



Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES EN EL HOTEL IBEROSTAR BELLA VISTA VARADERO

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Yerandi Martínez Tápanes

Tutor: MSc. Ernesto Mantilla Tápanes

Dr. Cs. Joaquín García Dihigo

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Diseño de un procedimiento para la gestión de redes sociales en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Yerandi Martínez Tápanes, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Pensamiento

“...no cabe duda de que la industrialización del Tercer Mundo equivale, en términos estratégicos, a sentar la principal base material y tecnológica para acceder al desarrollo.”

Fidel Castro



Dedicatoria

A mis padres por ser parte de cada preocupación, necesidad, carencia o triunfo en mi vida como estudiante. Por su apoyo incondicional y contribución al logro de mis metas personales.

Agradecimientos

A mamá, papá, hermano y familia por su apoyo incondicional y preocupación por mis resultados como estudiante durante estos cinco años.

A mi pareja por estar para mí en cada momento que la he necesitado para escuchar, ayudar y tolerar mi estrés en algunas ocasiones.

A mis compañeros de estudios...aquellos que terminaron la carrera a mi lado y los q no también.

A mi tutor Ernesto por su dedicación y esa asombrosa capacidad de gestionar su tiempo para atenderme sin dejar a un lado sus numerosas responsabilidades.

Al claustro de profesores que contribuyó a mi preparación y posibilitó la realización de esta investigación.

A la EMCC de Matanzas por sembrar en mí la responsabilidad y consagración como valores imprescindibles para el buen desempeño como estudiante y profesional.

A la Revolución Cubana por hacer posible mi formación como Ingeniero.

En los últimos años la industria del turismo se ha visto involucrada en un proceso de recuperación económica debido a la Covid-19. Cuba no se encuentra ajena a esa compleja situación y para enfrentarla se hace necesario una correcta gestión de los procesos llevados a cabo en las instalaciones hoteleras. Hoy en día, debido a la globalización se vive en un mundo que está inmerso en la era digital y en las tecnologías de la información y comunicación, y cada vez se hace más imperante la necesidad de la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión empresarial. El procedimiento para la gestión de la información reflejada en los sitios y portales de opinión se convierte en un factor determinante para el logro de resultados satisfactorios. En correspondencia con lo anterior, este trabajo resume los resultados de una investigación que abordó como objetivo general: diseñar un procedimiento para la gestión de las redes sociales en hoteles que contribuya al mejoramiento de los resultados vinculados al posicionamiento online y la satisfacción del cliente. En este sentido, se emplearon métodos teóricos y empíricos. Los teóricos constituyen el histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción y enfoque sistémico. Mientras que los métodos y técnicas empíricas utilizadas son: análisis bibliográfico-documental, observación, método de selección de expertos, entrevista, brainstorming, método *Kendall*, diagrama de Pareto, diagrama Causa-Efecto y diagrama *As-Is*. Como resultado destaca el diseño de un procedimiento de gestión de redes sociales para aumentar la satisfacción online y mejorar la posición del hotel.

Palabras clave: instalaciones hoteleras, gestión, redes sociales, satisfacción del cliente, posicionamiento *online*.

Abstract

In recent years, the tourism industry has been involved in a process of economic recovery due to Covid-19. Cuba is no stranger to this complex situation and, in order to face it, a correct management of the processes carried out in hotel facilities is necessary. Today, due to globalization, we live in a world that is immersed in the digital era and in information and communication technologies, and the need for the incorporation of new technologies that contribute to the improvement of business management is becoming more and more imperative. The procedure for the management of the information reflected in opinion sites and portals becomes a determining factor for the achievement of satisfactory results. In correspondence with the above, this paper summarizes the results of a research that addressed as general objective: to design a procedure for the management of social networks in hotels that contributes to the improvement of the results linked to online positioning and customer satisfaction. In this sense, theoretical and empirical methods were used. The theoretical ones constitute the historical-logical, analysis-synthesis, induction-deduction and systemic approach. The empirical methods and techniques used were: bibliographic-documentary analysis, observation, expert selection method, interview, brainstorming, Kendall method, Pareto diagram, Cause-Effect diagram and As-Is diagram. As a result, the proposal of a social network management procedure to increase online satisfaction and improve the hotel's position stands out.

Key words: hotel facilities, management, social media, customer satisfaction, online positioning.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la investigación	6
1.1. Los servicios	7
1.1.1. Definiciones de servicios.....	7
1.1.2. Características de los servicios.....	9
1.1.3. Hotelería y turismo.....	10
1.1.3.1. Turismo en Cuba	11
1.2. Marketing	12
1.2.1. Consideraciones sobre marketing digital.....	12
1.2.2. Posicionamiento.....	13
1.2.2.1. Definiciones de posicionamiento	14
1.2.2.2. Estrategias de posicionamiento (SEM –SEO)	14
1.2.3. Redes sociales: origen y evolución.....	15
1.2.3.1. Características de las redes sociales	16
1.3. Herramientas para la gestión de la información.....	17
1.3.1. Sistema CRM (<i>customer relationship management</i>).....	17
1.3.2. Herramientas para medir el posicionamiento <i>online</i> y la gestión de redes sociales.....	18
1.3.3. ReviewPro como herramienta para la gestión de la reputación <i>online</i>	21
Conclusiones parciales del capítulo.....	23
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.....	24
2.1. Caracterización del objeto de estudio.....	24
2.2. Antecedentes de la investigación.....	28
2.3. Procedimiento para la gestión de redes sociales en hoteles.....	29

Etapa I. Diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales.....	30
Etapa II. Selección y conformación del equipo de trabajo	31
Etapa III. Diseño del proceso de gestión de redes sociales	34
Conclusiones parciales del capítulo.....	43
Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero.....	44
3.1. Diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales.....	44
3.2. Selección y conformación del equipo de trabajo.....	46
3.3. Diseño del proceso de gestión de redes sociales.....	48
3.3.1. Identificación de los departamentos claves en la gestión de redes sociales	48
3.3.2. Selección de los sitios de opinión y redes sociales a analizar	50
3.3.3. Propuesta de competencias necesarias para los puestos de trabajo vinculados a la gestión de las redes sociales.....	51
3.3.4. Propuesta y aplicación de herramientas recomendadas para la toma de decisiones.....	54
3.3.5. Representación gráfica del proceso	57
Conclusiones parciales del capítulo.....	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias Bibliográficas	62
Anexos.....	71

Introducción

Según el Banco Mundial (2022), se prevé que el crecimiento de la economía mundial se desacelerará en este 2022 y 2023, se estima que caerá marcadamente de un 5.5 % en 2021 a un 4.1% en 2022 como reflejo de los continuos brotes de COVID-19, la disminución del apoyo fiscal y los persistentes cuellos de botella en las cadenas de suministro. Aunque se proyecta que la producción y la inversión en las economías avanzadas volverán a las tendencias previas a la pandemia el próximo año, en los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se mantendrán muy por debajo de lo previsto, debido a las tasas de vacunación más bajas, las políticas fiscales y monetarias más restrictivas y las secuelas de la pandemia más duraderas.

Cuba como país subdesarrollado no está aislado de esta situación. Sobre el futuro de la economía del país el ministro de Economía y Planificación, Alejandro Gil Fernández, aseveró que se proyecta para este 2022 una gradual recuperación y un crecimiento del PIB en el entorno del 4%, lo cual depende en mayor parte del control de la pandemia.(Cubahora, 2022)

Uno de los principales sectores que influye activamente en la recuperación de la economía es el turismo, sobre esto el miembro del Buró Político del Partido Comunista de Cuba y Primer Ministro, Manuel Marrero Cruz, consideró que el próximo año será el de la recuperación de la industria de ocio de la Mayor de las Antillas.(Trabajadores, 2022)

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial. Así, la actividad turística cobra una gran importancia en la economía debido a su elevada aportación a la generación de Valor Añadido Bruto (VAB) en la región receptora.(Saá et al., 2021)

El sector turístico en Cuba es reconocido en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 como uno de los sectores estratégicos para la economía cubana: incluye entre sus objetivos la diversificación, y trabaja para mostrar nuevas atracciones.(Granma, 2018)

Para garantizar el crecimiento de este sector es necesario una correcta gestión de la información y la aplicación de nuevas tecnologías que garanticen la calidad en los servicios y promuevan a Cuba como destino turístico seguro posicionándolo de forma favorable.

El posicionamiento en buscadores es a la vez arte y técnica: construir u organizar páginas web de forma que aparezcan bien situadas en los buscadores. Cada buscador utiliza un algoritmo de indexación diferente que es permanentemente actualizado y mejorado. Estos algoritmos son considerados secretos industriales por las empresas que los crean. Esto hace que el posicionamiento en buscadores sea un auténtico ejercicio de ingeniería inversa. (de Ugarte, 2002; Just et al., 2019)

Con el aumento del uso de las nuevas tecnologías en la sociedad es imprescindible por parte de los proveedores de servicios turísticos posicionarse entre los principales de su sector en los sitios de opinión y buscadores a través del empleo de las diferentes estrategias de posicionamiento. En este proceso juegan un papel fundamental las redes sociales que garantizan una visibilidad alta que permite la fidelización de nuevos clientes que se sienten atraídos por la imagen de la marca.

Según Bernal and Guarda (2020), las tecnologías de la información han demostrado una capacidad cada vez mayor para realizar operaciones con las que ni siquiera podíamos soñar hace unas décadas. En la actualidad para las empresas es imposible tener éxito sin el apoyo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ya que estas ayudan a mejorar el rendimiento de las empresas siendo más eficientes y reduciendo trabajo para la mano de obra directa, de igual manera ofrecen mayor accesibilidad a la información para la buena toma de decisiones. (Vásconez-Barrera et al., 2020)

Es evidente que el uso de las TIC en el sector turístico ha traído grandes beneficios, al facilitar la información, ofreciendo los diferentes destinos turísticos y los tipos de turismo que cada uno oferta en su promoción. Además, los consumidores de este servicio obtienen la información a muy bajo costo cuando se compara con otros medios, por ejemplo, los impresos. (Kasiv Gurak, 2022)

Las empresas deben aprovechar el potencial de actividad que supone el alto grado de conectividad desarrollado por los consumidores entre sí en este entorno tecnológico. Ante la falta de confianza vertical, la fuente más fiable de influencia en el mercado son los propios

consumidores, a los que las empresas deben convertir en los defensores de sus productos y marca.(Moreno, 2020)

En la actualidad, un gran número de personas dispuestas a viajar a un destino turístico eligen las alternativas de comunicación y planificación en línea, entre las que destacan las redes sociales. Así, la oferta turística opta por adaptarse a la nueva tendencia de comportamiento de los turistas, volviéndose cada vez más activas en las redes sociales, que han revolucionado las interacciones comunicativas y, en consecuencia, la comercialización de destinos turísticos y estrategias empresariales.(Gutiérrez Montoya et al., 2018)

En el sector turístico las redes sociales han tenido un gran impacto en la forma en que las personas buscan y comparten información, e incluso toman decisiones sobre su destino. Además, las características del sector turístico hacen que su impacto a través de las redes sociales sea especialmente importante: como sector de servicios, vende productos intangibles que son característicamente inseparables, perecederos y heterogéneos, haciendo del proceso de comunicación un elemento vital de la oferta.(Chen & Wu, 2019)

Las redes sociales y los portales son piezas claves de este engranaje. Existen más de cien redes sociales en la actualidad. Facebook, Twitter, Tuenti, Google+, Flickr, YouTube, LinkedIn, entre otras, están presentes en el día a día de muchas personas y se están volviendo imprescindibles para la mayoría de ellas, quienes las utilizan para buscar información sobre productos y servicios. Como parte de dicho escenario, se presenta una tendencia mundial a la utilización de las redes sociales, sitios de agencias de viajes y portales de opinión para valorar la calidad de un hotel.(Mantilla Tápanes 2019)

Durante los últimos años, el uso de redes sociales por parte de las empresas se ha convertido en algo cada vez más habitual, siendo el sector hotelero especialmente activo en este aspecto con un nivel de implantación destacado. Pero recientes estudios sobre su uso, indican que un gran porcentaje de estos establecimientos realiza un uso inadecuado de las principales redes sociales. (Del Cid, 2018; Jeziarski, 2020; Mellinas et al., 2016)

Luego de una exhaustiva búsqueda de investigaciones antecedentes sobre el tema, se pudo constatar que la problemática dista de ser tratada en toda su dimensión científica. En los materiales consultados se pudo encontrar solo artículos relacionados con el posicionamiento *online*, la reputación *online* y la satisfacción del cliente centrados fundamentalmente en el análisis y comparación de los resultados obtenidos por las entidades objeto de estudio en

diferentes períodos. Entre las publicaciones utilizadas como antecedentes se encuentran los trabajos investigativos realizados por Rodríguez Guzmán (2012) , Mantilla Tápanes (2019) y Espinoza-Sánchez et al. (2019).

Además, se consultaron los repositorios de tesis de pregrado y de postgrado pertenecientes a los departamentos de Ingeniería Industrial y al de Licenciatura en Turismo de la Universidad de Matanzas. Se encontraron diversas investigaciones vinculadas a la gestión de redes sociales con distintos enfoques entre las que se encuentra Frómeta Llabrés (2022), Barrios Fortes (2022) y Acosta Rubio (2022). También se utilizaron como fuente otras tesis sobre marketing digital y la investigación referente a la gestión por procesos realizada por Medina León et al. (2019).

Sin embargo, ninguna de las publicaciones consultadas describe un procedimiento específico para la gestión de las redes sociales desde sus diferentes enfoques. Esta constituye la **situación problémica** que ha motivado la presente investigación. Por tanto, el **problema científico** es la necesidad de diseñar un procedimiento de gestión de las redes sociales que pueda ser aplicado en hoteles.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como unidad de análisis el Hotel Iberostar Bella Vista Varadero, el cual mostraba muy bajos resultados de satisfacción *online* del cliente y una posición desfavorable en su segmento de competencia, concluyéndose a partir del análisis de la documentación de la entidad que carece de un procedimiento de gestión de las redes sociales.

En interés de contribuir a la solución de las problemáticas científicas antes mencionadas, la presente investigación tiene como **objetivo general**: diseñar un procedimiento para la gestión de las redes sociales en hoteles que contribuya al mejoramiento de los resultados vinculados al posicionamiento *online* y la satisfacción del cliente.

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

1. Sistematizar los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan las temáticas relativas a la gestión de las redes sociales.
2. Elaborar un procedimiento para la gestión de las redes sociales en hoteles.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero.

Para dar cumplimiento a los objetivos, se emplearon **métodos teóricos y empíricos**. Los teóricos constituyen el histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción–deducción y enfoque sistémico. Mientras que los **métodos y técnicas empíricas** utilizadas son: análisis bibliográfico-documental, observación, método de selección de expertos, entrevista profunda, *braimstorming*, método *Kendall*, diagrama de Pareto, diagrama *Ishikawa* y diagrama *As-Is*.

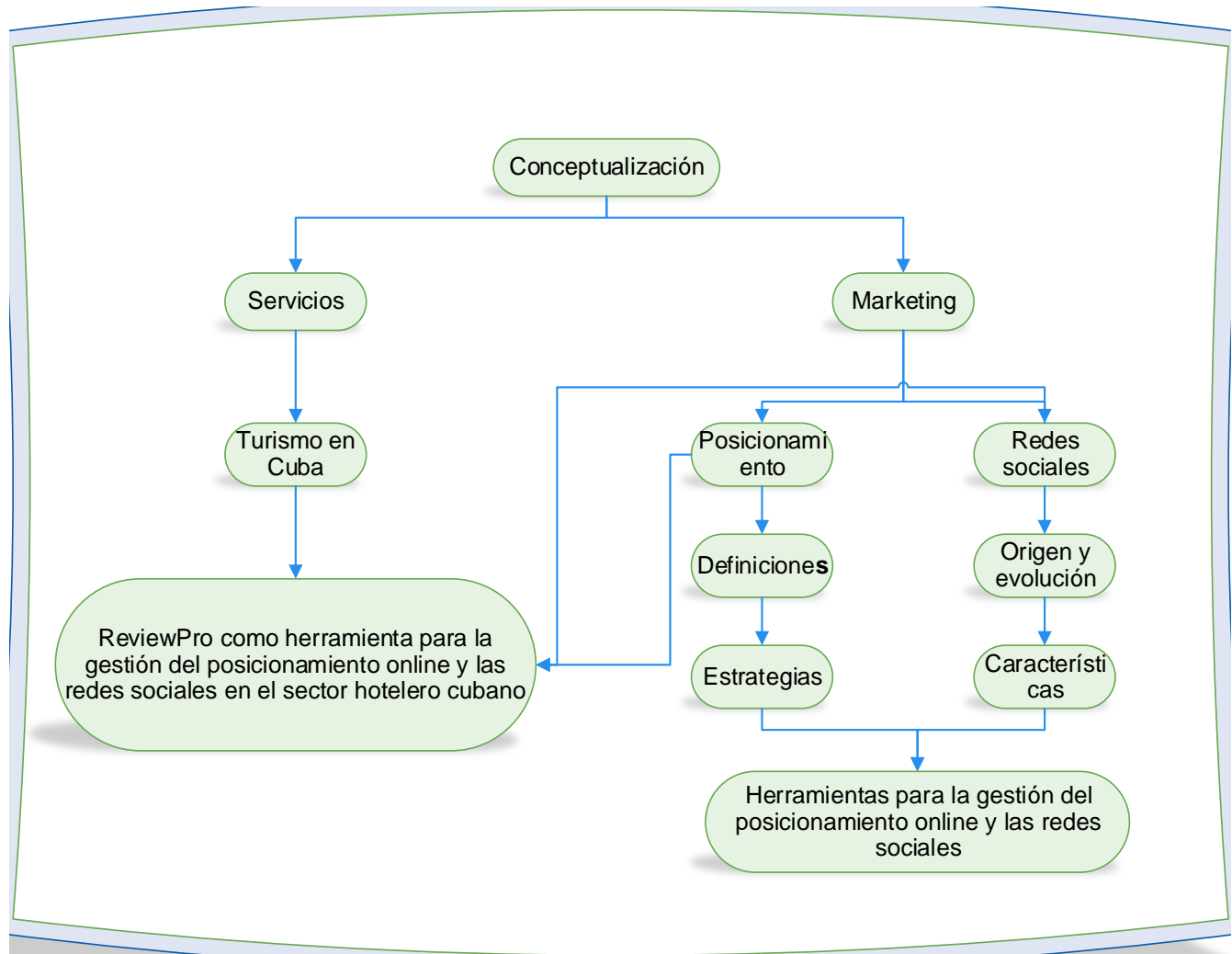
El presente trabajo posee tres capítulos; en el primero, se abordan los referentes teóricos que sirvieron de base para la conformación del mismo y se presentan definiciones y conceptos que sustentan la investigación; un segundo capítulo donde se describe el procedimiento para la gestión de las redes sociales y sus métodos y técnicas de apoyo; en el tercer capítulo, se muestran los resultados de la implementación del procedimiento propuesto en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero. Finalmente se relacionan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; así como las referencias bibliográficas consultadas y Anexos que complementan los resultados expuestos. Fueron consultadas un total de 114 fuentes bibliográficas y de estas referenciadas 102, el 50.0 % son de los últimos 5 años, un 12.7 % de idiomas extranjeros, de estas el 68.62 % son de artículos científicos y el 12.74 % son de tesis.

Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la investigación

En este capítulo se presentan y valoran los elementos teóricos esenciales (**Ver Figura 1.1**) que sustentan la investigación realizada. Se conceptualizaron y caracterizaron una serie de términos que constituyen la base del estudio llevado a cabo. Entre los elementos valorados se encuentran:

- Servicios
- Marketing
- Posicionamiento
- Redes sociales
- Sistema CRM (*customer relationship management*)

Figura 1.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.



1.1. Los servicios

El sector servicios es un importante generador de empleo y representa una gran parte del PIB total tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo, su crecimiento ha sido evidente en prácticamente todas las economías del mundo. No obstante, no existen teorías generalmente aceptadas acerca de su desarrollo, y su estudio no ha sido lo más amplio que supondría el sector, esto es debido a que en la historia económica de los países la agricultura y la industria fueron los pilares sobre los cuales se sostuvo la producción económica.(Amado et al., 2014)

Fue durante mucho tiempo considerado como un sector improductivo que no generaba riquezas para las economías. Pero en el transcurso del siglo XIX y principalmente a partir de mediados del siglo XX empezaron a ver el sector servicios como productivo para las economías, y actualmente es considerado el sector, principalmente en los países desarrollados, como la mayor fuente de ingresos para estos países y concomitantemente en la utilización de mano de obra que llega en algunos países aproximadamente a los 70 por ciento de la población activa.(Patuzzo, 2011)

1.1.1. Definiciones de servicios

Definir “servicios” no es sencillo, si consideramos que se conforma de una amplia gama de actividades que van desde el procesamiento de datos, hasta la realización de actividades relacionadas con aspectos financieros. Es tal su diversidad, que el AGCS omite definirlos, concretándose sólo a señalar en su artículo 1: “El término servicio comprende todo servicio de cualquier sector, excepto los servicios suministrados en ejercicio de facultades gubernamentales”. Hasta la fecha, existen numerosas descripciones de los servicios sin llegar a un consenso que permita establecer una definición oficial internacionalmente aceptada. Así se han definido atendiendo a su naturaleza, a sus características, a sus resultados, a su orden de aparición en comparación con la agricultura y otras actividades económicas.(Witker & Godínez Méndez, 2006)

La revisión de la literatura especializada en materia de servicios, permitió constatar que es al respecto prominente, y que además el servicio al cliente puede significar cosas muy diferentes según la óptica de quien lo analice. Por este motivo resulta imprescindible tener en cuenta algunas definiciones del término servicio, tratada desde una perspectiva en la que se les

considere como el propósito u objetivo principal de una transacción, y no como el apoyo a la venta de un bien u otro servicio.(Parra Ferié et al., 2009)

A pesar de la ausencia o la carencia de una definición de servicios admitida de una manera universal el autor coincide con un gran número de bocetos o proyectos de definiciones realizadas por diferentes autores; según Funch (1968) el servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor.

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.(Lehtinen, 1983)

Normann (2001) en su libro “*Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses*” asume que: el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es mucho más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente.

Según la Norma ISO 9000 los servicios son el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.(ISO, 2005)

Para Kotler and Keller (2006) los servicios se definen como toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.

Para entender un servicio, este se debe concebir como un elemento añadido y diferencial de la actividad que desarrolla una empresa. Esta concepción del servicio nos permite no entender el mismo como una estrategia aislada y desarrollada por un determinado departamento de la empresa, sino que se debe considerar como la complementación a las acciones que desarrolla habitualmente la empresa. Así, podemos definir los servicios como el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que se desarrollan de forma independiente y que también complementan la estrategia empresarial.(Román & Nebreda, 2018)

Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo, humano o mecánico, a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son

producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.(Cecilia et al., 2020)

1.1.2. Características de los servicios

A partir del análisis de los conceptos citados el autor coincide con las características de los servicios expuestas por Kotler et al. (1991)

Intangibilidad

Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. La persona que va a una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes del servicio y el paciente de un psiquiátrico tampoco puede predecir el resultado final. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta. Por lo tanto, la tarea del suministrador del servicio es "gestionar la evidencia", "tangibilizar lo intangible". Mientras que quienes venden productos tienen que añadir ideas abstractas, quienes venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Carácter Inseparable

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Esto no se puede predicar de los bienes físicos que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diversos comercios y se consumen todavía más tarde. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Dado que el cliente está también presente en la prestación del servicio, la interacción suministrador cliente es una de las características especiales del marketing de servicios. Tanto el suministrador como el cliente afectan al resultado final del servicio.

Variabilidad

Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quien los suministre, cuándo y dónde. Las empresas de servicios pueden llevar a cabo tres pasos para asegurar el control de calidad. El primero es invertir en una buena selección de personal, así como en su formación. El segundo paso es estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización. El tercer paso es medir la satisfacción del cliente a través de sistemas de sugerencias y quejas,

investigaciones al cliente, de tal forma que puedan detectarse o corregirse los servicios mal desarrollados.

Carácter Perecedero

Los servicios no se pueden almacenar. El carácter perecedero de los servicios no es un problema cuando la demanda es estable, porque se pueden preparar los servicios previamente, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios pueden tener problemas.

1.1.3. Hotelería y turismo

A partir del análisis anterior el autor considera que es indudable la manifestación de la industria del turismo como una industria de servicios. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) se define turismo como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. (de Murcia, 2012; OMT, 2001).

El turismo se ha transformado en los últimos años en una industria que apoyada por la globalización ha llegado (y unido) a la mayoría de las economías capitalistas del planeta.(Sugiyarto et al., 2003).

A su vez Kieffe (2018), enuncia que el turismo, ha sido un factor importante para el crecimiento de las economías locales, y un eje para el desarrollo de los territorios a nivel urbano y rural. Así, a nivel mundial el desarrollo turístico forma parte de las políticas, planes y programas de los países de la región y el mundo.

La gravitación del turismo sobre la economía y la política es lo suficientemente amplia, hasta el punto que presidentes de importantes países se han referido él como signo de buenas prácticas para promover sus propias gestiones locales.(Korstanje, 2020)

Clases de Turismo

Se puede hacer muchas clasificaciones (cada autor propone las suyas), pero sólo se hará énfasis en las más utilizadas según Sancho (2008)

a) Según el sentido del viaje

- Turismo emisor: es el que realizan los residentes de un país cuando salen fuera de él (*outbound*)
- Turismo receptor: es el que realizan los no residentes en un país cuando llegan a él (*inbound, incoming*)
- Turismo interno: es el que realizan los residentes de un país cuando viajan dentro de él (*domestic*)

Estos tres tipos pueden combinarse entre sí y dan tres tipos más: la suma de turismo emisor más el turismo receptor constituye el turismo internacional. La suma del turismo emisor y el interno da el nacional. Y la suma de turismo receptor e interno da el turismo interior (*interna*)

b) Otras clasificaciones

- por la actitud del viajero: turismo activo o pasivo
- por el tiempo empleado para el desplazamiento o la estancia: turismo de estancias o residencial y turismo itinerante
- Por la renta del viajero: de élite; de masas, y social - Por el motivo: religioso, sol y playa, negocios.

1.1.3.1. Turismo en Cuba

Ferradáz García (2003), plantea que la empresa turística cubana afronta actualmente una presión importante a causa de la creciente complejidad y ritmo de cambio del entorno. Nunca como ahora las empresas se enfrentaron a cambios tan radicales en los procesos y las funciones empresariales, ni se desempeñaron en mercados tan globales, competitivos y cambiantes. Estas razones, por sí solas, determinan la necesidad de reorientar las tareas dirigidas a alcanzar la necesaria competitividad para así tomar el camino de la excelencia y el éxito.

Cuba, cuya economía depende en gran medida de los ingresos turísticos, sintió severamente los efectos de la pandemia, cuando se vio obligada como destino a cerrar sus fronteras internacionales y prohibir la circulación del mercado interno. En la actualidad, al igual que le ocurre al resto de destinos turísticos del mundo, se ve obligado a recuperar, de forma progresiva, el flujo turístico del exterior, en la misma medida que estimula el mercado interno. Pero una cosa está clara para los proveedores de servicios turísticos y es el hecho de que será

necesario introducir cambios sustanciales en todas las áreas de la gestión del turismo. (Pérez, 2022)

La evolución de la pandemia y su impacto en el turismo estuvieron marcados por tres aspectos interrelacionados (Mantecón, 2020) "[...] la evolución de la pandemia, la gestión de las restricciones de movilidad y la disponibilidad financiera de potenciales turistas [...]". Con estos elementos, queda clara la necesidad de reorientar las lógicas de acción y, sobre todo, la gestión turística por caminos que no han sido evaluados hasta ahora. (Ortega et al., 2020)

En correspondencia con lo anteriormente expuesto el autor coincide con Herrera and Morales (2020), cuando plantea que “ante el actual escenario global y nacional, es necesario para el desarrollo prospectivo del turismo en Cuba buscar nuevas propuestas que le permitan estar en línea con las tendencias de la actividad turística, entre ellas: productos turísticos que generen mayor valor agregado, preservando al mismo tiempo los recursos naturales y la identidad cultural de los destinos turísticos; escenarios turísticos que posibiliten las relaciones entre visitantes y residentes, en un contexto de respeto recíproco; uso de nuevas tecnologías que mejoren la calidad de la experiencia turística”.

1.2. Marketing

De forma general, el *marketing* es el proceso sinérgico de actividades lucrativas tendientes a generar un intercambio, pero es ambiguo porque no sólo está presente en las entidades lucrativas, las entidades no lucrativas también hacen *marketing*. Siempre que haya un intercambio ya sea de ideas, bienes o servicios podremos decir que hay actividad de *marketing*. El concepto de mercadotecnia es una orientación hacia los deseos y necesidades del consumidor, respaldado por el esfuerzo integral de mercadotecnia dirigido a procurar la satisfacción del consumidor como la clave para alcanzar las metas organizacionales. La compañía produce lo que los consumidores quieren, y de esta forma eleva al máximo la satisfacción del consumidor y obtiene utilidades. Establece cómo debe ser una empresa y cómo debe administrarse. Es un concepto de toda la empresa, y no de una función o un departamento; por tanto y sin duda, sus implicaciones son a largo alcance. (Gutiérrez, 2021)

1.2.1. Consideraciones sobre marketing digital

Muñiz González (2014), se refiere al *marketing* como “al conjunto de estrategias, técnicas y operaciones que coordinadas a través de Internet buscan aumentar las ventas de un producto

o servicio. Combina cada uno de los servicios del *marketing* convencional o analógico con las oportunidades y posibilidades que brinda Internet y la interactividad de los servicios que ofrece. El objetivo es comercializar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que a través de campañas *online* se consiga atraer a clientes potenciales hacia páginas web corporativas, tiendas *online*, portales generalistas. Se trata de una herramienta propia de las economías de mercado con aplicación en muchas otras actividades de las sociedades humanas.

La importancia del *marketing* digital se incrementa con la inclusión de las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) en los modelos de gestión organizacional, lo cual ha provocado un cambio en la forma de operar de los negocios a nivel global. (Luque et al., 2018)

Las empresas turísticas, a su vez, demandan modelos novedosos y prácticos, ajustados a este contexto, que permitan su vinculación al mundo del comercio electrónico y que las guíen en la manera de incursionar y sostenerse, evitando así que los recursos asignados a estas instituciones sean mal invertidos en la implementación de modelos importados o caducos que poco o nada obedecen a situaciones propias del entorno. (Maldonado et al., 2019)

1.2.2. Posicionamiento

El posicionamiento de una marca se define como el lugar que ocupa dicha marca en la mente del consumidor, es decir, la imagen percibida por los consumidores en la relación con la competencia. Este amplio concepto se ha trasladado a la era de internet a lo que se conoce como posicionamiento web, que es la relevancia que tiene un sitio web determinado en la red. (Luna, 2017)

El posicionamiento en Internet ha sido definido como la posición que ocupa un portal, desde el punto de vista de los usuarios, en relación con su competencia. No debe reducirse únicamente al campo de acción de los buscadores (como es costumbre), sino que guarda relación también con otros cauces de la navegación por la Red (como el correo electrónico o los enlaces establecidos entre sitios) que, si bien tienen generalmente un menor peso cuantitativo, pueden llegar a adquirir un valor cualitativo considerablemente mayor. (Cueto-Álvarez-de-Sotomayor et al., 2004)

1.2.2.1. Definiciones de posicionamiento

En la literatura internacional se recogen numerosas definiciones con las que el autor coincide, se destacan entre ellas:

Codina and Marcos (2005): posicionar es colocar alguna cosa en su lugar óptimo. En el ámbito de la *Word wide web*, posicionar un sitio significa optimizarlo para que aparezca en las primeras posiciones de las páginas de resultados de los motores de búsqueda. Así mismo, podemos definir posicionamiento web como el conjunto de procedimientos y técnicas que tienen como finalidad dotar a un sitio o a una página web de la máxima visibilidad en Internet.

Díaz Zavala and Garrote Panta (2019): herramienta que permite lograr que la página web de una compañía aparezca en los primeros resultados ante una búsqueda por parte de potenciales clientes, especialmente en Google, esto se puede conseguir mediante dos formas: por el posicionamiento SEM o SEO.

Acosta Sandoval and González Zambrano (2020): es el conjunto de acciones realizadas para que a través de un grupo de palabras claves (*keywords*), una página o sitio web, sea agregada, indexadas y a su vez, posicionada en los lugares de privilegio de los motores de búsqueda, como por ejemplo “Google”.

1.2.2.2. Estrategias de posicionamiento (SEM –SEO)

Las estrategias SEM-SEO constituyen un pilar fundamental en el arsenal de marketing de búsqueda en línea de la mayoría de las grandes empresas. El SEM como estrategia de búsqueda paga y el SEO como estrategia de búsqueda orgánica garantizan el posicionamiento de las diferentes marcas.

Search Engine Marketing (SEM) o Marketing de Buscadores.

Se obtiene por medio de un pago, es decir una ubicación ganada en Internet en base a un pago. El anunciante que más oferte es el que aparece en las primeras posiciones.(Saldaña Paz, 2016)

En resumen, este motor de búsqueda (SEM) el cual es pagado, permite que el producto o servicio sea conocido en primera instancia ubicándose en primeras posiciones de los buscadores a través de una palabra clave (*keywords*), lo que a su vez genera tráfico en la web de la empresa, obteniendo así una gran escala de visitas y demanda en oportunidades de

compras a través de la página web. El posicionamiento SEM permite a las empresas estar como primera opción de los clientes, es por ello que las empresas pagan a Google para encontrarse en los primeros lugares ante cualquier búsqueda, debido a que Google es uno de los buscadores más usados a nivel internacional por parte de las empresas, infiriendo que *Adwords* es la herramienta de *marketing* digital más apropiada para posicionar la compañía y obtener un cuantioso número de clientes para las Pequeñas y medianas empresas. (Cruz Herradón, 2009)

Optimización en Motores de búsqueda o *Search Engine Optimization* (SEO)

Es un conjunto de técnicas que sirven para posicionar una página web de forma natural o gratuita en Google, a través de la selección de las palabras claves. (Saldaña Paz, 2016)

Según Santamaría (2017), el SEO se define como un conjunto de estrategias que permiten la optimización en los diversos buscadores, con mayor frecuencia en Google con el fin de generar tráfico a un website. Optimizar un sitio web consiste en posicionarla por un largo plazo y que se encuentre en las primeras posiciones de la lista de búsqueda al momento que los usuarios naveguen en la red introduciendo los *Keywords* relacionadas con la actividad, producto o servicio e información de la empresa. Esto genera que al momento de realizar una búsqueda de un producto/servicio en específico los usuarios puedan encontrar en primer lugar a una empresa, que se encuentra en dicha posición porque el navegador lo ha premiado por su interactividad de su página web y no tiene que pagarle al navegador sino se encuentra en dicha posición de forma orgánica. Así mismo el SEO es una herramienta de posicionamiento encargada de mejorar una página web a través de los motores de búsqueda. Sin bien, es cierto esta herramienta es gratuita la cual ayuda a comprender al usuario la información detallada de la empresa a través de la optimización del motor de búsqueda.

1.2.3. Redes sociales: origen y evolución

Las redes sociales son una herramienta que estamos utilizada en el día a día y a la que se puede acceder prácticamente desde cualquier lugar del planeta. Si bien es cierto, las primeras redes sociales aparecen en los años 90 con un concepto diferente al que han tomado posteriormente. (Peiró, 2017)

En el año 1994 aparece la que es considerada la primera red social. No se trataba de un portal web en el que podías interactuar con otras personas, el objetivo de esta red social es poder

leer blogs agrupados por temáticas. Los propietarios de los blogs los alojaban en función de la temática del mismo en una ciudad de Estados Unidos de forma virtual. Un ejemplo de esta ciudad podría ser el *Silicon Valley*, en ella se encontraban todos los blogs relacionados con ordenadores. Actualmente esta red social no se encuentra en funcionamiento. (Peiró, 2017)

Posteriormente, en el año 1995 se funda una red social que se encuentra en un punto intermedio entre la que hemos mencionado anteriormente y las modernas. Esta red social es conocida como *Classmates* y su objetivo es permitir que antiguos compañeros de clase puedan conectar y charlar o acordar un encuentro. (Peiró, 2017)

Por último, en 1997 aparece *Sixdegrees.com*, una red social que permitía el interactuar con otros usuarios y además realizar grupos de amigos. A partir de este momento, comienzan a aparecer otro tipo de redes sociales como Messenger en 1999, LinkedIn en 2002 o Facebook en el año 2004. (Peiró, 2017)

Bustamante (2008), define a las redes sociales como: “Un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, hobbies, pero con la característica de hacerlo vía internet”.

