALAT

TUTORA: MSc. DAYANA DUFFUS MIRANDA

CURSO: 2012-2013

Dedicatoria

A mi mamá, por ser la mejor madre del mundo, por su cariño infinito, por confiar siempre en mí y empujarme a alcanzar mis metas, por todo su sacrificio.

A mi papá por ser mi más grande ejemplo y guiar mis pasos, por sentirse orgulloso de mí y por toda la confianza y amor que me ha dado.

A mi hermano por estar siempre cuando lo necesito.

A mi abuela y mi tía que son mis segundas mamás, por su cariño y apoyo.

Agradecimientos

Agradecimientos

A mi mamá y papá por confiar siempre en mí, por ayudarme a ser siempre mejor, por estar presentes en cada uno de mis proyectos, este logro es también de ustedes.

A mi familia, por estar siempre a mi lado, por mostrarme el mejor camino, por darme aliento en los momentos más difíciles.

A mi hermano por hacerme sentir que soy un motivo de orgullo para él.

A Ale por ayudarme a alcanzar esta meta y creer en mí, por hacerme sentir que cuento con su apoyo y amor para lo que necesite, aún estando lejos.

A mi abuela, mi tía, mis primos por estar siempre pendiente a que desarrollara con éxito mi investigación.

A mi tío Reiniel, por su apoyo y empeño en la realización de este trabajo.

A mis amigas Yanelys, Yaslany y Yolana porque hicieron estos 5 años más fáciles, por su ayuda, su compañía y consejos oportunos.

A mi tutora, por enseñarme que alcanzar un sueño implica sacrificio, por la oportunidad de guiar mis pasos bajo su sabiduría.

A los profesores que he tenido durante la universidad que ayudaron en mi formación profesional.

A los trabajadores del Hotel del Rijo y demás personas que han colaborado de una forma u otra en la realización de esta investigación.

A todas aquellas personas que he conocido, que quiero y me tienen aprecio, porque de todas he aprendido algo y me han ayudado a ser cada día un poco mejor.

A todos, muchas gracias

Pensamiento

“Pocos ven lo que somos... pero todos ven lo que aparentamos.”

Maquiavelo

Resumen

En un sector tan competitivo como el turismo donde los destinos y hoteles compiten fundamentalmente sobre la base de su imagen percibida para poder alcanzar una posición sólida, se requiere del desarrollo de una imagen positiva en los mercados objetivos. El trabajo titulado: “La imagen como variable estratégica en la gestión del Hotel del Rijo en Sancti Spíritus” comienza con un análisis del sector turístico y sus componentes, luego aborda aspectos conceptuales sobre la imagen, que permiten una correcta interpretación para su medición, su relación con la identidad y otras variables y su papel en la dirección estratégica. Se analizan las metodologías referenciadas para medir imagen e identidad de empresas derivando una propuesta de procedimiento que permitirá conocer las percepciones de la demanda, para en base a estas, tomar decisiones más acertadas en la gestión de los servicios hoteleros. Por último se desarrolla la investigación de mercado, para medir la imagen e identidad del Hotel del Rijo como soporte a la gestión estratégica de este. Además se hace posible detectar puntos fuertes y débiles a tener en cuenta por parte de la dirección del hotel en su proyección estratégica. El objetivo de este estudio es aplicar un procedimiento que permita la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión del Hotel del Rijo. Para la aplicación del procedimiento se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Los datos obtenidos se procesan con el paquete estadístico SPSS versión 20.0 para Windows y se analizan considerando elementos de la estadística descriptiva e inferencial.

Abstract

In such a competitive sphere like tourism, where destinations contend fundamentally on the base of their perceived image to reach a solid competitive position, building a positive representation in the target market is of the essence. The research entitled: "The image as a strategic variable in the management of the *Hotel del Rijo* in Sancti Spíritus" begins with an analysis of the tourist sector and its components, then it approaches conceptual aspects of the image that allow a correct interpretation for its measurement, its relationship with other variables and its role in the strategic direction. The indexed methodologies are analyzed to measure the image of some companies, obtaining a proposal that will allow knowing the perceptions of the demand, and, based on these, making the correct decisions in the administration of the hotel services. Finally, the market investigation is developed, to measure the identity and image of the Hotel del Rijo, as a support to its strategic administration. It enables also the possibility to detect the strong and weak aspects to keep in mind by the hotel's managing board. The objective of this study is to apply a procedure that allows using the image as a strategic support in the administration of the Hotel del Rijo. For the application of the procedure, quantitative and qualitative techniques are applied, by means of personal surveys, direct observation, in depth interviews as well as the documental revision. The obtained data are processed with the statistical package SPSS 20.0 version for Windows, which are analyzed taking account elements of the descriptive statistics.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico	4
1.1 Características del turismo como sector de la economía nacional	4
1.2 Retos y perspectivas del Turismo en Cuba	12
1.3 Características de la dirección hotelera	15
1.4 Conceptualización de la imagen	24
1.4.1 Componentes de la imagen de hoteles	26
1.4.2 Relación de la imagen con otras variables estratégicas en el sector turístico	29
Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles	34
2.1 Análisis de las metodologías para medir identidad e imagen	34
2.2 Necesidad de un procedimiento que permita utilizar la imagen como variable estratégica en hoteles cubanos	42
2.3 Descripción del procedimiento a aplicar para la utilización de la imagen como variable estratégica en hoteles de Cuba	45
2.4 Validación del procedimiento y escalas de medida a través de la opinión de expertos	55
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo	61
3.1 Caracterización del objeto de estudio	61
3.2 Descripción del proceso de dirección estratégica en el hotel	62
3.3 Desarrollo de las escalas de medidas para la identidad e imagen	63
3.4 Diseño del instrumento de investigación: el cuestionario	64
3.5 Recolección de los datos	66
3.6 Procesamiento e interpretación. Resultados de la investigación	67
3.6.1 Medición de la identidad	68
3.6.2 Medición de la imagen	72
3.6.3 Análisis de validez y fiabilidad de los instrumentos de medición de la identidad e imagen	77
3.6.4 ANOVA para medir diferencias significativas de las percepciones de la imagen según edad y sexo	79

3.7 Confección del imagograma e identigrama	79
3.8 Perfil estratégico en base a la imagen del cliente	80
3.9 Propuesta de lineamientos estratégicos en base al perfil de identidad e imagen del Hotel del Rijo	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El turismo en Cuba se ha convertido en una actividad económica con proyección estratégica que pretende fundamentar una oferta turística competitiva y sustentable y un equilibrio socio- económico con el fin de mantener y potenciar el patrimonio natural, histórico y cultural de la nación, así como aumentar la captación de divisas para el país. La dinámica y las tendencias actuales del sector, a nivel mundial, se caracterizan por desarrollarse en un entorno turbulento, lo que se ve agudizado por el incremento de las exigencias de los consumidores siendo necesario hacer énfasis en la imagen empresarial con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes. El turismo no solo se enfrenta a un crecimiento acelerado sino que por otra parte existen nuevos desafíos: rápidos cambios en el entorno económico, político y tecnológico, disminución drástica de las distancias, de los tiempos de reacción, riesgos de deterioro en áreas urbanas, creciente número de competidores, mayor disponibilidad de información por parte de los compradores, dependencia cada vez mayor de recursos propios, surge entonces la necesidad de pensar globalmente, (Oyarzún y Szmutt 2007).

Uno de los problemas principales que enfrentan hoy los hoteles cubanos es la carencia de instrumentos válidos y fiables que les permitan conocer la dinámica de los mercados para poder adaptarse a los cambios constantes que suceden en estos; lo que influye de manera negativa en la toma de decisiones eficaces, la explotación de la capacidad de la planta hotelera y por consiguiente en los beneficios percibidos. Al ser la imagen un elemento de administración que juega un papel determinante en el turismo y constituye una de las variables más influyentes en el sector, se hace necesaria una mejor gestión de la misma incorporada al proceso de dirección estratégica. La imagen de hoteles como determinante fundamental del comportamiento del turista en el proceso de elección, es una variable que carece de una adecuada gestión en Cuba. En el "Hotel del Rijo" existen marcadas deficiencias en el proceso de análisis estratégico por lo que se hace necesario la utilización de la imagen como variable estratégica en la detección de fortalezas y debilidades empresariales con un enfoque al cliente. Dada la importancia del estudio de la imagen en el sector turístico y la escasez desde el punto de vista teórico y práctico

de procedimientos e instrumentos que permitan medir la imagen de las instituciones hoteleras del sector en la región central del país, se plantea como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a la mejora de la gestión en el “Hotel del Rijo” mediante la aplicación de un procedimiento que permita la utilización de la imagen como soporte estratégico?

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento que permita la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión del “Hotel del Rijo”.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis crítico que permita la valoración del papel y lugar de la imagen en la gestión estratégica de instalaciones hoteleras.
2. Implementar el procedimiento para la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión del “Hotel del Rijo”.
3. Evaluar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medición aplicados como parte del procedimiento para la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión de hoteles.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se verifica la siguiente hipótesis: Si se aplica un procedimiento que permita utilizar la imagen como soporte estratégico en el “Hotel del Rijo”, es posible contribuir a la mejora de la gestión del mismo.

Se parte de una secuencia metodológica deductiva donde se realiza una revisión bibliográfica relativa a las áreas de estudio. Luego se valora este cuerpo de conocimientos con el objetivo de identificar secuencias de análisis comunes, asociación de estructuras complementarias que permitan, haciendo uso de la síntesis, establecer el estado de la cuestión en lo relativo a la conceptualización, papel y medición de la imagen en la gestión de hoteles así como variables asociadas. Este análisis permite confirmar la necesidad de aplicar un procedimiento de medición de imagen para lo cual se utilizará una secuencia metodológica de orientación inductiva. Para esto se requiere en primer lugar, partir de postulados teórico-prácticos establecidos en relación con la imagen, su relación con otras variables y su papel dentro de la gestión de hoteles. En segundo lugar se utilizarán

técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que permitan el desarrollo del procedimiento aplicado para lo que se empleará la observación directa, entrevista a profundidad, análisis de documentos de la empresa, consulta con expertos y el cuestionario. En el procesamiento de estos datos se utilizará además, técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales que permitan analizar los datos recolectados. El cuerpo del informe de investigación según la metodología utilizada se estructura en tres capítulos el primero se relaciona con la elaboración de un marco teórico que sirva de referencia para conocer las principales concepciones de la imagen y el papel que representa la misma en la dirección estratégica de hoteles. En el capítulo dos se realizará un diagnóstico de la situación que presenta la dirección estratégica en el sector turístico en Villa Clara y Sancti Spíritus. Además se describe el procedimiento a aplicar para la utilización de la imagen como variable estratégica en hoteles y se valida a través de expertos el procedimiento y las escalas de medida para identidad e imagen. En el capítulo tres se aplica el procedimiento en el caso específico del “Hotel del Rijo”.

El principal aporte de esta investigación consiste en que se aplica por primera vez en el “Hotel del Rijo” un procedimiento que permitirá a la administración diagnosticar su organización, desde la perspectiva de sus clientes y trabajadores lo que contribuye a reducir las diferencias existentes entre lo que desea el demandante y lo que brinda el oferente. Estos elementos contribuyen al perfeccionamiento del análisis estratégico en la instalación lo que permite mejorar el diseño e implementación de las estrategias empresariales.

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

A partir del siglo XX el turismo se convirtió en uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel internacional, pasando a ocupar un lugar importante en el desarrollo económico de muchos países. Nuestro país no está exento de esta tendencia ya que desde la década de los noventa debido a cambios coyunturales y estructurales de la economía cubana este sector se ha convertido en la locomotora de la economía y en uno de los factores pivotes de la acumulación nacional. El turismo se ha convertido en un sector principal, necesario, básico, dinámico y con la posibilidad de tener un efecto multiplicador en la economía cubana que contribuye al desarrollo del país con elevadas utilidades de un producto turístico autóctono, sustentable, competitivo internacionalmente y cuya alta calidad se fundamenta en la realidad social e identidad cultural de la nación. En el presente capítulo se hace referencia a las tendencias actuales del sector turístico, además de su desarrollo en nuestro país, se analizan las características generales de la dirección estratégica en el sector hotelero, se abordan los diferentes conceptos de imagen y los componentes que integran la misma, así como la relación de esta con otras variables estratégicas del sector turístico como la satisfacción del cliente, la calidad y la identidad, el papel y lugar de la imagen en la dirección de hoteles, así como la necesidad de utilizar una planificación interactiva.

1.1 Características del turismo como sector de la economía nacional

El sector turístico es complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los elementos que lo constituyen. Desde el punto de vista económico, podemos definir el turismo como el negocio de proveer y comercializar servicios y facilidades para el placer de los viajeros, por tanto, el concepto de turismo está directamente relacionado con los gobiernos, transportistas, alojamientos, restaurantes e industrias de entretenimiento. Actualmente se reconoce al turismo como una de las actividades económicas legales más importante del

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

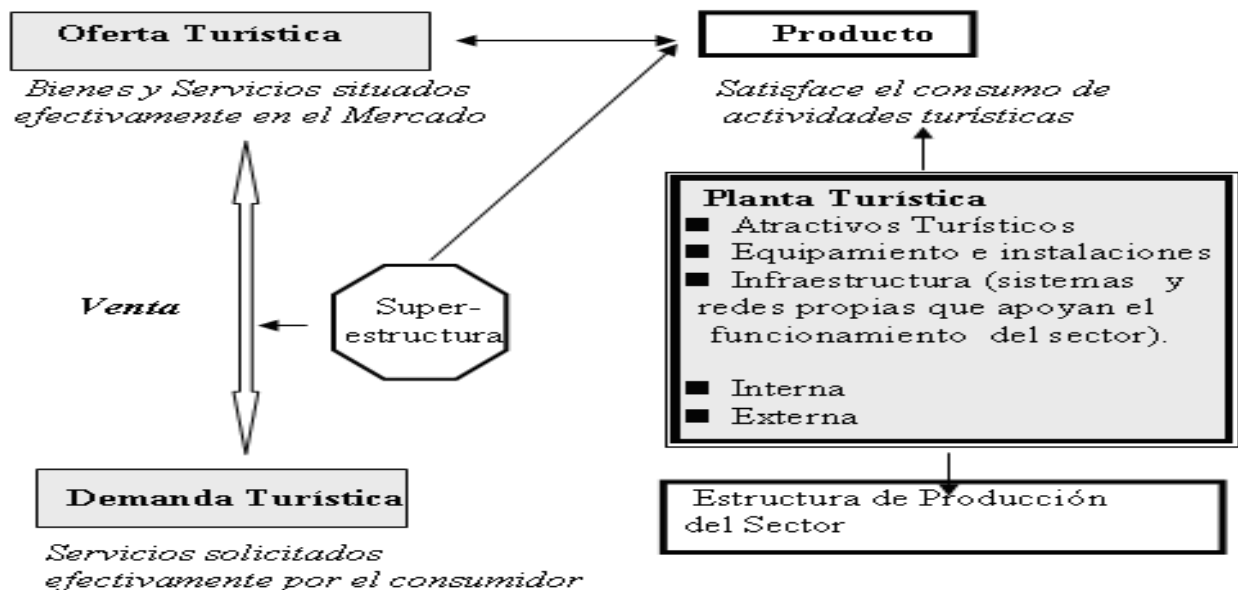
planeta por su aporte a las economías nacionales y domésticas (Santana Talavera, 2007; Esteban, 2004; Josefá, 2010). Al igual que cualquier otra actividad económica el objetivo principal del turismo es obtener rentabilidad sobre la utilización de recursos naturales, financieros, humanos e infraestructura con el mayor grado posible de eficiencia y eficacia ofertando un producto turístico capaz de satisfacer las necesidades cambiantes del cliente. La actividad turística es complicada debido a las características propias de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecederabilidad).

A partir de las transformaciones que se sucedieron en Cuba desde el derrumbe del Campo Socialista, el turismo se convirtió en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país. Se logró reactivar el turismo internacional hasta convertirlo en el primer renglón de la economía, durante varios años, y en la actualidad es el segundo sector que más divisas recauda en el país. Ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural (Abel y Cáravez, 2009). Con la creación del Ministerio de Turismo (MINTUR) en 1994, como órgano encargado de rectorar la actividad turística en el país, se incrementan las asociaciones con capital extranjero y el surgimiento de empresas e instituciones de servicios, que incluye empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional (Silveira et al., 2010). La isla se encuentra entre los destinos turísticos del Caribe en los que se aplica un modelo sostenible acorde con el medio ambiente, y que genera efectos positivos. Posee importantes reservas de la biosfera, paisajes naturales, parques nacionales y áreas protegidas vírgenes. Cuenta con novecientos kilómetros lineales de excelentes y limpias playas y ocho sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (León y Duffus, 2011). Cuando se habla de turismo hay que hacer referencia a los componentes y relaciones generales (Boullón, 1990) expuestos en la figura 1.1, que posibilitan la realización y funcionamiento del sistema turístico (Baud-Bovy, 1982; Bull, 1991; Coltman, 1989), para lo cual es necesario abordar la definición de la demanda y la oferta en dicho sector, conceptos claves que fundamentan y determinan las especificidades de los estudios de imagen en el

Capítulo 1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

sector turístico (Mill y Morrison, 1985; Echtner y Ritchie, 1991; Dann, 2000, Murphy et al., 2000; Ritchie y Crouch, 2000; Esteve, 2008).

Figura 1.1. Funcionamiento del sistema turístico



Fuente: (Pons y Morales 2008; adaptado de Boullon, 1990).

La definición de demanda turística ha sido tratada de forma diferente según los intereses de cada autor (Albert, 1989; Bull, 1996; Faulkner, 1997; OMT, 1998; Díaz, 2003) pero la más abarcadora es la que plantea que es: “el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y residencia habitual” (Cooper et al. 1993; Martín, 2003; Serra, 2003; González, 2011)

Otro elemento importante para el análisis de la demanda turística es considerar que por su naturaleza, ansia o deseo de disfrutar los conocimientos de nuevos espacios, regiones, costumbres y diferentes variedades de lo habitual o cotidiano, es totalmente distinta a cualquier otra (Bull, 1994; Figuerola, 1985; Kotler 1997; Díaz, 2003, Martín, 2003; Maduro, 2008; Oyarzún y Szmulewicz, 2008). La demanda de un viaje satisface una inclinación de índole espiritual o psicológica (Figuerola, 1985; Mill y Morrison, 1985; Coltman, 1989; Klenosky y Gitelson, 1998; Bigné y Sánchez, 2001; Barsky y Nash, 2003; Bigné, 2005) donde no todos los turistas siguen los

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

mismos patrones de conducta. Estas diferencias en los patrones de conductas también se pueden explicar mediante la teoría expuesta por Mathieson y Wall (1992) la cual plantea que “la decisión de viajar precipita una serie de decisiones subsiguientes que incluyen la elección del destino, la forma de viajar, la duración de la estancia y el tipo de alojamiento” que influyen en la conformación de la demanda del potencial turista. A esto se le suma que la demanda turística, no está identificada con un solo tipo de modalidad o motivación (Gnoth, 1997; Dellaert et al., 1998; Fodness, 1992, 1994; Kermath y Thomas, 1992; Martín, 2003; Maduro, 2008), pues las motivaciones son diferentes, se forman agrupaciones de individuos, o segmentos de mercado, como subconjuntos distintos de consumidores que responden a características similares entre sí. Existiendo entonces demandas turísticas muy complejas, necesitadas de servicios muy diferentes, a veces hasta antagónicos (Smith, 1994; Kotler et al., 1993; Lumsdom, 1997; Mansfeld, 1992; Gunn 2002; San Martín, 2005; Esteve, 2008).

Como ya se ha analizado anteriormente el turismo está caracterizado por una gran heterogeneidad de la demanda (Kotler, 1993; Klenosky y Gitelson, 1998; Mansfeld, 1992; Bull, 1994; Murphy, 1985; Díaz, 2003; Maduro, 2008), lo que obligatoriamente conlleva a una excesiva variedad de la oferta de las empresas dedicadas a esta actividad para poder satisfacer las necesidades de los turistas y así alcanzar sus objetivos (Bull, 1994; Grönroos, 2003; Jonasson y Mård, 2007). El sistema turístico configura entonces la oferta como el conjunto de: recursos y atractivos; infraestructura, equipamientos, facilidades y servicios; así como otras variables, como la seguridad o confianza razonada, que el cliente posee en cuanto a su creencia de que podrá disfrutar realmente del “producto turístico” correspondiente (Mowlana y Smith, 1993; Moutinho, 1995; OMT, 1998; Murphy et al., 2000; Pearce, 2000; Díaz, 2003; Oyarzún y Szmulewicz, 2007).

La esencia de la oferta turística es brindar un producto turístico “conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos, turista” (Cárdenas, 1991; Santesmases, 2001). Así, pues, “el producto turístico puede considerarse

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

como una amalgama de atracciones, facilidades y de accesibilidad a los distintos lugares (Acerenza, 1984; Kotler, 2003; Santasmases, 2003). Por tanto, el producto/servicio a comercializar en el turismo no es un lugar concreto, sino proporcionar al cliente una determinada gama de experiencias.

Actualmente, el sector turístico se inserta en un contexto internacional, en que las empresas cubanas están presionadas a perfeccionar el proceso de toma de decisiones y la gestión empresarial. Fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera mundial están condicionando el entorno empresarial vigente. La industria turística cubana no escapa a estas situaciones que generan transformaciones en relación a costos y beneficios esperados, ya que es muy difícil saber si lo que se dice, hace u oferta tendrá el mismo valor en los próximos meses; si los clientes lo aceptarán la próxima temporada de la misma manera, con el mismo entusiasmo o el mundo de la “innovación permanente” habrá marcado nuevas pautas (Gallego, 2007). El desarrollo del turismo trajo consigo la necesidad de emplear nuevas tecnologías y modernizar muchas instalaciones dentro del propio sector y en otros sectores de la economía debido a que la calidad y cantidad que exigía este desarrollo no estaban en correspondencia con lo que podía ofertar la producción nacional. Se hace necesaria una mayor diversificación de la oferta nacional para incrementar la sustitución de importaciones y prever la necesidad de nuevos productos destinados al turismo. La posibilidad creciente de captación de turistas hacia nuestro país y el necesario crecimiento de toda la planta hotelera y extrahotelera, constituyen la principal influencia del turismo sobre el empleo; por eso, se ha catalogado al sector turístico como uno de los principales generadores de empleo del país (Sánchez, 2010). En resumen se puede decir que el turismo, aporta importantes ingresos a la economía del país, genera empleos, puede influir en la reactivación de otras ramas de la economía nacional como el transporte, la construcción, la industria alimentaria, las comunicaciones, informática, la agricultura, la tecnología, la salud, entre otros.

Existen un conjunto de elementos que pueden posibilitar el futuro diseño de alternativas estratégicas para el desarrollo del sector, estos elementos pueden ser clasificados de acuerdo a su procedencia (interna o externa) lo que permite su

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

agrupación en términos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Dentro de las oportunidades para el sector turístico en Cuba se destacan los estudios internacionales que en materia de turismo prevén un crecimiento continuado del flujo de turistas a nivel mundial de aproximadamente 4.5% anualmente, el cual se encuentra avalado entre otros factores por: la evolución sociodemográfica favorable, primando en los países emisores parejas de mediana edad sin hijos y jubilados con mayor capacidad de gasto, las estadísticas del consumo de los hogares están pasando a registrar el turismo por su peso relativo de ser un servicio de lujo a un hábito al que resulta difícil renunciar (asimetría del turismo frente a la variación de los ingresos), avances tecnológicos y abaratamiento relativo de los costos de comunicación y transporte, lo cual favorece los viajes entre distancias no tan cortas y además incrementa las posibilidades de distribución de los productos turísticos facilitando concepciones más flexibles y personalizadas de los viajes, el auge de la inversión extranjera y los flujos comerciales entre Cuba y los países del área pueden también tener un efecto estimulador de las corrientes turísticas. Posibilidades de captación a través del turismo de nuevos inversores que descubran las potencialidades existentes luego de un viaje de placer. (MINTUR, 2011).

Presenta como amenazas fundamentales la guerra económica, actualmente recrudecida (Ley Helms-Burton) del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba, que ha conducido tanto a la prohibición de viajar a la Isla para los ciudadanos norteamericanos lo que nos priva de un mercado cercano y con alta tradición de turismo como a la imposibilidad de contar con una fuente de suministros para la industria turística cercana y por tanto más rentable desde el punto de vista económico. La relativa pérdida de mercados que han experimentado los países europeos en los últimos años, los ha incentivado a desarrollar una creciente y agresiva campaña de marketing que les permita retener e incluso ampliar el espectro de turistas a recibir, lo cual se ve en la actualidad favorecido por la libre movilidad territorial que existe entre la mayoría de estos países, esta situación nos afecta ya que Europa constituye nuestro principal mercado emisor (Marquetti,2010). No debe desestimarse la competencia que representa los restantes destinos turísticos

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

tradicionales que cuentan con la fidelidad de sus clientes, el know-how hotelero, la capacidad de gestión acumulada y estructuras administrativas sectoriales adecuadas a este quehacer.

La primera fortaleza a señalar está constituida por el excelente inventario de atractivos de diversa índole con que cuenta el país, destacándose en este sentido la potencialidad existente para atraer los segmentos del mercado en expansión en la actualidad, como puede ser el ecoturismo, el turismo de salud, el desarrollo de congresos, convenciones y otros eventos similares. Por otra parte contar con un ambiente sano, tanto desde el punto de vista social, como epidemiológico, libre de entornos naturales contaminados (salvo raras excepciones) o altamente congestionados lo hace un destino mucho más atractivo. La ubicación geográfica del destino proporciona fácil acceso y un clima privilegiado durante todo el año. Existencia de una política gubernamental de apoyo al sector donde se concentran las principales áreas y polos a desarrollar, los recursos que se van a destinar y la búsqueda de las proporciones adecuadas de turistas e ingresos para los diferentes territorios. Recientes inversiones en alojamientos apropiados a los más variados gustos y necesidades, acompañadas de una fuerte inversión en mejoramiento de la infraestructura que garantice una mayor comodidad en la estancia en el país (Pérez, 2010). Notable nivel educativo de la población en general y de la población económicamente activa, en particular, que proporciona a las empresas del sector una magnífica posibilidad de brindar un servicio con la máxima eficiencia y calidad. A esto debe unirse la existencia de un sistema de instituciones para trabajar en la formación y entrenamiento de los diferentes tipos de trabajadores del sector (FORMATUR).