Existen más de 100 redes sociales en la actualidad. Facebook, Twitter, Tuenti, Google+, Flickr, YouTube, LinkedIn, entre otras, están presentes en el día a día de muchas personas y se están volviendo imprescindibles para la mayoría de ellas. Sin dudas, la manera de comunicarse está cambiando, y una de las causas de ello es el desarrollo de las redes sociales. Personas, grupos, asociaciones y empresas utilizan las redes sociales con fines lucrativos. (Rodríguez Guzmán, 2012)

1.2.3.1. Características de las redes sociales

Las redes sociales se utilizan tanto para fines sociales, como laborales o de ocio. Se basan en el acceso a Internet y han permitido desarrollar una nueva concepción de los espacios públicos. A partir de su concepción estas toman una serie de características recogidas en la bibliografía internacional. Según MONSALVE (2021), entre sus características se encuentran:

Universalidad: Las redes sociales son plataformas accesibles desde cualquier punto del mundo en el que se posea acceso a internet.

Rapidez: La información que se transmite a través de las redes sociales se realiza de forma rápida e instantánea.

Privacidad vs Publicidad: A primera vista, las redes sociales son públicas basadas en que toda la información compartida pueda ser vista por cualquier usuario. Sin embargo, todas las plataformas permiten que el usuario configure según sus propios criterios de privacidad, la información que permite que sea pública para otros usuarios. Probablemente, esta sea la característica más discutida de las redes sociales. La privacidad es uno de los dos factores decisivos más importantes como motivo de no registro para todas aquellas personas no usuarias de las redes sociales. La otra razón por la que la mayoría de los no usuarios prescinde de las redes sociales es por falta de interés o gusto hacia ellas.

Popularidad: En primer lugar, y como resulta evidente después de la información dada en el apartado anterior, las redes sociales se caracterizan por su popularidad en el mundo entero. La cantidad de usuarios de las redes sociales se encuentra en continuo crecimiento en las principales plataformas como son Facebook, Twitter o LinkedIn.

1.3. Herramientas para la gestión de la información

Los sistemas de gestión empresarial, incluidos dentro de la categoría global de “Tecnologías de Información y Comunicación” (TIC), son herramientas fundamentales para que las empresas modernas y dinámicas puedan registrar los datos de mercado de los que disponen, los puedan tratar, y así convertirlos en información de gestión clave para la toma de decisiones empresariales. (Guerola Navarro, 2021)

1.3.1. Sistema CRM (*customer relationship management*)

Los sistemas CRM, incluidos dentro del grupo de las TIC más usadas en la actualidad por parte de las empresas (no solo las grandes, sino también y cada vez en mayor grado las Pequeñas y Medianas Empresas “PYMES”), se han convertido en uno de los pilares para una exitosa gestión de la información que las empresas disponen de sus clientes. (Guerola Navarro, 2021)

Estudios recientes corroboran la importancia del CRM como herramienta clave en la transformación digital de la sociedad y el actual mercado globalizado y dinámico. (Gil-Gomez, 2020)

Conde (2002), la define como la estrategia de negocio orientada a seleccionar y gestionar las relaciones con clientes más valiosos, bajo una cultura corporativa orientada al cliente. La misma tiene un componente tecnológico importante, ya que se ocupa de la relación con el cliente por diversos medios (teléfono, internet, correo, entre otros), recoge información de esos contactos y la procesa con el objeto de asegurar los niveles de servicio requeridos; dando un contexto desde un punto más tecnológico.

Según Greenberg (2003), los sistemas CRM han pasado de ser una importante “innovación” en el mundo de los negocios a ser una herramienta necesaria para la supervivencia. Con esta herramienta, se comienza a desarrollar una noción del cliente como núcleo del sistema de relaciones entre la organización y el resto del mercado, lo cual le permitiría tener éxito comercial en su entorno.

Desde su perspectiva, Lamb et al. (2006), establece el CRM como una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer, retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de estos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios, esto puede requerir simplemente de enterarse de quiénes son los clientes o donde están ubicados, facilitando información más detallada sobre los productos o servicios usados.

Gómez Arena and Rodríguez (2013), expresan que el concepto de CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología, cuya finalidad busca la automatización y mejora de los sistemas y procesos de negocios asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, especialmente en las áreas de venta, marketing, servicio de atención al cliente y soporte, con el objetivo ulterior de aumentar los beneficios de la empresa, mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente.

1.3.2. Herramientas para medir el posicionamiento *online* y la gestión de redes sociales

El turismo ha experimentado un crecimiento prácticamente ininterrumpido durante las seis últimas décadas, hasta el año 2020, donde se vivió una de las más fuertes conmociones mundiales con la rápida expansión del virus SARS-CoV-2, paralizando gran parte de los viajes y por ende de los destinos turísticos. Retomar el camino del turismo dejado antes de la pandemia constituye hoy un reto. Esto conlleva una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos turísticos. (Rodríguez Jiménez & Martínez Martínez, 2022)

A partir del análisis de este crecimiento el autor coincide con Rodríguez (2020), cuando plantea que el sector presenta tendencias marcadas por nuevas formas de consumo y de elección de un destino. Expone que la tecnología y la conexión a internet, el creciente sentido de la responsabilidad, conciencia ecológica y una mayor conexión con la gente y los lugares de destino son los factores que marcarán las principales tendencias de viaje. Es evidente también que entre las tendencias del turismo imperará la gestión adecuada de la calidad que garantizará en gran medida la satisfacción del cliente y por ende la calidad percibida y total. Esto permite además la captación de nuevos mercados y la consolidación de los ya existentes lo que implica que los clientes sean totalmente internautas y busquen las opciones mejor posicionadas *online* como parte de su elección de destino y de producto a consumir.

Existen diferentes *softwares* tanto *online* como *offline* que sirven como herramienta de gestión de los sitios donde se plasma la satisfacción de los clientes de un hotel. En Cuba generalmente se utilizan simples hojas de cálculos o los sitios *mabrian.com*, *asomo.com* o *reviewpro.com* para compendiar los resultados de diferentes sitios. (Mantilla Tápanes 2019)

De acuerdo con la revisión de la literatura internacional entre las herramientas más utilizadas como *software* de análisis de posicionamiento y gestión de redes sociales se encuentra SocialVane que según Mantilla Tápanes (2019), es una herramienta *software*, creada por una *startup* española, que permite monitorizar en tiempo real lo que se dice de una marca en la red. Esto ofrece a las empresas la posibilidad de tener un *feedback* instantáneo de sus inversiones en *Social Media*.

A su vez Mesón (2014), plantea: aunque es de pago, sus precios son mucho más asequibles que los de otras herramientas similares que podemos encontrar en el mercado, ofreciendo cuatro tarifas en función de nuestras necesidades: *Ewok*, *Chewbacca*, *Skywalker* y *Yoda*. En función de la que elijamos, podemos monitorizar un número determinado de marcas, competidores y *hashtags*, tanto en redes sociales y *blogs* como en internet en general. Destaca por varias cosas muy interesantes, como la rapidez de actualización de los datos, pudiendo recibir avisos por mail, y el hecho de ser una herramienta “inteligente”, que va aprendiendo según se clasifican los mensajes en positivos, neutros o negativos.

SocialVane es una herramienta de monitorización que ayuda a detectar todo lo que se dice de su empresa, marca o producto en Internet en tiempo real, empleando avanzados sistemas de inteligencia artificial, que permiten monitorizar segmentando por país y ciudad, avisándole de

inmediato si se produce alguna mención positiva y sobre todo negativa que pudiera afectar a la reputación de la empresa.(Soto, 2013)

A decir de Rodríguez Guzmán (2012), probablemente Asomo es la mejor herramienta en español para la gestión y medición de la Reputación *Online*, ya que la mayoría de estas herramientas solamente están disponibles en inglés. Su tratamiento de la información hace tener unos resultados muy buenos y precisos, lo que hace a la vez que su precio sea elevado. Aunque por otro lado presenta poca inmediatez en la presentación de los datos y algo de rigidez en la configuración, dando pocas opciones al usuario.

Mediante un muestreo y monitoreo constante Asomo desvela el significado de la opinión espontánea mediante mapas e indicadores como volumen, visibilidad o positividad. Trabaja esta opinión espontánea desde diferentes líneas: para anticiparse a la realidad y entender lo que va a suceder en el futuro, para descubrir la opinión desde un punto de vista más evaluativo y entender qué está sucediendo y como un elemento de actuación que da las pistas para mejorar. También realiza segmentaciones permitiendo conocer qué tipos de opinantes y autores intercambian sus experiencias, opiniones y preguntas.

Asomo identifica y recoge la opinión espontánea en el espacio público de Internet, es decir, en redes sociales, foros y microblogs para posteriormente identificar cuáles son las opiniones subjetivas que tienen una posibilidad transformadora y se intenta dar un servicio a los clientes para que se anticipen, actúen, reaccionen de tal forma que las prácticas de una empresa que presta servicios o productos a consumidores o usuarios se rijan bajo las expectativas de estos mismos. Es decir, Asomo proporciona resultados para que la empresa consiga una armonía entre usuarios y clientes y la propia empresa. Mediante las recopilaciones de datos y el análisis de los mismos Asomo intenta anticiparse al futuro y realizar predicciones de qué será lo que pasará dentro de unos días, meses o años. Esto lo realiza gracias a la gran precisión de resultados que ofrece, siendo su principal ventaja frente a otras herramientas similares.

Grandes empresas como BMW, Peugeot, Coca-Cola, Christian Dior, Iberia, Ikea, Nintendo, Nestlé, Philips, Repsol, Telefónica, Bacardi, ONCE, Orange o Port Aventura utilizan Asomo para gestionar su Reputación *Online*, lo que refleja la importancia y sobre todo la eficacia de esta herramienta.(Rodríguez Guzmán, 2012)

Otra herramienta es *Social Media Tracker* (rastreador de redes sociales) sobre la que Carrasco Ortega (2020), asume como sus objetivos: desarrollar estrategias de redes sociales, analizar

datos y generar reportes. La idea no es sólo analizar su red social, sino también la de sus competidores para saber que contenidos tienen más *likes*, comentarios, cómo está el nivel de audiencia, saber quién lo menciona (o a su competencia), y una vez que se extraen estos y muchos otros datos se genera un informe en PDF, fácil de descargar y con gráficos relevantes para mejorar las estrategias en redes sociales.

Sin embargo, las redes sociales no son lo único importante para analizar puesto que la reputación de su marca en internet también es un parámetro para saber cómo es visto por el usuario y *SEMrush* lo entiende, razón por la cual existe la herramienta *Brand Monitoring*. En lugar de invertir gran cantidad de tiempo en buscar comentarios *online* sobre su marca, *SEMrush* le propone ahorrar este tiempo e incluso segmentar los lugares de los cuales desea obtener la información (toda la web, blogs, páginas específicas) para posteriormente analizarla. Por otro lado, conocer la reputación *online* es también una forma de identificar nuevas oportunidades; si la marca es mencionada por un *influencer*, si la gente requiere productos similares o saber qué comentan los usuarios en temas relacionados a su marca será una fuente de información para mejorar sus estrategias de marketing digital. Considerando las políticas de *SEMrush* se debe destacar que *Brand Monitoring* permite aprender de la competencia. (Carrasco Ortega, 2020)

En los hoteles cubanos, mayormente se utiliza la plataforma ReviewPro. Según Comas Coll (2020), fue fundada en el año 2008 para ayudar a las empresas a administrar las opiniones y valoraciones recibidas en canales *online*. Fue creada ante la necesidad de las empresas turísticas para adaptarse a los cambios que el turismo estaba experimentando y para poder afrontar la gran cantidad de información al alcance de los turistas. A día de hoy, muchas empresas en España la consideran una de las mejores herramientas para gestionar los *reviews* de los clientes.

1.3.3. ReviewPro como herramienta para la gestión de la reputación *online*

ReviewPro es una herramienta *online* (*software as a service*, *SaaS*) que permite a los hoteles incrementar tanto la satisfacción de clientes como los ingresos, mediante una mejor gestión de su presencia en las principales redes sociales. Proporciona los análisis, *customer intelligence*, *benchmarking* competitivo e informes necesarios para que los profesionales del sector hotelero puedan gestionar más eficientemente su organización. Reúne cientos de millones de opiniones

y menciones *online*, procedentes de miles de fuentes, incluyendo 90 de las agencias de viaje *online* (OTAs) más importantes.(Dendle, 2012)

En su página oficial les plantean a sus clientes:

“Somos el líder mundial en aplicaciones de *Guest Intelligence* para la industria hotelera. Nuestras herramientas basadas en la nube permiten a los clientes obtener una comprensión más profunda del rendimiento de su reputación, así como las fortalezas y debilidades del servicio. En ReviewPro ofrecemos la información necesaria para aumentar la satisfacción del huésped, el *ranking* en las webs de opinión y OTAs y en última instancia los ingresos”.(ReviewPro, 2020)

Según Comas Coll (2020), ReviewPro ayuda a sus clientes, las empresas turísticas, a controlar su reputación *online* y a gestionar la satisfacción de sus clientes. Ofrece también encuestas para los huéspedes, y como novedad ofrece al hotelero un sistema de respuesta a los mensajes recibidos a través de distintos portales de opinión sin tener que salir de la aplicación. ReviewPro realiza todo su trabajo en base a estos cuatro pilares fundamentales:

- El *Global Review Index* (GRI) es un índice creado por ellos que sirve para medir la reputación *online* de cada hotel. Gracias a este índice permite realizar informes y analizar la evolución que experimenta cada hotel.
- Por otro lado, esta plataforma recoge los comentarios o *reviews* recibidos de 175 agencias de viajes *online* y diversos portales de opinión (Página web oficial de ReviewPro) para clasificarlos en una escala que va del 0% al 100% en función del grado de satisfacción de cada cliente.
- Analiza semánticamente los comentarios para poder clasificarlos en función del departamento al que se refieren, por ejemplo, si son menciones sobre la comida, la recepción o el spa, entre otros.
- Finalmente, el *management* response analiza el nivel de respuesta por parte de la propiedad.

ReviewPro captura los comentarios que los usuarios de las empresas turísticas y hoteleras registran en la web en más de 45 idiomas, en 161 webs de opinión y OTA; también analiza más de 18.000.000 de comentarios diariamente de más de 19.000 clientes en 110 países. (ReviewPro, 2016)

Esta plataforma presenta grandes ventajas para los hoteleros y les facilita mucho la gestión de la gran cantidad de comentarios y opiniones recibidos de sus huéspedes. Permite al hotelero definir su estrategia de negocio para así adaptar todos los informes y procesos de gestión al funcionamiento de la empresa. En definitiva, es una herramienta con una infinidad de opciones para que el hotelero pueda identificar los puntos importantes entre tal volumen de información que aportan sus clientes, para poder gestionarlo adecuadamente y utilizarlo como un elemento diferenciador frente a sus principales competidores. (Comas Coll, 2020)

Conclusiones parciales del capítulo

1. Los servicios constituyen un sector de la economía activo y generador de empleo. A pesar de no tener una definición clara se puede describir como: un grupo de acciones básicamente intangibles que satisfacen las determinadas necesidades del cliente produciendo en ocasiones un producto físico.
2. El posicionamiento en internet garantiza a la marca o entidad visibilidad y se define como la posición que ocupa un portal, desde el punto de vista de los usuarios, en relación con su competencia.
3. ReviewPro es una herramienta *online* que permite a los hoteles incrementar tanto la satisfacción de clientes como los ingresos, mediante una mejor gestión de su presencia en las principales redes sociales. Es la herramienta empleada por excelencia para la gestión de las redes en el sistema hotelero cubano.
4. La consulta a la literatura internacional ha demostrado que una buena gestión de las redes sociales aporta un mayor posicionamiento a la entidad captando mayor cantidad de clientes y por lo tanto aumentando sus ingresos.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación

Para dar solución al problema científico planteado y teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico – referencial, en este capítulo se describe el procedimiento de apoyo que permitirá diagnosticar la gestión de redes sociales en el Hotel Iberostar Bella Vista Varadero que constituye la unidad analizada siendo caracterizado por el autor en el epígrafe 2.1.

2.1. Caracterización del objeto de estudio

El Hotel LAS CONCHAS I, identificado comercialmente como IBEROSTAR SELECTION Bella Vista Varadero, es propiedad de la Empresa Inmobiliaria ALMEST como Inversionista, explotado por la sociedad mercantil cubana GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A. y gestionado por la cadena española IBEROSTAR HOTELS INTERNATIONAL Cuba, en Contrato de Administración y Comercialización Hotelera bajo la marca IBEROSTAR HOTELS & RESORTS, con fecha de apertura el 15 de abril de 2017. Resort de playa Todo Incluido con categoría Cinco Estrellas Premium Gold, ubicado en primera línea de playa, que abarca un área total de 7.50 ha, de forma rectangular paralela a la costa. Tiene acceso directo a la playa.

El hotel es un edificio compacto en forma de C, girado hacia el mar. Una parte del edificio está destinado para familias y otra para los adultos. El hotel tiene dos tipos de habitaciones: las habitaciones de Familia (en la parte Oeste) y las habitaciones de Adultos (en la parte Este). Las habitaciones Estándar VIP son las habitaciones ubicadas en los niveles de las Suites. Las habitaciones Suite se encuentran en los dos últimos niveles del hotel, y están intercomunicadas con una habitación estándar aledaña para poder crear habitaciones de dos dormitorios. El 90 por ciento de sus 827 habitaciones se encuentran ubicadas de cara al mar destinadas para familias y solo para adultos, las cuales se distribuyen en cinco edificios de diferentes niveles que se conectan por escaleras y extensos pasillos, se dispone de elevadores para garantizar la satisfacción de los clientes, así como vistas a ambos lados de la Península de Hicacos. Las tipologías de habitaciones a lo largo de los edificios se extienden desde habitaciones Standard con Vista al Mar o Piscina a Suite igualmente con Vista al Mar o Piscina; todas las habitaciones cuentan con suministro de agua fría y caliente, sistema de aire acondicionado, TV vía satélite, caja de seguridad, teléfono y mini bar. La instalación posee un centro de convenciones con servicios y facilidades para que los viajeros de negocios obtengan el máximo rendimiento en

sus citas profesionales; una selecta oferta culinaria; teatro, un mini club infantil, cuentan con planta exclusiva Elite y con un centro de masaje, peluquería y gimnasio.

Se distingue por su capital humano, profesional y experimentado. El principal reto que persigue la instalación es posicionarse como el mejor hotel de Cuba, teniendo esa firme idea a partir de garantizar la oferta de un producto con calidad. Su principal competencia es el Hotel Iberostar Varadero.

Estrategias del hotel adoptadas a partir de la cadena Iberostar

Misión:

Ofrecemos experiencias vacacionales que dejan huella en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto a las personas y al medioambiente.

Visión:

Aspiramos a ser un referente internacional en turismo sostenible, con un modelo de negocio 100% familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

Valores:

- **Honestidad**, que nos permite contar con una sólida reputación.
- **Responsabilidad**, para actuar con integridad, sentido del compromiso y comportamiento ético.
- **Prudencia**, como sinónimo de sensatez, buen juicio y reflexión en la toma de decisiones.
- **Unidad**, que aporta coherencia y solidez a nuestra identidad.
- **Laboriosidad** y cultura del esfuerzo con la calidad como objetivo.
- **Creatividad**, expresada en capacidad de innovar y buscar soluciones originales para un entorno digital y cambiante.
- **Ambición**, reflejada en el deseo de presencia global y voluntad de expansión.
- **Arraigo**, allí donde operamos, entendido como sostenibilidad y compromiso.
- **Empatía**, que facilita un clima de confianza, respeto y colaboración sostenido sobre una intensa y creciente cultura de trabajo en equipo.

Remodelaciones efectuadas en el hotel

Como parte de la modificación del inmueble perteneciente a ALMEST, se colocó una Parrilla al borde del Snack Ranchón Playa “La Caracola”, con motivos de mejorar y diversificar la oferta gastronómica de la instalación, para así optimizar la satisfacción del cliente externo.

En el año 2018, como parte de la ficha de garantía del hotel, se realizó un trabajo de cambio de mezcladoras y de los muebles de las habitaciones que se deterioraron en menos de un año de apertura.

Tipologías de habitaciones

- *Standard*
- *Standard Vista Mar*
- *Standard ELITE*
- *Suite*
- *Junior Suite*
- *Familiar*
- *SwimOut*
- *Minusválidos*

Puntos de servicios

Bares:

Lobby Bar (9:00 a.m. – 1:00 a.m.)

Star Café (10:00 a.m. – 01:00 a.m.)

Pool Bar (9:00 a.m. – 6:00 p.m.)

Beach Bar (9:00 a.m. – 5:00 p.m.)

Snack Bar (24 Hrs)

Bar Panorámico (9:00 a.m.–1:00 a.m) (Solo para las habitaciones del área ÉLITE)

Restaurantes:

Buffet (7:00 a.m. – 10:00 a.m. / 1:00 p.m. – 3:00 p.m. / 6:30 p.m. – 10:00 p.m.): Variedad, calidad y buen trato son elementos brillantes en la elaboración, decoración y servicio de los más gustados y apetitosos platos. Elegancia, rapidez y buen servicio reciben los clientes, amenizados por la gracia, simpatía y profesionalidad de un selecto grupo de animadores.

Ranchón (Restaurante cerca de la playa que ofrece servicios de desayuno y almuerzo):

Una oferta dinámica, de un almuerzo casual, para disfrutar de la tranquilidad y de la deliciosa comida para todo tipo de gustos y preferencias.

Japonés, cubano e italiano (Restaurantes a la carta por reservación con horario de 6:30 p.m. – 10:00 p.m.): La elegancia y el buen trato, como lo acogedor del lugar, invitan a deleitarse de las ofertas especiales en cada uno de los temáticos.

Restaurante Panorámico (Solo para las habitaciones del área ÉLITE): Una comida y un servicio personalizado, especial para los clientes ÉLITE con una variedad y calidad requerida de la oferta.

Ejecutivos y dirigentes

La estructura organizativa y de mando del Hotel Iberostar Bella Vista es la siguiente:

La máxima dirección del hotel está constituida por el Director General, Director Adjunto y Director de Área Asistente, a la que pertenecen los Jefes de Áreas: Área Comercial, Área de Calidad y Atención al Cliente, Área de Recepción, Área de Pisos, Área de Alimentos y Bebidas, Área de Cocina, Área de Animación, Área de Servicios Técnicos, Área de Compras, Área de Almacén, Área de Economía, Área de Recursos Humanos y Área de Seguridad y Protección, los cuales a su vez poseen un cuerpo de supervisores directos para las actividades que se desarrollen los cuales complementa el trabajo llevado a cabo por la máxima dirección garantizando un correcto funcionamiento.

Además, el aparato de dirección ampliado con asesores extranjeros lo integran: Director de Alojamiento, Director de Alimentos y Bebidas, Chef Ejecutivo, Sub Chef o Chef Especializado, Chef Pastelero y Jefe de Animación.

Los principales proveedores de clientes son:

Entre los turoperadores más significativos que comercializan el producto turístico se encuentran *TRANSAT*(Canadá), *SUNWING* (Canadá), *AIR CANADA VACATIONS* (Canadá), *VIRGIN HOLIDAY* (UK) y *TUI AG* (Alemania). El hotel ha recibido diferentes distinciones desde su apertura (Ver Tabla 2.1):

Tabla 2.1. Principales reconocimientos recibidos:

Año	Reconocimiento
5 junio 2018	Reconocimiento del CITMA por participar en el Proyecto “Adopta un árbol y salva la duna”
29 junio 2018	“Mejor Snack Bar” en la Décima Edición del festival Internacional Varadero Gourmet 2018
19 diciembre 2018	Centro Saneado

Fuente: Hotel Bella Vista (2018)

2.2. Antecedentes de la investigación

A partir del análisis de la bibliografía internacional el autor logra constatar que no existen procedimientos aplicados y descritos que tributen al cumplimiento del objetivo general de la investigación, pero sí enfocados en el posicionamiento *online* y la gestión de la satisfacción del cliente. Estos presentan etapas en común que el autor considera de su interés para el diseño del proceso de gestión de las redes sociales. Además, se toman como base investigaciones sobre la gestión enfocada a los procesos, se adapta parte del procedimiento a la solución de la situación problémica en cuestión. Las investigaciones tomadas como antecedentes se muestran en la **Tabla 2.2**

Tabla 2.2. Antecedentes del procedimiento

Autor	Título
Rodríguez Guzmán (2012)	Estudio sobre la reputación <i>online</i> .
Mantilla Tápanes (2019)	Estudio sobre la satisfacción <i>online</i> en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero.
Espinoza-Sánchez et al. (2019)	Gestión de las redes sociales y calidad de servicio electrónico en los hoteles de 3 estrellas del Cusco.
Medina León et al. (2019)	Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.

Frómeta Llabrés (2022)	Estudio sobre la gestión de las redes sociales de una empresa transportista del turismo en Cuba.
Barrios Fortes (2022)	Procedimiento para mejorar el posicionamiento <i>online</i> de las entidades hoteleras en el polo turístico de Varadero con el uso de las redes sociales.
Acosta Rubio (2022)	Gestión de las redes sociales para el posicionamiento <i>online</i> del Hotel Roc Barlovento.

Fuente: elaboración propia.

2.3. Procedimiento para la gestión de redes sociales en hoteles

Este procedimiento se divide en 3 etapas presentadas en la figura 2.1.

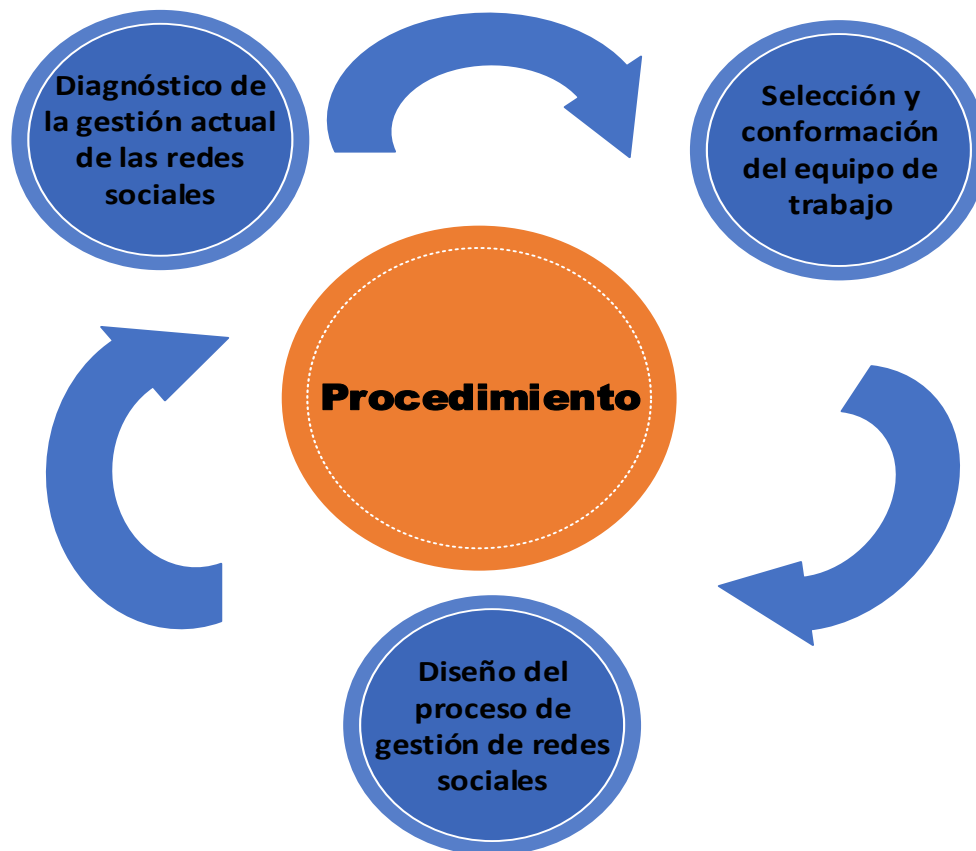


Figura 2.1. Procedimiento para la gestión de las redes sociales en hoteles. Fuente: elaboración propia.

Etapa I. Diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales

En esta etapa se realizará un diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales donde se aplican herramientas como la entrevista profunda a miembros del consejo de dirección del hotel que están vinculados al tema de forma directa. Se tendrán en cuenta aspectos que permitan describir el procedimiento que se aplica actualmente para llevar a cabo la gestión:

1. Departamentos encargados
2. Principales sitios de opinión que son analizados
3. Personas encargadas y cargos que ocupan
4. Herramientas empleadas (*software*, hojas de cálculo)
5. Espacio dónde son analizados los resultados

Es importante precisar que la elección de entrevistas cualitativas como método de recolección de datos fue debido a los atributos de estas, las cuales son: “más íntimas, flexibles y abiertas” (King y Horrocks, 2009 citado en (Hernández-Sampieri et al., 2018), estas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o abiertas. En las de tipo estructurado, el entrevistador realiza las preguntas basándose en una guía específica y sin salirse de este parámetro. Las abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. Por su parte, las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir nuevas interrogantes para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

Las entrevistas en profundidad son una técnica de investigación cualitativa que implica la realización de sesiones individuales intensivas con un pequeño número de encuestados para explorar sus puntos de vista sobre una determinada idea, programa o situación (Boyce & Neale, 2006).

Las entrevistas de este tipo son consideradas por algunos autores como el más valioso método de recolección de datos cualitativos (Lincoln y Guba, 1985, citados en (Blery et al., 2010).

Boyce and Neale (2006) señalan que las entrevistas en profundidad son útiles cuando se desea obtener información detallada acerca de los pensamientos y comportamientos de una persona o cuando quiere explorar nuevos temas en profundidad. La principal ventaja de esta técnica de investigación es que proporciona información mucho más detallada de la que se obtiene a través de otros métodos de recolección de datos, como las encuestas. También

puede proporcionar un ambiente más relajado para recopilar la información ya que las personas pueden sentirse más cómodas al tener una conversación en lugar de llenar una encuesta.

Etapas II. Selección y conformación del equipo de trabajo

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo con calificados especialistas, para lo cual es necesario identificar un conjunto de trabajadores interconectados con la problemática del tema en investigación, que aporten su experiencia y conocimientos e iniciar el proceso de diagnóstico de la gestión de redes sociales en los diferentes departamentos.

Requisitos para la formación del equipo y planificación del proyecto:

- ❖ Equipo de trabajo interdisciplinario.
- ❖ Compuesto por no más de diez personas y en su mayoría, miembros de la dirección del hotel.
- ❖ Deben poseer conocimientos en herramientas para la gestión de redes sociales y posicionamiento *online*.
- ❖ Contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre el tema.

Para León Reyes (2008), se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los especialistas, a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto, el cual es un instrumento que requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimientos de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación, es un instrumento sumamente útil. El cuestionario aplicado al conjunto de especialistas designado para participar en la investigación permite la recopilación de información y posteriormente determinar el coeficiente de competencia del experto.

Para la realización de este proceso fue necesario:

- **Paso 1.** Identificación de los especialistas que deben participar en la investigación

Esta fase inicial del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevará a la práctica el perfeccionamiento de la gestión de redes sociales. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen Trischler (1998), Nogueira Rivera

(2002), NEGRIN SOSA (2003) y Hernández Nariño (2010), los cuales coinciden que el equipo lo deben integrar entre 7 y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección y de las diferentes áreas de resultado clave. Así mismo, deben poseer conocimientos sobre posicionamiento *online*, disponer de la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto. Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto con las fases y pasos definidos en el procedimiento, en los cuales la composición del equipo puede variar en dependencia del nivel de detalle de los mismos. Serán previamente evaluados para certificar que son realmente expertos, a través del coeficiente de competencia. Según Marqués León (2013) este método se sustenta en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo y que al mismo tiempo exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Proceso selección de experto: se procede a conformar un equipo de trabajo con los expertos y especialistas que conozcan el funcionamiento de los procesos de la empresa objeto de estudio, para el intercambio de información y experiencias. Posteriormente se procede a calcular el coeficiente de competencia (K) del cuestionario concebido para este fin, el cual permite recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que le han permitido obtener su preparación profesional e investigativa.

▪ **Paso 2.** Determinación del coeficiente de competencia de especialistas.

El coeficiente de competencia de especialistas se calcula por medio de la expresión:

$$K=(Kc+Ka)/2.$$

Dónde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.8 \leq K \leq 1$.

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos (se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema).
2. Confección del listado de expertos.
3. Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

En una primera fase se elabora un listado de los potenciales expertos de la investigación y se hace un estudio de la calidad de cada uno de ellos y se considera su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de colaboración. Se incluyen expertos internos pertenecientes a la organización y/o externos, pertenecientes a instituciones académicas o empresariales.

Luego de seleccionados los potenciales expertos se le aplica a cada uno un cuestionario de argumentación y determinación de expertos (**Anexo 1**). El coeficiente de experticidad (K) se calcula: **$K = (\text{Peso (Kct)} * Kct) + \text{Peso (Kcp)} * (Kcp)$**

Dónde:

Kct: es el coeficiente de conocimiento teórico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1.

Kcp: es el coeficiente de conocimiento práctico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1. Para calcular el peso de cada coeficiente de conocimiento se toman los valores dados por los potenciales expertos y se saca una media aritmética para cada uno. Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango $0.6 \leq K \leq 1$.

A continuación, se les realiza la invitación oficial explicándoles el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo; se les entrega el cuestionario sobre los datos personales y la competencia que poseen. Una vez obtenida la respuesta se determina el listado final de expertos después de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

Una vez que el equipo de trabajo sea seleccionado se propone llevar a cabo lo planteado por Diéguez Matellán (2008), quien sugiere capacitar al equipo de expertos en el empleo del

procedimiento general y profundizar con cada uno de sus integrantes en las temáticas con las que más directamente se encuentren vinculados. De este modo, se logrará un mejor desarrollo y resultado con la aplicación del procedimiento propuesto.

Etapa III. Diseño del proceso de gestión de redes sociales

En esta etapa el autor pretende realizar el diseño del proceso de gestión de redes sociales. Se llevarán a cabo 5 fases que parten de la identificación de los departamentos claves en la gestión de redes sociales. Se realiza una selección de los sitios y redes sociales a analizar. Se plantea una propuesta de competencias necesarias para las personas encargadas de la gestión. En un último momento se plantea una propuesta de herramientas a emplear para la toma de decisiones y se concluye con la representación gráfica del proceso.

Fase 1. Identificación de los departamentos claves en la gestión de redes sociales

En esta fase se seleccionan las áreas y departamentos involucrados en la gestión de las redes sociales a través de una tormenta de ideas. Se ordenan con el empleo del método Kendall con el objetivo de conocer cuáles son claves en el proceso de gestión.

Paso 1. Selección de las áreas y departamentos que intervienen en la gestión de redes sociales de forma directa o indirecta.

Se realiza una sesión de *brainstorming* (tormenta de ideas) con el equipo de trabajo , que permita seleccionar las áreas y departamentos que intervienen en la gestión de las redes sociales teniendo en cuenta las premisas planteadas por Nogueira Rivera (2004), adaptadas al caso de estudio en cuestión.

El *brainstorming* es un método de actividad creativa que pretende trabajar en grupo de una manera eficaz y participativa la generación de nuevas ideas. Además, como otras técnicas cualitativas, puede proporcionar ideas y soluciones que ayuden a las empresas a mejorar la toma de decisiones, siempre y cuando se use adecuadamente (Ricolfe, 2002). Tiene como objetivo construir un mayor número de ideas sobre un tema particular en cuestión. (LEITE et al., 2020).

La tormenta de ideas es una técnica básica de trabajo en grupo que se utiliza con el fin de generar multitud de ideas en un corto periodo de tiempo. Con esta técnica se aprovecha la capacidad creativa y de innovación de los participantes. Se puede utilizar en cualquiera de las

etapas del proceso de mejora y resolución de problemas (resolver problemas, analizar las posibles causas, buscar soluciones alternativas).(San Miguel, 2009)

Con la aplicación del *brainstorming* se creará un listado con las áreas y departamentos que forman parte de la entidad e intervienen en la gestión de las redes sociales de forma directa o indirecta.

Paso 2. Determinación de los departamentos con mayor impacto en la gestión de redes sociales

En este paso se aplica el método Kendall con el objetivo de definir a partir del criterio de los expertos cuáles de las áreas y departamentos que forman parte de la entidad e intervienen en la gestión de las redes sociales son considerados de mayor impacto.

Una vez establecido el listado de las áreas y departamentos por el equipo de trabajo se recomienda la aplicación del método del coeficiente de *Kendall* que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar las áreas relevantes. Para ello se recomienda que el equipo deberá tener en cuenta el impacto de dichas áreas en la gestión de las redes sociales y su repercusión en la satisfacción del cliente.

Cuando se tiene datos de tipo ordinal el coeficiente de *Kendall*, el cual toma en consideración el orden, es usualmente un instrumento estadístico más apropiado para evaluar la asociación.(Picado-Alvarado, 2008)

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los departamentos en la gestión de redes sociales. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de estos.

El coeficiente de *Kendall* indica el grado de asociación de las evaluaciones ordinales hechas por evaluadores múltiples cuando se evalúa las mismas muestras. Los valores del coeficiente de *Kendall* tienen un rango de 0 a +1. Entre mayor sea el valor Kendall, más fuerte será la asociación. Generalmente, coeficientes Kendall de 0.9 o mayores son considerados muy buenos. Un coeficiente *Kendall* alto o significativo implica que los evaluadores están aplicando esencialmente el mismo estándar cuando evalúan las muestras.(Picado-Alvarado, 2008)

Para lograr aplicar el coeficiente de *Kendall*, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación. Se conforma una tabla donde aparecen los valores (A_{ij})

los que representan el criterio sobre la variable o característica (i) dado por el experto (j), considerando que (L) será el número de características a evaluar y (M) la cantidad de expertos que emiten criterios.