Las exiguas posibilidades de financiamiento en la industria turística, constituyen hoy una debilidad, que dificulta en ocasiones el desarrollo de la infraestructura necesaria para la oferta turística establecida, a la velocidad adecuada. Mejorar el control interno y la gestión económica, considerando fundamentalmente el control financiero durante todo el proceso. La concentración de la industria turística cubana en dos importantes zonas: La Habana y Varadero, y la mayor afluencia en el destino Sol y Playa. La oferta de actividades complementarias centros de recreación, salas de

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

espectáculos, museos, exposiciones permanentes, aún dista mucho de encontrarse a la altura de las expectativas de gran parte de los visitantes. Es necesario mejorar sustancialmente la estética urbana en muchos lugares del país, especialmente en la capital y ciudades cabeceras de provincia muy afectadas por el deterioro, resultado de las carencias económicas, que no propician un panorama agradable a los turistas. Necesidad de elevar la eficiencia en cada una de las partes del proceso inversionista. En la medida que el turista internacional se hace cada vez más conocedor de sus posibilidades, es necesario seguir perfeccionando la relación calidad precio de las ofertas, para lo que resulta imprescindible mantener una continua retroalimentación cliente-sector. Falta de integración interna entre la industria nacional y el sector turístico en materia de suministros de bienes y servicios que actualmente tienen que ser adquiridos en el exterior (Arriola 2012).

El sector turístico cubano se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva con importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, así como un grupo de fortalezas que pudieran servir de apoyo a este proceso. Sin embargo, muchos son los obstáculos a sortear. Las amenazas que presenta el entorno internacional, matizado, en primer lugar, por el brutal bloqueo norteamericano, plantean un reto “sui generis”.

Como se puede apreciar en la tabla 1.1 los ingresos brutos en divisas por concepto de turismo en el período de 2011-2012 lograron un incremento de 6.72% aproximadamente. Hubo una disminución significativa en 2009 por los efectos de la crisis económica mundial que comenzó en septiembre de 2008, sin embargo el turismo en Cuba cerró el pasado año con récord en el número de arribos, que asciende a dos millones 838 mil 607 visitantes, según datos oficiales de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). En el presente año, la Isla se vuelca hacia una constante renovación y mayor calidad de la llamada industria sin humo, y entre los objetivos fundamentales figura el mejoramiento de la infraestructura turística del país, con vistas a lograr niveles superiores de competitividad. La construcción intensiva de habitaciones ha permitido incentivar a la industria de materiales de construcción, y a la construcción en general.

Tabla 1.1 Comportamiento de visitantes e ingresos en divisas en Cuba

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Visitantes *(unidades)	2 348 340	2 429 09	2 500 000	2 716 317	2 838 607
Ingresos Bruto *(M CUC)	2 346 900	2 106 900	2 221 400	1 738 091,0	1 863 262,5
Ingresos por visitantes CUC	0.9994	0.0867	0.886	0.064	0.066

Fuente: Elaborado a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) 2012

1.2 Retos y perspectivas del Turismo en Cuba

Las perspectivas de crecimiento del sector turístico a nivel mundial son prometedoras para los próximos años según han demostrado los estudios internacionales en esta materia realizados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), estos prevén un crecimiento continuado del flujo de turistas mundialmente, el cual se encuentra avalado entre otros factores por la evolución sociodemográfica favorable, el avance tecnológico y el abaratamiento relativo de los costos de comunicación y transporte, entre otros.

La oferta del producto turístico cubano se ha concebido buscando, como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es lograr la diversificación del producto, lo que significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercado y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas. Ello permite evitar oscilaciones bruscas de la demanda, según el período del año, que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica, pero a la vez,

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

demanda que todo el país se convierta en representante y beneficiario del turismo (Marrero, 2011). Cuba cuenta con más de 60 mil habitaciones hoteleras, distribuidas en unos 300 hoteles ubicados en todo el país, y las autoridades persiguen en la actualidad la diversificación de la oferta, sin abandonar la modalidad de sol y playa. Como parte de las propuestas, existe un incremento de las vacaciones de naturaleza, cultura, calidad de vida, negocios y congresos, entre otras (Marrero 2013). El turismo de salud representa una ventaja competitiva que se sustenta en el reconocido prestigio internacional de la ciencia médica cubana en el área. Otras esferas en la que sería muy sugestivo hacer hincapiés son la educación y el deporte, las cuales ya constituyen fuentes importantes de desarrollo de productos turísticos especializados (Gutiérrez, 2012). Además del desafío que implica la diversificación del producto turístico, existe un grupo de retos adicionales que deberán enfrentarse como parte del proceso de expansión y desarrollo del turismo en la economía cubana. La elevación de la eficiencia económica del sector es uno de ellos. En tal sentido, ha sido planteado por varios directivos del sector que la reducción de los costos de explotación sin afectar la calidad del servicio y la elevación de la eficiencia del proceso inversionista constituyen los ejes principales en esta dirección. Otro reto importante a enfrentar es el balance entre las capacidades hoteleras y extrahoteleras (Triana, 2011). El desafío del sector consiste en aminorar los ritmos de crecimiento inversionista en la planta hotelera y acelerar las inversiones en la red extrahotelera, si se tiene en cuenta que, a pesar de los limitados recursos invertidos en ella en el año 2004 llegó a generar aproximadamente el 18% de los ingresos turísticos.

El ministro del Turismo de Cuba, Manuel Marrero, sostuvo luego de una reunión parlamentaria que el Gobierno de la isla está haciendo esfuerzos para incrementar el turismo en el país, que es el segundo rubro en recaudar ingresos a la nación. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) dentro de los mercados emisores encontramos países de varios continentes, el orden ubica a Canadá, Alemania, Francia, Reino Unido, Argentina, Italia, Rusia, México, Chile, España, Venezuela, Holanda, Austria, Suiza, Perú, Finlandia, China y Colombia. Entre los principales logros del turismo está el aumento de mercados que alcanzan cifra record en la

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

emisión de turistas hacia la Isla como, Rusia, Argentina, Chile y Canadá, que mantiene la primacía de arribantes y repitentes. Con el objetivo de cumplir el plan del 2012 se llevaron a cabo varias inversiones, la reparación y construcción del fondo habitacional de polos como Trinidad, donde levantan un hotel cinco estrellas, y la creación de campos de golf que están en proyectos. Aunque se deben incrementar las actividades náuticas dada su gran demanda -y que pueden explotarse aún más-, e igualmente se le debe dar especial atención al turismo nacional, el cual debe crecer. El plan para el próximo año constituye un enorme desafío para nuestros trabajadores en aras de alcanzar una cifra superior a la de 2012, lo que conllevará aumentar las capacidades, los productos y prestar un servicio de mayor calidad. Además sobresale el propósito de lograr sobrepasar por primera vez la llegada de tres millones de turistas con el aumento del 12,5 por ciento de los ingresos brutos en ese sector. Cosa que no parece tan lejana ya que Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular. Todo ello a pesar de no contar con el 50% del mercado emisor de la región, Estados Unidos (Marrero, 2013).

La proyección del turismo en los próximos años, según los Lineamientos para el VI Congreso del PCC en nuestro país, consiste en:

- Aumentar la competitividad a partir de la elevación de la calidad de los servicios y una adecuada relación calidad- precio.
- Diversificar los mercados emisores.
- Acceder a nuevos segmentos de mercado.
- Diversificar las ofertas con nuevas opciones como turismo de salud, crucerismo, cultura y patrimonio, entre otros.
- Ampliar los destinos dentro de Cuba.
- Continuar desarrollando la oferta turística no estatal.
- Aprovechar al máximo las producciones locales para abastecer la demanda de las entidades turísticas.
- Estudiar y diseñar actividades ecuestres, de campiñas, turismo rural, observación de flora y fauna, entre otras.
- Impulsar el desarrollo del turismo nacional.
- Reducir costos y gastos sin afectar la calidad de los servicios.

- Aprovechar las capacidades industriales del país en los recursos que requiere el turismo para desarrollar otras ramas de la economía.
- Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística. Reducir el consumo de agua por turista e incrementar las fuentes de energía renovable.

1.3 Características de la dirección hotelera

La dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas que permitan a la empresa continuar en el mercado (Duffus y Pons, 2009). Esta ventaja competitiva de la que tanto se habla, “en la actualidad, debe girar en torno a la intensificación del análisis, planificación, discrecionalidad de la dirección y control estratégico, ya que todas las decisiones y actividades de los diversos procesos y departamentos que conforman una organización tienen su efecto sobre la satisfacción del cliente y la adaptación al nuevo contexto competitivo” (Matos, 2008). La dirección de la empresa, adaptada a la actualidad debe orientar la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos (Decreto Ley No.281/07). De este modo, la dirección estratégica contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo. Mediante lo cual la sociedad y los clientes obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse productos y servicios de valor por la empresa (Decreto Ley No.281/07).El propósito de la dirección estratégica radica en alcanzar los objetivos fijados a largo plazo, por medio de decisiones coherentes que la empresa debe tomar ante los permanentes cambios que se producen en el contexto en el que se mueve (Martínez, 1998; Díaz, 2006; Naranjo, 2005). Según (Matos, 2008) es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes:

- 1) La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- 2) La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

3) El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con sostenibilidad institucional.

4) Las inversiones “inteligentes” centradas en factores de cambio y transformación.

5) El compromiso con los principios de la calidad total en todos los niveles.

6) La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre esta y los competidores.

La dirección es un proceso de análisis, implantación y control sistemático de estrategias para sostener ventajas competitivas que permitan obtener una posición o resultados exitosos a largo plazo mediante el desarrollo de recursos y capacidades internas de manera que responda a las exigencias de los cambios en el entorno y así satisfacer los intereses de los principales implicados. El Modelo propuesto por García Falcón y Medina (1998) para las empresas del sector turístico es uno de los más utilizados en el mundo, el cual cuenta con los siguientes siete pasos.

1. Realizar el análisis del entorno tanto general como específico.
2. Se delimita la misión de la empresa.
3. Realizar el análisis de la matriz DAFO.
4. Se trazan los objetivos a seguir por la organización.
5. Se eligen a partir de las diferentes alternativas las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos trazados.
6. Se implanta la estrategia previamente seleccionada.
7. Se realiza la retroalimentación donde se obtiene la información necesaria para continuar con el ciclo.

En Cuba la dirección estratégica de los hoteles se rige por el Modelo estratégico del MINTUR que propone los pasos siguientes:

1. Misión. Es la razón de ser de la organización.
2. Visión. Expresa el estado mínimo deseado aceptable para los próximos años y la orientación concreta sobre lo que se quiere alcanzar.
3. Valores Compartidos. Constituyen los principios que deben tener las instalaciones turísticas.
4. Escenarios. Se definen los futuros más probables para la organización según las condiciones del entorno.

5. Diagnóstico Estratégico. Es el resultado de un estudio profundo de situaciones cambiantes del entorno con el tiempo y de las posibilidades de la organización (capacidades). Se realiza el análisis interno y externo y se elabora la Matriz DAFO.

6. Áreas de Resultados Claves. Expresan las áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa.

7. Objetivos Estratégicos, Criterios de Medida y Estrategias. Señalan el camino para cumplir la visión, deben dar respuesta y estar en correspondencia con ella.

Además de centrar un interés real en la calidad del servicio prestado, la necesidad primordial de la dirección de los hoteles radica en obtener información relevante que permita formarse una visión de su funcionamiento con el fin de utilizarla como soporte en el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel global de la empresa, como a nivel de sección o departamento (Muñiz, 2010). Es importante destacar que independientemente del modelo de dirección que se utilice hay que prestar gran atención a la información, que es el principal input del subsistema administrativo (Martín, 2005) dado que a la hora de administrar es fundamental disponer de información tanto de la propia empresa como de su ambiente externo.

Otro de los instrumentos utilizados por el Ministerio de Turismo (MINTUR) en la dirección estratégica de instalaciones hoteleras cubanas para realizar el diagnóstico y proponer estrategias generales es la matriz DAFO introducida por Weihrich en 1982 convirtiéndose en la herramienta más utilizada para la formulación y evaluación de estrategia en las empresas en el mundo (Martín, 2005; Gandarilla y Ferriol, 2002) y constituye un elemento básico en el proceso de planeación. El propósito esencial del análisis es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las oportunidades que puede aprovechar en su entorno, así como prepararse para enfrentar las amenazas, apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades (College, 2010). También se utiliza el método de escenarios que se basa fundamentalmente en hacer previsiones del futuro con cierto grado de fiabilidad asociándoles probabilidades de ocurrencia. La combinación de los escenarios construidos, la matriz DAFO y otros datos recopilados por otros medios le permiten a la dirección disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones; la cual consiste en: “seleccionar entre varias alternativas o

líneas de acción posibles la que creemos que nos van a conducir a alcanzar los objetivos fijados” (Naranjo, 2005; Martín, 2005). Debido a la turbulencia del entorno actual, las empresas turísticas deben actuar estratégicamente para hacer frente su entorno para lo cual no existe un modelo único y universal de dirección puesto que “la gestión será muy diferente y específica en cada tipo de empresa turística, en función de la naturaleza de su actividad” (Martín, 2005) y de su dimensión, pudiendo utilizar en determinadas situaciones combinaciones de varios de estos modelos.

Por otra parte existen diferentes enfoques de la planeación. Es primordial dar a conocer el enfoque participativo de la planeación, en este enfoque la planeación se entiende como un requisito fundamental, la cual permite compartir objetivos comunes, la conjugación de valores, el aprendizaje y la acción responsable y compartida por parte de los afectados o usuarios. Según así se entiende que la planeación habrá de ser integral, participativa y continua, con un alto grado de flexibilidad y adaptación, que consiga la actualización constante sin detrimento de los servicios (López y Leal, 2002).

La planeación interactiva se orienta para tener el control sobre el futuro, por lo que el presente es muy importante ya que da pauta a decir cómo se va a ir construyendo el futuro deseable y el reproducirlo fielmente como se desea. El propósito fundamental de la planeación interactiva es ordenar, racional y congruentemente, el conjunto de acciones que deban ejecutarse para cumplir con los objetivos y metas de la empresa. Por ello la planeación interactiva consiste fundamentalmente en el diseño de un porvenir deseable y la selección o creación de alternativas para lograrlo (Sarabia et al. , 1999).

Principios del modelo de planeación interactiva:

1. Principio Prospectivo: es la “...anticipación y actitud activa hacia el futuro”. Es decir, se inicia con la caracterización de los futuros factibles para después seleccionar el más adecuado. Aquí se determina el futuro deseado, se diseña creativa y dinámicamente sin considerar el pasado y el presente como restricciones, los cuales se incorporan en una segunda fase al confrontarse con

el futuro, para que así con base en ello se analicen y exploren los futuros factibles con el fin de que se seleccione el más satisfactorio.

2. Principio participativo: “Movilización, compromiso y cohesión”. Se enfoca en el proceso, es decir, en la participación e implementación en el diseño. Este principio parte de la necesidad de una visión compartida y luego motiva a los involucrados a que conozcan y valoren la relación entre lo que aquél realiza y lo que otros hacen.
3. Principio sistémico: es el “análisis de componentes e interacciones”. Este principio está asociado al principio holístico, tomar la empresa como un todo. Aquí se considera prioritario el análisis y funcionamiento sistémico con el simple propósito de obtener un incremento en la eficacia y en la relevancia.
4. Principio de continuidad: se refiere a la revisión constante. Implica la capacidad de aprendizaje del sistema y una adaptación constante hacia las nuevas demandas y requerimientos.
5. Principio estratégico: se refiere al aprovechamiento de oportunidades. Este principio presenta dos aspectos: 1) Engloba la necesidad de generar, analizar y circular información prioritaria y significativa, tanto en una perspectiva inmediata como de largo alcance. 2) Se refiere al nivel de sensibilidad no sólo para analizar las oportunidades, sino para aprovecharlas y crearlas.
6. Principio holístico: Integración del sistema (es el compartir una meta en común y la coordinación e interdependencia para lograrlo), perspectiva global (es la mirada sistémica, donde cada elemento con sus propiedades y comportamientos desempeñan un rol importante en un marco amplio) e integridad del sistema (se refiere a la consideración de los diversos aspectos, funciones y niveles de la empresa, así como el entorno donde se desarrolla).

Componentes básicos del modelo de planeación interactiva

1. Subsistema de planeación

El subsistema de planeación presenta o contiene elementos indispensables. Los cuales son: integración, participación, desconcentración del proceso a los órganos filiales (implica la delegación de las responsabilidades y compromisos del ejercicio de la planeación en lo que se refiere a la adjudicación de objetivos y lineamientos

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

estratégicos), información y enfoque a largo plazo (el subsistema desarrolla escenarios de planeación a largo y mediano plazo.)

Pasos para el desarrollo del subsistema de planeación

Se inicia con el análisis del ámbito nacional e internacional, a nivel interno con la formulación del marco general de planeación. El mismo está organizado en cuatro grandes fases:

1. Marco de planeación: se revisa el entorno que determina las funciones trascendentales de la empresa, la filosofía que orienta el quehacer organizacional y la cultura que ha caracterizado su proceso de crecimiento y desarrollo.

2. Definición de objetivos y estrategias: responde a la identificación de los principales problemas y necesidades generales y de cada región en particular. El establecimiento de objetivos se lleva a cabo de acuerdo con los resultados del diagnóstico y la formulación del pronóstico con referencia a los escenarios de largo y mediano plazo.

3. Confrontación de objetivos y estrategias institucionales: Aquí se deben de tomar en cuenta: la correspondencia entre los propósitos del centro y los derivados de las regiones, la compatibilidad entre los tiempos en que se incorporan los objetivos y las estrategias y la coherencia entre el diagnóstico, los objetivos y estrategias derivadas.

4. La elaboración del plan institucional: el plan institucional constituye el documento derivado del proceso de planeación y el insumo esencial del proceso de programación. Los integran dos aspectos: el cuerpo analítico y el planteamiento institucional. El primero se refiere a la coordinación de las decisiones sustanciales que surgen de los niveles central y regional, la segunda contempla las decisiones de operación y control que son necesarias para la ejecución y evaluación del cuerpo analítico. Asimismo incluye el diagnóstico, imagen futura, objetivos, metas y acciones que jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y en el espacio que permiten lograr la imagen propuesta.

2. Subsistema de programación

La función de este subsistema es la determinación de programas y subprogramas que serán útiles a la Jerarquización de prioridades institucionales y a la programación estratégica. El subsistema comienza con la definición de políticas de

acción a mediano y largo plazo. Asimismo emplea tres tipos de modelos, en el cual se analizan elementos, componentes, características, propiedades y comportamiento para conocer la forma en que se modifican los principios de la organización. Ellos son:

- Modelo de demanda: "...establece y proyecta la cantidad de bienes y servicios que los distintos consumidores pueden y desean comprar a un precio y período determinado". Así se facilita la determinación de prioridades y metas.
- Modelos de oferta: consiste en la "...representación de la evolución económica de los bienes y servicios que entran al mercado oferente, conforme a la política de precios vigente en los períodos seleccionados". Su objetivo es cuantificar recursos existentes y establecer actividades, rendimiento deseable y nivel de utilización de recursos.
- Modelo macroeconómico: es esencialmente un modelo de comportamiento social. Donde las variables a tomar en cuenta son: demográficas, antropológicas, económicas, sociales y culturales. Su objetivo es analizar el entorno económico y determinar variables sujetas a restricciones.

3. Subsistema de Presupuestación

Es la concreción del programa-presupuesto en términos cuantitativos y financieros. Este representa el producto de la programación con base en el ejercicio de asignación de recursos. El proceso de presupuestación por medio del programa-presupuesto debe:

- Auxiliar al proceso de programación: su tarea consiste en definir a nivel de programas, subprogramas, proyectos y actividades las decisiones de gastos e inversión.
- Cubrir principalmente el corto plazo: Comprende el ejercicio anual, detalla los recursos y actividades que deben realizarse para cumplir el programa institucional.
- Considerar un ámbito específico: Trabaja con transacciones y actividades de un sector económico bien específico.
- Utilizar dimensiones reales y financieras.

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

- Abarca un campo interdisciplinario en su interpretación y ajuste, de acuerdo con los lineamientos programáticos que se derivan del mediano plazo.

Este subsistema emplea el modelo financiero, el cual toma en consideración los siguientes elementos: costo actual, costo proyectado y margen de seguridad.

4. Subsistema de evaluación y control

Es el análisis del cumplimiento del programa-presupuesto y los escenarios planteados, así como la coherencia para determinar los núcleos de trascendencia, relevancia y equidad. Este subsistema tiene cabida durante la ejecución.

Funciones básicas de la evaluación y control

Evaluación: compara la realidad de la instrumentación con la imagen objetivo y señala el nivel de proximidad respecto de los índices de trascendencia, relevancia, equidad, eficacia y eficiencia.

Control: ratifica o rectifica acciones, asegura que las designaciones (responsabilidades y funciones) y programas se realicen en la forma deseada y se produzcan los resultados y efectos deseados, y toma iniciativa o promueve la ejecución de proyectos, políticas o actividades y sugiere la realización de nuevas acciones o corrección de éstos.

Las nuevas exigencias del mercado hacen necesario el diseño de productos integrados que consideren toda una serie de recursos tanto históricos, culturales como naturales donde la autenticidad del mismo constituya una ventaja competitiva y además el logro de una interrelación con el resto de los prestatarios que intervienen en el producto. Supone la incorporación de las nuevas tecnologías de la información a los procesos de planificación y gestión turística, busca la generación de valor gracias a la gestión estratégica de la información, incorporándola a los procesos de tomas de decisiones. Así, se encarga de seleccionar y organizar información procedente tanto de la oferta como la demanda turística, creando un completo sistema de información turística.

Áreas claves de resultado en la empresa hotelera

Las áreas de resultados clave (ARC), son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Las áreas de resultados

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

clave, no tienen por qué coincidir necesariamente con los departamentos funcionales, según la estructura de la organización, lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto sólo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes. Debe nombrarse un gestor por ARC y no deben ser más de seis, pues dificultaría el funcionamiento estratégico (Olivera, 2007).

Se especifican las ARC, como aquellas áreas más comprometidas con la creación de productos-servicios que contribuyan a satisfacer las expectativas de los hoteles. El objetivo de determinarlas es conocer adónde debe dirigirse la mayor parte de la atención. Las ARC no sólo pueden ser departamentos o direcciones, son fundamentalmente funciones que resultan claves para la organización (Pérez,2011; Corbea,2012).Entre las principales ARC en las instalaciones hoteleras se encuentran: el Componente Humano donde se dirige estratégicamente a los Recursos Humanos, Económico-financiera cuya dirección estratégica es Economía, Procesos Internos de Servicios constituido por varias direcciones estratégicas, estas son Alojamiento, integrada a su vez por los procesos de Recepción y Ama de Llaves; Restauración, para la dirección estratégica de Gastronomía, Cocina y Sanidad, Logística que comprende las direcciones estratégicas de Almacenes, Servicios Técnicos y Seguridad y Protección, Comercialización que abarca las direcciones estratégicas Comercial y Ventas, Contratación y Reservas y Posicionamiento Competitivo, cada una contando con direcciones estratégicas definidas y gestores responsables del accionar con esta estructura estratégica. Su cumplimiento contribuye a alcanzar la visión o propósito estratégico de la organización (Huerta, 2011).

1.4 Conceptualización de imagen

La imagen constituye el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, expresiones, creencias, sentimientos e informaciones, dígame conocimientos, que posee el público sobre una institución en particular (Sanz, 1994; Costa, 2003; Díaz, 2003; Beerli et al., 2008). Ella actúa como un elemento determinante del comportamiento de compra de un público objetivo hacia la empresa, siendo decisiva

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

en la formación de la identidad de la misma, el grado de satisfacción de sus clientes y la calidad percibida.

El término imagen de empresa exclusivamente aplicado a los signos de identificación de la misma, asociado a la imagen como concepto de representación visual de la empresa es rechazado como asociación, por su confusión y falta de propiedad de uso, reservando el término imagen para la representación mental que un individuo externo se hace de la realidad o personalidad de la empresa (Sanz de la Tajada, 1994; González et al., 2008; San Nicolás y Contreras, 2002)

La imagen es el conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forma un conjunto de conocimientos, que en psicología se denomina creencias o estereotipos, pero aplicado a los fenómenos empresariales la imagen de empresa es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución pero este concepto se ha abordado desde diferentes vertientes respondiendo al interés de quien la estudia (Martínez et al., 2011). Dentro de los estudios más reconocidos referidos a la imagen de empresa se tiende a considerar que esta es un concepto que se forma a través de la interpretación razonada y emocional del consumidor y es consecuencia de la combinación de dos componentes que están estrechamente interrelacionados: las evaluaciones preceptuales/cognitivas, que hacen referencia a las creencias y conocimientos que tienen los individuos sobre el objeto a través de atributos identificativos, las evaluaciones afectivas, que se corresponden con los sentimientos emotivos hacia dicho objeto (Gartner, 1993; Baloglu y Brinberg, 1997; Walmsley y Young, 1998; Baloglu y McCleary, 1999; San Martín 2005; Beerli, 2008). A este análisis (Costa, 2001, 2004) le agrega un tercer elemento, el conductual o conativo donde existe una predisposición a actuar de una manera determinada directamente relacionada con la imagen. En correspondencia con lo antes descrito podemos agrupar disímiles conceptos según el componente identificado como descriptivo de la imagen, considerados válidos para el nivel de análisis que se persigue, otros autores consideran la imagen de la empresa como el conjunto de rasgos o componentes que constituyen la personalidad de la empresa (Sanz de la

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

Tajada 1994). La imagen que es “...el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa” y “...surge de los contactos personales tales como ventas, servicios, correspondencia, contactos por teléfonos, y también a través de los medios de comunicación verbal, de la publicidad e información...” (Sanz de la Tajada 1994). Se puede definir como un conjunto de representaciones mentales (cognitivas y afectivas) que surgen en el público ante la evocación de una organización, originadas como resultado de las informaciones que reciben y las respuestas que generan. A su vez la imagen de la organización o imagen corporativa posee diferentes dimensiones como son las siguientes: (González, 1990, Carrasco, 2010; Castillo, 2005, Aaker, 2013; Kotler, 2009).

Autoimagen: es la imagen interna de la empresa, construida a partir de la percepción que esta tiene de sí misma. Es decir, es como la empresa se ve a sí misma, como se percibe a partir de sus valores, evolución, proyecto empresarial, políticas, fortalezas y debilidades, niveles de satisfacción, orientaciones estratégicas, posicionamiento.

Imagen Intencional: Es la imagen transmitida de la empresa. Es decir, es como la empresa desearía verse, lo cual es inducido mediante acciones comunicativas.