Una vez que se obtienen las valoraciones de cada uno de los expertos se hace necesario para un mejor entendimiento obtener los siguientes valores:

Suma de los criterios de los expertos sobre las características:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

Coefficiente de concordancia

Utilizando el método *Kendall*, se calcula el coeficiente de concordancia para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Si $W \geq 0,5$. Hay concordancia entre los criterios de los expertos.

Si $W < 0,5$. No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos.

Es necesario destacar que para lograr la efectividad de la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos con conocimiento y experiencia en el tema de investigación con capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu autocrítico para lograr que evalúen las características con la mayor exactitud posible.

Para determinar si es casual o no la concordancia se utiliza la prueba de hipótesis Ji-Cuadrado.

Ho: Coincidencia casual (no hay consistencia)

Hi: Coincidencia no casual (si hay consistencia)

Para conocer el valor de la prueba X^2_c , se utiliza la expresión:

$$X^2_c = \Delta^2 / [1/12 * M * \alpha (\alpha + 1)]$$

$X^2_{t(0,95; n-1)}$ se busca en la tabla de distribución Ji-Cuadrada.

Si se prueba que $X^2_c > X^2_t(0,95; n-1)$ se rechaza H_0 y la concordancia no es casual.

Como herramienta alternativa para la identificación de las áreas más relevantes podría emplearse el método Delphi con la aplicación de dos rondas que permitan definir a partir del análisis realizado por el panel de expertos los departamentos más impactantes en la gestión de las redes sociales.

Según López Gómez (2018), el método *Delphi* comenzó a emplearse a partir de 1950, si bien la difusión de las primeras investigaciones fue posterior. El primer artículo del que se tiene constancia ilustra una investigación que pretende obtener consenso entre diversas opiniones de un grupo de expertos que se someten a una serie de cuestionarios en profundidad, intercalados con retroalimentación controlada de sus opiniones.

El método *Delphi* permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación. Su desarrollo tiene que garantizar el anonimato, establecer un proceso iterativo a través del *feedback* (Retroalimentación) y se orienta hacia una medida estadística de la respuesta de grupo. La revisión llevada a cabo evidencia los parámetros metodológicos fundamentales a considerar, que se desarrollan en lo que sigue, a saber:

- Selección y conformación del panel de expertos.
- Número de expertos.
- Calidad del panel.
- Proceso iterativo en rondas.
- Criterios a considerar para la finalización del proceso: consenso y estabilidad.

Fase 2. Selección de los sitios de opinión y redes sociales a analizar

Tras identificar las áreas y departamentos claves en la gestión de redes sociales el autor propone realizar un análisis, de los principales sitios de opinión y redes sociales hacia los que debe estar dirigido el trabajo de gestión de dichos departamentos, a través de una segmentación de mercado y la búsqueda de información en la bibliografía internacional que permita definir la dirección y enfoque correctos.

La segmentación de mercado es una estrategia que sirve para agrupar a los usuarios con base en comportamientos, características y perfiles homogéneos, para ofrecer productos o servicios que cumplan esas particularidades.(Foullon Inzunza, 2020)

Según Stanton, Walker y Etzel citado en (Thompson, 2005), la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Al conocer la nacionalidad de la mayor cantidad de clientes que ingresan al hotel a través de la segmentación de mercado es posible definir la red social o sitio de opinión que tributa en mayor medida a la recogida de sus opiniones y valoraciones y convertirlo en punto estratégico para el análisis de la gestión de las redes sociales.

En la bibliografía internacional se recogen datos sobre los sitios de opinión y redes sociales con mayor relevancia en el mercado, a partir de la experiencia práctica y estudios realizados previamente. Esto permite identificar y priorizar los que mayor cantidad de comentarios aportan al posicionamiento del hotel por lo que constituyen el objetivo fundamental del trabajo de gestión de las redes sociales.

Fase 3. Propuesta de competencias necesarias para los puestos de trabajo vinculados a la gestión de las redes sociales

En esta etapa se realiza un análisis de los puestos de trabajo que forman parte de los departamentos claves e intervienen directamente en la gestión de redes sociales y se

proponen las competencias necesarias que deben cumplir los trabajadores que los ocupan para el logro de una correcta gestión.

Según Guzmán (2020), los modelos de gestión por competencias son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa. La aplicación del modelo garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y visión de la organización. El desempeño de los colaboradores es el factor diferencial, y la ventaja competitiva de una compañía en el sector económico en la cual se desarrolla; la evidencia del modelo conlleva a resultados superiores con respecto a la competencia, lo que genera posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y servicios.

Para la creación de estos perfiles se tienen en cuenta los siguientes pasos planteados por Mendieta-Ortega et al. (2020), considerados como importantes en la implementación de la estrategia de gestión por competencias:

1. Análisis y diagnóstico: examinar el entorno y listar los puestos y roles necesarios.
2. Creación de modelo de competencias: se desarrolla el modelo de competencias con las habilidades necesarias detectadas por puesto.
3. Publicación de los modelos: a través de comunicación interna se informa a los empleados de los planes de carrera y de las competencias necesarias.
4. Maduración: gracias al aprendizaje y a la detección de nuevas competencias que se necesitan el modelo va ajustándose cada vez más.

Fase 4. Propuesta de herramientas recomendadas para la toma de decisiones

En esta fase se plantea una propuesta de posibles herramientas a utilizar para la toma de decisiones en los departamentos claves. Esto se debe realizar a partir de un análisis previo de los datos del *software* ReviewPro que muestra diversas estadísticas del posicionamiento del hotel en redes sociales.

Caracterización de las herramientas para la toma de decisiones

Diagrama de Pareto: Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema. Se basa en el conocido principio de Pareto, esta es una

herramienta con la que es posible identificar lo poco vital dentro de lo mucho que podría ser trivial.

El procedimiento para su aplicación consta de 9 pasos propuestos por Pilco Gamarra (2022):

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.
3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
7. Construir un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.
8. Dibujar la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente se unen los puntos con una línea continua.
9. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

Para determinar las causas de mayor incidencia en un problema se traza una línea horizontal a partir del eje vertical derecho, desde el punto donde se indica el 80% hasta su intersección con la curva acumulada. De ese punto trazar una línea vertical hacia el eje horizontal. Los ítems comprendidos entre esta línea vertical y el eje izquierdo constituyen las causas cuya eliminación resuelve el 80 % del problema.

Diagrama de Ishikawa: Según Bernal Romero and Niño Sanabria (2018), los diagramas de Ishikawa también conocidos como diagramas causa-efecto o espina de pescado son una de las siete herramientas básicas de la calidad recopiladas y divulgadas por Kaoru Ishikawa. En el libro *Guide to quality control* de 1976, se presentan los fundamentos básicos de esta herramienta.

La estructura básica de un diagrama de Ishikawa está conformada por un efecto o característica que se busca controlar o mejorar y un conjunto de causas o factores que ocasionan dicho efecto. Cada causa genera una rama dentro del diagrama, que podrá contener sub causas o factores aún más detallados. **(Ver figura 2.2)**

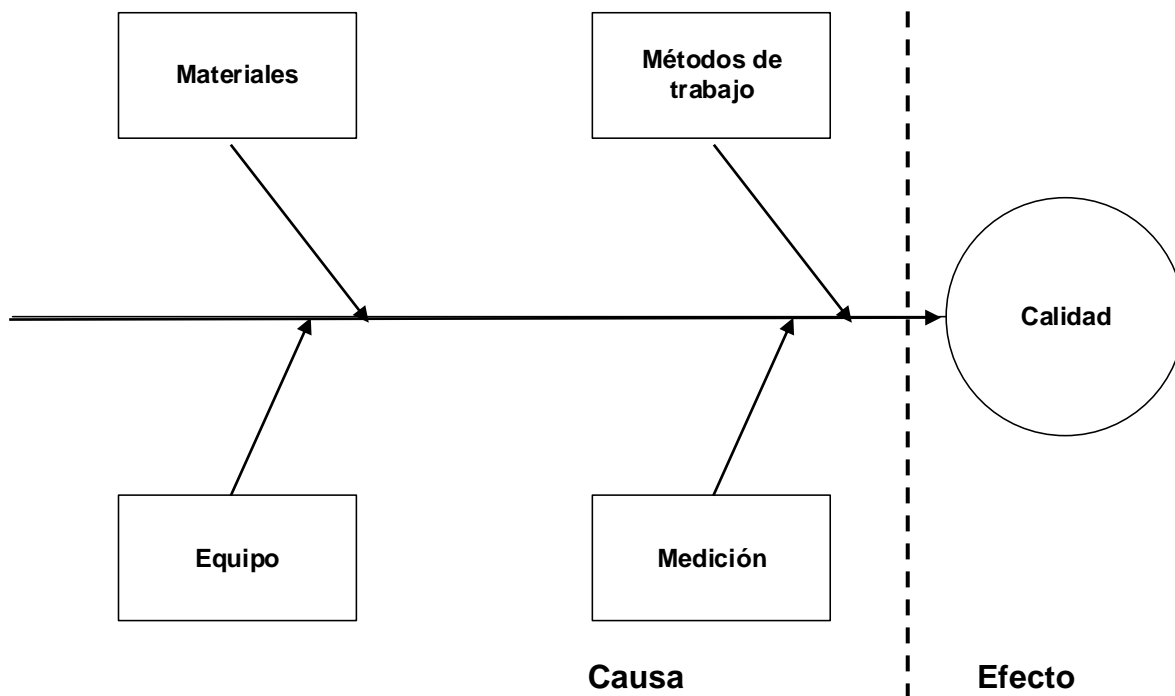


Figura 2.2. Diagrama de *Ishikawa*. Tomado de Ishikawa (1976).

Después de realizada la propuesta de las herramientas para la toma de decisiones es necesario destacar la importancia de definir los espacios concretos para el análisis de los resultados de la aplicación de las mismas y la periodicidad con que serán analizados.

Fase 5. Representación gráfica del proceso

En esta fase se propone representar gráficamente el proceso de gestión de las redes sociales. Se apoya en herramientas como el diagrama de flujo que permite graficar y representar el flujo de información. En este caso el autor precisa la aplicación del diagrama *As-Is* que permite mostrar las interacciones de los departamentos claves vinculados a la gestión. La graficación del proceso permitirá destacar la relevancia que tiene la gestión de las redes sociales y servirá de apoyo a la propuesta de inclusión de dicho proceso como clave en la organización.


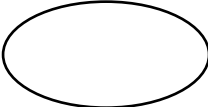
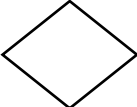
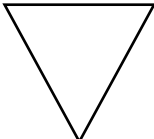
Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollar tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. (Manene, 2011)

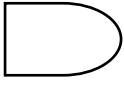


Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso y se puede realizar de dos maneras (Trischler, 1998):

1. El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
2. El otro método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de *brainstorming* para desarrollar el diagrama partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias del proceso de los miembros del equipo. El líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues este constituye la base para el análisis del valor añadido.

La simbología recomendada para la confección del Diagrama del Proceso “tal como es” se muestra en la **tabla 2.3**.

Tabla 2.3. Simbología para la confección de un Diagrama “As-Is”.

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo de operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje)
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son: clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja

Fuente: Trischler (1998).

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se exponen las características del Hotel Iberostar Bella Vista Varadero. El mismo tiene como misión ofrecer experiencias vacacionales que dejen huella en sus clientes, con un modelo de turismo sostenible con respeto a las personas y al medioambiente.
2. Se propone un procedimiento compuesto por tres etapas con sus respectivas fases y las técnicas a utilizar, para la gestión de las redes sociales y la mejora del posicionamiento *online*:
 - En la etapa 1: realización de un diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales en la entidad objeto de estudio.
 - En la etapa 2: selección y conformación del equipo de trabajo que permite validar la investigación y funciona como apoyo para la aplicación del procedimiento.
 - En la etapa 3: diseño del proceso de gestión de redes sociales de forma teórica y práctica a través de la graficación del proceso y la propuesta de inclusión como proceso estratégico de la entidad.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero

Al tomar como base el problema científico expuesto en la introducción de la presente tesis de pregrado, en este capítulo, se realiza un diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales. Se procede a la aplicación de las diferentes fases planteadas en el capítulo II de la investigación distribuidas en tres etapas que tributan al cumplimiento del objetivo general de la misma. Se toma como fuente de apoyo la selección y conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario formado por expertos de la entidad objeto de estudio que sustenten la aplicación de las herramientas que garantizan el diseño del procedimiento y su puesta en práctica en la unidad de análisis.

3.1. Diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales

En la primera etapa del procedimiento se le realizó una entrevista profunda de forma independiente a miembros de la dirección del hotel y trabajadores; en este caso al director adjunto Alberto Alonso Delgado, la jefa de recursos humanos Maylén Pérez, a la jefa de calidad y atención al cliente Dayani Salomón Solis y al técnico A en relaciones públicas Carlos Yariel Navarro Huerta. De la aplicación de esta entrevista basada en la herramienta de diagnóstico presentada en el **Anexo 2** se obtiene la descripción del procedimiento actual de gestión de las redes sociales que se lleva a cabo en el hotel. Se les da respuesta a los puntos propuestos en la etapa I del diseño metodológico del procedimiento.

Departamentos encargados

Los departamentos encargados de llevar a cabo la gestión de las redes sociales de forma directa son el departamento de Calidad y atención al cliente y el departamento de Animación. Estos se encargan de gestionar los comentarios a través de los principales sitios de opinión y redes sociales. El departamento de animación intenciona la generación de comentarios en las plataformas y el departamento de calidad gestiona las insatisfacciones resultantes de esa retroalimentación.

Principales sitios de opinión que son analizados

Los principales sitios de opinión que son analizados en el procedimiento actual de gestión de las redes sociales son:

TripAdvisor: Tributa al *Global Review Index* (GRI) y a los departamentos de servicios, ubicación y calidad-precio.

Google: Tributa al *Global Review Index* (GRI)

Holidaycheck.de: Tributa al *Global Review Index* (GRI) y a los departamentos de habitación, gastronomía, ubicación, entretenimiento y servicio. En el sitio se puede recomendar o no el hotel. Es un sitio muy serio en cuanto a la veracidad de los comentarios. En él solo pueden escribir clientes de países de habla alemana y se verifican las reservas.

Hotels.com: Tributa al *Global Review Index* (GRI). "Hoteles.com" es un sitio web que sirve para reservar habitaciones de hoteles en línea y por teléfono.

Booking.com: Tributa al *Global Review Index* (GRI). Es una OTA *online*. En él pueden escribir solo clientes que llegan al hotel a través de ese sitio.(Booking, 2018)

Monarc.ca: Tributa al *Global Review Index* (GRI) y a los departamentos de Recepción, Calidad-precio, limpieza, ubicación, habitación, servicio y gastronomía. Es un sitio canadiense. No permite a personas de otros países escribir en el sitio. Verifica con una dirección de ese país y con el número de la reserva.

Tophotels.ru: Tributa al *Global Review Index* (GRI) y a los departamentos de servicio, gastronomía y ubicación. En el sitio se puede recomendar o no el hotel. La página web es rusa y en su idioma nativo permite a clientes de cualquier nacionalidad escribir sus comentarios.

Personas encargadas y cargos que ocupan

Las personas encargadas de llevar la gestión de las redes sociales se encuentran distribuidas en los diferentes departamentos. En el caso del departamento de Calidad y atención al cliente esta tarea la desempeña la jefa de departamento Dayani Salomón Solis y el técnico A en relaciones públicas Carlos Yariel Navarro Huerta. Por otra parte, en el departamento de Animación se encarga el jefe de animación Randy Viart apoyado en menor medida por los demás miembros del equipo de animación.

Herramientas empleadas (software, hojas de cálculo)

De forma exclusiva la herramienta que se emplea para la gestión de las redes sociales y la satisfacción *online* es el *software* ReviewPro. A través de este se analizan los comentarios para detectar problemas de calidad y se lleva el control del cumplimiento de las metas

propuestas dentro de su segmento de competencia. Se utiliza como medio de retroalimentación.

Espacio dónde son analizados los resultados

Los resultados obtenidos a partir de la gestión de redes sociales son expuestos y analizados en las reuniones operativas que se realizan diariamente donde participan los departamentos vinculados al alojamiento hotelero como proceso clave. Además de la realización del comité de calidad con una frecuencia mensual.

3.2. Selección y conformación del equipo de trabajo

- **Paso 1.** Identificación de los especialistas que deben participar en la investigación.

Para la selección del equipo de trabajo se tuvieron en cuenta los especialistas que presentaban mayor conocimiento sobre la gestión de las redes sociales.

Posteriormente se procede a calcular el coeficiente de competencia (K) y con la aplicación del cuestionario, el cual permitió recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación.

- **Paso 2.** Determinación del coeficiente de competencia de especialistas.

Después de haber obtenido el consentimiento de estos se aplicó la encuesta para su selección, se determina el coeficiente de experticidad de cada uno de ellos y el peso específico de cada conocimiento teórico y el práctico. Se procesa a través del Criterio de Expertos, dicho criterio exige elegir a aquellos que se encuentren en el intervalo de 0.6 – 1; de no cumplir la condición se elegirán los más cercanos al límite inferior del intervalo. Se muestran los resultados en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1. Cálculo del conocimiento.

Nivel de experticidad del conocimiento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Peso final
Peso ct	0.4	0.35	0.6	0.35	0.43	0.45	0.5	0.5	0.36	0.44
Peso cp	0.32	0.45	0.25	0.53	0.27	0.24	0.35	0.25	0.25	0.32
K	0.72	0.80	0.85	0.88	0.7	0.69	0.85	0.75	0.61	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2. Cálculo del coeficiente de experticidad.

Coeficiente de Competencia (K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de Conocimiento (Kc)	0.75	0.92	0.98	0.91	0.86	0.86	0.85	0.97	0.85
Coeficiente de Argumentación (Ka)	1.00	0.87	0.83	0.87	0.77	0.76	0.75	0.69	0.92
K	0.87	0.89	0.90	0.89	0.81	0.81	0.80	0.83	0.88

Fuente: elaboración propia.

El color rojo indica los expertos seleccionados, que en ambos casos cumplieron con la condición de $0.6 \leq K \leq 1$ y $0.8 \leq K \leq 1$ respectivamente. La relación de los especialistas se muestra en la tabla 3.3.