Imagen Pública: Es la imagen que el entorno posee de la empresa. Es decir, es el reflejo de la empresa en los diferentes públicos. Según la fuente de información, la imagen global se forma a partir de dos tipos de imagen: la imagen orgánica y la imagen inducida:

La imagen orgánica, es la que se forma a partir de fuentes de información que no persiguen intencionadamente la promoción del destino. Incluye tanto los consejos de amigos, familiares o conocidos, como la información aparecida en los medios de comunicación o la influencia del sistema educativo.

La imagen inducida, en cambio, es el resultado de los esfuerzos deliberados de comunicación de las entidades turísticas (tanto públicas, como privadas), con el objeto de promocionar el destino e inducir al turista potencial a que lo visite. Algunos autores, incorporan otro tipo de imagen turística (Echtner y Ritchie, 1991; Fakeye y

Crompton, 1991; Gunn, 1988): la imagen compleja. Esta imagen es la que se produce como resultado de la visita real al destino. Debido a la experiencia turística, el individuo adquirirá información más detallada sobre el destino, permitiéndole formular una imagen más completa. La distinción anterior, entre imagen orgánica, inducida y compleja es un recurso teórico ya que, en la realidad, es imposible aislar la influencia de las distintas fuentes de información sobre la imagen global (Sánchez, 2010).

1.4.1 Componentes de la imagen de hoteles

El concepto de imagen mental, estudiado por la psicología en su nueva vertiente desde la década de los setenta parte del estudio del sistema cognitivo, la comprensión de las percepciones pensamientos de los individuos, de lo que se deriva el componente cognitivo de la imagen. La percepción se configura a través de dos fases ampliamente estudiadas por la psicología cognitiva, la sensación y la interpretación (Ballesteros, 2000; Díaz 2003). Percepción como agrupación de los diferentes estímulos emitidos por los canales transmisores de información, visual o no, y la elección de un número variable de atributos discriminantes, por parte del público estudiado, en un proceso secuencial de recepción de información, análisis, comprensión y selección de elementos relevantes (Kotler, 2000; Díaz, 2003;). El profesor Calviño en 1999, hace referencia al concepto de imagen que está indisolublemente ligado al concepto constructivo central de la ciencia psicológica: la subjetividad (...) (Beerli et al., 2008 (b)), es un cuadro en la cabeza, análogo a la escena real y resultante de la actitud general hacia ese algo. Este apoya todo su análisis en que la imagen es producto de las representaciones mentales donde confluyen el objeto analizado, las características psicológicas individuales y las influencias ambientales cercanas.

Es importante distinguir que desde un análisis económico la imagen corporativa de una empresa no se refiere a la figura material que representa esa compañía o a su recuerdo visual, sino a la imagen generada por el contenido de la misma. En la construcción de dicha imagen entrarían en juego otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el contexto general y específico, las experiencias previas con la organización y toda la información sobre esta.

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

Componente afectivo define la imagen como un conjunto de sentimientos e impresiones individuales sobre un lugar, empresa o marca) (Stern y Krakover, 1993; Pike y Ryan, 2004; San Martín, 2005). Los sentimientos o respuestas afectivas que los individuos manifiestan hacia los lugares (empresas, marcas) constituyen el componente afectivo de la imagen. La diferenciación entre las evaluaciones cognitivas y afectivas permiten comprender mejor cómo las personas valoran los lugares (empresas, marcas), mientras el componente cognitivo refleja el conocimiento que tienen los individuos de las características del lugar, el componente afectivo es la respuesta emocional que los individuos expresan del mismo (Beerli et al., 2008 (b)). La imagen es por demás emotiva, provoca la emergencia de los deseos más íntimos y de las aversiones más escondidas por su aspecto analógico, es decir, su semejanza con el mundo real. Se convierte entonces en reflejo de las emociones, en una especie de ampliación de la conciencia. En cuanto a la relación existente entre el componente cognitivo y el afectivo de la imagen, desde un punto de vista teórico parece existir cierto consenso en la literatura del papel antecedente del componente cognitivo sobre el afectivo. Se denota la existencia de una influencia del primero sobre el segundo de modo que las respuestas valorativas del consumidor (Imagen afectiva) están en función de su conocimiento de los objetos (Imagen cognitiva) (Stern y Krakover, 1993; San Martín, 2005; Gustavsson et al., 2006; Beerli et al., 2008(b)). Si bien existe una mayor tendencia a definir y operativizar la imagen siguiendo el enfoque cognitivo, los estudios más recientes tienden a considerar que la imagen es un concepto que se forma a través de la interpretación razonada (Imagen cognitiva) y emocional (Imagen afectiva) del consumidor (Díaz, 2003; San Martín 2005; Gustavsson et al., 2006; Beerli et al., 2007, 2008), dando paso a una imagen global, donde cada realidad es un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

Es el componente único distintivo constituido por las características percibidas como únicas y distintivas de un hotel concreto. Sin dudas es la imagen un constructo complejo que solo se puede medir sobre la base de los componentes que lo integran (Duffus y Pons, 2009).

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

El componente conductual o conativo está referido a la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. La imagen influye en la conducta del turista, en la medida en que aquellos destinos con imágenes más fuertes y positivas tienen una mayor probabilidad de ser considerados y elegidos en el proceso de decisión del viaje turístico (Chen y Kerstetter, 1999; Sánchez, 2001). (Villafañe, 1993) plantea que, la imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de input que, en sí mismo, no será determinante a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, puede llegar a ser decisivo. (Costa, 2003) tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt y el modelo de comunicación de Shannon y toma como punto de partida, para su análisis, concepto de Gestalt de la percepción. En este sentido para (Costa, 2001) la imagen de la empresa se define como: la representación en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que determinan la conducta y opiniones de esta colectividad (Gustavsson et al., 2006). Dentro del componente que se analiza se debe destacar que en el proceso de motivación hacia una determinada conducta, las imágenes compiten unas con otras. La imagen como modelo mental, puede ser una buena o mala representación de la realidad, pero en todo caso significativo porque guía el comportamiento. Esto en términos de conducta puede acercar al cliente o alejarlo de una posibilidad de compra e influye, decididamente en la aceptación de un lugar o producto. Todo acto de compra es el resultado de un cruce de impresiones complejas, de las cuales el propio consumidor no es plenamente consciente (Argenti y Druckenmiller, 2003). Esas impresiones que luego condicionarán la compra han recibido una denominación estandarizada a través de la idea de imagen, imagen de marca, imagen de producto, imagen de empresa sugiriéndose con ello que debe existir por parte de toda dirección eficaz un esfuerzo expreso y sistemático por controlar e implementar la imagen deseada en la mente de los consumidores.

1.4.2 Relación de la imagen con otras variables estratégicas en el sector turístico

Según la Oficina Mundial del Turismo (OMT) la calidad del turismo es: "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural". El concepto de calidad total, en empresas de servicios turísticos responde a la satisfacción plena de los usuarios en términos de atención, calidad de servicio, bienestar, seguridad y, a su vez, responde al mejoramiento continuo de la imagen y afianzamiento empresarial (Capriotti e Iglesias,2008). Para lograr lo mencionado, las empresas de servicios turísticos deben buscar el cambio como inicio para la implantación de una nueva forma de trabajo, el trabajo con calidad (Vásquez, 2007).Otras definiciones se refieren a la calidad en el sector hotelero, "como el grado en el que el conjunto de características inherentes al producto hotel y los servicios que en él se brindan cumple con los requisitos de los clientes y otras partes interesadas; se le llama característica a cualquier rasgo diferenciador" (ISO 9000/2000)La imagen y la calidad de un servicio son variables mutuamente influyentes y el análisis de cómo interactúan estos elementos resulta más bien escaso. Nguyen (1991), Pons y Díaz (2004) y González (2005) consideran la relación entre imagen y calidad de servicio reversible, la calidad es considerada como la variable dependiente porque supone que la imagen es un elemento de información que el consumidor utiliza en su proceso de evaluación del servicio y cuanto más favorable sea la imagen de la empresa en el cliente, más favorable será la percepción de la calidad de servicio. Según Ramos (2001) la calidad favorece la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros. La imagen determinada por las percepciones, preferencias y actitudes del cliente influye en las expectativas del servicio y, una vez recibido éste a través de un proceso de retroalimentación, la imagen estaría

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

determinada por la calidad percibida por el cliente, por tanto, se puede asumir la relación imagen-calidad percibida como bidireccional (Pons et al., 2007).

La conformación de una imagen de calidad del hotel es un aspecto complejo, ya que está determinada tanto por las acciones comunicativas relacionadas a la referida instalación hotelera, como por la percepción que tienen de ésta, tanto los propios turistas, como otras personas que de manera directa o indirecta les puedan ofrecer información con relación al hotel. La imagen estará determinada por la percepción de los visitantes, que a su vez, estará afectada por la accesibilidad al hotel, las condiciones de calidad de vida de los residentes y por el manejo de la política en general (H. Mazur, 2002). Se ha podido identificar la importancia, tanto de las acciones comunicativas como de la calidad del hotel en la conformación de la imagen turística que motivará al cliente a elegir un hotel u otro. Según (Kotler, 1995) para el aseguramiento de que el servicio tenga la calidad requerida se debe seleccionar bien el personal, invertir en su formación, estandarizar el servicio a través de la organización y medir la satisfacción del cliente (Ponn y Low, 2005; Jonasson y Mard, 2007). Una forma de medir la satisfacción es a través de la imagen percibida del servicio, la imagen es cuantificable ya que posee la propiedad de subsistir por cierto tiempo. La imagen puede proporcionar una idea pero también, esta puede afectar la forma en que los consumidores perciben la calidad. De esta forma puede afirmarse que la imagen que se tiene del producto mejora en la medida que el usuario o cliente perciba la calidad (Davis, 2002). Es esencial para que se pueda mejorar gradualmente la competitividad de las empresas que se diseñe la calidad. Mientras menor sea la calidad de los servicios, menor será la satisfacción de los clientes, los cuales tendrían una opinión negativa de la organización y mediante la comunicación boca-oreja se transmite la mala impresión que se han llevado, formando un círculo vicioso del cual es muy difícil salir (Grönroos, 2003).

Por otra parte la identidad constituye el elemento diferenciador de la empresa, algo único y distintivo que posee lo cual puede entenderse como el conjunto de características (Sanz de la Tajada, 1994; Santana, 2002; Cardoso, 2004; Costa, 2008), valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones (Costa, 2003) con el mismo objeto social.

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

“La identidad es la personalidad de la empresa y se forma mediante la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo y por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Costa, 2003), pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Para poder dar una definición más acertada de la identidad corporativa hay que tener en cuenta:”lo que la empresa es” y “lo que hace”. El primer parámetro se refiere a su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, su desarrollo histórico, el organigrama de sus actividades y su estructura de capital. Lo que hace, es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo (Ramírez, 2004; Balmer, 2001).

Según (Costa, 2003) si se gestiona la identidad, se gestiona la imagen, pero este proceso no se puede invertir porque la imagen necesita sustancia real. Con el análisis interno se busca principalmente reconocer y analizar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la identidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización para sobre la base de estos, que son la realidad empresarial, construir una imagen para los públicos objetivos. La identidad de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que se forme de esta organización. Por lo que se entiende que una depende de la otra, que no pueden existir por separado, y así aparecen en la conciencia como una misma y única cosa.

Se habla de identidad e imagen de empresa cuando se refiere a la cualidad de ésta como institución, al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio, de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Esta imagen generalmente va ligada a las palabras clave de su razón social: cuando se identifica, se lee, se pronuncia o se piensa en ella, surge en la mente una determinada imagen. Este es el caso de la imagen, donde llevar a cabo un procedimiento que mida la misma permite desarrollar capacidades necesarias para gestionar los sistemas

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

empresariales de forma eficiente y eficaz con un enfoque al cliente, permitiendo potencial el valor diferenciador de la imagen como recurso intangible de la empresa. La imagen es una consecuencia de las acciones de la administración empresarial y no una variable comunicativa (Capriotti y Moreno, 2007). Aspectos relacionados con la calidad, la atención al cliente, la identificación corporativa de sus empleados, el clima interno, condicionan la imagen corporativa de manera notable y exigen que la estrategia para su gestión permita su control y monitoreo si se quiere ser eficaz, ocurriendo de igual forma a nivel institucional. La imagen mediante la comunicación de la identidad, es un elemento con contenidos competitivos, y para competir eficazmente en los nuevos mercados que se configuran, las empresas deben revisar su identidad de forma cíclica, así como la manera en que comunican dicha identidad, con objeto de crear una imagen concordante de sus estrategias empresariales. Cualquier compañía, al iniciar la planificación de la imagen corporativa, deberá implicarse en la realización de una auditoría interna de identidad corporativa. Con el análisis interno se busca principalmente reconocer y analizar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la identidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la compañía y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización para, sobre la base de estos, que son la realidad empresarial, construir una imagen para los públicos objetivos. (Duffus y Pons, 2009).

La satisfacción del cliente es considerada como: “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (NC ISO 9000:2005) dicha percepción del destino y sus efectos se consideran factores determinantes de la imagen que el turista atribuye a los diferentes destinos que pretende visitar. El grado de satisfacción del turista es una variable importante a tener en cuenta por la dirección de los establecimientos, la relación entre la satisfacción que el turista tiene a lo largo de su experiencia está directamente relacionada con las expectativas generadas, lo que hace que sea fundamental que éstas correspondan en la mayor medida posible con la realidad que el consumidor va a encontrar (Gómez, 2007). Cuanto mayor sea la diferencia entre imagen y realidad, es decir, entre las expectativas y la experiencia, mayor es la probabilidad de falta de satisfacción del turista (Gandara et

Capítulo1: La imagen como variable estratégica en el sector turístico

al., 2007) y en el caso contrario mientras mayor sea la satisfacción del cliente más positiva será la imagen y más tiempo permanecerá en la mente del turista. La interrelación imagen-satisfacción se puede ver a través de la relación entre la percepción y la conducta (Telisman – Kosuta, 1989; Fakeye y Crompton, 1991; Faulkner, 1997; Fesenmaier y Mackay, 1996; Gil, Mollá y Berenguer, 1997; Hunt, 1975; Cheng y Li, 2001) de los clientes que se evidencia en el conjunto de sentimientos y emociones hacia el destino que influyen en la elección del destino y/o repetición de la visita.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles

Del capítulo anterior se concluye que la imagen actúa como un elemento determinante del comportamiento de compra de un público objetivo hacia la empresa, así como es decisiva en la formación de la identidad de la misma, el grado de satisfacción de sus clientes y la calidad percibida. Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros -la conducta empresarial- y comunicada explícitamente por los segundos. Ahora bien, si todas estas empresas tienen que adoptar un enfoque al cliente para lograr el éxito la mejor manera de hacerlo es mediante la imagen que ellos se forman sobre la entidad porque brinda una valiosa información acerca de los aspectos que consideran relevantes. Después de analizada en el capítulo anterior la conceptualización de la imagen de instalaciones hoteleras, en el mismo se exponen las diferentes metodologías usadas en la medición de la imagen de la empresa teniendo en cuenta la importancia que supone la identidad de la misma, el cual constituye la base para proyectar a los públicos la realidad empresarial, además se realiza un diagnóstico de la situación que presenta la dirección estratégica en el sector turístico en Villa Clara y Sancti Spíritus a partir de una auditoría de gestión, demostrando la necesidad y pertinencia de un procedimiento que permita utilizar la imagen como recurso estratégico en la empresa cubana actual. A partir de todo lo anterior se describe el procedimiento a aplicar para la utilización de la imagen como variable estratégica en hoteles y se valida a través de expertos el procedimiento y las escalas de medida para identidad e imagen.

2.1 Análisis de las metodologías para la medición de la imagen e identidad

Dentro de las principales metodologías utilizadas para medir la imagen de empresas se encuentra la metodología propuesta por Sanz de la Tajada (1994), línea de pensamiento seguida por varios autores (Díaz, 2003; Beerli et al, 2007,2008; Duffus y Pons, 2009; Capriotti, 2009) y que consta de las siguientes fases:

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

1. Estudio de Gabinete: consiste en recopilar los estudios realizados anteriormente por la empresa, información secundaria útil para la nueva investigación.
2. Fase Cualitativa: reuniones de grupo y entrevistas a profundidad encaminadas a diseñar el cuestionario y obtener conclusiones propias acerca del fenómeno en cuestión. Esta información es muy conveniente para poder entresacar, entre otras cosas, información compleja, confidencial o juicios abiertos ante la información requerida. La intención principal es conocer si toda la información recogida está representada en los ítems y además dar la oportunidad de que el entrevistado, dentro de los objetivos de la investigación, transmita la información que posee. Los resultados de las entrevistas en profundidad van a dibujar un mapa que define el conjunto de elementos que inciden notablemente sobre el objeto de estudio.
3. Fase Cuantitativa: se lleva a cabo a través de la aplicación de encuestas representativas de la población. La valoración de cada una de las preguntas e ítems del cuestionario generalmente se realiza a través de una escala métrica continua. En la valoración de escalas o preguntas se acude normalmente a escalas del tipo Likert de 5, 7 o 9 intervalos, identificando cada uno de los intervalos con determinada valoración.

La metodología propuesta por (Sanz de la Tajada, 1994) posee las siguientes características generales:

1. Las técnicas de recogida de la información exigen cuestionarios ad hoc, especialmente concebidos para la aplicación de escalas de actitudes y de matrices de tipificación a partir de atributos específicos.
2. Las pautas de interpretación de los resultados obtenidos, se realiza a partir de la aplicación de las técnicas de análisis multivariable contempladas.

Existe también otra metodología que incluye otro enfoque del problema, denominado, auditoría de imagen, la cual es tiene como principal objetivo la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública (Álvarez, 2007;

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Fernández, 2012). Existen varios modelos de auditoría que responden a concepciones concretas de la imagen. La propuesta metodológica más completa en este sentido está hecha por (Villafañe, 1996) donde las auditorías se realizan evaluando un árbol de variables que definido por estas, tienen 3 niveles. Este modelo debe ser adaptado a las singularidades de cada empresa, lo utilizan otros autores como (Cheng y Li, 2001). El desarrollo de la auditoría comprende cinco etapas según este autor:

1. Análisis de gabinete. Comprende las siguientes tareas: Briefing con la alta dirección para fijar los objetivos y el alcance de la investigación, un análisis documental de las políticas de gestión, del mercado y de la competencia (META-ANÁLISIS) y realización de algunas entrevistas abiertas para resolver los vacíos informativos.

2. Determinación de las variables de análisis. La auditoría dispone de un árbol de variables genérico que hay que adaptar a las singularidades de cada empresa que se audita. Consta de tres niveles de variables:

-Variables de primer nivel: imagen económica, comercial, interna y pública.

-Variables de segundo nivel: 10 variables que desagregan las cuatro primarias.

-Variables de tercer nivel: 30 variables (3 que desagregan las 10 de 20 niveles).

La clave de la aplicación es la flexibilidad del árbol de variables. En cada análisis no necesariamente hay que emplear en el análisis las mismas variables del árbol genérico. Es necesario destacar que las de tercer nivel, que son las operativas, rara vez se aplican en su totalidad.

3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.

La muestra debe ser representativa de la dimensión y naturaleza de la empresa y las unidades deben tener en cuenta tres criterios: el jerárquico, el funcional y el geográfico. Las variables primarias constituyen el criterio de segmentación estas son, la imagen económica, imagen comercial, imagen interna, imagen pública.

4. Elección de las técnicas de análisis. Las variables de segundo nivel marcan la elección de las técnicas de análisis. Dichas técnicas pueden ser disímiles, pero siempre hay un criterio de idoneidad que debe tenerse en cuenta. Las técnicas más

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

recomendables para las variables secundarias son: reputación financiera y estructura del capital: investigación de escritorio; encuesta por cuestionario; observación participante o grupos de discusión; entrevistas en profundidad; cuestionarios, técnica de Análisis de Contenidos (COES).

5. Ponderación de las variables de imagen. Se trata de ponderar numéricamente sobre una base preestablecida el peso que tiene cada variable, secundarias y primarias, tanto en la imagen corporativa actual como en la intencional o necesaria, para medir la distancia que separa a cada una de las variables entre sí.

A partir de esta ponderación se establecen las recomendaciones estratégicas. Estas estrategias pueden estar dirigidas a las cuatro variables que se corresponden con otras cuatro políticas corporativas o variable por variable, entre las secundarias. La auditoría de imagen brinda de antemano variables que excluyen el componente holístico de la imagen y limitan el componente cognitivo acotándolo a cuatro campos específicos (imagen económica, imagen comercial, imagen interna, imagen pública) (Villafañe, 2000, Corbea, 2012). La metodología tiene un análisis lógico válido, al considerar variables de diferentes niveles, no obstante se considera que la propuesta por Sanz de la Tajada, 1994 es más completa, flexible y permite abarcar todos los componentes de la imagen para su medición. Las técnicas cualitativas o exploratorias son las únicas que permiten obtener información en profundidad sobre las razones o causas básicas (y, a veces, ocultas) de las valoraciones hechas por los públicos. Por esta razón, se las considera necesarias y fundamentales en cualquier estudio sobre imagen corporativa, y sobre todo, para el análisis de los atributos actuales y latentes (Capriotti, 2009; Blankson y Kalafatis, 2004).

Según la bibliografía consultada solo se pudo identificar la siguiente metodología para medir la identidad, ya que la mayoría de las investigaciones se concentran en la descripción de la identidad sin llegar a la operativización de la misma. A continuación se describe la metodología para medir identidad propuesta por (Sanz de la Tajada, 1994) la cual considera 8 etapas básicas:

1. Investigación previa, exploración y determinación de los objetivos de comunicación

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

2. Selección de los elementos de identificación, explicitación de atributos y confección de los grafismos previos.
3. Creación de marcas y estudios y concreción de los elementos de identificación corporativa,
4. Concreción de alternativas de identificación y su elección inicial.
5. Realización del pre-test de alternativas pre-seleccionadas y selección final de las mismas.
6. Explotación de los elementos de base y confección del diseño de identidad corporativa definitivo;
7. Confección del Manual de Aplicación a todos los elementos de comunicación de la empresa
8. Aplicación final.

De forma general es necesario destacar la insuficiencia de las referencias a metodologías y/o procedimientos para medir la identidad e imagen de hoteles en particular (Cheng et al., 2001; Beerli et al. ,2008). Existiendo una concentración de estas investigaciones en la medición de la imagen de destinos turísticos y la imagen corporativa en general centrando su atención en la combinación de varias técnicas, considerándose los aportes de la investigación cuantitativa y cualitativa (Varela et al., 2003; Gustavsson, 2006; Sanz de la Tajada, 1994; Baloglu y McCleary, 1999; Pons 2000; Chu y Choi, 2000; Gustavsson, 2006; Álvarez, 2007; Santana y Hernández, 2007; Beerli et al., 2008; Capriotti, 2009;Carrió, 2011). Además de las metodologías antes referidas hay que tener presente que la imagen, ha de ser analizada con las epistemologías y herramientas metodológicas, técnicas de múltiples disciplinas humanísticas, sociales y económicas.

El procedimiento que se propone en el próximo epígrafe tiene como antecedentes estudios previos referidos en esencia a la medición de la imagen de destinos turísticos, hoteles y empresas en general, los cuales sirven de referencia a la propuesta metodológica de utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles en Cuba, estos se muestran a continuación (Tabla 2.1):

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Tabla 2.1: Análisis comparativos de procedimientos precedentes sobre la medición de la imagen y/o identidad

Investigador (res)	Objetivo de la investigación	Posee contextualización	Técnicas utilizadas
Luis Angel Sanz de la Tajada España (1994)	Diseñar un plan de comunicación en empresas de servicios a partir de la medición de la imagen e identidad.	No	Cualitativas (reuniones de grupo y entrevistas en profundidad) y cuantitativas (aplicación de encuestas representativas de la población).
José Manoel G. Gandara Enrique Torres Bernier Eduardo Jorge Costa Mielke España (2007)	Analizar las características de la imagen de los destinos turísticos en general y particularmente los urbanos, para comprender mejor el papel de la imagen de los destinos turísticos, tanto en la comercialización de estos como en la satisfacción de los turistas.	No	Cualitativas(test proyectivos)
Ryan, Chris Huimin Alemania (2007)	Evaluar la imagen y satisfacción de hoteles en China a través de la matriz de análisis interno.	No	Cuantitativas
Patrik Jonasson y Andreas Mård Alemania (2007)	Analizar la influencia de la comunicación boca a boca sobre la imagen de hoteles en la Región de Jönköping generando instrumentos para su control	No	Cuantitativas
Héctor San Martín Gutiérrez España (2005)	Construir un modelo conceptual que integre la imagen preconcebida del destino turístico en el proceso global de satisfacción del turista. De esta forma se pretende explicar el papel de la imagen en las etapas pre y post experiencia turística, así como también las relaciones entre los distintos elementos del proceso global de satisfacción, estados	No	Cualitativas

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

	emocionales, satisfacción y lealtad del turista.		
Roberto Carmelo Pons García Cuba (2000)	Desarrollar enfoques específicos conceptuales y metodológicos que permitieran afrontar con fiabilidad y validez, el desarrollo de una metodología de estudio y evaluación de la imagen de destinos turísticos así como el diseño de una herramienta de medición de la imagen del destino Cuba para medir la imagen y establecer el posicionamiento relativo de este destino en el mercado emisor de España.	Si	Cualitativas(la entrevista en profundidad) y cuantitativas(la aplicación de encuestas representativas de la población, las encuestas <i>ad hoc</i> personal, postal o telefónica)
Leydi Morales Morales. Cuba (2005)	Diseñar un instrumento que permita medir de forma válida y fiable la imagen de destinos turísticos cubanos y en específico, la imagen de Villa Clara, en aras de su gestión	Si	Cualitativas/
Lisete Valdés Duvos Cuba (2009)	Diseñar un modelo que permita a la organización, la gestión de la imagen en la entidad	No	Cualitativas
Eva Martínez Salinas Teresa Montaner Gutiérrez José Miguel Pina Pérez Universidad de Zaragoza (2004)	Validar una nueva metodología que integre los aspectos más relevantes que configuran la imagen de marca, que sea aplicable a todo tipo de marcas (individuales o corporativas).	Si	Cuantitativas (Encuestas <i>ad-hoc</i>)

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Paul Peri (2009)	Capriotti Chile	Realizar una investigación de campo, que permita obtener datos primarios sobre la imagen corporativa de las organizaciones en un mercado, categoría o sector de actividad,	Si	Cualitativas (entrevistas personales en profundidad, dinámica de grupo, test proyectivos) y cuantitativas (encuestas ómnibus, paneles de públicos específicos, modelos estandarizados de medición de la imagen corporativa y cuestionarios ad hoc de investigación de Imagen Corporativa)
Ricardo Armas. (2003)	Díaz Universidad de la Laguna	Propone una metodología en tres fases para evaluar el éxito en la gestión conjunta de la imagen de un destino	Si	Cualitativas (entrevistas en profundidad) y cuantitativas (la aplicación de encuestas a una muestra seleccionada)

Fuente: Elaboración propia

Todos estos estudios enmarcan su campo de acción principalmente en el papel de la imagen para la comercialización y establecimiento de sistemas de comunicación en la empresa, dejando la posibilidad a nuevas líneas de investigación dentro del estudio de la imagen. Cada una de estas propuestas metodológicas se basa en la necesidad e importancia de la medición de la imagen tanto para destinos turísticos como empresas, constituyendo en todos los casos la medición de la misma el fin principal de la investigación.