El equipo de trabajo formado para el desarrollo del procedimiento general, estuvo compuesto por 9 personas, dentro de ellos los miembros del Consejo de Dirección del hotel. Se representan los diferentes departamentos involucrados en la gestión de las redes sociales de forma directa e indirecta. Se llevó a cabo una preparación inicial con el objetivo de lograr su formación homogénea, para lo cual se impartieron temáticas como: gestión de redes, posicionamiento *online* y satisfacción del cliente. Además, se les facilitó la información obtenida a partir de la aplicación de la herramienta diseñada por el autor para el diagnóstico de la gestión de las redes sociales.

Tabla 3.3. Equipo de trabajo.

Nombre	Cargo	Permanencia
E1 Ernesto Mantilla Tápanes	Especialista externo	5 años
E2 Dayani Salomón Solís	Jefa de calidad	6 años
E3 Carlos Yariel Navarro Huerta	Técnico A en RRPP	4 años
E4 Cristina Castro	Recepción Hotelera	8 años
E5 Randy Viart	Jefe de animación	4 años
E6 Yoanna García Perdomo	Comercial	5 años

E7 Daylena Rodríguez	Técnico reserva	3 años
E8 Maylén Pérez	Jefa de RRHH	10 años
E9 Duniel González Hernandez	Animador jefe de grupo	9 años

Fuente: elaboración propia.

3.3. Diseño del proceso de gestión de redes sociales

3.3.1. Identificación de los departamentos claves en la gestión de redes sociales

Paso 1. Selección de las áreas y departamentos que intervienen en la gestión de redes sociales de forma directa o indirecta.

Después de la aplicación de la sesión de *braimstorming* con el grupo de expertos que forman el equipo de trabajo se obtuvo el siguiente listado de departamentos que intervienen de forma directa o indirecta en la gestión de las redes sociales:

1. Comercial
2. Calidad y atención al cliente
3. Recepción
4. Piso
5. Alimentos y bebidas
6. Cocina
7. Animación
8. Spa

Paso 2. Determinación de los departamentos con mayor impacto en la gestión de redes sociales

Tras crear el listado de todas las áreas y departamentos que intervienen de forma directa o indirecta en la gestión de redes sociales se procede a la reducción del listado y darle orden de importancia las mismas. Fueron enviados nuevamente a los expertos que le aplicaron el método de *Kendall* y los ordenaron del 1 al 8, de los más fundamentales a los menos importantes. Este análisis se encuentra basado en las premisas expuestas en el capítulo II de la presente investigación.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.3 conjuntamente con los cálculos necesarios para la técnica, donde el coeficiente de concordancia es $W=0.72 \geq 0.5$ por lo que existe concordancia entre los expertos.

Tabla 3.4. Resultado de aplicación del Método Kendall.

Departamentos	Expertos									Indicadores					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rj	mRj	Rj-mRj	Rj-mRj	Peso	Lugar
Comercial	7	7	6	5	5	5	7	6	4	52	39.5	12.5	156.3	5.7778	6
Calidad y atención al cliente	1	1	1	1	1	3	1	2	1	12	39.5	-27.5	756.3	1.3333	1
Recepción	3	3	3	2	2	2	4	1	3	23	39.5	-16.5	272.3	2.5556	3
Piso	5	6	4	6	6	6	5	5	6	49	39.5	9.5	90.25	5.4444	5
Alimentos y bebidas	6	4	8	7	7	8	3	7	7	57	39.5	17.5	306.3	6.3333	7
Cocina	8	8	7	8	8	7	8		8	62	39.5	22.5	506.3	6.8889	8
Animación	2	2	2	3	3	1	2	3	2	20	39.5	-19.5	380.3	2.2222	2
Spa	4	5	5	4	4	4	6	4	5	41	39.5	1.5	2.25	4.5556	4

Fuente: elaboración propia.

De este modo queda establecido el orden de importancia de los departamentos involucrados en la gestión de las redes sociales y también un peso para cada uno de ellos. En este caso el de menor valor constituye el más importante. Se seleccionan como departamentos claves los que su peso sea menor de 3, estos quedan representados con un marcador verde. El resto de departamentos se propone sean estudiados en investigaciones futuras debido a su posible potencial en la gestión de las redes sociales.

- Posteriormente se determinó la concordancia en el criterio de los expertos.

$$w = 12 \sum (R_j - mR_j)^2 / m^2 \cdot (n^3 - n)$$

$$m=9; m^2= 81; n=8; n^3= 512$$

$$w= 0.726$$

Como $w= 0,73 > 0,5$ entonces se cumple la regla de decisión y existe concordancia entre los juicios de los expertos.

- Hipótesis para determinar si la concordancia es casual o no casual.

H0: Coincidencia casual

H1: Coincidencia no casual

$$X^2_c = \sum (R_j - MR_j)^2 / [1/12 * M * n(n+1)]$$

$$X^2_c = 45.74$$

$$X^2_t (0,73; n-1) = 4.255$$

Si X^2_c (valor calculado) es mayor que X^2_t (valor tabulado), entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Como $45.74 > 4.255$; se puede afirmar que la coincidencia entre el criterio de los 9 expertos es no casual.

Dado que existe concordancia en el criterio de los expertos y que la concordancia es no casual, significa que el ordenamiento es lógico y existe comunidad de preferencia entre los expertos dado su conocimiento y buen juicio, por tanto, se acepta el orden de los departamentos.

3.3.2. Selección de los sitios de opinión y redes sociales a analizar

Se analizan los datos de las entradas de clientes por nacionalidad en los últimos 3 meses mostrados en el **Anexo 3** para realizar una segmentación de mercado que permita identificar las 5 nacionalidades que representan un mayor por ciento de las entradas totales.

Se toma una muestra de las nacionalidades que sus entradas superen las 560 personas o el 5% de las entradas totales (representados con un marcador verde).

Estos 5 países representan el 78.27 % de las entradas totales en el período desde el mes de agosto hasta el mes de noviembre de 2022.

Los países seleccionados como principales fuentes de entradas al hotel son: Cuba, Canadá, Portugal, España y Argentina por lo que se dirige el trabajo de gestión de las redes sociales a los principales sitios de opinión en este caso propios de algunos de estos países y otros más utilizados por los clientes provenientes de dichas nacionalidades.

Cuba: Se debe centrar el trabajo en Facebook que constituye la red social más utilizada por los cubanos y en Google como principal buscador y gestor de correo a través del Gmail.

Canadá: El principal sitio de opinión utilizado por los clientes canadienses es monarc.ca donde se recogen la mayor cantidad de opiniones de viajeros provenientes de esa nacionalidad.

Portugal: Al no tener un sitio de opinión propio del país el trabajo de la gestión de las redes sociales debe centrarse en TripAdvisor como principal portal de opinión a nivel internacional.

España: El análisis de las redes sociales se debe priorizar en base al sitio Atrápalo (OTA *online*) (plataforma de promoción de ofertas de ocio, espectáculos, restaurantes, hoteles, vuelos, viajes, conciertos, alquiler de coches y otras actividades).

Argentina: Se destaca el sitio despegar.com como principal OTA que lidera cuantitativamente en todos los medios, en Facebook ha superado los 9.000.000 de seguidores. Los reclamos lideran los mensajes, todos respondidos con más rapidez que por otras vías. El Instagram lo usan regularmente cada dos a tres días sólo para postear destinos.

A partir de la búsqueda en la bibliografía internacional se define como principal red social o portal de opinión para la recopilación de valoraciones al sitio TripAdvisor. Según Smarttravel (2017) específicamente TripAdvisor acapara la décima parte de todo el tráfico *online* en viajes. Por lo que se considera el más importante entre más de 500 sitios que se dedican a la gestión de viajeros en el mundo.

3.3.3. Propuesta de competencias necesarias para los puestos de trabajo vinculados a la gestión de las redes sociales

Para la correcta gestión de las redes sociales, desde los puestos de trabajo encargados de esta tarea en los departamentos claves, son necesarias una serie de competencias recogidas en la documentación de la entidad. En esta etapa se analizan los perfiles requeridos por la empresa, con las competencias específicas definidas para cada trabajador. Además, se proponen una serie de conocimientos propios de los trabajadores vinculados a la gestión de las redes sociales, que el autor considera de vital importancia para desempeñar correctamente esta labor.

Para el puesto de jefe de calidad (Departamento de calidad) se hace necesario:

1. Saber (Conocimientos).

Tener dominio de toda la legislación y normas que conforman el sistema de gestión de la calidad, tener conocimiento de marketing, control interno, de los medios de cómputos, tener buena expresión y dominio de la redacción y la ortografía.

2. Saber hacer (Habilidades prácticas y experiencia).

- Debe tener buena memoria o retentiva, buen trato, cordialidad, saber expresarse y ser exigente, capacidad analítica y de tomar decisiones en correspondencia con la actividad que realiza, debe poseer facilidad de expresión y esmerada educación formal.

3. Saber estar (Actitud y personalidad).

- Tener buena disciplina, puntualidad y asistencia al trabajo, buen aspecto al vestirse.

Para el puesto de: técnico “a” en relaciones públicas para el turismo (Departamento de calidad) se hace necesario:

1. Saber (Conocimientos).

- Tener dominio de marketing, control interno, de los medios de cómputos, tener buena expresión y dominio de la redacción y la ortografía en idioma inglés, español y de algún otro idioma de carácter internacional.

2. Saber hacer (Habilidades prácticas y experiencia).

- Debe tener buena memoria o retentiva, buen trato, cordialidad, saber expresarse y ser exigente, capacidad analítica y de tomar decisiones en correspondencia con la actividad que realiza, debe poseer facilidad de expresión y esmerada educación formal.

3. Saber estar (Actitud y personalidad).

- Tener buena disciplina, puntualidad y asistencia al trabajo, buen aspecto al vestirse.

Para el puesto de jefe de animación (departamento de animación) se hace necesario:

1. Saber (Conocimientos).

- Negociación, Idiomas, Comunicación, Cultura general y Universal, Instrucción Política, Panorama de la Cultura Cubana, *Marketing*, Relaciones Públicas, Computación, Dirección.

Idiomas: III Nivel de Inglés.

Deseado: III Nivel de alemán, francés o italiano.

2. Saber hacer (Habilidades prácticas y experiencia).

- Alto dominio y control, Seguridad en sí mismo, Don de mando probado, Trabajo bajo presión, Facilidad para rápida toma de decisiones, Adaptación para el trabajo en grupo, Liderazgo individual y colectivo, Poder de análisis y escucha.

3. Saber estar (Actitud y personalidad).

- Adecuado porte y aspecto, Voz y Dicción correctas, Elevada instrucción y Educación formal.

Para el puesto de recepción hotelera (Departamento de recepción) se hace necesario:

1. Saber (Conocimientos).

- Tener dominio de dirección estratégica, economía, marketing, control interno, de los medios de cómputos, tener buena expresión y dominio de la redacción y la ortografía.

2. Saber hacer (Habilidades prácticas y experiencia).

- Tener buena memoria o retentiva, buen trato, cordialidad, saber expresarse y ser exigente, gran capacidad analítica y de poder tomar decisiones en breve tiempo, debe poseer facilidad de expresión y esmerada educación formal.

3. Saber estar (Actitud y personalidad).

- Tener buena disciplina, puntualidad y asistencia al trabajo, buen aspecto al vestirse.

A partir del análisis de la documentación de la entidad y la bibliografía internacional el autor propone una serie de competencias que de forma general deben formar parte de los perfiles de los cargos enfocados a la gestión de las redes sociales, estas se exponen en la tabla 3.5

Tabla 3.5. Propuesta de competencias laborales

Competencias	Trabajadores
Conocimientos sobre herramientas para la gestión de los comentarios generados en los sitios de opinión.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de calidad y atención al cliente • Técnico A en Relaciones Públicas • Jefe de Animación • Recepción hotelera(Jefe)
Dominio del idioma inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de calidad y atención al cliente • Técnico A en Relaciones Públicas • Jefe de Animación • Recepción hotelera

Conocimientos sobre técnicas modernas para encuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción hotelera • Técnico A en Relaciones Públicas
Conocimientos sobre el trabajo con sistemas CRM.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de calidad y atención al cliente • Técnico A en Relaciones Públicas

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de perfeccionar el proceso de gestión de las redes sociales, el autor propone realizar en la entidad actividades de capacitación con especialistas vinculados a la gestión de la información. Las capacitaciones deben realizarse con los trabajadores seleccionados, como los encargados de llevar a cabo la gestión de las redes desde los departamentos claves. Se debe enfocar la preparación en aspectos específicos que le brinden al personal la capacidad de utilizar y explotar al máximo las posibilidades que brindan los *softwares* actuales de gestión. Se recomienda la realización de estas actividades con una frecuencia anual, debido al desarrollo activo y paulatino de las TIC el cual requiere una constante actualización de los *softwares* utilizados y sus manuales de uso.

3.3.4. Propuesta y aplicación de herramientas recomendadas para la toma de decisiones

En esta fase se realiza una propuesta de herramientas que complementen la gestión de las redes sociales. Se logra una retroalimentación de los datos obtenidos desde el punto de vista de la calidad. En el caso de la entidad objeto de estudio se utiliza el ReviewPro de forma exclusiva. Como complemento se propone utilizar una técnica que permita priorizar los problemas sobre los cuales se puede incidir y alcanzar el mayor impacto posible.

Se lleva a cabo un análisis previo de los resultados reflejados en el ReviewPro como *software* empleado para la gestión de los comentarios y la posición *online* del hotel. Posteriormente se procede a la aplicación de las herramientas propuestas para la toma de decisiones, en este caso: diagrama de Pareto y diagrama de *Ishikawa*, presentadas a través de un ejemplo práctico

Se realiza un análisis de los resultados del ReviewPro en un período de 3 meses desde el 1 de agosto del 2022 hasta el 31 de octubre del 2022. Se muestra en la figura 3.1 que recoge además el total de opiniones, el por ciento del análisis semántico y el nivel en el que se encuentra la gestión de respuestas.

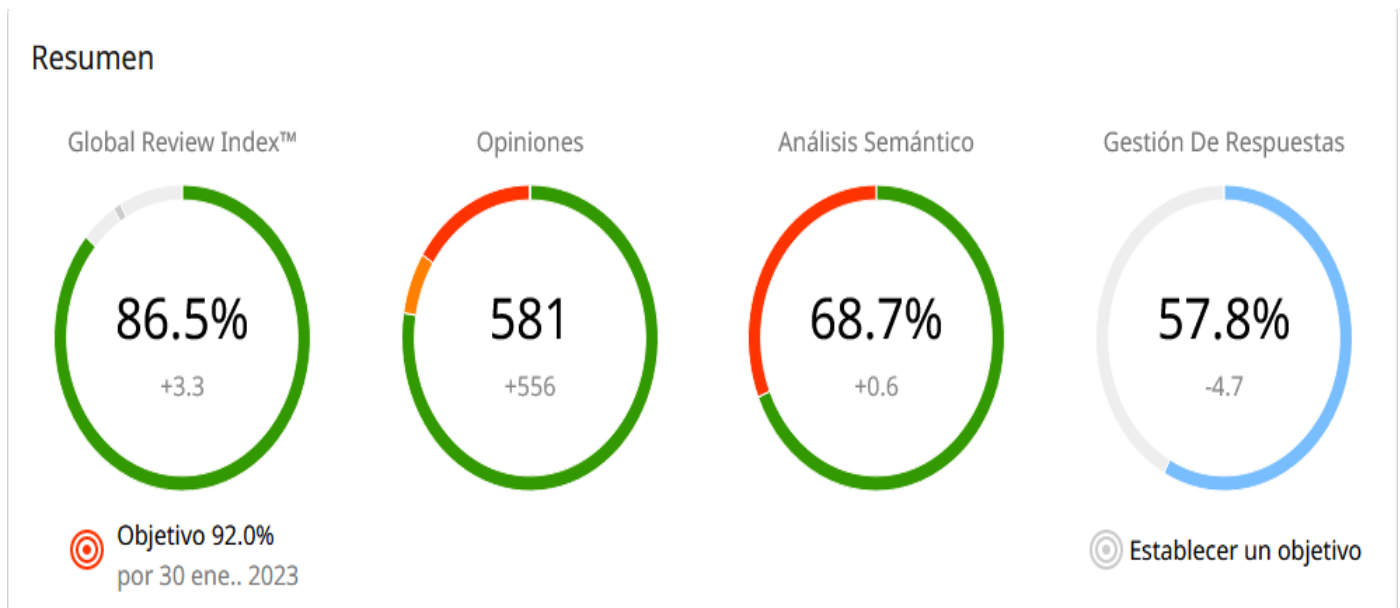


Figura 3.1. Resultados en ReviewPro. Fuente: ReviewPro.

Como se puede observar, desde agosto de 2022 hasta octubre de 2022, el acumulado en el GRI (*Global Review Index*) fue de 86.5%, lo que significa que estaba a 3.5 % del objetivo de Gaviota y a 5.5 % del objetivo de Iberostar. Resultado que no es considerado favorable.

En su segmento de competencia se encuentra en el 5to lugar un 2% por encima de la media en el *Competitive Quality Index* como se observa en la figura 3.2.

Ranking	Competencia GRI™	CQI™
5 / 10	84.5% -9.4	102.4% +13.8

Establecimiento	Índice	Cambio	Opiniones	Cambio Opiniones	Competitive Quality Index™
Sanctuary At Grand Mem...	93.8%	-3.8	225	+114	112.2%
Iberostar Selection Va...	93.7%	+0.5	663	+547	112.1%
Royalton Hicacos All I...	91.7%	-5.9	411	+26	109.4%
Paradisus Varadero Res...	86.8%	-10.8	260	+235	102.7%
Iberostar Selection Be...	86.5%	+3.3	582	+557	102.4%
Iberostar Laguna Azul	84.2%	-10.4	634	+462	99.3%
Ocean Vista Azul	81.1%	-12.7	281	+195	95.2%
Valentin El Patriarca ...	73.5%	-14.9	220	+29	85.4%
Melia Varadero	71.1%	-17.3	192	+182	82.3%
Melia Marina Varadero	0%	-	8	+8	-

Figura 3.2. Ranking. Fuente ReviewPro

Hay un total de 581 menciones negativas distribuidas en 23 categorías diferentes (Alimentos y bebidas, Limpieza, Establecimiento, Habitación, Comodidades, Experiencia, Servicio, Mantenimiento, Calidad-precio, Baño, Personal, Playa, Entretenimiento, Cama, Ubicación, Áreas comunes, Recepción, Seguridad, Salud y Cuestiones médicas, Ambiente, Internet, Decoración, Tecnología). Se recoge la distribución de las menciones negativas en el **anexo 4** y son procesadas en un diagrama de Pareto, se grafican los resultados en la figura 3.3.

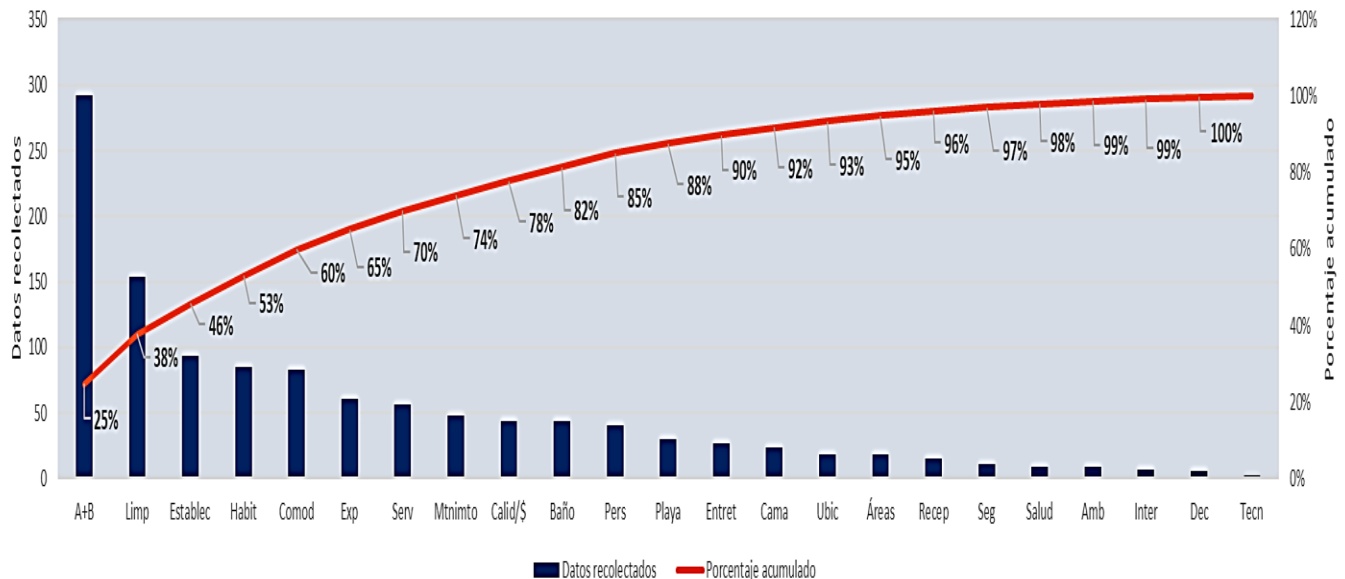


Figura 3.3. Diagrama de Pareto. Fuente: elaboración propia.

Llevado a cabo un análisis del gráfico se puede verificar que más del 80 % de las insatisfacciones de los clientes están asociadas a 10 categorías, en este caso Alimentos y Bebidas, Limpieza, Establecimiento, Habitación, Comodidades, Experiencia, Servicio, Mantenimiento, Calidad-precio y Baño. Dándole solución a estas se garantiza el 82 % de cobertura a los comentarios negativos.

Con el objetivo de dar solución a estas problemáticas se analizan sus posibles causas a partir de un diagrama de Ishikawa presentado en la figura 3.4. Para la elaboración del diagrama se tuvo en cuenta el criterio de los expertos y el análisis previo de los resultados arrojados por el *software* ReviewPro, como principal gestor de las redes sociales y la satisfacción del cliente, en la entidad objeto de estudio. Se analizan las causas de los 5 principales problemas que tributan al 60 % del total de comentarios negativos. Se recomienda estudiar en profundidad las 10 categorías expuestas en el diagrama de Pareto para influir significativamente en el *GRI™* y por lo tanto en la posición *online* del hotel.

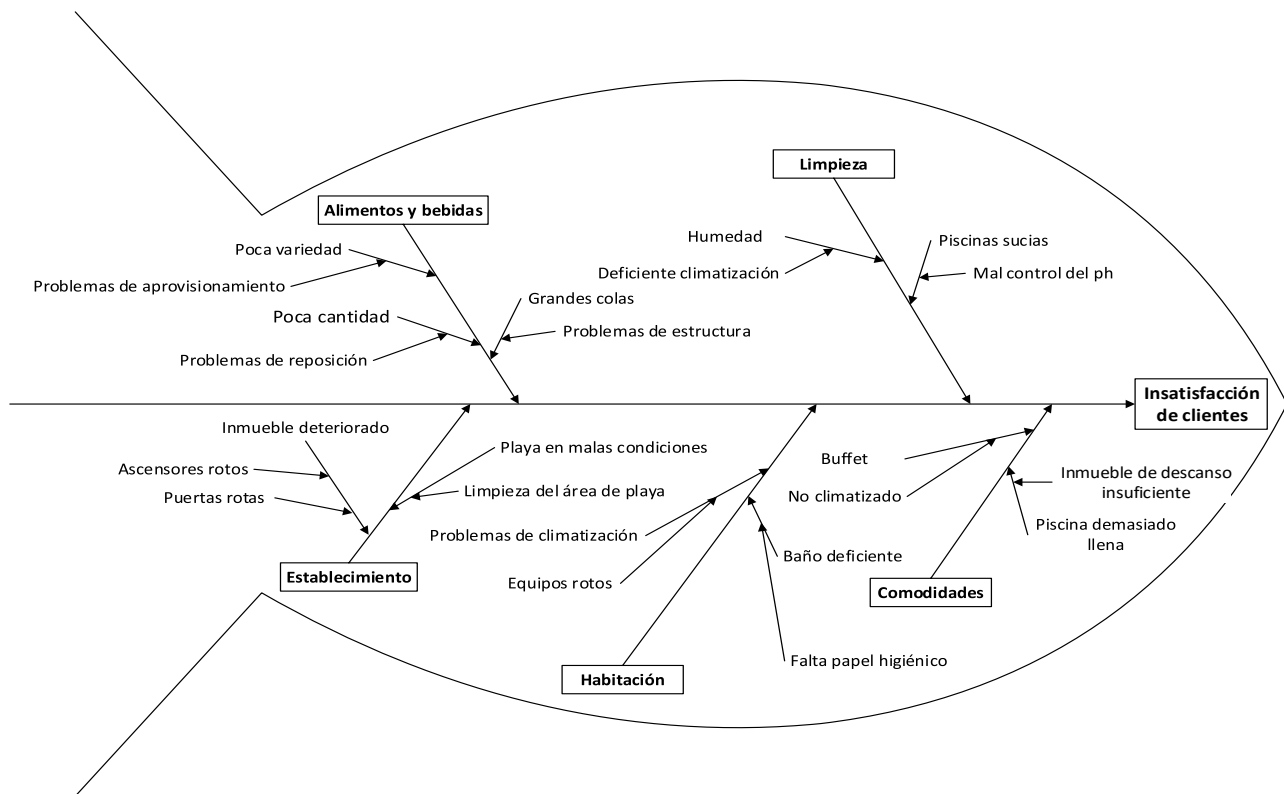


Figura 3.4. Diagrama Causa-Efecto. Fuente: elaboración propia.

Al conocer las categorías con mayor influencia en los comentarios negativos, que afectan el GRI del hotel y sus causas, se propone realizar este análisis de forma periódica por el departamento de calidad, y exponer los resultados en el comité de calidad con una frecuencia mensual.

3.3.5. Representación gráfica del proceso

En esta fase se representa gráficamente el proceso de gestión de las redes sociales. Se apoya en herramientas como el diagrama de flujo en este caso el As-Is que permite representar el flujo de información. A través de esta representación se muestra la repercusión de este proceso en la experiencia del cliente y su paso por los departamentos seleccionados como claves en la gestión de las redes sociales. De esta forma se propone la inclusión del proceso de gestión de las redes sociales como un proceso estratégico en el hotel por su repercusión en la obtención de información necesaria y fiable para la posterior solución de las principales inquietudes percibidas por el cliente en su estancia. El flujo de información se encuentra representado en la figura 3.5.

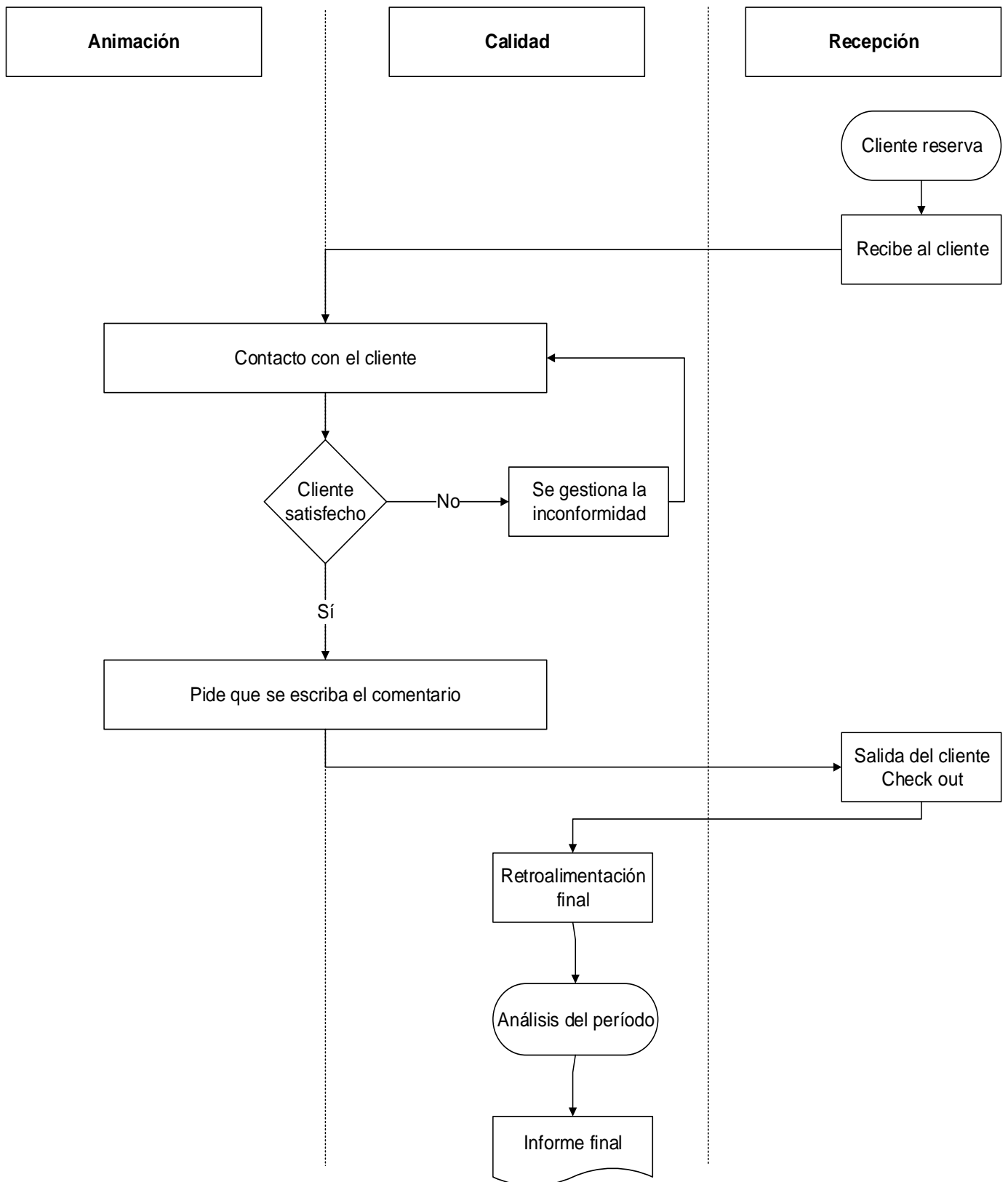


Figura 3.5. Diagrama AS-Is. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento general propuesto en el Capítulo II en el hotel objeto de estudio permitió demostrar que el instrumento metodológico presentado es útil y válido para realizar una correcta gestión de las redes sociales, además de revelar la factibilidad de la integración y adaptación de las herramientas propuestas.
2. Se logró identificar los departamentos claves en la gestión de las redes sociales en el hotel apoyándose en el criterio de los expertos. Se tuvo en cuenta su influencia en la gestión y obtención de los comentarios y valoraciones.
3. Con la realización de una segmentación de mercado por nacionalidad se determinaron los principales sitios de opinión a analizar que son propios de las nacionalidades con mayor cantidad de entradas en el período estudiado: Cuba, Canadá, Portugal, España y Argentina.
4. Con el análisis del ReviewPro, se determinó que en los meses de agosto a octubre del 2022 el acumulado en el GRI fue de 86.5 % encontrándose un 3.5% por debajo del objetivo de gaviota y a un 5.5% del objetivo de Iberostar.
5. Tras la aplicación de las herramientas propuestas para la toma de decisiones se determinó que el 82 % de los problemas se centran en Alimentos y Bebidas, Limpieza, Establecimiento, Habitación, Comodidades, Experiencia, Servicio, Mantenimiento, Calidad-precio y Baño.
6. Tras la representación gráfica del proceso de gestión de las redes sociales en un diagrama *As-Is* se analizaron las áreas y departamentos desde dónde se realiza con sus respectivas operaciones.

Conclusiones

1. Tras sistematizar los fundamentos teóricos–metodológicos se apreció que las herramientas para la gestión de la información son de gran importancia en el marketing y la calidad. Permiten conocer la posición de la marca en internet y determinar los principales aspectos negativos que influyen en la insatisfacción del cliente.
2. Tras el análisis de la literatura sobre la gestión de las redes sociales y la confirmación de la inexistencia de un procedimiento para la gestión de las redes sociales en la literatura y la documentación de la entidad objeto de estudio, se propuso un procedimiento general compuesto por tres etapas con sus fases y pasos correspondientes que garantice una correcta gestión en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero.
3. Se analizaron los principales sitios de opinión que recogen los comentarios de los clientes que han visitado el hotel en el período estudiado. Se definen los más importantes a través de una segmentación de mercado basada en la nacionalidad.
4. Se llevó a cabo un análisis de los resultados arrojados por el ReviewPro durante los meses de agosto a octubre del presente año, son procesados estos datos a través de un diagrama de Pareto y un Causa-Efecto para determinar las principales causas de los comentarios negativos.
5. A través de la representación gráfica del proceso de gestión de las redes sociales basándose en el procedimiento propuesto y aplicado, mediante un diagrama As-Is se pudo mostrar la importancia que tiene dicho proceso y respaldar la propuesta de inclusión como proceso estratégico de la entidad objeto de estudio.

Recomendaciones

1. Extender la aplicación de este procedimiento a diferentes instalaciones hoteleras.
2. Llevar a cabo la validación del procedimiento propuesto a partir de la comparación de los resultados obtenidos después de su aplicación cíclica.
3. Divulgar los resultados de esta investigación, como componente metodológico para las instituciones hoteleras.
4. Realizar investigaciones similares con el objetivo de perfeccionar el procedimiento propuesto y apoyar la propuesta de inclusión del proceso de redes sociales como proceso estratégico dentro de las instituciones hoteleras.

Referencias Bibliográficas

1. Acosta Rubio, A. (2022). *Gestión de las redes sociales para el posicionamiento online del Hotel Roc Barlovento* [Tesis de pregrado Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas
2. Acosta Sandoval, L. V., & González Zambrano, M. M. (2020). Factibilidad económica para la creación de un marketplace que potencialice la exportación de la industria cosmética ecuatoriana hacia Chile.
3. Amado, J. R., Navarro, Y. T., & Fernández, V. M. O. J. T. (2014). El sector servicios: revisión de los aportes para su teorización y estudio.
4. Banco Mundial. (2022). *El crecimiento mundial se desacelerará hasta el 2023, lo que contribuirá al riesgo de un "aterrizaje brusco" en las economías en desarrollo*. Retrieved Septiembre 2022 from <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>
5. Barrios Fortes, E. C. (2022). *Procedimiento para mejorar el posicionamiento online de las entidades hoteleras en el polo turístico de varadero con el uso de las redes sociales*. [Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas.
6. Bernal, A., & Guarda, T. J. R. I. D. S. e. T. D. I. (2020). La gestión de la información es factor determinante para elaborar estrategias innovadoras en política pública. (E27), 14-27.
7. Bernal Romero, S., & Niño Sanabria, D. F. (2018). Modelo multicriterio aplicado a la toma de decisiones representables en diagramas de Ishikawa.
8. Blery, E. K., Katseli, E., Tsara, N. J. I. R. o. P., & Marketing, N. (2010). Marketing for a non-profit organization. 7(1), 57-68.
9. Booking. (2018). *Booking.com signs 10-year lease for its growing global contact center in Wyoming».*. 2018.
10. Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input* (Vol. 2). Pathfinder international Watertown, MA.