La mayoría de las metodologías mostradas no contemplan una fase donde se realice un análisis de la situación actual de la empresa que permita contextualizar el instrumento de medición que se propone, a las necesidades del objeto a medir, por tanto se considera necesario una caracterización de la institución unido a una valoración del proceso de dirección estratégica lo cual se ha incorporado en la fase inicial del procedimiento que se propone a continuación. Por otra parte, al analizar las técnicas empleadas se pudo constatar que aquellos que utilizaron solo técnicas cuantitativas excluyendo las cualitativas o viceversa, no lograron medir de manera objetiva, coherente e integral el constructo imagen, ya que el propio carácter

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

multidimensional del mismo hace necesario la utilización tanto de análisis cualitativos como cuantitativos. En la literatura consultada aunque son amplias las alusiones a la identidad no se pudo encontrar un procedimiento específico para su medición o valoración.

2.2 Necesidad de un procedimiento que permita utilizar la imagen como variable estratégica en hoteles cubanos

Con el objetivo de determinar la pertinencia en la aplicación de un procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el sector turístico se llevó a cabo una auditoría de gestión para la detección de las principales deficiencias del proceso de dirección estratégica en hoteles de Cuba. Utilizando el muestreo intencional se seleccionan 4 hoteles de Santa Clara y Sancti Spíritus de diferentes modalidades, estrellaje y cadenas: el Hotel Mascotte en Remedios, El Rijo en Sancti Spíritus, Memories Paraíso Azul en Cayo Santa María y hotel los Caneyes en Santa Clara. Se auditará específicamente el proceso de dirección estratégica en su primera fase, la cual incluye la definición de la misión, visión y objetivos, además del diagnóstico estratégico; debido a que en esta fase es donde quedan establecidos una serie de elementos importantes que anteceden la puesta en marcha de las estrategias. Para medir los resultados de la auditoría se utilizó la siguiente escala de medida (Heredia y Martínez, 2002):

Inadecuado: Aspecto considerado como inaceptable para el desarrollo del modelo de dirección estratégica en hoteles

Aceptable: Aspecto que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar de manera efectiva la dirección estratégica en hoteles.

Promedio: Aspecto considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.

Bueno: Aspecto desarrollado por encima del promedio, que satisface los requerimientos para llevar a cabo la dirección estratégica, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.

Excelente: Un estándar que evidencia el aspecto evaluado como efectivo y eficiente para la dirección estratégica.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Análisis de los resultados obtenidos de la auditoría en hoteles de Villa Clara y Sancti Spíritus a partir de las técnicas de investigación empleadas:

Dimensión 1: Elaboración de la misión

Contenido de la misión: Deficiente en algunos hoteles, al no expresar las necesidades del mercado, segmentos, tipo de hotel implícito.

Características de su diseño: Desconocimiento por parte de los trabajadores de quiénes la redactan.

Instrumento movilizador del trabajo: No es comunicada a todos los trabajadores, los objetivos están dirigidos al logro de su cumplimiento.

Dimensión 2: Confección de la visión

Contenido de la visión: Deficiente en algunos hoteles, al no expresar las necesidades del mercado que convendrá atender, segmentos, con qué tipo de hotel.

Características de su diseño:

- Es compatible con la misión.
- No siempre es conocida por todos los empleados, además de desconocer los participantes en su redacción.
- Los objetivos estratégicos y estrategias responden a la visión.

Dimensión 3: Diagnóstico Externo

Contenido del diagnóstico externo:

- Variables más estudiadas: Demográfica, Política-legal.
- Variables menos estudiadas: Socio-cultural, Económica, Medio Ambiente
- Variables no estudiada: Tecnológica.
- Se estudian a los clientes y a la competencia fundamentalmente, en algunos hoteles se tienen en cuenta a los distribuidores.

Características de su diseño e implementación:

- Los trabajadores desconocen quiénes lo llevan a cabo.
- Fuentes de Información: ONE, MINTUR, revistas especializadas, encuestas, entrevistas y por la observación.
- Identifican Matriz AO.
- Los resultados del diagnóstico tributan al cumplimiento de los objetivos.

Dimensión 4: Diagnóstico Interno.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Contenido del diagnóstico interno:

- Solo se realiza inventario de los recursos humanos y tangibles.
- No todos los hoteles tienen analizadas las diferentes áreas administrativas.

Características de su diseño e implementación:

- Se realiza el perfil estratégico a partir de Matriz DF en gran medida.
- Se identifican los factores claves del éxito: Imagen, Calidad.
- Frecuencia: Anualmente por los directivos.
- Las opiniones de clientes y trabajadores son tomadas en cuenta en cierta medida pero no totalmente y no existe un instrumento o procedimiento que permita estandarizar este proceso tan importante para lograr un verdadero enfoque al cliente.
- Los resultados tributan a los objetivos empresariales.

Dimensión 5: Objetivos estratégicos

Contenido de los objetivos:

- Redacción sencilla y acorde a los requisitos.
- Reflejan en gran medida los resultados que se desean para cumplir la visión.
- Los objetivos operativos responden a los objetivos empresariales.

Características del diseño e implementación de los objetivos:

- Responden a la misión y visión.
- Claros, factibles, realistas, medibles, verificables.
- Reflejan las principales áreas de la entidad.
- Se realiza retroalimentación oportuna en gran medida.

Es importante ver esta auditoría de gestión como una herramienta más para demostrar cuán necesario se hace un nuevo enfoque en la dirección estratégica, donde primen las valoraciones de las fuerzas internas de las organizaciones, los trabajadores y de las percepciones del elemento clave dentro de las instituciones hoteleras, el turista. El cliente debe ser visto como el centro del diseño y proyección estratégica. Teniendo presente que la imagen del hotel es determinante a la hora de elegir una instalación hotelera (Beerli et al., 2008; Pons, 2008; Duffus y Pons, 2009), se debe considerar como un requisito previo para la diversificación de la oferta y

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

expansión del poder de atracción del mismo (OMT, 1998; Pearce, 2000). Conjuntamente con el importante protagonismo del turismo en la economía, se detecta un incremento de la competencia entre destinos turísticos por lo que se hace cada vez más necesario el análisis de la imagen en un intento por mejorar la promoción y comercialización de los destinos turísticos y a su vez la gestión empresarial pero las empresas cubanas carecen de calidad conceptual de la imagen, no saben cómo integrarlas al proceso de dirección.

2.3 Descripción del procedimiento a aplicar para la utilización de la imagen como variable estratégica en hoteles de Cuba

El procedimiento que se propone a continuación (Gráfico 2.1, cuadro 2.1) consiste en la integración coherente y orgánica de las perspectivas de la empresa y del cliente en la evaluación de la imagen del servicio que deriva en la mejora del proceso de prestación del servicio y en el cumplimiento de las expectativas del cliente logrando un uso eficiente y eficaz de los recursos y capacidades de la planta hotelera. (Duffus, 2009). Para su análisis se parte de la metodología propuesta por Sanz (1994) y Capriotti (2009), donde se consideran las fases definidas por estos autores referido al estudio de gabinete, fase cualitativa y fase cuantitativa. En base a esto es posible diseñar un procedimiento capaz de medir de forma válida y fiable la imagen e identidad de hoteles en Cuba para una mejor gestión de los sistemas de servicios que lo integran. (Duffus, 2009)

Cuadro 2.1: Descripción del procedimiento según sus fases, etapas y pasos

Fase I: Análisis de la situación actual del hotel objeto de estudio
Etapas 1: Caracterización del objeto de estudio
Paso 1: Ubicación geográfica y cadena a la que pertenece el hotel de estudio.
Paso 2: Clasificación de la instalación según su categoría (estrellaje) y modalidades (sol y playa, ciudad, tránsito y naturaleza).
Paso 3: Nivel de ocupación promedio por temporada, capacidad de la planta hotelera, número de trabajadores, composición por cargos.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Paso 4: Situación económica financiera (últimos 3 años) compuesta por indicadores de liquidez, rendimiento de la inversión y rentabilidad.

Etapas 2: Valoración del proceso de dirección estratégica en el hotel

Paso 5: Valorar la misión, visión, diagnóstico actual (interno y externo), objetivos y estrategias.

Paso 6: Detectar el grado de participación en el proceso de dirección estratégica que tienen empleados y clientes.

Fase II: Desarrollo de escalas de medida para imagen e identidad y medición de ambos constructos

Etapas 1: Desarrollo de escalas de medidas en base al análisis de estudios previos sobre la medición de la imagen e identidad en instalaciones hoteleras

Paso 7: Análisis de la norma cubana de instalaciones de alojamiento turístico 127/2001 y revisión bibliográfica de trabajos previos para definir escalas de medidas genéricas para la imagen e identidad de instalaciones hoteleras.

Paso 8: Selección de las dimensiones y atributos con mayor grado de presencia para la confección de la escala genéricas que sirven de base para la medición de la imagen e identidad en instalaciones hoteleras.

Etapas 2: Opinión de expertos. Estudio cualitativo para validación de las escalas genéricas

Paso 9: Listado los posibles expertos y calcular el número óptimo de expertos según el coeficiente de Kendall.

Paso 10: Determinación del coeficiente de competencia de los expertos y seleccionar los de más alto grado de competencia.

Paso 11: Evaluación por parte de los expertos de la escala básica de medición de la imagen e identidad en instalaciones hoteleras

Paso 12: Análisis cualitativo y cuantitativo de los criterios aportados.

Etapas 3: Ajustar las escalas genéricas a las condiciones de cada hotel

Paso 13: Observación directa.

Paso 14: Análisis de información secundaria relevante.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Paso 15: Análisis por el consejo de dirección con trabajadores invitados (entrevista a profundidad) de las escalas genéricas validadas por los expertos.

Etapa 4: Medición de la imagen e identidad

Paso 16: Redacción de las preguntas que conforman el cuestionario.

Paso 17: Pretest de los cuestionarios.

Paso 18: Aplicación del cuestionario.

Paso 19: Tabulación de la información obtenida.

Paso 20: Procesamiento y análisis de la información.

Etapa 5: Análisis de fiabilidad del instrumento a través del cálculo del Alpha de Conbrach

Paso 21: La información referida al componente afectivo, cognitivo y la encuesta en general se le aplica la prueba estadística Alpha de Conbrach.

Paso 22: Los resultados obtenidos se comparan con el patrón de referencia. **Si el Alpha de Conbrach es menor que 0.7, regresar al inicio de la Fase II pues los resultados no son fiables.**

Fase III: Análisis estratégico

Etapa 1: Confección y análisis del identigrama e imagograma

Paso 23: Confección del imagograma e identigrama.

Paso 24: Análisis y comparación del imagograma e identigrama.

Etapa 2: Perfil estratégico en base a la imagen e identidad del hotel

Paso 25: Identificación de puntos débiles y fuertes de la instalación turística considerando los resultados del paso 20 y 24.

Paso 26: Confección de la nueva propuesta de perfil estratégico que incluya los elementos de imagen e identidad.

Etapa 3: Propuestas de reelaboración de objetivos y estrategias empresariales

Paso 27: Propuesta de lineamientos que permitan ajustar los objetivos y estrategias de la empresa considerando las siguientes premisas:

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

- a) Eliminación de la distorsión entre la imagen proyectada, imagen percibida y las expectativas del cliente.
- b) Ajustar la identidad a la imagen percibida por los clientes.
- c) Seleccionar las propuestas de lineamientos considerando las capacidades y recursos de la instalación en el corto y largo plazo.

Fase I: Análisis de la situación actual del hotel objeto de estudio

Etapa 1: Caracterización del objeto de estudio: Esta etapa se enfoca en la caracterización general del hotel, donde se incluye la ubicación geográfica del mismo y cadena a la que pertenece, la clasificación de la instalación de alojamiento según su categoría y modalidades de productos hoteleros donde se debe describir los atributos específicos que posee el hotel que lo hacen poseedor de esta categoría, nivel de ocupación promedio por temporada, capacidad de la planta hotelera, número de trabajadores, composición por cargos así como un análisis de la situación económica financiera de la instalación en los últimos 3 años que incluya de ser posible indicadores tales como índice de liquidez, rendimiento de la inversión y rentabilidad general. Todos estos datos en primera instancia permitirán al investigador diagnosticar la situación actual de cada hotel donde se proponga utilizar la imagen como recurso estratégico en la gestión.

Etapa 2: Valoración del proceso de dirección estratégica en el hotel

El procedimiento que se propone para la utilización de la imagen como recurso estratégico dentro de instituciones hoteleras, se inserta en el propio proceso de dirección estratégica de la empresa, de allí que sea necesario conocer: la misión, visión de la empresa para determinar si estas representan verdaderos instrumentos de gestión, el diagnóstico actual tanto interno como externo de la entidad, además de los objetivos y estrategias que se derivaron de este proceso. Esto permite al gestor evaluar si dentro del diagnóstico realizado por la empresa las debilidades y fortalezas se corresponde con las detectadas por los clientes y empleados del hotel lo cual es clave para conocer el grado de participación en el proceso de dirección estratégica que tienen. El proceso productivo en el sector de la hospitalidad tiene como una de sus características más notables que las variables del entorno de

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

influencia directa de la empresa sea determinante para el funcionamiento de la empresa son precisamente los empleados y clientes de allí que sea necesario que el hotel se nutra de sus percepciones para poder establecer un diagnóstico adecuado que conlleve a trazar objetivos y estrategias acertados.

Luego de concluida cada una de las etapas de la fase I se debe verificar si existen escalas genéricas, válidas y fiables para el tipo de hotel que se está estudiando. La lógica de intervención de la fase II a partir de esta interrogante se describe en la figura 1.

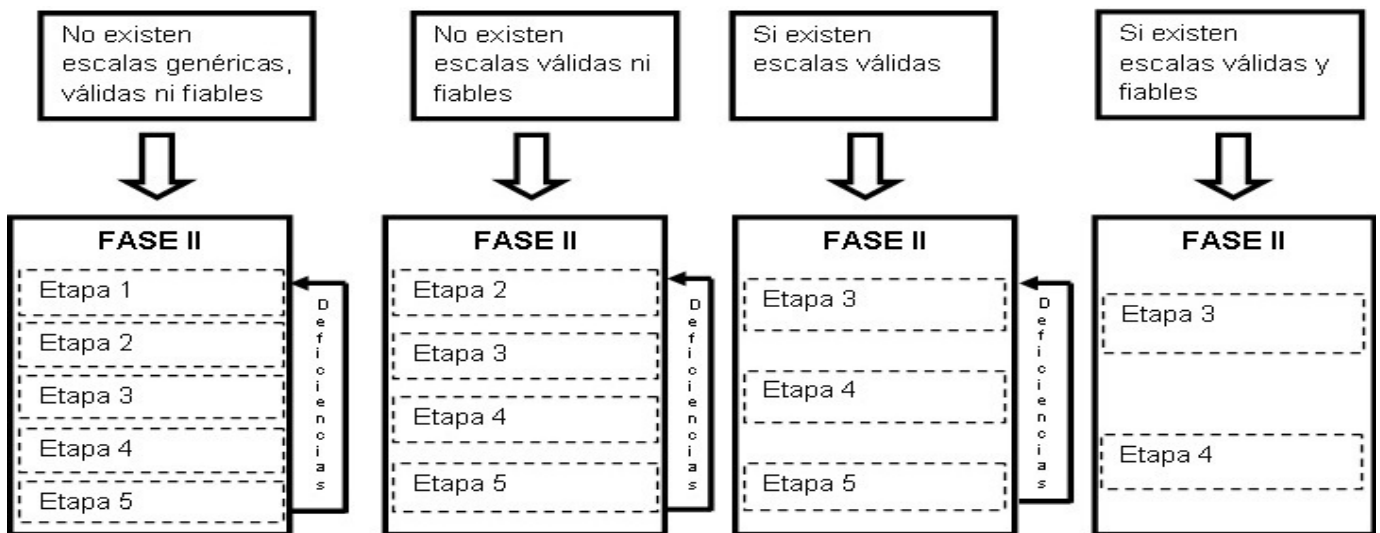


Figura 1: La lógica de intervención de la FASE II

Fase II: Desarrollo de escalas de medida para imagen e identidad y medición de ambos constructos

Etapa 1: Desarrollo de escalas de medidas en base al análisis de estudios previos sobre la medición de la imagen e identidad en instalaciones hoteleras

Esta etapa de la segunda fase se basa principalmente en la revisión de bibliográfica, de trabajos previos y de la Norma Cubana: "Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico" para definir escalas de medidas básicas para la imagen e identidad de instalaciones hoteleras, con el objetivo de establecer cuáles de los atributos y dimensiones poseen mayor grado de presencia para la confección de la escala básica de medición de la imagen e identidad en instalaciones hoteleras, a partir de las

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

características con una mayor presencia, se conforma la escala básica de dimensiones y atributos genéricos según la categoría y modalidad del hotel.

Etapas 2: Opinión de expertos. Estudio cualitativo para validación de las escalas genéricas

En este punto se comienzan a valorar posibles expertos y calcular el número óptimo de expertos según el coeficiente de Kendall. Como resultado del cálculo se realiza una lista de posibles expertos donde se seleccionan los de mayor coeficiente de competencia, mediante la aplicación de una encuesta que determinará el grado de competencia en el tema estudiado de cada candidato, (propuesta de Oñate, Ramos y Díaz 1988). Debido a que los aspirantes poseen las condiciones profesionales exigidas para emitir criterio sobre el trabajo realizado, se necesita valorar la posibilidad de seleccionarlos en calidad de experto en busca de los criterios más acertados referidos al tema. Se les entrega a los expertos la propuesta de escala básica para medir imagen e identidad y estos darán sus criterios al respecto teniendo en cuenta el ajuste de cada pregunta a los objetivos propuestos. Estos se valoran en una escala Likert del 1 al 5, donde 1 se considera la peor evaluación y 5 la máxima puntuación a obtener, además se piden los criterios de evaluación cualitativos de los encuestados.

Para realizar un análisis objetivo y completo se deberá efectuar en dos perspectivas:
Cuantitativo: Hallar un promedio de las calificaciones obtenidas de las preguntas del cuestionario utilizando una escala Likert (1-5), donde el calificativo manejado es: si los objetivos a cumplir con cada pregunta se ajustan a esta, desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, con ellos.

Cualitativo: Se tienen en cuenta las sugerencias de los expertos y se halla el coeficiente de concordancia, es decir, calcular la frecuencia con la que los especialistas coinciden, sobre todo en las preguntas que no son de puntuación.

Etapas 3: Ajustar las escalas genéricas a las condiciones de cada hotel

Como parte de la concepción cuantitativa de investigación, se lleva a cabo la observación directa, la cual se establece de forma rigurosa por el investigador prestando atención de manera premeditada a situaciones que pueden aportarles

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

criterios sobre los atributos formativos de la identidad e imagen, observando la primera en los clientes y la segunda en los trabajadores de la entidad en base a los atributos genéricos que se establecen en la literatura especializada. La observación ambiental sobre los rituales o modos de acogida al turista y su propio comportamiento; culminando con un análisis de los indicadores objetivos serán una fuente para determinar los atributos adaptados a las características generales del hotel, los cuales se incluirán en el cuestionario para la posterior entrevista y opinión de los expertos.

Análisis de información secundaria relevante: Mediante la revisión documental en la empresa se debe considerar en lo fundamental el registro de quejas y sugerencias, documentación referida a la matriz DAFO y áreas de resultados claves, actas de consejos de dirección donde se analicen inquietudes y preocupaciones de los trabajadores así como la memoria histórica de la empresa. Esto brinda información que permite adaptar atributos genéricos a la realidad de la empresa de la manera más objetiva posible.

Los atributos generados hasta el momento como constitutivos de la imagen del hotel se someterán mediante la entrevista al criterio evaluativo de los empleados seleccionados, estando estos sujetos a modificaciones totales o parciales. La entrevista se realiza a una muestra preestablecida por el investigador, de empleados, los cuales pueden aportar elementos determinantes a considerar dentro de los atributos que definen la imagen e identidad del hotel. Es necesario incluir empleados con diferentes ocupaciones para obtener la visión más amplia del problema a tratar.

Etapa 4: Medición de la imagen e identidad de las escalas ajustadas

El cuestionario cuenta con preguntas estructuradas para medir el componente cognitivo y afectivo de la imagen e identidad, la imagen en general, la identidad expresada como endoimagen, grado de dominio de la misión e historia empresarial de los empleados, la satisfacción e intención de repetir la visita de los turistas, así como para identificar el componente único y distintivo del hotel desde la percepción del cliente y los empleados.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Al caracterizarse la imagen e identidad según los componentes, criterios y atributos que la integran cada característica es posible asociarla a una escala numérica. En este caso proponemos como una escala principal, una escala ordinal tipo Likert de 5 la cual permite discernir entre diferentes actitudes hacia un mismo objeto, estos números se utilizan como símbolos que modelan las características de interés en el sistema empírico.

Pretest de los cuestionarios: Se aplica a una muestra piloto de clientes y empleados para determinar el grado de comprensión que se logra en cada pregunta. Este disminuye el índice de encuestas anuladas por la no comprensión de quienes la deben responder ahorrándole a la empresa tiempo y recursos si se aplica de manera rigurosa.

Aplicación del cuestionario: Se aplica a trabajadores y clientes el cuestionario validado por los expertos y pretestado considerando el muestreo aleatorio simple para la selección de los individuos que forman parte de la muestra en ambas poblaciones. Se considerará un error muestral del 9% que considera el tiempo y recursos disponibles desde un enfoque de análisis costo- beneficio.

Tabulación de la información obtenida: Se propone la utilización de los software Excel y el SPSS vs 20.0 para procesar y analizar los resultados obtenidos. Se procesan y analizan los datos que se obtienen mediante la estadística descriptiva para valorar la imagen global estructurada en componentes, dimensiones y atributos previamente establecidos así como las variables de segmentación, utilizándose como estadígrafos la moda y la media. La moda como estadígrafo principal para tomar las decisiones ya que esta implica el valor que más se repite en una población, expresando el consenso de una población respecto a un criterio, pero siempre se calculan y analizan los dos para tomar decisiones con mayor grado de certeza.

Etapas 5: Análisis de fiabilidad del instrumento a través del cálculo del Alpha de Conbrach

La información referida al componente afectivo, cognitivo y a las encuestas en general se le aplica la prueba estadística Alpha de Conbrach. Es un procedimiento

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

para medir imagen e identidad en instalaciones hoteleras, el cual tiene validez de contenido en cuanto engloba los componentes que definen el concepto de imagen e identidad que asumimos como línea teórica, incluyendo la medición de la relación de la imagen con otras variables importantes para la gestión hotelera. Esta prueba estadística es una herramienta del SPSS vs 20.0 que permite conocer si una escala es fiable, es la prueba más utilizada y confiable para este fin.

Los resultados obtenidos se comparan con el patrón de referencia, si el resultado es mayor que 0.7, la escala es fiable en caso de no ser fiable es necesario retomar la fase II pues mediante el empleo de las técnicas tanto cualitativas como cuantitativas existió un error en la definición de escalas genéricas, su validación, el ajuste de las mismas o en la aplicación de los instrumentos definidos por lo que es necesario haciendo uso del control concurrente corregir la falta antes de la fase siguiente de lo contrario los resultados ofrecidos llevarían a análisis distorsionados de la realidad objetiva sobre la que se pretende influir.

Después de ser demostrada la validez y fiabilidad de los datos obtenidos, es pertinente pasar a la fase III, donde se podrán analizar, valorar y comparar los datos y llegar así a conclusiones acerca de la situación de la imagen e identidad en el hotel objeto de estudio.

Fase III: Análisis estratégico

Etapas 1: Confección y análisis del identigrama e imagograma

Se considera la identidad como condicionante principal de la imagen espontánea la cual permite determinar puntos débiles y fuertes de un hotel. La imagen se diseña y se aborda estratégicamente a partir de la definición de la identidad a proyectar que expresa la personalidad cultural de la empresa entendida como el pensamiento y formas de actuación de esta. En este sentido, se denomina identigrama de la empresa a la representación iconográfica de la identidad a proyectar a corto plazo, al servicio de la imagen

Mientras que el identigrama representa la identidad proyectada, el imagograma refleja el perfil de la imagen recibida, es decir, las percepciones de los clientes, a partir de su estancia en el hotel. El identigrama y el imagograma por separado nos

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

dan una serie de puntos fuertes y débiles en la entidad desde la perspectiva de clientes y empleados además.

Cuando se superpone el ideograma con el imagograma se detectan diferencias que se obtienen al comparar el estado actual de la imagen percibida con la identidad proyectada, donde se debe implementar en la oferta, por una parte los atributos valorados por los clientes externos y considerar las adecuaciones necesarias en la identidad que permitan servir de fuente a la imagen deseada.

Etapas 2: Perfil estratégico en base a la imagen e identidad del hotel

A partir de analizar y comparar el imagograma y el identigrama es necesario realizar un perfil estratégico de la entidad en base a la imagen e identidad medidas.

Se pasa a identificar, los puntos débiles y fuertes de la instalación turística según clientes externos, clientes internos y considerando las coincidencias entre los criterios compartidos entre ambos. Esto permitirá crear un perfil estratégico que elimine la distorsión existente entre la imagen proyectada por la instalación y la esperada por los clientes, conllevando utilizar esta variable en la toma de decisiones estratégicas y profundizando en el conocimiento de las debilidades y fortalezas.

Como resultado de la investigación, la instalación obtendrá las debilidades y fortalezas desde el punto de vista del cliente y de los trabajadores en contacto directo con el turista. Luego se realiza una propuesta del nuevo perfil estratégico teniendo en cuenta la Matriz Rendimiento- Importancia de los factores.