11. Bustamante, E. (2008). *Redes sociales y comunidades virtuales en Internet*. México, MX: Alfaomega, 2008.
 12. Carrasco Ortega, M. (2020). Digital marketing tools that allow you to develop online presence, analyze the web, understand the audience and improve search results [Revista perspectivas]. (45), 33-60.
 13. Cecilia, P. F., Sosa, E. N., & Figueroa, O. G. (2020). *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión*. Editorial Universitaria (Cuba).
 14. Chen, Y.-S., & Wu, S.-T. (2019). Social networking practices of Viennese coffeehouse culture and intangible heritage tourism. *Journal of Tourism Cultural Change*, 17(2), 186-207.
 15. Codina, L., & Marcos, M.-C. (2005). Posicionamiento web: conceptos y herramientas [El profesional de la información]. 14(2), 84-99.
 16. Comas Coll, M. (2020). Gestión de la Reputación Online en empresas hoteleras.
 17. Conde, J. d. I. T. A. T. A. (2002). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (México. Ediciones McGraw-Hill.)
 18. Cruz Herradón, A. (2009). *Marketing electrónico para pymes: cómo vender, promocionar y posicionarse en internet*.
 19. Cubahora. (2022). *Economía cubana, proyecciones para 2022*. Retrieved 2022 from <https://www.cubahora.cu/economia/economia-cubana-proyecciones-para-2022>
 20. Cueto-Álvarez-de-Sotomayor, L., Soler-Herreros, C., Entremonzaga-Ayuso, R., Martínez, E., Carrasco, A., Aguillo, I. F., Fernández, E., Rodríguez-Artacho, M., Barrantes, D., & Espadas-Bardón, J. J. E. p. d. I. i. (2004). Técnicas de análisis de posicionamiento. 14(1), 14-20.
 21. de Murcia, E. U. d. T. J. T., Murcia. Recuperado el. (2012). El turismo, conceptos y definiciones e importancia actual. 24.
 22. de Ugarte, D. (2002). El Libro del posicionamiento en buscadores. 4.
 23. Del Cid, M. C. (2018). La calidad colaborativa: un nuevo concepto para la calidad turística. *Cuadernos de Turismo*(42), 47-70.
-

24. Dendle, E. (2012). *Entrevista a Edwina Dendler, responsable de Marketing de ReviewPro, 3 de octubre de 2012*. <https://erevenuemasters.com/blog/software-hotelero-reviewpro-reputaciononline/>. 2012.
 25. Díaz Zavala, S. G., & Garrote Panta, R. I. (2019). Influencia del Marketing Digital y su Nivel de Repercusión en las Estrategias Empresariales de la Empresa CursosTech SAC dedicada a la venta de cursos online.
 26. Diéguez Matellán, E. (2008). *Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos* [Tesis de Doctorado Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos "].
 27. Espinoza-Sánchez, R., Espinoza-Vilca, S., Partida-Puente, A., & Terán-Cázares, M. M. J. Y.-R. C. C. (2019). Gestión de las redes sociales y calidad de servicio electrónico en los hoteles de 3 estrellas del Cusco. 8(1), 585-589.
 28. Ferradáz García, I. (2003). Discurso inaugural del XII Congreso Panamericano de escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo.
 29. Foullon Inzunza, J. J. (2020). Segmentación de mercado.
 30. Frómeta Llabrés, J. A. (2022). *Estudio sobre la gestión de las redes sociales de una empresa transportista del turismo en Cuba* [Tesis de pregrado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas
 31. Funch. (1968). Estrategias de Servicio. *Editorial Trillas, S. A.*
 32. Gil-Gomez, H. G.-N., Vicente Oltra-Badenes, Raul Lozano-Quilis, José Antonio J. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
 33. Gómez Arena, J. M., & Rodríguez, J. P. (2013). Diseño de un modelo para el aprovechamiento de la información que genera un programa de fidelización de clientes de un centro comercial.
-

34. Granma, P. (2018). *Turismo cubano seguro y en ascenso*. Retrieved 2022 from:<http://www.granma.cu/cuba/2018-03-23/turismo-cubano-seguroy-en-ascenso-23-03-2018-12-03-42>
 35. Greenberg, P. (2003). *CRM Gestión de relaciones con los clientes* [España. Editorial McGraw-Hill].
 36. Guerola Navarro, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM)-Gestión de relaciones con los clientes*.
 37. Gutiérrez Montoya, G. A., Sánchez Jiménez, M. Á., & Galiano Coronil, A. J. R. R. d. C. d. I. A. y. E. (2018). Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos. *8*(15), 135-150.
 38. Gutiérrez, Y. C. R. (2021). *Diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas del hotel Starfish Varadero en la etapa post pandémica* [Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas].
 39. Guzmán, H. L. P., Sandra Castilla Flórez, María Góez J. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional [*Saber, ciencia y libertad*]. *15*(1), 83-94.
 40. Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana México.
 41. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
 42. Herrera, M. M. D., & Morales, M. O. G. (2020). Construir hoteles sin contacto: una visión desde la RSE. *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*,
 43. Hotel Bella Vista. (2018). *Libro de Historia del Hotel Iberostar Bella Vista*.
 44. ISO, S. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad*.
 45. Jezierski, A. (2020). Managing reputation on TripAdvisor—a case study of Cracow’s hotel market. *Studia Periegetica*, *29*, 9-27.
 46. Just, B., Menegaz, G., & Gutiérrez, C. (2019). Experiencias sobre posicionamiento web y prácticas SEO en la Biblioteca Laura Manzo.
-

47. Kasiv Gurak, M. (2022). El uso de las estrategias de marketing digital dirigido al perfil del viajero de lujo. Empresa Marbella Club Hotel.
 48. Kieffe, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del Turismo Rural Comunitario [El periplo sustentable]. (34), 8-43.
 49. Korstanje, M. E. (2020). El Turismo en un Mundo Incierto: Desafios para el siglo XXI en un contexto post COVID19 [Anais Brasileiros de Estudos Turísticos]. 10(1, 2 e 3), 1-11.
 50. Kotler, P., Cámara, D., & Esteban, I. G. (1991). *Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Prentice Hall.
 51. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
 52. Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2006). Fundamentos de mercadotecnia [México. Editorial McGraw-Hill].
 53. Lehtinen. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. . *Espoo, Finlandia*.
 54. LEITE, C. Q., EIRADO, F. F., de MENDONÇA, I. T., FLORES, K. N., da SILVA, L. M., SILVA, P. H. B., XIMENES, R. L., PINHEIRO, Y. M., & JÚNIOR, A. G. B. J. R. D. E. e. S. (2020). UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA PARTICIPATIVA BRAINSTORMING COMO MÉTODO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE EM UMA ESCOLA. (1), 1-10.
 55. León Reyes, Y. (2008). *Medición del Capital Intelectual en el Hotel Sandals Royal Hicacos & SPA. Matanzas* [, Universidad de Matanzas].
 56. López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica [Educación XX1: revista de la Facultad de Educación].
 57. Luna, A. C. (2017). *Posicionamiento web (seo/sem)*. ICB editores.
 58. Luque, F. V., Lozano, L. A. H., & Quiroz, A. F. B. (2018). Importancia de las técnicas del marketing digital. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 764-783.
 59. Maldonado, A. T. C., Flores, A. E. H., & Becilla, M. Y. O. (2019). Las TICs como factor de efectividad en el Marketing Digital de las Pymes. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
-

60. Manene, L. M. (2011). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. 22, 09-18.
 61. Mantecón, A. (2020). La crisis sistémica del turismo: una perspectiva global en tiempos de pandemia.
 62. Mantilla Tápanes, E. (2019). *Estudio sobre la satisfacción online en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero* [Tesis de maestría, Universidad de Matanzas].
 63. Marqués León, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero*. Matanzas Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
 64. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. J. I. R. c. d. i. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. 27(2), 328-342.
 65. Mellinas, J. P., María-Dolores, S. M. M., García, J. J. B. J. T., & Studies, M. (2016). El uso de redes sociales por los hoteles como indicativo de gestión eficiente. 12(2), 78-83.
 66. Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
 67. Mesón, M. Á. (2014). *SocialVane, herramienta de monitorización y captación de clientes en social media*. <https://www.miquelangelmeson.com/socialvane/>
 68. MONSALVE, E. G. B. (2021). *Análisis de redes sociales: Conceptos y técnicas para la investigación social*. Fondo Editorial FCSH.
 69. Moreno, M. R. (2020). Marketing, economía digital y actividad turística. Marketing turístico: fundamentos y dirección,
 70. Muñoz González, R. (2014). Marketing del siglo XXI.
 71. NEGRIN SOSA, E. (2003). *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros Universidad de Matanzas Tesis Doctoral*. Matanzas/Cuba: Camilo Cienfuegos].
-

72. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión de las empresas cubanas* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
73. Nogueira Rivera, D. L., Alberto Medina Rivera, Carlos Nogueira. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación.
74. Normann, R. (2001). *Service management: strategy and leadership in service business*. John Wiley & Sons.
75. OMT. (2001). Definición de turismo.
76. Ortega, G., Navarro, E., Cerezo, A., & Torres, E. a. (2020). Turismo poscoronavirus, ¿una oportunidad para el poscrecimiento. *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, Retos y Oportunidades*, 161-173.
77. Parra Ferié, C., Negrín Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión (Unversitaria, Editorial Ed. Vol. 1).
78. Patuzzo, G. V. (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios [Contribuciones a la Economía]. 2.
79. Peiró, R. (2017). *Redes sociales*.
80. Pérez, J. F. R. (2022). Turismo Local Sostenible a pequeña escala. Nuevas vías y perspectivas para su fomento en Cuba pos-Covid-19 [Cooperativismo y Desarrollo]. 10(2), 253-260.
81. Picado-Alvarado, F. (2008). Análisis de concordancia de atributos [Revista Tecnología en Marcha]. 21(4), ág. 29-ág. 29.
82. Pilco Gamarra, Y. (2022). Propuesta para el mejoramiento de calidad de servicio para el Transporte Intraprovincial (Pungalá, Licto y Chambo).
83. ReviewPro. (2016). *Gestión de reputación para hoteles. Aumenta la satisfacción del cliente e ingresos de tu hotel*. goo.gl/ouat58
84. ReviewPro. (2020). *Página web oficial*. <https://www.reviewpro.com/>
85. Ricolfe, J. S. C. (2002). " Brainstorming" o torbellino de ideas en la práctica [Harvard Deusto Márketing y Ventas]. (48), 56-59.
-

86. Rodríguez Guzmán, E. M. (2012). Estudio sobre la reputación online.
 87. Rodríguez, H. O. (2020). *Posicionamiento online en el sector del turismo* [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas].
 88. Rodríguez Jiménez, G., & Martínez Martínez, C. C. (2022). Turismo responsable: propuesta para gestionar destinos turísticos regionales en la etapa post-covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 128-136.
 89. Román, A. P., & Nebreda, L. P. (2018). *Marketing industrial y de servicios*. ESIC Editorial.
 90. Saá, M. J. M., Gamboa, J., Santamaría, M. Q., & Yugcha, J. d. P. H. (2021). Innovación un fundamento en la creación de valor perceptual del turista. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 44.
 91. Saldaña Paz, C. (2016). Marketing de buscadores SEO-Como posicionar tu página web Responsive en 10 pasos [28 de setiembre de 2016].
 92. San Miguel, P. A. (2009). Técnicas básicas para la gestión de calidad. 22.
 93. Sancho, A. (2008). OMT Organización Mundial del Turismo.
 94. Santamaría, R. (2017). *Análisis SEO* Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena ...].
 95. Smarttravel. (2017). <https://www.smarttravel.news/2017/01/31/tripadvisoracapara-la-decima-parte-de-todo-el-trafico-online/>
 96. Soto, E. (2013). *Un asistente virtual para los 'community manager'*. <https://www.elmundo.es/baleares/2013/11/26/5294d4090ab74047628b457b.html>
 97. Sugiyarto, G., Blake, A., & Sinclair, M. T. (2003). Tourism and globalization: Economic impact in Indonesia. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 683-701.
 98. Thompson, I. J. P. n. (2005). La segmentación del mercado. 2-5.
 99. Trabajadores. (2022). *Pronostican recuperación del turismo cubano para el 2023*. Retrieved 2022 from <https://www.trabajadores.cu/20220505/pronostican-recuperacion-del-turismo-cubano-para-el-2023-fotos/>
-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

100. Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Gestión 2000.
101. Vásconez-Barrera, F., OLEAS LÓPEZ, M., BASTIDAS, F. E., VÁSQUEZ, U. P., & CONDO, L. (2020). La gestión de la información y del conocimiento en empresas industriales. 798, 1015.
102. Witker, J., & Godínez Méndez, W. (2006). CAPITULO XXVIII EL COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para el nivel de experticidad

Cuestionario para la argumentación y determinación de expertos en la investigación. Con motivo de una investigación sobre gestión de redes sociales, el equipo que integra el estudio está interesado en seleccionar los expertos de la investigación, esperamos de su colaboración en el llenado de este cuestionario

Muchas gracias por su colaboración.

Orientaciones: señale a cuál de los tipos de conocimiento siguientes Ud. le confiere mayor importancia, dándole un valor entre 0 – 1.

Características	<i>Importancia</i>
Conocimiento teórico de la Gestión de redes sociales	
Conocimiento práctico de la Gestión de redes sociales	

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual Ud. adquirió sus conocimientos sobre el tema de Gestión de redes sociales se le pide valorar cada categoría, en la escala que se le muestra, donde 0 es desconocimiento total y 1 es conocimiento total.

Conocimiento teórico de la Gestión de redes sociales

0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Conocimiento práctico de la Gestión de redes sociales

0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Herramienta para el diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales en el Hotel Iberostar Bella Vista Varadero:

- Los datos obtenidos a través de esta herramienta serán utilizados únicamente para el desarrollo de una investigación que tributa a una tesis de pregrado de la Universidad de Matanzas de la carrera Ingeniería Industrial

Gracias por su colaboración

Es importante conocer la siguiente información relacionada con la gestión de las redes sociales:

Departamentos encargados

Principales sitios de opinión que son analizados

Personas encargadas y cargos que ocupan

Herramientas empleadas (software, hojas de cálculo)

Espacio dónde son analizados los resultados y frecuencia del análisis

Contactos:



+53 56109539



yerandi.mtnez1@gmail.com

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Entradas por nacionalidades.

Nacionalidad	Entradas	Porcentaje que representan	%
AFGANISTAN	2	0.00018	0.018
ALBANIA	10	0.00089	0.089
ALEMANIA	112	0.00999	0.999
ANGOLA	7	0.00062	0.062
ARGELIA	3	0.00027	0.027
ARGENTINA	827	0.07375	7.375
AUSTRALIA	4	0.00036	0.036
AUSTRIA	12	0.00107	0.107
AZERBAIJAN	3	0.00027	0.027
BANGLADESH	1	0.00009	0.009
BELGICA	25	0.00223	0.223
BIELARRUSIA	1	0.00009	0.009
BOLIVIA	11	0.00098	0.098
BOSNIA Y HERZEGOVINA	2	0.00018	0.018
BRAZIL	81	0.00722	0.722
BULGARIA	8	0.00071	0.071
BURKINA FASO	1	0.00009	0.009
CANADA	2508	0.22365	22.37
CHILE	86	0.00767	0.767
CHINA	54	0.00482	0.482
COLOMBIA	263	0.02345	2.345






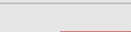
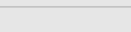

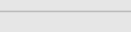
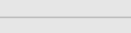

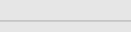

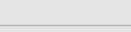

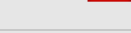

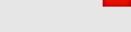

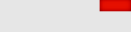

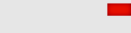

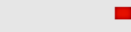

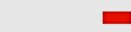

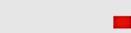

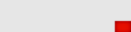

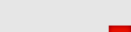
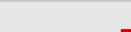

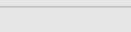


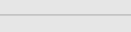

COSTA RICA	7	0.00062	0.062
CROACIA	3	0.00027	0.027
CUBA	3572	0.31853	31.85
CUBA OTROS	70	0.00624	0.624
CUBANO-AMERICANO	183	0.01632	1.632
DINAMARCA	1	0.00009	0.009
ECUADOR	11	0.00098	0.098
EGIPTO	1	0.00009	0.009
ESLOVAQUIA	12	0.00107	0.107
ESLOVENIA	2	0.00018	0.018
ESPAÑA	867	0.07731	7.731
ESTADOS UNIDOS	144	0.01284	1.284
ESTONIA	10	0.00089	0.089
FILIPINAS	3	0.00027	0.027
FRANCIA	174	0.01552	1.552
GRECIA	5	0.00045	0.045
GUATEMALA	14	0.00125	0.125
GUYANA	3	0.00027	0.027
HAITI	0	0	0
HOLANDA	33	0.00294	0.294
HUNGRIA	6	0.00054	0.054
INDIA	29	0.00259	0.259
IRLANDA	8	0.00071	0.071
ISRAEL	4	0.00036	0.036

ITALIA	135	0.01204	1.204
JAMAICA	1	0.00009	0.009
JAPON	1	0.00009	0.009
KAZAJASTAN	1	0.00009	0.009
LUXENBURGO	1	0.00009	0.009
MACEDONIA (YUGL)	5	0.00045	0.045
MARRRUECOS	13	0.00116	0.116
MEXICO	173	0.01543	1.543
NICARAGUA	1	0.00009	0.009
NIGERIA	1	0.00009	0.009
NORUEGA	2	0.00018	0.018
OTROS EUROPA	2	0.00018	0.018
PAKISTAN	7	0.00062	0.062
PANAMA	13	0.00116	0.116
PARAGUAY	12	0.00107	0.107
PERU	66	0.00589	0.589
POLONIA	57	0.00508	0.508
PORTUGAL	1003	0.08944	8.944
REINO UNIDO	83	0.00740	0.740
REP BOL VENEZUELA	59	0.00526	0.526
REP ISLAMICA DE IRAN	11	0.00098	0.089
REPUBLICA CHECA	42	0.00375	0.375
REPUBLICA DE COREA (SUR)	6	0.00054	0.054
REPUBLICA DE MOLDOVA	1	0.00009	0.009

REPUBLICA DOMINICANA	24	0.00214	0.214
RUMANIA	30	0.00268	0.268
RUSIA	152	0.01355	1.355
SERBIA	9	0.00080	0.080
SINGAPUR	1	0.00009	0.009
SIRIA	1	0.00009	0.009
SRI LANKA	1	0.00009	0.009
SUDAFRICA	3	0.00027	0.027
SUECIA	2	0.00018	0.018
SUIZA	16	0.00143	0.143
TAILANDIA	1	0.00009	0.009
TUNISIA	2	0.00018	0.018
TURQUIA	14	0.00125	0.125
UCRANIA	12	0.00107	0.107
URUGUAY	62	0.00553	0.553
VIET NAM	4	0.00036	0.036
ZIMBABWE	1	0.00009	0.009
Total	11214	1	100

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Categorías que afectan negativamente su GRI.

Categorías	↓ M. Neg.	↕	Impacto del GRI™	↕	Top Conceptos
 Alimentos y Bebidas	292	+289	 -6.5	-4.1	buffet
 Limpieza	154	+149	 -5.2	-2.8	sucio
 Establecimiento	93	+91	 -3.7	-2.2	cadena
 Habitación	85	+80	 -3.6	-1.3	puerta
 Comodidades	83	+78	 -3.8	-2.4	toalla
 Experiencia	61	+60	 -2.8	-2.9	huésped
 Servicio	57	+55	 -2.6	-1.1	espera
 Mantenimiento	48	+45	 -2.7	-1.2	roto
 Calidad-precio	44	+44	 -2.3		calidad
 Baño	44	+44	 -1.5	-1.5	baño
 Personal	41	+41	 -1.6	-1.6	administración
 Playa	30	+29	 -1.2	-0.3	playa
 Entretenimiento	27	+19	 -0.9	+0.5	niños
 Cama	24	+22	 -1.5		ropa de cama
 Ubicación	18	+17	 -1.0	-1.1	lugar turístico
 Áreas comunes	18	+17	 -0.9	+0.6	zonas comunes
 Recepción	15	+11	 -1.2	+0.3	facturación
 Seguridad	11	+11	 -0.6	-0.6	robo
 Salud y Cuestiones médicas	9	+9	 -0.6	-0.6	indisposición
 Ambiente	9	+7	 -0.5	+1	ruido
 Internet	7	+7	-0.1		wifi
 Decoración	6	+6	 -0.4	-0.4	mobiliario
 Tecnología	3	+3	-0.1		teléfono

Fuente: ReviewPro