Etapas 3: Propuesta de reelaboración de objetivos y estrategias empresariales

Propuesta de lineamientos que permitan ajustar los objetivos y estrategias de la empresa considerando las siguientes premisas:

- a) Eliminación de la distorsión entre la imagen proyectada, imagen percibida y las expectativas del cliente.
- b) Ajustar la identidad a la imagen percibida por los clientes.
- c) Seleccionar las propuestas de lineamientos considerando las capacidades y recursos de la instalación en el corto y largo plazo.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

2.4. Validación del procedimiento y escalas de medida a través de la opinión de expertos

Para llevar a cabo la validación del procedimiento propuesto se utilizó una muestra de expertos según al coeficiente de Kendall (Anexo #1) con el objetivo de calcular el número óptimo de especialistas para la evaluación. A un listado de 11 personas se le aplicó la encuesta para determinar el coeficiente de competencia (Anexo # 2), estos expertos fueron ordenados para tomar solo los 9 de más alto coeficiente. Los expertos elegidos deben evaluar el cuestionario considerando las características que se enuncian en la tabla 2.2 y se describen en el anexo # 3, además de hacer referencia a sus impresiones generales sobre el procedimiento.

Tabla 2.2: Características valoradas por los expertos

Características	Nivel Medio		Adecuado		Muy Adecuado	
	Frecuencia	Por ciento	Frecuencia	Por ciento	Frecuencia	Por ciento
I. Carácter sistémico e integral			4	44	5	0.55
II. Consistencia lógica	1	0.11	3	33	5	0.55
III. Participativo	1	0.11	2	22	6	0.66
IV. Flexible			4	44	5	0.55
V. Mejoramiento continuo	1	0.11	1	11	7	0.77
VI. Posee valor metodológico			3	33	6	0.66
VII. Viabilidad			5	55	4	0.44
VIII. Estructuración	1	0.11	4	44	4	0.44
IX. Racionalidad			5	55	4	0.44

Seguidamente se muestra un resumen de las valoraciones emitidas por los 9 expertos considerados, donde a criterio del investigador, se considera válido el procedimiento teniendo en cuenta la siguiente escala:

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

No Válido: menos del 80% de las características evaluadas de adecuado y muy adecuado.

Válido: igual o más del 80% de las características evaluadas de adecuado y muy adecuado.

Principales consideraciones emitidas por los expertos:

- 1) Es necesario considerar en la etapa 3 del procedimiento los criterios de los turistas para garantizar un enfoque al cliente global.
- 2) Se sugiere utilizar la entrevista semiestructurada para medir identidad, ya que se puede indagar con mayor profundidad en las razones de las respuestas de los empleados.
- 3) El procedimiento es evaluado muy pertinente para los fines propuestos, es posible generalizarlo a otros hoteles a nivel nacional e internacional, ya que tiene en cuenta cada contexto y circunstancias considerando la adecuación a las características de estos y a las condiciones sociales existentes.
- 4) Se propone tener en cuenta la retroalimentación necesaria de la última fase al resto de las fases y etapas.
- 5) Analizar además la norma cubana de gastronomía 126/2001
- 6) Es necesario considerar los cambios que están por sucederse en la norma cubana de hoteles.

Sobre la base de las evaluaciones emitidas por los expertos, teniendo en cuenta la escala de validación antes definida, se concluye que el procedimiento para la utilización de la imagen como recurso estratégico en la gestión de hoteles es considerado válido para los fines que se diseña. No obstante se incluyen las siguientes adaptaciones como respuesta a las deficiencias detectadas por los evaluadores:

- 1) Hacer un estudio de la norma 126 y de sus cambios, buscando así elevar el valor operativo del procedimiento a aplicar.
- 2) La técnica óptima para garantizar en la fase II en su etapa 3 (análisis de la información secundaria relevante) el enfoque al cliente sería la dinámica de grupo de turistas, pero la misma atenta contra la racionalidad del procedimiento.

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

- 3) En la etapa 4 de la fase II del procedimiento es necesario modificar la técnica recolectora de información en el caso de los trabajadores, pasar del empleo del cuestionario a la utilización de la entrevista semiestructurada.
- 4) Al concluir la fase 3 es preciso incorporar la retroalimentación hacia la fase inicial que permita cada un año que se inicie este proceso, garantizar el mejoramiento continuo en base a la situación antes evaluada.

Para validar las escalas propuestas para la medición de la imagen e identidad en hoteles 3 estrellas, modalidad naturaleza, tránsito ciudad y solo y playa se parte de escoger los expertos para la evaluación mediante el cálculo del número óptimo de especialistas (Anexo #1), luego a un listado de 12 expertos se le aplicó la encuesta para determinar el coeficiente de competencia (Anexo # 4), estos fueron ordenados para tomar los 9 de más alto coeficiente.

Tabla 2.4: Cuestionario para clientes evaluado

Análisis cuantitativo	Calificación por preguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6
	Experto 1	5	5	5	5	4	4
	Experto 2	4	4	5	5	5	4
	Experto 3	4	4	4	4	4	4
	Experto 4	4	4	5	5	5	5
	Experto 5	4	4	5	5	5	5
	Experto 6	4	4	5	5	5	5
	Experto 7	4	5	5	5	5	5
	Experto 8	5	4	5	5	5	5
	Experto 9	5	5	4	4	5	4
	Promedio	4,33	4,33	4,78	4,78	4,78	4,56

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Análisis cualitativo	<p>Excluir de la dimensión servicios e instalaciones adicionales las ofertas artesanales, ya que no están en los estándares de ninguna marca. Incluir si es un hotel de tránsito el servicio de almuerzo. Tener en cuenta que en el caso de los hoteles de ciudad, la mayor atracción cultural es la propia ciudad. Se considera que la encuesta recoge las percepciones de los encuestados. Se propone reducir la pregunta 2 ya que es muy extensa para clientes, además decidirse que es más importante, si el nivel de acuerdo del cliente o la importancia que le otorga el mismo a cada una de las afirmaciones, pues tiende a confundir al turista y resulta muy monótona. Se evalúa positivo considerar la pregunta 1 semiabierta. Incluir en la pregunta 3 la pareja de adjetivos indiferente-atrayente, manteniendo la modalidad utilizada, por sus resultados en instalaciones turísticas. Se sugiere eliminar el atributo 6 de servicios generales ya que este tipo de hoteles, no está específicamente dedicado al turismo familiar y este puede ser un aspecto evaluado de mal cuando realmente no es el propósito. Agregar las excursiones al turismo de ciudad. Incluir en la dimensión gastronomía, bebidas y recreación la calidad del servicio gastronómico. Pasar el atributo 3 de la dimensión 4 para la dimensión 5. Agregar las excursiones al turismo de ciudad.</p>
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Estos expertos son sometidos a un cuestionario inicial con atributos genéricos (Anexo # 5) donde deben brindar sus valoraciones, siguiendo una escala Likert de 5, acerca de la concordancia de cada pregunta con el objetivo a cumplir, además de dar sus impresiones del cuestionario en general, los resultados del proceso descrito anteriormente se muestran en la tabla 2.4

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Cuestionario para empleados evaluado

Análisis cuantitativo	Calificación por preguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6
	Experto 1	5	5	5	5	4	4
	Experto 2	4	4	5	5	4	5
	Experto 3	4	4	4	4	4	4
	Experto 4	4	4	5	5	5	5
	Experto 5	4	4	5	5	5	5
	Experto 6	4	4	5	5	5	5
	Experto 7	4	5	5	5	5	5
	Experto 8	5	4	5	5	5	5
	Experto 9	5	5	4	4	5	4
	Promedio	4,33	4,33	4,78	4,78	4,67	4,67
Análisis cualitativo	<p>Excluir de la dimensión servicios e instalaciones adicionales las ofertas artesanales, ya que no están en los estándares de ninguna marca. Incluir si es un hotel de tránsito el servicio de almuerzo. Tener en cuenta que en el caso de los hoteles de ciudad, la mayor atracción cultural es la propia ciudad. Se considera que la encuesta recoge las percepciones de los encuestados. Se propone reducir la pregunta 2 ya que es muy extensa para clientes, además decidirse que es más importante, si el nivel de acuerdo del cliente o la importancia que le otorga el mismo a cada una de las afirmaciones, pues tiende a confundir al turista y resulta muy monótona. Se evalúa positivo considerar la pregunta 1 semiabierta. Incluir en la pregunta 3 la pareja de adjetivos indiferente-atrayente, manteniendo la modalidad utilizada, por sus resultados en instalaciones turísticas. Se sugiere eliminar el atributo 6 de servicios generales ya que este tipo de hoteles, no está específicamente dedicado al turismo familiar y este puede ser un aspecto evaluado de mal cuando realmente no es el propósito. Agregar las excursiones al turismo de ciudad. Incluir en la dimensión gastronomía, bebidas y recreación la calidad del servicio gastronómico. Pasar el atributo 3 de la dimensión 4 para la dimensión 5. Agregar las excursiones al turismo de ciudad.</p>						

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2: Concepciones metodológicas sobre la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles.

Como resultado de la evaluación de los especialistas se hace la siguiente propuesta de escala para la medición de la imagen e identidad en las modalidades de sol y playa, ciudad, tránsito y naturaleza de hoteles 3 estrellas:

-El componente único distintivo se medirá a través de las características obtenidas como resultado de la entrevista a profundidad realizada previamente a trabajadores de la entidad. Esta pregunta es de opciones múltiples y además se le da la posibilidad al encuestado de sugerir otros atributos a considerar.

-El componente cognitivo se evaluará a través de un conjunto de afirmaciones (que expresan atributos ordenados en dimensiones) con el cual el encuestado deberá indicar su grado de acuerdo, además del nivel de importancia que le confiere a cada una de ellas (Anexo # 6).

-El componente afectivo se medirá a través de parejas de adjetivos que el encuestado deberá evaluar con una escala que la componen 5 valores (Anexo # 6).

-Para evaluar la imagen general del hotel así como esta vista desde una perspectiva identitaria se utilizará una escala que irá de muy negativa a muy positiva, pasando por 3 valores intermedios.

-Se controlará el cumplimiento de las expectativas de los clientes y la autoevaluación del servicio ofrecido por los empleados mediante una escala formada por 5 valores, que van desde lo más negativo hasta lo más positivo.

-Para medir el componente conativo en clientes así como el grado de identificación de los trabajadores con la misión de la institución se procederá a aplicar una escala formada por 5 valores, que van desde lo más negativo hasta lo más positivo.

Cada una de estas adecuaciones se refleja en el Anexo # 7, propuesta final de cuestionario a aplicar para medir la imagen e identidad en hoteles 3 estrellas en las modalidades de sol y playa, ciudad, tránsito y naturaleza.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Teniendo como base el marco teórico y metodológico desarrollado anteriormente se inicia el siguiente capítulo. En el transcurso del presente se realiza un análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación desarrollada en el hotel El Rijo con el objetivo de utilizar la imagen como variable estratégica en la dirección del hotel. La estructura corresponde con el orden lógico de los pasos establecidos en el procedimiento propuesto en el capítulo II para medir la imagen de hoteles. A partir de aquí se desarrollan las escalas de medidas para la identidad e imagen, se diseña el instrumento de investigación: el cuestionario, y una vez aplicadas las encuestas, son procesados los datos a partir del software estadístico SPSS vs. 20.0 para Windows, luego se grafican los principales resultados en un imagograma e identigrama, se determinan los principales puntos fuertes, fuertes perfectibles y débiles del hotel, proponiéndose un nuevo perfil estratégico en base a la identidad e imagen del hotel, y finalmente se proponen lineamientos generales que sirvan de guía para reelaborar los objetivos y estrategias del hotel encaminados a lograr una gestión eficaz de los servicios que lo integran.

3.1 Caracterización del objeto de estudio

El Hotel del Rijo situado en la calle Honorato del Castillo de la ciudad espirituana, forma parte del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus y se encuentra ubicado en la región central del país. El inmueble posee excelentes valores patrimoniales, reflejados en su estilo arquitectónico, exponente de la depurada tradición artesanal característica de la Villa Espirituana. Agregado a esto se encuentra la cercanía de los principales recursos de la ciudad por lo que sirve de complemento al producto cultural que se ofrece a los clientes que arriban al destino. Es un hotel 3 estrellas de ciudad formado por 17 trabajadores y con un total de 16 habitaciones, de ellas 14 estándar, una suite y una con facilidades para minusválidos.

El hotel trabaja fundamentalmente bajo el plan de alojamiento: Continental Plan (CP), que incluye el servicio de alojamiento y el desayuno, aunque también recibe

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

grupos que vienen bajo el régimen Modified American Plan (MAP) como los del TTOO Kuoni, que incluye además una comida. Cuenta con un desayunador, con servicio a la carta, distribuido alrededor de la fuente, donde el cliente puede disfrutar de la cocina internacional así como de diferentes platos propios de la instalación como, por ejemplo, las Delicias del Rijo. El lobby bar Teofilito, que posee el orgullo de llevar el nombre del autor de la inmortal pieza “Pensamiento”, presenta una variada oferta de bebidas, destacándose la excelencia en la preparación de la coctelería nacional e internacional, enfatizando en la promoción de cocteles locales como la tradicional Canchánchara y el Doña Sofía. La principal agencia receptiva con que opera es Cubanacán Viajes y los principales turoperadores que envían clientes a la instalación son Thomas Cook, Kuoni y Viajes Julio Verne, así mismo los principales mercados que se reciben son Inglaterra, Holanda y Alemania, seguidos en menor cuantía por Noruega, Francia y España.

3.2 Descripción del proceso de dirección estratégica en el hotel

Para caracterizar la dirección estratégica del Hotel del Rijo fue necesario realizar una auditoría de gestión (ver anexo 8) donde se pudo comprobar que en la elaboración del diagnóstico estratégico del hotel no existe un instrumento válido y fiable que permita incorporar de manera sistemática y estandarizada los criterios de trabajadores y clientes en la detección de fortalezas y debilidades. Existen contradicciones entre los directivos y trabajadores en cuanto a quienes participan en la realización del diagnóstico interno y su frecuencia y no son tenidas en cuenta las opiniones de todos los trabajadores, ni de los clientes. La misión (ver anexo 9) del hotel se evidencia que corresponde con la razón de ser de la institución, aunque no presenta una redacción acorde a los requisitos indispensables, además se lleva a cabo un diagnóstico donde se elabora una matriz DAFO (ver anexo 10) con el objetivo de tener identificadas las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades y esto a su vez es base para identificar los escenarios y la estrategia a seguir por la empresa en el futuro, los resultados de este diagnóstico son utilizados en la elaboración de los objetivos y estrategias, los cuales se llevan a

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

cabo teniendo en cuenta cada área de resultado clave, quedando precisados los resultados a alcanzar para cumplir la misión y visión y establecer las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3.3 Desarrollo de las escalas de medidas para la identidad e imagen

Para el desarrollo de las escalas de medida para la identidad e imagen se tuvo en cuenta, en primer lugar, una exhaustiva revisión de la bibliografía especializada, donde es posible conocer los atributos más utilizados para medir identidad e imagen en el contexto internacional, para medir la identidad se utilizan componentes, dimensiones y atributos que coinciden con la imagen, de la identidad se mide el componente de comportamiento que se expresa directamente en la imagen, a partir de esta revisión quedan determinadas las escalas de medición genéricas. Luego se realiza el análisis de documentos de la empresa, en este caso el registro de quejas y sugerencias, la técnica de observación directa, y la matriz DAFO, se consultan a expertos en el tema que validen las escalas de medición que se pretenden utilizar y por último se emplea el indicador Alpha de Conbrach para determinar la fiabilidad de la escala propuesta, a partir de todo este análisis se determinan escalas de medición genéricas, válidas y fiables con las cuales se conforma el cuestionario. A continuación se describen brevemente los resultados obtenidos de la utilización de información secundaria, la observación directa y el análisis DAFO.

Tabla 3.1 Resultados del análisis de información secundaria y la observación directa

Principales quejas y sugerencias	<ul style="list-style-type: none">-Mantener el trato amable de los empleados y su calidad humana-Mantener su eficiencia desde la recepción hasta el servicio de bar y restaurante.-Ampliar la gama de canales de la TV por cable-Mantener la decoración tan linda y limpieza de las habitaciones y hotel en general-Ampliar la variedad de las comidas, manteniendo la calidad que ya poseen.-Tomar medidas para disminuir el ruido de los autos.-Lograr que las habitaciones estén bien herméticas
----------------------------------	---

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Análisis de las debilidades y fortalezas de la matriz DAFO	<p>Fortalezas</p> <p>1-Recursos Humanos calificados y comprometidos, caracterizados por su profesionalidad.</p> <p>2-Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad</p> <p>3-Estilo de dirección participativa.</p> <p>4-Una alta capacidad de respuesta ante solicitudes de servicios de las agencias de viajes (AAVV.)</p> <p>Debilidades</p> <p>1-Mala situación de la planta habitacional del Plaza.</p> <p>2-Insuficientes comercialización del Hotel Plaza.</p> <p>3-Falta de conocimiento sobre las ofertas culturales del territorio.</p> <p>4-Atrasos en el proceso de reposición de equipos gastronómicos.</p> <p>5-Dificultades con el mobiliario de las habitaciones.</p> <p>6-No constar con el servicio de Internet para la comercialización de los Hoteles.</p>
Principales resultados de la observación directa	<p>-Excelente decoración del inmueble en general, con un ambiente colonial de muy buen gusto</p> <p>-Los empleados del hotel son amables, amistosos y serviciales.</p> <p>-El ambiente del hotel es agradable y tranquilo.</p> <p>-Servicio con alto sentido de pertenencia y muy personalizado</p> <p>-Dificultades con la entrada de transporte a la instalación.</p>

Fuente: Elaborado a partir de entrevista.

3.4 Diseño del instrumento de investigación: el cuestionario

El cuestionario está dirigido a los turistas que visitan el hotel y permite valorar la imagen primaria del mismo, de igual forma existe otro cuestionario que va dirigido al público interno del hotel con el objetivo de medir la identidad que se percibe dentro de la institución (ver anexo 7). La identidad forma creencias y valores fundamentales de la organización para, sobre la base de estos, que son la realidad empresarial, construir una imagen para los públicos objetivos, debido a esta estrecha relación que existe entre identidad e imagen el cuestionario cuenta con iguales preguntas, solo diferenciado del público al cual se dirige.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

La primera interrogante corresponde al componente único o distintivo, se redacta de forma semiabierta y está encaminada a determinar la razón fundamental por la cual los turistas visitan el hotel. Según (Echtner y Ritchie, 1993; Gustavsson 2006) la mayoría de los estudios de imagen en el sector turístico utilizan técnicas estructuradas, los cuales solo pueden utilizarse para medir los atributos comunes y básicos en la imagen, pero no son efectivos captando el componente único y holístico.

La segunda interrogante responde al componente perceptual / cognitivo y tiene como objetivo medir las percepciones de los turistas, así como la importancia que le atribuyen a cada una de las 24 afirmaciones, estando las mismas agrupadas en 5 criterios. Para medir este componente se tuvo en cuenta tanto aspectos funcionales fáciles de observar así como aspectos psicológicos más difíciles de medir. También, al igual que en la segunda pregunta, se utilizó una escala Likert de 1 a 5, donde el 1 significa muy en desacuerdo hasta 5 muy de acuerdo y para la importancia el 1 muy poco importante hasta el 5 muy importante.

La tercera pregunta mide el componente holístico o afectivo de la imagen utilizando en principio las siguientes escalas bipolares: desagradable-agradable, aburrido-excitante, ruidoso-tranquilo, tenso – relajado, inseguro- seguro los cuales son tomados de Baloglu y Brinberg (1997) para medir sentimiento que suscitan los lugares. Para esta pregunta se utiliza como escala de medida la Likert de 1 hasta 5 puntos.

La cuarta interrogante se encarga de valorar la imagen general del hotel considerando una escala Likert de 1 (muy negativa) hasta 5 (muy positiva).

La quinta pregunta mide el cumplimiento de las expectativas del cliente al visitar el hotel, teniendo en cuenta también una escala Likert desde 1 (de ninguna forma) hasta 5 (totalmente).

La sexta pregunta se refiere a la intención de repetir la visita a este hotel, es decir, una intención de compra que se determina con una escala Likert desde 1 (con toda seguridad no) hasta 5 (con toda seguridad sí).

En el caso de las encuestas a trabajadores, varía la pregunta 5:

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

La quinta pregunta se refiere a contribuir al logro de la misión de la empresa en la labor que desempeña, se determina con una escala Likert desde 1 (con toda seguridad no) hasta 5 (con toda seguridad sí).

A partir de la pregunta 7 se realizan preguntas abiertas que permiten segmentar el mercado, en el caso de los turistas son:

La pregunta siete se refiere a la edad de los encuestados la cual es posible marcar en el rango de edad en que se encuentre el cliente.

La pregunta ocho se refiere a la frecuencia de visita que ha experimentado el cliente en el hotel, este puede marcar desde 1 hasta más de 4 veces.

La pregunta nueve se refiere al propósito de la visita, la cual es posible marcar según los motivos del cliente.

La pregunta diez es abierta donde se desea conocer el país de origen del encuestado.

La pregunta once es dicotómica donde se recogerá el sexo de cada visitante.

Las preguntas de segmentación para trabajadores son:

La pregunta siete se refiere a la ocupación de cada trabajador.

La pregunta ocho se refiere a los años de experiencia de cada trabajador.

3.5 Recolección de los datos

Las encuestas están dirigidas a un grupo representativo del total de población que visita el hotel, para medir imagen, así como a una muestra de trabajadores para medir identidad. Se utiliza el muestreo aleatorio simple que es uno de los métodos que garantiza que cada miembro de la población encuestada tenga la misma probabilidad de ser encuestado para determinar el valor muestral óptimo (anexo 11). De esta forma la muestra obtenida representará correctamente la distribución de la población total. Se tiene en cuenta para la muestra todo turista que se hospede o haga estancia en el hotel, para ello se calcula la muestra óptima con un margen de error aceptable para este tipo de investigación. En consecuencia es necesario un equilibrio entre necesidad de los objetivos de estudio y precisión así como limitaciones de tiempo, costos y tipo de análisis estadísticos a aplicar.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

La ficha técnica (ver tabla 3.2) pertenece a la encuesta aplicada a los huéspedes del hotel El Rijo y a trabajadores, ésta recoge de forma sintética los indicadores fundamentales que se han tenido en cuenta para efectuar el estudio de campo.

Tabla 3.2 Ficha técnica de la investigación de mercado

Indicadores	Imagen	Identidad
Universo	Turistas internacionales que se hospedan en el Hotel del Rijo	Total de trabajadores del Hotel del Rijo
Población	33 clientes	17 trabajadores
Unidad muestral	n=31	n=16
Métodos de obtención de información	Encuesta personal	Encuesta personal
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple	Aleatorio simple
Error muestral	5.00%	5.00%
Nivel de confianza	95%	95%
Estadio de conformación	Imagen Primaria.	Identidad.
Fecha de trabajo de campo	15 febrero- 15 de mayo	15 febrero- 15 de mayo

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Procesamiento e interpretación. Resultados de la investigación

En el análisis de los resultados de la investigación, se utilizó la estadística descriptiva para valorar la imagen general estructurada en componentes, dimensiones y atributos previamente y el componente de comportamiento de la identidad establecidos así como las variables de segmentación de esta investigación, fue utilizado el cálculo de la moda como criterio decisor que muestra la opinión que prima en la población, el cálculo de la media que va a establecer un acuerdo sobre determinado criterio y el cálculo de la mediana como vía para ratificar los resultados y aportar mayor valor científico a la interpretación de los mismos. Finalmente se obtiene como criterio decisor la moda y se comprueba el resultado en la media y la mediana. Se utiliza además la frecuencia para el componente único y las variables de segmentación. A través de la prueba Kolmogorov-Smirnov se identifican las variables que siguen una distribución normal para poder utilizar la estadística inferencial con las pruebas de Chi

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

cuadrado y Kendall's tau-b y ver la relación entre variables. Por otra parte para dar cumplimiento al resto de los objetivos planteados se realizaron pruebas estadísticas de validación de escala.

Los resultados del estudio se obtuvieron, luego de procesar los datos resultantes de la aplicación de las encuestas, con el software estadístico SPSS vs. 20. para Windows. De las encuestas planificadas tanto para trabajadores como clientes se lograron procesar el 100% de estas. El error muestral con que se trabaja considera el tiempo y recursos de que disponen los investigadores, obteniéndose como resultado lo que se expone a continuación.

El cálculo de la mediana referente a la imagen e identidad se puede ver en los anexos 12 y 13 respectivamente.

3.6.1 Medición de la identidad

Componente único distintivo Pregunta 1

De los trabajadores encuestados el 100% considera que el hotel cuenta con elementos únicos que lo distinguen del resto de los hoteles de categoría similar. Los trabajadores distinguen la combinación de un servicio altamente personalizado y la arquitectura colonial del hotel, así como la combinación de un servicio altamente personalizado, decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel como elementos únicos y distintivos de la instalación (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Componente único distintivo

Dimensiones	Frecuencia	Porcentaje
Arquitectura colonial del hotel	1	6,3
Servicio altamente personalizado, decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel	6	37,5
Servicio altamente personalizado y arquitectura colonial del hotel	7	43,8
Decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel	2	12,5
Total	16	100,0

Fuente: Elaborado a través de encuestas realizadas.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Componente afectivo del hotel El Rijo Pregunta 2

El componente afectivo del hotel se caracteriza por ser muy agradable, ni aburrido ni excitante, muy tranquilo, relajado y muy seguro. De manera general el componente afectivo es satisfactorio (Tabla 3.4).

Tabla 3.4 Componente afectivo de la identidad del hotel El Rijo

Ambiente	Moda	Media
Ambiente desagradable-agradable	5,0000	4,6875
Ambiente aburrido –excitante	3,0000	3,5625
Ambiente ruidoso-tranquilo	5,0000	3,8125
Ambiente tenso- relajado	4,0000	4,1875
Ambiente inseguro- seguro	5,0000	5,000

Fuente: Elaborado a través de encuestas realizadas.

Componente perceptual cognitivo Pregunta 3

El componente cognitivo de la imagen es evaluado a través de las dimensiones que lo integran teniéndose que, al evaluar la moda, en el caso de los servicios generales los trabajadores están de acuerdo con estos, además son considerados muy importantes. Con respecto a la dimensión habitaciones, están de acuerdo con cada uno de los atributos y son consideradas cada una de las afirmaciones muy importantes. Por otra parte tenemos que los trabajadores están de acuerdo con los servicios de gastronomía, bebidas y recreación y los consideran muy importantes. Los servicios adicionales también son considerados muy importantes y están de acuerdo con estos de forma general, destacando que al igual que los clientes los trabajadores mantienen una actitud neutra hacia la afirmación referida a los servicios de comunicación. Por último la dimensión condiciones del destino es evaluada de manera positiva y de mucha importancia, excepto la afirmación referida al buen estado de las carreteras la cual si tiene mucha importancia, pero no cuenta con el respaldo de los trabajadores. De manera general el componente perceptual cognitivo de la imagen del hotel es evaluado por su público interno de manera satisfactoria (ver tabla 3.5).

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Tabla 3.5 Componente cognitivo

Dimensiones/Atributos	Grado de acuerdo		Importancia	
	Moda	Media	Moda	Media
Servicios generales				
Los empleados son amables y de buena apariencia.	5,00	4,6875	5,00	4,8750
El servicio es rápido.	4,00	4,1875	5,00	4,7500
La atención al cliente es personalizada.	5,00	4,5625	5,00	4,6250
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	5,00	4,6250	5,00	4,5000
El servicio se corresponde con la categoría del hotel	5,00	4,6250	5,00	5,0000
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.	4,00	4,1875	5,00	4,7500
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	4,00	4,2500	4,00	4,3750
Habitaciones				
Las habitaciones poseen buena higiene	5,00	4,8125	5,00	4,8750
El estado técnico de las habitaciones es adecuado	4,00	4,3125	5,00	4,8750
La climatización de las habitaciones es correcta.	5,00	4,6250	5,00	4,8750
Las habitaciones son confortables y acogedoras	5,00	4,7500	5,00	4,8750
La decoración de las habitaciones es agradable	5,00	4,7500	5,00	4,8750
Gastronomía, bebidas y recreación				
Existe suficiente variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	4,00	4,2500	5,00	5,0000
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.	5,00	4,6250	5,00	4,8750
Las actividades culturales resultan atractivas.	4,00	3,1875	5,00	4,5000
Servicios e instalaciones adicionales				
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel	3,00	2,8125	5,00	4,6875

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

El servicio de renta de autos es apropiado	4,00	3,6875	4,00	4,1875
El servicio de caja fuerte es eficiente	5,00	4,5625	4,00	4,4375
Condiciones del destino turístico				
La imagen del destino es positiva.	5,00	4,6250	5,00	5,0000
El destino turístico es seguro	5,00	4,8125	5,00	5,0000
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	3,00	2,8750	4,00	4,4375
El destino posee buena reputación internacional.	4,00	4,3125	5,00	4,8750
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas	4,00	3,5625	5,00	4,6875
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	4,00	4,0000	5,00	4,5625

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Imagen general, repetición de la visita y contribución a la misión. Pregunta 4, 5,6.

Los trabajadores plantean que la imagen general del hotel El Rijo es muy positiva como se observa en la tabla 3.6. Consideran que existe posibilidad de que los clientes vuelvan a la instalación como una variable que expresa conducta positiva hacia la instalación. Además sienten que contribuyen a la misión del hotel.

Tabla 3.6: Imagen general del hotel, repetición de la visita y contribución de la misión

Imagen general, repetición de la visita, contribución de la misión.	Moda	Media
Percepción de la imagen general	5,00	4,6875
Repetición de la visita	4,00	4,3750
Contribución de la misión	5,00	4,6875

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Clasificación de los trabajadores encuestados. Pregunta 7, 8.

A partir del gráfico 1 se puede determinar que existe una adecuada distribución de los cargos entre los trabajadores, en su composición de directivos, trabajadores directos e indirectos. En el gráfico 2 se observa como la mayoría de los trabajadores tiene una experiencia en el sector mayor a los 6 años.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Gráfico 1. Ocupación de los trabajadores encuestados

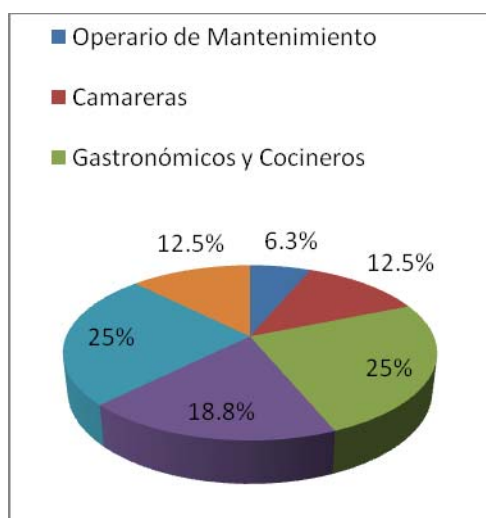
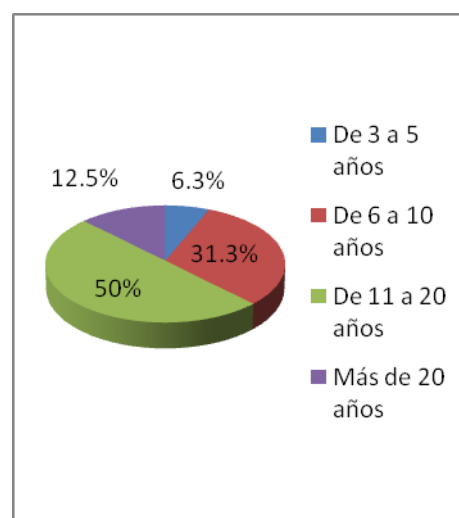


Gráfico 2. Experiencia en el sector de los trabajadores encuestados



Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

3.6.2 Medición de la imagen

Componente único distintivo Pregunta 1

De los clientes encuestados el 100% considera que el hotel cuenta con elementos únicos que lo distinguen del resto de los hoteles de categoría similar. Los clientes distinguen la arquitectura colonial del inmueble y la combinación de un servicio altamente personalizado, decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel como componentes distintivos (Tabla 3.7).

Tabla 3.7 Componente único distintivo

Dimensiones	Frecuencia	Porcentaje
Arquitectura colonial del hotel	16	51.6
Servicio altamente personalizado, decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel	8	25.8
Servicio altamente personalizado y arquitectura colonial del hotel	4	12.9
Decoración de las habitaciones y arquitectura colonial del hotel	3	9.7
Total	31	100.0

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Componente afectivo Pregunta 2

La imagen del hotel del Rijo para el componente afectivo se caracteriza por ser muy agradable, muy excitante, tranquilo, relajado y muy seguro, podemos afirmar que el componente afectivo es satisfactorio en general (Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Componente afectivo de la imagen del hotel El Rijo

Ambiente	Moda	Media
Ambiente desagradable-agradable	5.00	4.6774
Ambiente aburrido –excitante	5.00	3.7097
Ambiente ruidoso-tranquilo	4.00	3.6129
Ambiente tenso- relajado	4.00 ^a	4.3548
Ambiente inseguro- seguro	5.00	4.7742

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Componente perceptual cognitivo Pregunta 3

El componente cognitivo de la imagen es evaluado a través de las dimensiones que lo integran teniéndose que, al evaluar la moda, en el caso de los servicios generales son considerados muy importantes, además los clientes están de acuerdo con las afirmaciones, excepto con la rapidez del servicio y la afirmación de la sostenibilidad ambiental, en las cuales mantienen una actitud neutra, ni de acuerdo ni de desacuerdo. Para la dimensión habitaciones, los clientes están de acuerdo con cada uno de los atributos y son consideradas cada una de las afirmaciones muy importantes. Por otra parte los clientes están de acuerdo con los servicios de gastronomía, bebidas y recreación y lo consideran muy importantes. Los servicios adicionales también son considerados muy importantes y están de acuerdo con estos de forma general, destacando que los clientes se mantienen neutros con los servicios de comunicación. Por último las condiciones del destino es evaluada de mucha importancia, los clientes están de acuerdo con las afirmaciones de manera general, exceptuando las referidas al cuidado del medio ambiente con la que mantienen una actitud ni de acuerdo ni de desacuerdo y al buen estado de las carreteras con la cual no están de acuerdo. De manera general

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

el componente perceptual cognitivo de la imagen del hotel es evaluado por sus clientes de manera satisfactoria (Tabla 3.9).

Tabla 3.9 Componente cognitivo

Dimensiones/Atributos	Grado de acuerdo		Importancia	
	Moda	Media	Moda	Media
Servicios generales				
Los empleados son amables y de buena apariencia.	5,00	4,3871	5,00	4,4839
El servicio es rápido.	3,00	3,9032	5,00	4,4839
La atención al cliente es personalizada.	4,00	4,0323	4,00	4,3226
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	4,00	4,2903	5,00	4,4194
El servicio se corresponde con la categoría del hotel	5,00	4,4839	5,00	4,7742
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.	4,00	4,0645	5,00	4,5161
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	3,00 ^a	3,7419	4,00	4,0645
Habitaciones				
Las habitaciones poseen buena higiene	4,00 ^a	4,7097	5,00	4,6452
El estado técnico de las habitaciones es adecuado	4,00	4,0000	5,00	4,5806
La climatización de las habitaciones es correcta.	4,00	4,2903	5,00	4,5161
Las habitaciones son confortables y acogedoras	5,00	4,6774	5,00	4,6452
La decoración de las habitaciones es agradable	5,00	4,5484	5,00	4,6129
Gastronomía, bebidas y recreación				
Existe suficiente variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	4,00	3,7097	5,00	4,6129
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.	5,00	4,8710	5,00	4,6452
Las actividades culturales resultan atractivas.	4,00	3,9032	5,00	4,3548
Servicios e instalaciones adicionales				
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel	3,00	2,5161	5,00	4,4839
El servicio de renta de autos es apropiado	4,00	3,9032	4,00	3,7419
El servicio de caja fuerte es eficiente	4,00	4,0000	4,00	3,9355

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Condiciones del destino turístico				
La imagen del destino es positiva.	5,00	4,7097	5,00	4,8065
El destino turístico es seguro	5,00	4,5484	5,00	4,6774
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	2,00 ^a	2,7742	4,00	4,1290
El destino posee buena reputación internacional.	4,00	4,1290	5,00	4,7419
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas	4,00	3,8387	5,00	4,4194
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	3,00	3,6452	4,00	4,2903

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Imagen general, cumplimiento de las expectativas, comportamiento postcompra Preguntas 4,5 y 6

Los encuestados plantean que la imagen general del hotel El Rijo es muy positiva como se observa en la tabla 3.10. La mayor parte de los encuestados cree que se cumplieron sus expectativas reflejando la posibilidad de volver a la instalación como una variable que expresa conducta positiva hacia la instalación.

Tabla 3.10: Imagen general del hotel, cumplimiento de las expectativas, repetición de la visita

Imagen general, expectativas, repetición de la visita	Moda	Media
Percepción de la imagen general	5.00	4.6774
Cumplimiento de las expectativas	4.00	4.3871
Repetición de la visita	5.00	4.5484

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Clasificación de los turistas encuestados Pregunta 7, 8, 9 ,10 y 11

A partir de los resultados se puede concluir que las personas que más visitan el hotel tienen entre 46 y 60 años y más de 60 años (Gráfico 3). La mayoría de los clientes encuestados visita el hotel por primera vez, solo un pequeño % lo ha visitado por segunda vez.(Gráfico 4)

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Gráfico 3: Rango de edad de los clientes encuestados

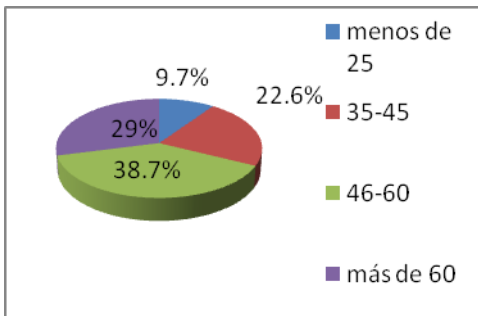
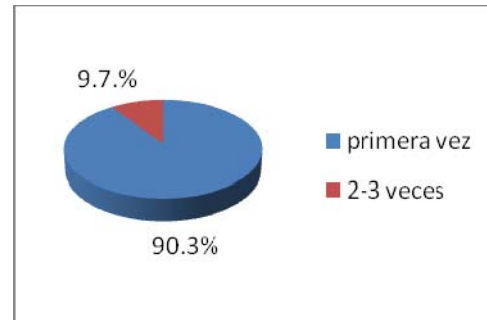


Gráfico 4: Frecuencia de visita de clientes encuestados



Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

El principal motivo de visita de los encuestados es la recreación y en segundo lugar el descanso, ninguno de los encuestados realiza su visita por trabajo y pocos por motivo de salud (Gráfico 5). De la muestra encuestada el mayor por ciento de los clientes que visita el hotel es proveniente de Argentina y Holanda, así como Inglaterra y Canadá (Gráfico 6). Existe equilibrio en el sexo de los visitantes encuestados (Gráfico 7).

Gráfico 5: Motivos de visita de los clientes encuestados

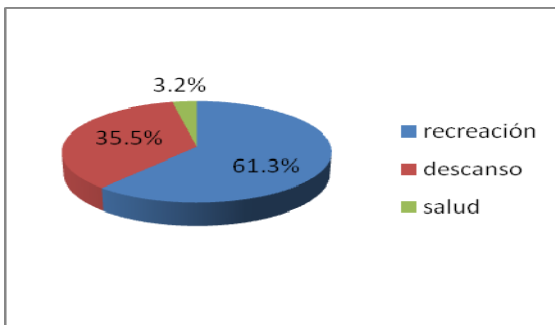
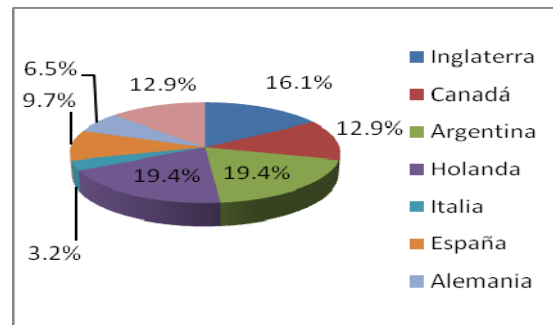
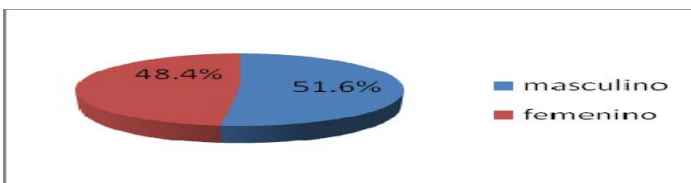


Gráfico 6: País de residencia de los clientes encuestado



Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Gráfico 7: Sexo de los encuestados.



Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Análisis de dependencia y asociación entre las variables imagen, satisfacción e intención de compra para clientes

Previamente a estas pruebas se realizó la prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de probar que las variables de análisis siguen una distribución normal (anexo 13) requisito para la aplicación de la estadística inferencial. La prueba Chi-Square señala que no existe dependencia entre la percepción de la imagen general y la satisfacción del cliente expresada en el cumplimiento de sus expectativas, por otra parte se expone la dependencia entre la percepción de la imagen general y la intención de repetir la visita

A partir de los resultados de la prueba de Kendall's tau-b se muestra que existe asociación entre la imagen general y el cumplimiento de las expectativas, al igual que en el caso de la intención de repetir la visita, además ambas relaciones son positivas y con un nivel de confiabilidad del 100 % (Tabla 3.11).

Tabla 3.11 Tabla de contingencia

Chi-Square	Cumplimiento de las expectativas	Intención de repetir la visita
Percepción de la imagen general	.024	.055
Kendall's tau-b	Cumplimiento de las expectativas	Intención de repetir la visita
Percepción de la imagen general	.407	.344

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

3.6.3 Análisis de validez y fiabilidad de los instrumentos de medición de la identidad e imagen

Para corroborar la utilidad de los instrumentos que se diseñan es necesario evaluarlos según su validez de contenido y fiabilidad.

La validez de contenido del instrumento propuesto trata de conocer si la escala utilizada recoge los diferentes aspectos o dimensiones que definen las variables de análisis. Generalmente la validez es contrastada por juicio subjetivo de uno o varios investigadores. En este caso, los instrumentos propuestos están avalados por un marco teórico-conceptual y metodológico fuerte, se parte de estudios

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

previos donde se proponen instrumentos de medición con fines similares. Por otra parte el diseño de los instrumentos conllevó a un análisis riguroso de los resultados obtenidos basado en técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas como la observación directa, análisis documental, entrevista a profundidad a trabajadores, lo que asegura que los atributos a medir estén en correspondencia con los objetivos perseguidos, aportando así los elementos que determinan las relaciones causales y de efecto de la imagen de hoteles para ser reflejadas de manera coherente en el instrumento propuesto. Todo lo antes expuesto avala estos cuestionarios como válidos.

La fiabilidad de los instrumentos está encaminada a determinar si el valor generado por la escala utilizada en la medición de la identidad e imagen es consistente y estable. Para esto se utiliza el Coeficiente Alpha de Cronbach el cual varía en función del tipo de estudio. En las investigaciones exploratorias, se exige que este alcance un valor del 0.7, mientras que en el resto de los estudios se considera una escala fiable si el Alpha de Cronbach es mayor de 0.8 (Leech et al., 2005). Por lo general se recomienda utilizar el coeficiente de alpha para medir fiabilidad, a menos que los atributos de la escala tengan grandes diferencias entre las medias o en la desviación estándar (Leech et al., 2005), caso que no se presentó en nuestro estudio.

Para comprobar la fiabilidad de los instrumentos que se propone, considerando esta investigación exploratoria por sus características, se calculó el coeficiente de Alpha de Cronbach para la identidad e imagen del hotel El Rijo, para el componente afectivo, el componente perceptual cognitivo y para el cuestionario a clientes y trabajadores en su totalidad, resultando tanto para trabajadores como clientes fiable en todas las cuestiones evaluadas, excepto el componente afectivo (Tabla 3.12).

Tabla 3.12 Coeficiente Alpha de Cronbach

Criterios imagen	Coeficiente Alpha de Cronbach
Componente afectivo	.482
Componente perceptual cognitivo	.939

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Cuestionario general	.918
Criterios identidad	Coeficiente Alpha de Cronbach
Componente afectivo	.343
Componente perceptual cognitivo	.898
Cuestionario general	.871

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

De acuerdo con los parámetros antes establecidos y evaluando los resultados podemos afirmar que la escala propuesta para el componente perceptual cognitivo y el cuestionario en general, presentan una escala confiable para los criterios de imagen e identidad, mientras que el componente afectivo no es fiable ni para la identidad, ni la imagen ya que Alpha Cronbach presenta un valor inferior a 0.7.

3.6.4 ANOVA para medir diferencias significativas de las percepciones de la imagen según edad y sexo

Previamente a estas pruebas se realizó la prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de probar que las variables de análisis siguen una distribución normal (anexo 13) requisito para la aplicación de la estadística inferencial. Al ser el nivel de significación mayor que 0.05 no existen diferencias significativas para los clientes en cuanto a las percepciones de la imagen según edad y sexo, por lo que el hotel no tiene necesidad de trazar estrategias de segmentación (Tabla 3.13).

Tabla 3.13 Comprobación de diferencias significativas de las percepciones de la imagen según edad y sexo

Clientes

ANOVA / Imagen	Sig.
Imagen / Edad	.131
Imagen /Sexo	.535

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

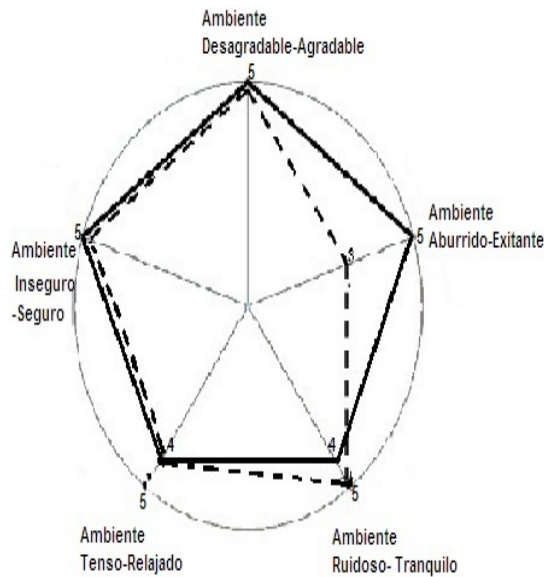
3.7 Confección del identigrama e imagograma

En la gráfica 8 y 9 se muestra la relación del identigrama e imagograma del hotel teniendo en cuenta el componente afectivo y cognitivo, a partir de lo cual se aprecia la diferencia que existe entre lo que piensa el trabajador que percibe el

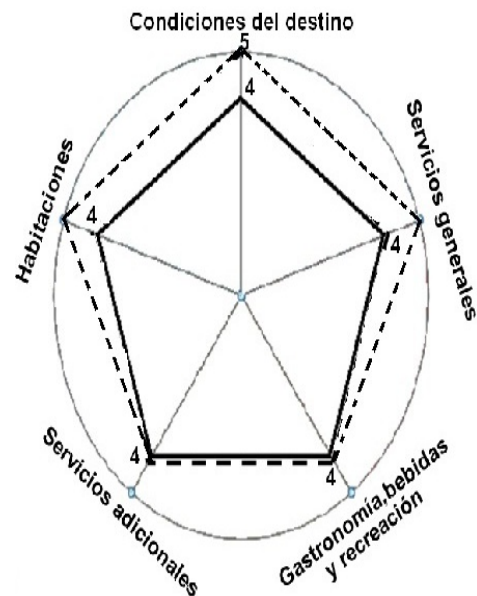
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

cliente de su servicio y lo que en realidad percibe el cliente, en ocasiones el cliente valora el servicio diferente al trabajador. Mientras que los trabajadores están muy de acuerdo con las condiciones del destino, los servicios generales y las habitaciones, los clientes solo están de acuerdo, así mismo mientras que para los clientes el hotel es muy excitante, ni ruidoso ni tranquilo, para los trabajadores es muy aburrido y tranquilo.

Gráfica 8 Componente afectivo



Gráfica 9 Componente cognitivo



Fuente: Elaboración propia Leyenda: _____ Imagograma - - - - Identigrama

3.8 Puntos fuertes y débiles del hotel desde la percepción de los clientes y trabajadores

Los atributos que se muestran en la tabla 3.15 corresponden a: primeramente los puntos fuertes de la entidad, los cuales los turistas están de acuerdo con estos y los consideran importantes. Por otra parte están los puntos débiles que se caracterizan por ser altos en importancia pero su presencia en el servicio es baja. No existen en la entidad desde la percepción de trabajadores y clientes atributos de baja prioridad los cuales no son importantes y al mismo tiempo los clientes no los valoran positivamente, ni atributos posiblemente exagerados, considerados por los clientes poco importantes pero altamente valorados en su presencia en la empresa (Tabla 3.14).

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Tabal 3.14 Puntos fuertes y débiles del hotel desde el punto de vista de la percepción del cliente

Atributos Fuertes	Fuente
Los empleados son amables y de buena apariencia.	Cliente y trabajadores
El servicio es rápido.	Trabajadores
La atención al cliente es personalizada.	Cliente y trabajadores
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	Cliente y trabajadores
El servicio se corresponde con la categoría del hotel	Cliente y trabajadores
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.	Cliente y trabajadores
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	Trabajadores
Las habitaciones poseen buena higiene	Cliente y trabajadores
El estado técnico de las habitaciones es adecuado	Cliente y trabajadores
La climatización de las habitaciones es correcta.	Cliente y trabajadores
Las habitaciones son confortables y acogedoras	Cliente y trabajadores
La decoración de las habitaciones es agradable	Cliente y trabajadores
Existe suficiente variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	Cliente y trabajadores
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.	Cliente y trabajadores
Las actividades culturales resultan atractivas.	Cliente y trabajadores
El servicio de renta de autos es apropiado	Cliente y trabajadores
El servicio de caja fuerte es eficiente	Cliente y trabajadores
La imagen del destino es positiva.	Cliente y trabajadores
El destino turístico es seguro	Cliente y trabajadores
El destino posee buena reputación internacional.	Cliente y trabajadores
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas	Cliente y trabajadores
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	Trabajadores
Atributos débiles	Fuente
El servicio es rápido.	Clientes
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	Clientes

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel	Clientes y trabajadores
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	Clientes y trabajadores
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	Clientes

Fuente: Elaborado a partir de encuestas realizadas.

3.9 Propuesta de lineamientos estratégicos en base al perfil estratégico desde una perspectiva de identidad e imagen del hotel El Rijo

Con el objetivo de lograr incorporar a la gestión del hotel del Rijo las percepciones de sus dos elementos claves, los clientes y trabajadores desde un enfoque de identidad e imagen, se proponen un grupo de lineamientos estratégicos

-Mantener la arquitectura colonial del inmueble, ya que les aporta un alto grado de distinción en el mercado frente a sus competidores.

-Es necesario mejorar dentro de la empresa aspectos que tienen una gran importancia para los clientes como son: la agilidad del servicio y la consideración de los servicios de la sostenibilidad ambiental, ya que aún cuando los trabajadores afirman que ambas son cumplidas, son imperceptibles para el turista.

-Lograr que sus instituciones rectoras tomen medidas con respecto a la mala calidad de los servicios de comunicación, el estado de las carreteras y su señalización y el cuidado del medio ambiente del destino, ya que aún, cuando no llegan a ser responsabilidad de la institución atentan contra su imagen, afectando así mismo su reputación en el mercado mundial.

-Es necesario que la administración del hotel divulgue los resultados de la investigación a sus trabajadores, poniendo al conocimiento de los oferentes la existencia de una serie de elementos referidos al servicio prestado donde no existe coincidencia en las valoraciones de los clientes y los trabajadores, esto se evidencia principalmente en la rapidez del servicio, la sostenibilidad ambiental en los servicios y el respeto y cuidado del medio ambiente por el destino.

-Conservar un ambiente agradable, excitante, tranquilo, relajado y seguro sobre la base de la corrección de los elementos identificados como débiles ya que cada uno de ellos pueden incidir directa y fuertemente sobre estos aspectos.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en el Hotel del Rijo

- Teniendo en cuenta las variables de segmentación, se concluye que no es pertinente proponer estrategias de diferenciación para el hotel, lo que no niega la necesidad de una atención personalizada.
- Tener en cuenta que las estrategias de marketing turístico deben estar encaminadas principalmente hacia aquellas personas mayores de 45 años.
- Establecer programas de promoción internacional que resalten las características del destino teniendo en cuenta la imagen positiva del mismo, seguridad y la reputación internacional de la isla, sobre la base de los atributos que son realmente fuertes en el hotel según la perspectiva del cliente.
- Mantener y potenciar el trabajo alcanzado en los atributos fuertes que presenta el hotel, abogando así mismo por un estrellaje más alto, donde la calidad del servicio sea cada vez mayor y mejor.
- La administración debe concentrar sus esfuerzos en eliminar todos los atributos detectados como débiles.

Conclusiones

- La imagen de los hoteles, utilizando como base la identidad de estos, constituye una herramienta imprescindible en el logro del enfoque al cliente y participativo que debe tener el proceso de dirección estratégica en el sector turístico.
- El procedimiento para la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión de hoteles aplicado posee valor metodológico y un carácter sistémico e integral, que le aportan consistencia lógica, flexibilidad, viabilidad y racionalidad además permite de forma participativa lograr un mejoramiento continuo en la empresa hotelera cubana, según el criterio de los expertos consultados.
- En esta investigación se determina como elemento distintivo en el Hotel del Rijo, la arquitectura colonial del inmueble basado en el criterio de los clientes, mientras que los trabajadores consideran distintivo la combinación de un servicio altamente personalizado y la arquitectura colonial del hotel.
- El hotel se caracteriza por sus clientes y trabajadores como muy agradable, relajado y muy seguro, mientras que para los clientes el hotel es tranquilo los trabajadores lo consideran muy tranquilo, además mientras que para los trabajadores el hotel tiende a ser aburrido, los clientes lo encuentran muy excitante.
- Al estudiar el componente perceptual cognitivo del Hotel El Rijo se pudo detectar que de manera general en sus dimensiones Habitaciones, Gastronomía, Bebidas y Recreación prevalecen los puntos fuertes, identificados por los clientes y trabajadores. Por otra parte se evaluaron los Servicios Generales, los Servicios e Instalaciones Adicionales y las Condiciones del Destino detectando dentro de estos, algunos puntos débiles.
- El hotel El Rijo posee una imagen general positiva, la mayor parte de los clientes encuestados creen que se cumplieron sus expectativas reflejando

la posibilidad de volver a la instalación. Por otra parte, los trabajadores evalúan su contribución al cumplimiento de la misión del hotel de manera positiva, así como su percepción de la imagen, la satisfacción y la intención de compra de los turistas.

- El instrumento utilizado se catalogó de válido y fiable, considerando la amplia revisión bibliográfica realizada, la opinión de los expertos consultados y el resultado del Coeficiente Alpha de Cronbach.

Recomendaciones

- Incluir en el desempeño de la empresa la implementación de los lineamientos propuestos para lograr encausar el rumbo estratégico del hotel según las exigencias de su entorno.

- Continuar perfeccionando el procedimiento para la medición de la imagen de las instalaciones hoteleras, profundizando en el diseño de escalas para medir identidad e imagen, teniendo en cuenta la modalidad del hotel y la categoría según su estrellaje, aplicarlo a otros hoteles del país, partiendo del instrumento propuesto con el objetivo de validarlo.

- Incluir en el hotel el estudio de la imagen como concepto estratégico que incide directamente en los ingresos y beneficios de este, para lo cual es necesario medirla periódicamente.

Bibliografía

- Ábalo Piñeiro Javier, Varela Mallou Jesús y Rial Boubeta Antonio (2006): El Análisis de Importancia-Valoración aplicado a la Gestión de Servicios. Revista Psicothema, Abascal, F. E y Grande, E. I. (1994): Aplicaciones de Investigación Comercial. Madrid: ESIC Editorial.
- Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén Ramón Rodríguez Y Martín Sevilla Jiménez “El Capital Humano Como Factor Estratégico para a Competitividad”. Cuadernos de Turismo, nº19, (2007), 47-69.
- Abreu, Santiago. (2003): La dirección estratégica en instituciones cooperativas.<http://www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml> consultado: 19 enero de 2012.
- Ayala Castro, Héctor. “Medio Siglo de transformaciones del turismo en Cuba”. Agosto de 2001. Página 1.
- Baloglu, S. Y Brinber, D. (1997). Affective Images of Tourism Destination. Journal of Travel Research. Vol. 35, Nº 4, Pág. 11-15.
- Baloglu, S. y McCleary, K. (1999 a). “A model of destination image formation”. Annals of Tourism Research, 26, 1, 868-897.
- Baloglu, S. y McCleary, K. (1999b). U.S. International Pleasure Travelers’ Images of Four Mediterranean Destinations: A Comparison of Visitors and Nonvisitors. Journal of Travel Research. Vol. 38, Nº 2, pp: 114-129.
- Ballesteros, S. (2000): Psicología General: Un enfoque cognitivo para el siglo XXI. Ed. Universitas.
- Barich, H. y Kotler P. (1991): “A framework for marketing Image Management”. Sloan Management Review. Winter 1991 pp: 94-104.
- Beerli Palacio Asunción, Josefa D. Martín Santana, Sergio Moreno Gil, (2008, a)”La concepción sistémica de la imagen del destino: una aproximación desde la imagen del alojamiento”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. pp: 2-8.
- Beerli Palacio Asunción, Josefa D. Martín Santana, Sergio Moreno Gil, (2008, b)” .Los agentes que conforman la imagen de los Destinos turísticos”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.pp:2-12.

- Bigné, E.; Sánchez, M.I. y Sánchez, J. (2001). Tourism Image, Evaluation Variables and after Purchase Behaviour: Inter-relationship. *Tourism Management*. N° 22, pp: 607-616.
- Calviño, Manuel. (1999):“Psicología y Marketing”. Contribuciones para el posicionamiento de la Psicología”. Editorial Política. La Habana.
- Carrasco Medina Jenny (2010). La Imagen Corporativa en Cuba: una herramienta indispensable en el mundo empresarial del siglo XXI <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/imagen-corporativa-cuba-herramienta-mundo-empresarial-siglo-xxi.htm> consultado: 6 de marzo de 2012.
- Cheng, E. W. L. Y Li, H. (2001): Analytic Hierarchy Process; An Approach to Determine. *Revue De Tourisme*, Núm. 3, Pág. 5-12.
- Chirivella, Mariano (2000): Apuntes del módulo “Turismo y Medio Ambiente. Sostenibilidad”. En: Master en gestión pública del turismo. Huelva: Universidad Internacional de La Rábida.
- Chu, R. K. S., and Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21(4):363-377.
- Costa Joan (2001): Identidad corporativa: México. Editorial Trillas
- Costa Joan (2003): De la economía de producción a la economía de información www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html Número 34. revista Razón y palabra. consultado : 6 de marzo de 2012.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). “Measuring service quality: a reexamination and extension”. *Journal of Marketing*. Volumen 56. Julio.
- Crompton, J. L. (1979): “An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon that Image”, *Journal of Travel Research*, spring, pp. 18-23.
- Díaz Armas, Ricardo (2003):“Interrelación entre Imagen y Comunicación en Destinos Turísticos”. UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.pp:7-75
- Decreto Ley No. 281: Comité Ejecutivo Del Consejo De Ministros 16 Agosto Año 2007.

- Duffus Miranda, Dayana y Roberto Carmelo Pons (2009): "Propuesta de procedimientos para medir imagen en hoteles de la región central". Tesis de Maestría.
- Echtner, C. M. y Brent Ritchie, J. R (1991): "The meaning and measurement of destination image". *The Journal of Tourism Studies*, Vol 2, nº 2, pp. 2-12.
- Echtner, C. y Ritchie, J. (1993): "The measurement of destination image: An empirical assessment". *Journal of Travel Research*, 31, pp. 3-13.
- Everlery, Omar (2004). Reflexiones sobre economía cubana. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.pp:85
- Fakeye, P.C. y Crompton, J.L. (1991): Images differences between prospective, first time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, Vol 30, nº 2, pp. 10-16.
- Figueras, M. A. (2001) "el turismo internacional en la economía cubana." Febrero 2001
- Figueras, M. A. (2002). Cuba, reflexiones sobre su economía. Universidad de la Habana 2002.
- Gallego, J. F. (2002): Gestión de hoteles: una nueva visión, Unigraf, S.L., Madrid.
- Gándara, José Manoel. G. (2000): "La imagen de calidad ambiental urbana como atractivo turístico. El caso de Curitiba, Brasil". En: Estudios y Perspectivas en Turismo. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Gándara José Manoel G, Torres Bernier Enrique, Coista Mielke Jorge.E."La Imagen de los Destinos Turísticos Urbanos" www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas consultado: 25 febrero de 2012.
- García Cecilia, M.L (2005): Imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este: la percepción interna. (Tesis de Maestría) <http://www.monografias.com/trabajos38/escuela-de-hoteleria/escuela-de-hoteleria.shtml> consultado: 16 de abril de 2012.
- Gartner, W. C. (1993): Image Formation Process. En *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. Uysal y Fesenmaier, eds. Haworth Press. New-York, Pág. 191-215.
- Goodrich, J.N. (1993). A New Approach to Image Analysis Through Multidimensional Scaling. *Journal of Travel Research*. Vol. 16, pp: 3-7.

- Gómez Álvarez Almudena (2007): Análisis de los activos del valor de marca turística: diferenciación, gestión de imagen, calidad percibida, fidelización, el marketing de viva voz y la comunicación integrada. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XL Pág. 591-630 / ISSN: 1133-3677.
- Grönroos, Ch. (1990). Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition. Editorial Lexington Books. España.
- Gunn, C. (1988): "Vacations capes: Designing tourist regions". Van Nostrand Reinhold, New York.
- Gustavsson Eva, Chen Nan, Pan Hsin Hsin, (2006) "Gothenburg's Image as a Tourism Destination among Typical Tourists and Sport Tourists" Tourism and Hospitality Management, Master Thesis No. 2006:90 Pág 60-140
- Gutiérrez castillo, Orlando. "cuba: una década de desarrollo turístico." disponible en: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/tourism/espanol/cuba.htm>.
- Hart, Margaret (2000): Apuntes del módulo: "La imagen de un destino turístico". En: Programa de Doctorado: Turismo y Desarrollo Sostenible, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria.
- Hernández Y. y Machado, E. 2009. "Propuesta metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles de Cuba".
- Huéscar, Augusto (2000) "Evolución en intereses del turista y formulación de productos", en seminario Líderes Mundiales y Estudiantes de Turismo. Sernatur, Santiago de Chile, 32-35.
- Hunt, J.D. (1975). Image as a Factor in Tourism Development. Journal of Travel Research. Vol. 13, pp: 1-7.
- Jonasson Patrik y Mård Andreas (2007): "Controlling Word-of-Mouth: a qualitative study of the hotel industry in the region of Jönköping" . Tesis de Maestría 2007- Pág. 01-14.
- Joppe M.; Martin D.W.; Y Waalen, J. (2001). "Toronto's Image as a Destination: A Comparative Importance-Satisfaction. Analysis by Origin of Visitor". Journal of Travel Research. Vol. 39, February, pp: 252-260.
- Kotler, P. (1992): Dirección de Marketing. 7ª edición. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000): Dirección de Marketing. Edición del milenio. Ed. Prentice Hall

- Leech Naney, Barret Karen, Morgan George (2005): "SPSS for Intermedia Statistic. Application and Interpretation", LEA, Publishers, London.
- LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996): An examination of the factors that signal hotel image to travelers. *Journal of Vacation Marketing*, 3(1),pp:32-42.
- LEW, A.A. (1987). A Framework of Tourist Attraction Research. *Annals of Tourism Research*. Vol. 14,pp: 553-575.
- MacInnis, D. y Price, L. (1987): "The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions". *Journal of Consumer Research*, 13, 473-491.
- Marquetti Nodarse, Hiram y Anicia García Álvarez (2000): "El nuevo patrón de crecimiento Industrial", en *Economía Cubana, coyuntura, reflexiones y oportunidades*, La Habana, 2000.
- Martínez, y Col. (2007). Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas. Ponencia presentada en la V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, I Taller de Hotelería y Turismo. Villa Clara. Cuba.
- Marchena Gómez, M.J. (1999): Apuntes del curso de doctorado: "El turismo como agente transformador del territorio". En: Programa de Doctorado: Turismo y desarrollo sostenible de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Lanzarote.
- Marrero Cruz, Manuel. (2007): Conferencia del Ministro de Turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007. <http://emba.cubaminrex.cu/Default.aspx?tabid=11061> consultado: 10 marzo de 2012.
- Mathieson, A. y Wall, G. (1982): *Tourism: Economic, Physic and Social Impacts*. U. K: Longman Group Limited.
- Matos, H. (2004). Módulo de Sistema Turístico, sesión 1. Diplomado Básico. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel.Barcelona.pp:41
- Milman, A. y Pizam, A. (1995): "The Role of Awareness and Familiarity with a Destination: The Central Florida Case", *Journal of Travel Research*, vol. 33, núm. 3, pp. 21-27.

- Morales, G.; Hart, M. y Chirivella, M. (2000): Artículo no publicado. "Promoción e imagen del turismo en Canarias". En: Master internacional de turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria.
- Morgan, N. y Prirchard, A. (1998). "Tourism promotion and power: Creating images, creating identities". Editorial Wiley.
- Morrison, A. (2002): "Hospitality research: a pause for reflection". *Internacional Journal of Tourism Research*. 4, 3. pp: 161-169
- Muñiz González, Rafael: Marketing siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm> consultado: 19 de febrero de 2012.
- Nguyen, N. (1991). "Un modele explicatif de evaluation de la qualité d'un service: une etude empirique". *Recherche et Applications en Marketing*. Volumen VI. Número 2.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oreja, J.R. (1999): "Revitalización de destinos turísticos maduros". *Turismo: Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, II Congreso Universidad y Empresa. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Oyarzún, E. y Szmulewicz, P. (2008) "¿Qué, cómo y a quién vender turismo?". *Gestión Turística*. Nº 4 Vol. 1 Pág. 27 – 49 Disponible en: http://www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas/pdf/4_2.pdf. consultado: 18 enero de 2012.
- Pearce, P. L. (1982). *Perceived Changes in Holiday Destinations*. *Annals of Tourism Research*. Vol.9, pp: 145-164.
- Phelps (1986): "Holiday Destination Image. The Problem of Assessment: An Example Developed in Menorca", *Journal of Tourism Management*, núm. 7, pp. 168-180.
- Pons R. (2000): *Cuba como Destino Turístico de Sol y Playa. Imagen y Posicionamiento*. (Tesis Doctoral). Departamento de Publicaciones Universidad de Valencia. Pág.10-98

Pons, R. C. y Díaz, Yelenys (2004). "El papel de la imagen en la elección de un destino turístico". CD-ROOM. Evento Internacional LOGMARK 2003 Santiago de Cuba. Editorial Universitaria Universidad de Oriente. ISBN 959-207-201-9.

Pons, R. C.; Morales, L. y Díaz, Yelenys (2007a). "El papel de la imagen en la elección de un destino turístico". Revista Retos Turísticos. Número 3. Universidad de Matanzas. Cuba. ISBN 1681-9713.

Pons, R. C.; Morales, L. y Díaz, Yelenys (2007b). "La imagen y el comportamiento de compra del turista". Revista Teoría y Praxis. Número 3. Universidad de Cozumel. México. ISSN 1870-1582.pp91

Poon, W. & Low, K. L. (2005) "Are Travelers Satisfied with Malaysian Hotels?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (3), Pág. 217-227.

Prieto Carvajal, D. (2007). Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas. Tesis en Opción al título de Master. Cuba.

Proyecto de lineamientos (2010).VI Congreso del PCC.1ro de noviembre de 2010.

Ramos, J.; Collado, G.; Marzo, J. C.; Subirats, M. y Martín, P. (2001). "Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes". Revista de Psicología Social Aplicada. Volumen 11. Número 1.

Rincón Quintero, Yanyn (2009): Investigación del mercado turístico: el comportamiento del turista y el proceso de decisión de compra.

<http://emprendedoresuristicos.blogspot.com/2009/06/investigacion-del-mercado-turistico-el.html> consultado: 4 abril de 2012.

Ross, G.E. (1993). Resident Perceptions of the Impact of Tourism on an Australian City. Journal of Travel Research. Vol. 30, spring, pp: 13-17.

Russel, J.A. Y Pratt, G. (1980). A Description of Affective Quality Attributed to Environment. Journal of Personality and Social Psychology. N° 38, pp: 311-322.

Sánchez García, Isabel. (2010): El papel de la promoción turística en la construcción de la imagen de un destino. www.travelturisme.com/estudios/pdf/promocion-turistica.pdf consultado: 20 enero de 2012.

- Santana, A. (2002): «Desarrollos y conflictos entorno al turismo rural: claves y dilemas desde la antropología social» en Riedl, M., y Anécio, J. y Barbosa, A. (Orgs.) Turismo rural: Tendências e sustentabilidade. Santa Cruz do Soul: EQUINISC, pp. 13-50.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994): "Integración de la identidad y la imagen de la empresa: aplicación conceptual y práctica". ESIC Editorial.
- Sirakaya, E., Mclellan, R.W. Y Uysal, M. (1996). "Modeling vacation destination decisions: A behavioral approach. Journal of Travel and Tourism Marketing. 5,1/2. Pág. 57-75.
- Stabler, M.J. (1995). The Image of Destination Regions: Theoretical and Empirical Aspects. En Marketing in Tourism Industry: The Promotion of Destination Regions. Goodall y Ashworth, eds.London, pp: 133-159.
- Stern, E. Y Krakover S. (1993). The Formation of a Composite Urban Image. Geographical Analysis. Vol. 25, N° 2, pp: 130-146.
- Thietart (1984): La Estrategia D´ Enterprise. Ed. Mc Graw-Hill
- Trelles, I. (2001) *Comunicación Organizacional*. Compilación de materiales. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Valdés Duyos, Lisete (2010).Modelo para la gestión estratégica de la imagen corporativa en empresas que se inician en el tema en Cuba. p.p 2-9 <http://www.monografias.com/trabajos61/imagen-corporativa-empresas-iniciandose/imagen-corporativa-empresas-iniciandose.shtml> consultado: 10 enero de 2012.
- Valdés Herrera, Clemente. (2009): Dirección Estratégica. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-concepto-de-estrategia.htm> consultado: 20 enero de 2012.
- Vega, J. y Hernández, P. (2003). Impactos Económicos del Turismo en Cuba. Tesis de Grado, Centro de estudios Turísticos de la Universidad de la Habana.
- Villafañe. (1993): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de empresa, Pirámide, Madrid.
- Villafañe J. y Mínguez N. (1996): Principios de Teoría General de la Imagen. Ed. Pirámide.
- Wai-Ching, Poon, Gun-fiedavid, Yong (2005). Comparing satisfaction

levels of Asian and western travellers using Malaysian hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.

Walmsley, D.J. Y Young, M. (1998). Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destination Images. *Journal of Travel Research*. Vol. 36, Winter, Pág. 65-69.

Weaver, D. (2000): "A broad context model of destination development scenarios". *Tourism Management*. 21, pp. 217-224.

Woodside, A. G. Y Lysonky S. (1989). A General Model of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*. Vol. 27, N° 4, pp: 8-14

Anexo 1

Cálculo del tamaño óptimo de la muestra de expertos

Para validar el cuestionario se propone la siguiente expresión

$$n_e = \frac{K(1-p)p}{i^2}$$

n_e : número de expertos

K parámetro que depende del nivel de confianza escogido, nivel de significación estadística

p proporción de error que como máximo se tolerará

i : nivel de precisión que expresa la discrepancia o variedad del grupo de expertos.

Tomando como base la expresión anterior tenemos:

$$K= 3.8416$$

$$P=0.02$$

$$i=0.09$$

Sustituyendo en la expresión anterior tenemos que es necesario utilizar 9 expertos.

Anexo 2

Expertos utilizados en la validación del procedimiento propuesto para utilizar la imagen como recurso estratégico en la gestión de hoteles

Parámetros utilizados:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que posee la persona acerca del problema (pregunta 1 del anexo 4)

Ka: Coeficiente de fundamentación. (Promedio ponderado de criterios de la pregunta 2 del anexo 4)

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

Clasificación del experto en Coeficiente de Competencia Alto, Medio y Bajo (CCA, CCM, CCB):

0.8 <K< 1.0 coeficiente de competencia alto

0.5 <K< 0.8 coeficiente de competencia medio

K< 0.5 coeficiente de competencia bajo.

Especialistas entrevistados

Candidatos a experto	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de fundamentación (Ka)	Coeficiente de competencia (K)	Clasificación del experto
Reinier Rendón Fernández	0.9	1	0.95	CCA
Roberto Pons García	0.9	0.79	0.845	CCA
Pedro Ponce Hernández	0.8	0.825	0.8125	CCA
Esther L. Machado Chaviano	0.8	0.76	0.78	CCM
Ricardo	0.8	0.745	0.77	CCA
Dunia González Morales	0.9	0.58	0.74	CCM
Carlos C. Martínez Martínez	0.8	0.63	0.715	CCM
Claudia Cisneros Martínez	0.7	0.705	0.7025	CCM
Yamilé Chirino Toledo	0.6	0.58	0.59	CCM
Anagleidy Trocones Pérez	0.7	0.27	0.485	CCB
Liliet B. Gómez Fernández	0.5	0.065	0.2826	CCB

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Los elementos a considerar para la validación por expertos del procedimiento para la utilización de la identidad e imagen como variables estratégica en la gestión de hoteles:

- I. **Carácter sistémico e integral.** Comprende un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar y analizar la información relacionada con el subsistema de servicios, de una manera integral, para el conocimiento de la situación actual del Hotel X.
- II. **Consistencia lógica.** Mediante las fases, etapas y pasos propuestos, los elementos contenidos en el procedimiento contribuyen al logro de la eficacia en el proceso de análisis estratégico en hoteles.
- III. **Participativo.** Permite incluir en el proceso de análisis estratégico los criterios de un grupo representativo de clientes y trabajadores de la instalación hotelera.
- IV. **Flexible.** Permite adaptarse a las características particulares de cada instalación hotelera, considerándose generalizable.
- V. **Mejoramiento continuo.** Prevé el regreso a etapas anteriores ante la detección de deficiencias en la fiabilidad de los resultados obtenidos.
- VI. **Posee valor metodológico.** Posibilidades del procedimiento para servir como guía en la medición y utilización de la identidad e imagen como variables estratégicas en la gestión de instalaciones hoteleras.
- VII. **Viabilidad.** Permite al empresario realizar un proceso complejo de manera relativamente simple en el marco del análisis estratégico de la empresa.
- VIII. **Estructuración.** Posee consistencia lógica en la secuencia de actividades a desarrollar.
- IX. **Racionalidad.** El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.

Anexo 4

Expertos utilizados en la validación de la escala de medida para utilizar la imagen como recurso estratégico en la gestión de hoteles

Parámetros utilizados:

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que posee la persona acerca del problema (pregunta 1 del anexo 4)

Ka: Coeficiente de fundamentación. (Promedio ponderado de criterios de la pregunta 2 del anexo 4)

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

Clasificación del experto en Coeficiente de Competencia Alto, Medio y Bajo

(CCA, CCM, CCB):

0.8 <K< 1.0 CCA

0.5 <K< 0.8 CCM

K< 0.5 CCB

Candidatos a experto	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de fundamentación (Ka)	Coeficiente de competencia (K)	Clasificación del experto
Reinier Rendón Fernández	0.9	1	0.95	CCA
Bladimir Pérez Martín	0.9	0.895	0.8975	CCA
Roberto Pons García	0.9	0.79	0.845	CCA
Pedro Ponce Hernández	0.8	0.825	0.8125	CCA
Esther L. Machado Chaviano	0.8	0.76	0.78	CCM
Ricardo	0.8	0.745	0.77	CCA
Dunia González Morales	0.9	0.58	0.74	CCM
Carlos C. Martínez Martínez	0.8	0.63	0.715	CCM
Claudia Cisneros Martínez	0.7	0.705	0.7025	CCM
Yamilé Chirino Toledo	0.6	0.58	0.59	CCM
Anagleidy Trocones Pérez	0.7	0.27	0.485	CCB
Liliet B. Gómez Fernández	0.5	0.065	0.2826	CCB

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5






Encuesta sobre imagen de hotel X

Este cuestionario es totalmente anónimo, y forma parte de un estudio de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios y la imagen en los Hoteles del país. Por tal motivo, solicitamos su ayuda, ya que es de gran utilidad para cumplir nuestro propósito.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

1. Indique las características que considera **únicas** o **distintivas** para el hotel x

2. Valore el sentimiento que ha experimentado al visitar hotel X. Marque con una cruz el elegido.

	1	2	3	4	5	
						
Desagradable						Agradable
Aburrido						Excitante
Ruidoso						Tranquilo
Tenso						Relajado
Inseguro						Seguro

3. A continuación se recogen una **serie de afirmaciones** sobre las características de este hotel .Por favor, indique su grado de **acuerdo** o **desacuerdo** con cada una de ellas teniendo en cuenta que: **(1)** Muy en Desacuerdo, **(2)** En Desacuerdo, **(3)** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, **(4)** De Acuerdo y **(5)** Muy de Acuerdo. También le pedimos que en la última columna indique la **importancia** que tiene para usted la existencia en este hotel de cada una de estas afirmaciones, valorándolas de **(1)** Muy Poco Importante a **(5)** Muy Importante; observe que puede colocar valores intermedios.

Criterios y Atributos

Grado de Acuerdo Importancia

Servicios generales

1. Los empleados son amables y de buena apariencia
2. El servicio es rápido
3. La atención al cliente es personalizada
4. Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel
5. Los empleados poseen los conocimientos suficientes
6. El servicio se corresponde con las estrellas del hotel

7. El servicio es adecuado a toda la familia.
8. La calidad de los servicios se corresponde con su precio.
9. Existe seguridad en todas las áreas del hotel

Habitaciones

1. La cama colchón y almohada son confortables
2. Existe buena iluminación en las habitaciones
3. Están climatizadas las habitaciones
4. Las habitaciones son acogedoras
5. Las habitaciones disponen de minibar
6. La televisión está en línea con el mundo

Gastronomía, Bebidas y Recreación

1. Existe suficiente variedad y cantidad en la oferta gastronómica y de bebidas.
2. Las comidas y bebidas poseen una calidad adecuada
3. Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable
4. Los servicios de discoteca satisface sus expectativas de recreación.
5. Las actividades culturales resultan atractivas
6. Existe variedad en la recreación.

Servicios e Instalaciones adicionales

1. El salón para Negocios y Congresos es adecuado
2. La telefonía y mensajería son adecuados a sus necesidades
3. Los servicios de peluquería, barbería, spa son apropiados.
4. El surtido de las tiendas responde a sus necesidades
5. Las ofertas artesanales lo complacen.
6. El servicio de caja fuerte es seguro.

Condiciones del Destino Turístico

1. La imagen del Destino es positiva.
 2. El Destino Turístico es seguro y está iluminado
 3. Las carreteras están en buen estado y señalizadas
 4. Las ofertas extrahotelera cumplen sus expectativas
 5. El Destino posee buena reputación internacional
 6. La población local es amable
 7. El Destino respeta el cuidado del medio ambiente
- 4- Valore la Imagen General del hotel, considerando la escala que se le muestra de (1) muy negativa hasta (5) Muy Positiva. Marque con una cruz.

1 2 3 4 5

Muy negativa						Muy positiva
--------------	--	--	--	--	--	--------------

5- ¿Cree usted que se cumplieron sus expectativas con la visita a este hotel? Indíquenos, en qué medida, por favor. Considere (1)= *de ninguna forma*, hasta (5)= *Totalmente*. Marque con una cruz.

	1	2	3	4	5	
De ninguna forma						Totalmente

6- ¿En caso de tener la posibilidad repetiría usted su visita a este hotel? Considere para responder la siguiente escala donde (1)= Con seguridad no, hasta (5) Con seguridad sí. Marque con una cruz.

	1	2	3	4	5	
Con seguridad no						Con seguridad sí

Para incluir solo en encuestas para clientes externos

Edad del encuestado.

MOTIVO DE SU VISITA

Menos de 25.	
De 25 a 34 años.	
De 35 a 45años.	
Entre 46 a 60 años.	
Más de 60	

Recreación	
Trabajo	
Descanso	
Salud	
Otros	

Frecuencia de su visita

1era vez	
2-3 veces	
4 o más veces	

Sexo: Masculino___ Femenino___

PAÍS DE RESIDENCIA: _____






Para incluir solo en encuestas para clientes internos

Ocupación: _____

Años de experiencia en el sector: _____

La pregunta 5 dirigida a los clientes se cambia por:

5. Considera usted que contribuye al logro de la misión de su empresa en la labor que desempeña Considere para responder la siguiente escala donde (1)= **Con toda seguridad no** hasta (5) **Con toda seguridad sí**.

	1	2	3	4	5	
Con toda seguridad No						Con toda seguridad Sí

Anexo 6

Evaluación del componente cognitivo

Dimensión 1: Servicios generales	Dimensión 2: Habitaciones
1.1 Los empleados están capacitados y poseen buena apariencia	2.1 Las habitaciones poseen buena higiene
1.2 El servicio es rápido	2.2 El estado técnico de las habitaciones es adecuado
1.3 La atención al cliente es personalizada	2.3 La climatización de las habitaciones es correcta
1.4 Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	2.4 Las habitaciones son confortables y acogedoras
1.5 El servicio se corresponde con la categoría del hotel	2.5 La decoración de las habitaciones es agradable
1.6 La calidad de los servicios se corresponde con su precio	
1.7 Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	
Dimensión 3: Gastronomía, bebidas y recreación	Dimensión 4: Servicios e instalaciones adicionales
3.1 Es adecuada la variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas	4.1 Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel
3.2 Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable	4.2 El servicio de renta de autos es apropiado
3.3 Las actividades culturales resultan atractivas	4.3 El servicio de caja fuerte es eficiente
	Dimensión 5: Condiciones del destino turístico
	5.1 La imagen del destino es positiva
	5.2 El destino turístico es seguro
	5.4 Las carreteras están en buen estado y señalizadas
	5.5 El destino posee buena reputación internacional
	5.6 Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas
	5.7 El destino respeta el cuidado del medio ambiente

El componente afectivo se medirá a través de las siguientes parejas de adjetivos

Desagradable	_____	Agradable
Aburrido	_____	Excitante
Ruidoso	_____	Tranquilo
Tenso	_____	Relajado
Inseguro	_____	Seguro

Anexo 7

Encuesta sobre Imagen del Hotel el Rijo.

Este cuestionario es totalmente anónimo, y forma parte de un estudio de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios y la imagen en el hotel. Por tal motivo, solicitamos su ayuda, ya que es de gran utilidad para cumplir nuestro propósito. Gracias por su tiempo y colaboración.

1.- Marque con una (x) la(s) característica(s) que considere **únicas** o **distintivas** para el hotel.

- Servicio altamente personalizado Decoración de las habitaciones
 Arquitectura colonial del hotel Ninguna
 Otros

2. A continuación se recogen una **serie de afirmaciones** sobre las características de este hotel. Por favor, indique su grado de **acuerdo (A)** o **desacuerdo** con cada una de ellas teniendo en cuenta que: **(1)** Muy en Desacuerdo, **(2)** En Desacuerdo, **(3)** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, **(4)** De Acuerdo y **(5)** Muy de Acuerdo. También le pedimos que en la última columna indique la **importancia** que tiene para usted la existencia en este hotel de cada una de estas afirmaciones, valorándolas de (1) muy poco importante a (5) muy importante; observe que puede colocar valores intermedios.

Afirmaciones	A	I
Servicios generales		
Los empleados son amables y de buena apariencia.		
El servicio es rápido.		
La atención al cliente es personalizada		
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel.		
El servicio se corresponde con la categoría del hotel.		
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.		
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental		
Habitaciones		
Las habitaciones poseen buena higiene		
El estado técnico de las habitaciones es adecuado		

La climatización de las habitaciones es correcta.		
Las habitaciones son confortables y acogedoras.		
La decoración de las habitaciones es agradable.		
Gastronomía, Bebidas y Recreación		
Es adecuada la variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.		
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.		
Las actividades culturales resultan atractivas		
Servicios e Instalaciones adicionales		
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel		
Servicios generales		
Los empleados son amables y de buena apariencia.		
El servicio es rápido.		
La atención al cliente es personalizada		
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel.		
El servicio se corresponde con la categoría del hotel.		
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.		
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental		
Habitaciones		
Las habitaciones poseen buena higiene		
El estado técnico de las habitaciones es adecuado		
La climatización de las habitaciones es correcta.		
Las habitaciones son confortables y acogedoras.		
La decoración de las habitaciones es agradable.		
Gastronomía, Bebidas y Recreación		
Es adecuada la variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.		
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.		
Las actividades culturales resultan atractivas		
Servicios e Instalaciones adicionales		
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel		
El servicio de renta de autos es apropiado		
El surtido de las tiendas responde a sus necesidades		
El servicio de caja fuerte es eficiente		
Condiciones del Destino Turístico		
La imagen del Destino es positiva.		
El Destino Turístico es seguro		
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.		
El Destino posee buena reputación internacional.		
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas		
El Destino respeta el cuidado del medio ambiente		

A-significa grado de ACUERDO

I – significa grado IMPORTANCIA

3. - Valore los **sentimientos** que ha experimentado al visitar El Rijo.

1 2 3 4 5



Desagradable

Aburrido

Ruidoso

Tenso

Inseguro

Agradable

Excitante

Tranquilo

Relajado

Seguro

4. Valore la **Imagen General** del hotel considerando la escala que se le muestra de **(1)** muy negativa hasta **(5)** Muy Positiva.

1 2 3 4 5

Muy

negativa



Muy

positiva

5. ¿Cree usted que se cumplieron sus expectativas con la visita a este hotel? Indíquenos, en qué medida, por favor. Considere **(1)= de ninguna forma** hasta **(5)= Totalmente**.

1 2 3 4 5

De

ninguna

forma



Totalmente

6. ¿En caso de tener la posibilidad repetiría usted su visita a este hotel? Considere para responder la siguiente escala donde **(1)= Con toda seguridad no** hasta **(5) Con toda seguridad sí**.

1 2 3 4 5

Con toda seguridad **No**      Con toda seguridad **Sí**

Edad del encuestado.

Menos de 25.	
De 25 a 34 años.	
De 35 a 45 años.	
Entre 46 a 60 años.	
Más de 60	

Motivo de su visita

Recreación	
Trabajo	
Descanso	
Salud	
Otros	

Frecuencia de su visita

1ra vez	
2-3 veces	
4 o más veces	






País de residencia: _____

Sexo: Masculino___ Femenino___

En el caso de los trabajadores se cambia la pregunta 5 y las preguntas de segmentación:

5. Considera usted que contribuye al logro de la misión de su empresa en la labor que desempeña Considere para responder la siguiente escala donde **(1)= Con toda seguridad no** hasta **(5) Con toda seguridad sí.**

1 2 3 4 5

Con toda seguridad **No**      Con toda seguridad **Sí**

Ocupación: _____

Años de experiencia en el sector_____

Anexo 8

Resultados de la auditoría en el Hotel del Rijo

Escala de medida para la auditoría:

Inadecuado: Aspecto considerado como inaceptable para el desarrollo del modelo de dirección estratégica en hoteles

Aceptable: Aspecto que aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar de manera efectiva la dirección estratégica en hoteles.

Promedio: Aspecto considerado como promedio que puede ser aceptado temporalmente, pero que debe ser mejorado.

Bueno: Aspecto desarrollado por encima del promedio, que satisface los requerimientos para llevar a cabo la dirección estratégica, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.

Excelente: Un estándar que evidencia el aspecto evaluado como efectivo y eficiente para la dirección estratégica.

Dimensión 1: Elaboración de la misión

Variable A: Contenido de la misión. (Análisis de documentos)

La misión de la empresa no presenta una redacción acorde a los requisitos indispensables, expresa la necesidad del mercado que atiende y la filosofía empresarial con que trabajan sus empleados pero no incluye los segmentos de mercado que satisface, el tipo de hotel que presenta la instalación, ni las ventajas competitivas con que cuentan. La calificación otorgada al contenido de la misión es: Inadecuado

Variable B: Características de su diseño. (Análisis de documentos y cuestionarios)

La misión está redactada en términos amplios y abarcadores quedando expresado el objeto social de la entidad.

Entre algunos trabajadores existe un cierto desconocimiento de quienes redactan la misión. La redacción no es llevada a cabo por un grupo heterogéneo de la empresa, ni es discutida entre todos haciéndose los ajustes necesarios. La calificación otorgada al diseño de la misión es: Promedio

Variable C: Instrumento movilizador y acelerador del trabajo. (Análisis de documentos y cuestionarios)

La misión es comunicada a todos los trabajadores y las funciones que realizan los mismos se reflejan en ella, sí presenta estabilidad en el tiempo. Los objetivos si tributan al cumplimiento de la misión ya que están dirigidos a la satisfacción del cliente logrando una mejor estancia realizando un servicio de excelencia.

Podemos concluir que aunque la documentación está bien, hay desconocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos esenciales, de esto se puede arribar que no son comunicados a todos los trabajadores como es debido, y esto a su vez provoca que el trabajador este desenfocado. La calificación otorgada al instrumento movilizador y acelerador del trabajo es: Inadecuado

La elaboración de la misión como Dimensión 1 tiene una evaluación de Inadecuada, teniendo en cuenta que su contenido e instrumento movilizador son inadecuados y su diseño promedio su diseño fue promedio.

Dimensión 2: Confección de la visión

Variable D: Contenido de la visión. (Análisis de documentos)

La visión de la empresa no presenta una redacción acorde a los requisitos indispensables, expresa la necesidad del mercado que convendrá atenderá y la filosofía empresarial con que trabajaran sus empleados pero no incluye los segmentos de mercado que satisfacen, con qué tipo de hotel y las ventaja competitiva con que contarán. Además, se recomienda que la redacción pudiera hacerse en futuro para no tender a confusión con la misión.

La calificación otorgada al contenido de la visión es: Inadecuado

Variable E: Características de su diseño. (Análisis de documentos y cuestionarios)

La visión está redactada en términos retadores, realistas y viables, y sí es compatible con la misión puesto que ambas están formuladas respecto a la satisfacción de las necesidades de desarrollo cultural y espiritual de los clientes con un personal comprometido.

Existe desconocimiento en los trabajadores de quienes redactan la visión. Los objetivos estratégicos junto con las principales estrategias están encaminados al logro en el largo plazo de la visión, esencialmente cuando se refieren al comienzo y la implementación del Perfeccionamiento Empresarial y el continuo perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos. La calificación otorgada

a las características de la visión es: Aceptable

La confección de la visión como Dimensión 2 tiene una evaluación de Aceptable, teniendo en cuenta que su contenido es inadecuado y su diseño es aceptable.

Dimensión 3: Diagnóstico externo

Variable F: Contenido del diagnóstico externo. (Análisis de documentos)

La calificación otorgada al contenido del diagnóstico externo es: Aceptable ya que en el macroentorno no se analizan las principales variables con profundidad, no se tiene en cuenta la variable político legal, variable económica, variable tecnológica y medio ambiente y en el microentorno se tiene en cuenta las mayoría de las variables pero no son estudiadas profundamente.

Variable G: Características de su diseño e implementación. (Análisis de documentos y cuestionarios)

Los resultados reflejan que entre los directivos no existe un consenso de quienes realizan el diagnóstico externo mientras que el 100% de los trabajadores afirman que es realizado los Administradores y trabajadores con conocimiento. La información obtenida para la confección de dicho diagnóstico es recolectada de la ONE, el MINTUR, revistas especializadas, consultorías y la búsqueda de conocimiento de proveedores, clientes y distribuidores se realiza mediante indagación, entrevistas, observación, encuestas esencialmente.

En la empresa se encuentran identificadas las amenazas y oportunidades, y esto a su vez es base para identificar los escenarios y la estrategia a seguir por la empresa en el futuro, los resultados de este diagnóstico sí son utilizados en la elaboración de los objetivos.

La calificación otorgada al diseño e implementación del diagnóstico externo es: Bueno

El diagnóstico externo como Dimensión 3 tiene una evaluación de Aceptable, teniendo en cuenta que su contenido es aceptable y su diseño es bueno.

Dimensión 4: Diagnóstico interno

Variable H: Contenido del diagnóstico interno. (Análisis de documentos)

Se realiza un inventario de los recursos humano aunque sin mucha profundización y un inventario de los recursos tangibles, además se realiza un análisis funcional

de las siguientes áreas: comercialización, economía, contabilidad y finanzas y recursos humanos.

La calificación otorgada al contenido del diagnóstico externo interno es: Promedio
Variable I: Características de su diseño e implementación. (Análisis de documentos y cuestionarios)

Existe contradicción entre los directivos y trabajadores en cuanto a quienes participan en la realización del diagnóstico interno y su frecuencia de realización. No son tenidas en cuenta las opiniones de todos los trabajadores. Según los cuestionarios el perfil estratégico se realiza totalmente (100%)

Se determinan las principales ventajas competitivas, fundamentalmente por las fortalezas, y los factores claves del éxito, destacando como principal la calidad del servicio. La calificación otorgada al diseño e implementación del diagnóstico externo es: Aceptable

El diagnóstico interno como Dimensión 4 tiene una evaluación de Aceptable, teniendo en cuenta que su contenido es promedio y su diseño e implementación es aceptable.

Dimensión 5: Objetivos Estratégicos

Variable H: Contenido de los objetivos. (Análisis de documentos)

El contenido de los objetivos tiene una redacción sencilla y acorde a los requisitos indispensables, quedan precisados los resultados a alcanzar para cumplir la misión y visión y establecer las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y a nivel funcional los objetivos operativos responden a los objetivos empresariales en cada departamento.

La calificación otorgada al contenido de los objetivos es: Excelente

Variable K: Características de su diseño e implementación. (Análisis de documentos y cuestionarios)

Los objetivos son confeccionados por los trabajadores y los máximos responsables por departamento, son comunicados a la mayoría de los trabajadores sin mucha explicación y un % de los trabajadores no los conocen.

Son redactados con claridad, son factibles, realistas e implican desafíos. Están orientados hacia resultados concretos, verificables, medibles, cuantificables y

motivadores. El número de objetivos es manejable y presenta una adecuada relación con los indicadores y valores a alcanzar.

Los directivos y trabajadores dicen que hay retroalimentación oportuna. La calificación otorgada al diseño e implementación del diagnóstico interno es: Promedio

Los objetivos estratégicos como Dimensión 5 tienen una evaluación de Bueno, teniendo en cuenta que su contenido es excelente pero su diseño e implementación promedio.

En resumen el Hotel del Rijo presenta una dirección estratégica Aceptable

Anexo 9

Misión

Satisfacer las necesidades de desarrollo cultural y espiritual de los clientes, garantizando la singularidad del alojamiento y restauración, con un personal comprometido con la familiaridad y distinción de la marca Encanto.

Visión

Somos Hoteles Encanto que superamos las expectativas de desarrollo cultural y espiritual de los clientes; con un capital humano comprometido, integrado al entorno y en perfeccionamiento empresarial continuo.

Objeto Social

Se encuentra determinado en correspondencia con el objeto social de la compañía Hoteles Cubanacán, en Certificado firmado por Roberto Ráfols Collazo, Secretario Letrado de la Compañía Hoteles Cubanacán, el 7 de marzo del 2008, en el que se plantea: Prestar y promover los servicios de alojamiento y gastronómicos propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Además, como parte de la marca Encanto responde a los siguientes objetivos esenciales:

- Lograr que nuestros clientes se sientan despreocupados durante su estancia al saber que nuestros hoteles funcionan sin problemas operacionales, pero marcados por las experiencias inolvidables y legendarias en el servicio.
- Trabajar en la “cultura del sí se puede”.
- Vivir y soñar excelencias junto a nuestros clientes.

Anexo 10

Diagnóstico estratégico del Hotel del Rijo

Fortalezas

- 1- Recursos Humanos calificados y comprometidos, caracterizados por su profesionalidad.
- 2- Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad
- 3- Estilo de dirección participativa.
- 4- Una alta capacidad de respuesta ante solicitudes de servicios de las AAVV.

Debilidades

- 1- Mala situación de la planta habitacional del Plaza.
- 2- Insuficientes comercialización del Hotel Plaza.
- 3- Falta de conocimiento sobre las ofertas culturales del territorio.
- 4- Atrasos en el proceso de reposición de equipos gastronómicos.
- 5- Dificultades con el mobiliario de las habitaciones.
- 6- No constar con el servicio de Internet para la comercialización de los Hoteles.

Oportunidades

- 1- Estar ubicados en el casco Histórico de una ciudad colonial
- 2- Mantener buenas relaciones de trabajo con la sede universitaria de la provincia y la escuela de Formatur.
- 3- Estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles E.
- 4- Estar ubicados en el centro del país, de fácil acceso al resto de zonas turísticas
- 5- El desarrollo del turismo de recorrido de ciudad en el país.

Amenazas

- 1- Escenario complejo internacional y nacional por el efecto de la crisis económica y las altas exigencias al proceso formativo y distinción competitiva.
- 2- Incremento de las casas particulares de hospedaje en la ciudad.
- 3- Atraso en el cronograma de ejecución de la reparación capital del Hotel Plaza.
- 4- Incremento de la toma de decisiones centralizadas en la asignación de recursos.

Anexo 11

Muestra Turistas

		Datos	
Numerador	31,6932	N	33
Denominador	0,7573	P	0,5
Muestra óptima	41,85025749	d	0,05
		Z	1,96
		Z cuadrado	3,8416
		d cuadrado	0,0081

Muestra Trabajadores

		Datos	
Numerador	16,3268	N	17
Denominador	0,6277	P	0,5
Muestra óptima	26,01051	d	0,05
		Z	1,96
		Z cuadrado	3,8416
		d cuadrado	0,0081

Anexo 12

Calculo de la mediana para la imagen

Tabla 3.4 Componente afectivo de la imagen del Hotel del Rijo.

Ambiente	Mediana
Ambiente desagradable-agradable	5.0000
Ambiente aburrido –excitante	4.0000
Ambiente ruidoso-tranquilo	4.0000
Ambiente tenso- relajado	4.0000
Ambiente inseguro- seguro	5.0000

Tabla 3.5 Componente cognitivo.

Dimensiones/Atributos	Grado de acuerdo	Importancia
	Mediana	Mediana
Servicios generales		
Los empleados son amables y de buena apariencia.	4,0000	5,0000
El servicio es rápido.	4,0000	5,0000
La atención al cliente es personalizada.	4,0000	4,0000
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	4,0000	5,0000
El servicio se corresponde con la categoría del hotel	5,0000	5,0000
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.	4,0000	5,0000
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	4,0000	4,0000
Habitaciones		
Las habitaciones poseen buena higiene	5,0000	5,0000
El estado técnico de las habitaciones es adecuado	4,0000	5,0000
La climatización de las habitaciones es correcta.	4,0000	5,0000
Las habitaciones son confortables y acogedoras	5,0000	5,0000
La decoración de las habitaciones es agradable	5,0000	5,0000
Gastronomía, bebidas y recreación		
Existe suficiente variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	4,0000	5,0000

Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.	5,0000	5,0000
Las actividades culturales resultan atractivas.	4,0000	4,0000
Servicios e instalaciones adicionales		
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel	3,0000	5,0000
El servicio de renta de autos es apropiado	4,0000	4,0000
El servicio de caja fuerte es eficiente	4,0000	4,0000
Condiciones del destino turístico		
La imagen del destino es positiva.	5,0000	5,0000
El destino turístico es seguro	5,0000	5,0000
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	3,0000	4,0000
El destino posee buena reputación internacional.	4,0000	5,0000
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas	4,0000	5,0000
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	3,0000	4,0000

Tabla 3.6: Imagen general del hotel, cumplimiento de las expectativas, repetición de la visita.

Imagen general, expectativas, repetición de la visita	Mediana
Percepción de la imagen general	5.0000
Cumplimiento de las expectativas	4.0000
Repetición de la visita	5.0000

Anexo 13

Calculo de la mediana para la identidad.

Tabla 3.9 Componente afectivo de la identidad del hotel El Rijo.

Ambiente	Mediana
Ambiente desagradable-agradable	5,0000
Ambiente aburrido –excitante	3,5000
Ambiente ruidoso-tranquilo	4,0000
Ambiente tenso- relajado	4,0000
Ambiente inseguro- seguro	5,0000

Tabla 3.10 Componente cognitivo.

Dimensiones/Atributos	Grado de acuerdo	Importancia
	Mediana	Mediana
Servicios generales		
Los empleados son amables y de buena apariencia.	5,0000	5,0000
El servicio es rápido.	4,0000	5,0000
La atención al cliente es personalizada.	5,0000	5,0000
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel	5,0000	5,0000
El servicio se corresponde con la categoría del hotel	5,0000	5,0000
La calidad de los servicios se corresponde con su precio.	4,0000	5,0000
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental	4,0000	4,0000
Habitaciones		
Las habitaciones poseen buena higiene	5,0000	5,0000
El estado técnico de las habitaciones es adecuado	4,0000	5,0000
La climatización de las habitaciones es correcta.	5,0000	5,0000
Las habitaciones son confortables y acogedoras	5,0000	5,0000
La decoración de las habitaciones es agradable	5,0000	

Gastronomía, bebidas y recreación		
Existe suficiente variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	4,0000	5,0000
Los bares y restaurantes tienen una decoración y ambiente agradable.	5,0000	5,0000
Las actividades culturales resultan atractivas.	3,0000	5,0000
Servicios e instalaciones adicionales		
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel	3,0000	5,0000
El servicio de renta de autos es apropiado	4,0000	5,0000
El servicio de caja fuerte es eficiente	5,0000	4,0000
Condiciones del destino turístico		
La imagen del destino es positiva.	5,0000	4,0000
El destino turístico es seguro	5,0000	5,0000
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	3,0000	5,0000
El destino posee buena reputación internacional.	4,0000	4,0000
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas	4,0000	5,0000
El destino respeta el cuidado del medio ambiente	4,0000	5,0000

Tabla 3.11: Imagen general del hotel, repetición de la visita y contribución de la misión.

Imagen general, repetición de la visita, contribución de la misión.	Mediana
Percepción de la imagen general	5,0000
Repetición de la visita	4,0000
Contribución de la misión	5,0000

Anexo 14

Prueba Kolmogorov-Smirnov Z

Imagen

	percepción de la imagen general	cumplimiento de las expectativas	repetición de la visita	edad del encuestado	frecuencia de visita	motivos de visita	país de residencia	sexo del encuestado	
N	31	31	31	31	31	31	31	31	
Mean	46.774	43.871	45.484	37.742	10.968	18.065	40.000	14.839	
Normal Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.47519	.49514	.50588	117.501	.30054	104.624	232.379	.50800
Absolute	.429	.396	.362	.254	.530	.392	.177	.346	
Most Extreme Differences	Positive	.249	.396	.312	.148	.530	.392	.177	.346
Negative	-.429	-.279	-.362	-.254	-.374	-.260	-.098	-.329	
Kolmogorov-Smirnov Z	2.387	2.203	2.018	1.412	2.948	2.185	.988	1.925	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.037	.000	.000	.283	.001	

Identidad

	percepción de la imagen general	cumplimiento de las expectativas	contribución a la misión	ocupación	experiencia	
N	16	16	16	16	16	
Mean	46.875	43.750	46.875	38.125	26.875	
Normal Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.47871	.61914	.47871	147.054	.79320
Absolute	.431	.290	.431	.165	.278	
Most Extreme Differences	Positive	.257	.290	.257	.147	.222
Negative	-.431	-.281	-.431	-.165	-.278	
Kolmogorov-Smirnov Z	1.722	1.161	1.722	.661	1.113	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005	.135	.005	.774	.168	

Anexo 15**Percepción de la imagen* edad del encuestado**

Edad del encuestado		Media
Percepción de la imagen general	menos de 25	5,0000
	35-45	4,4286
	46-60	4,5833
	más de 60	4,8889

Percepción de la imagen* País de residencia

País de residencia		Media
Percepción de la imagen general	Inglaterra	4,4000
	Canadá	4,2500
	Argentina	4,8333
	Holanda	4,6667
	Finlandia	4,7500
	Italia	5,0000
	España	5,0000
	Alemania	5,0000

Percepción de la imagen* Sexo del encuestado

Sexo del encuestado		Media
Percepción de la imagen general	masculino	4,6250
	femenino	4,7333

Percepción de la imagen* Ocupación del trabajador

Ocupación		Media
Percepción de la imagen general	Recepcionistas	4,5000
	Dirigentes	4,2500
	Indirectos (Contabilidad, agentes de seguridad)	4,5000
	Operario de mantenimiento	5,0000
	Gastronómicos y cocineros	5,0000
	Camareras	5,0000

Percepción de la imagen* Años de experiencia del trabajador

Experiencia		Media
Percepción de la imagen general	De 3 a 5 años	4,0000
	De 6 a 10 años	5,0000
	De 11 a 20 años	4,6250
	Más de 20 años	4,5000