



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO

**Título: Impacto de la Imagen empresarial en la reputación
online de la entidad turística Caso Hotel Los Delfines**

Autor: Nelson Manuel del Rio Pardo

Tutor: MSc. Lázaro Cruz Torres

Diciembre, 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Impacto de la imagen empresarial en la reputación de la entidad turística (Caso Hotel Los Delfines)” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Para que así conste:

Nelson Manuel del Rio Pardo

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por darme la fuerza para lograrlo.

A todos los profesores, por siempre dar su máximo esfuerzo en esas aulas.

A el Tatovich por creer en mi desde el día cero.

A mis padres Ivón Pardo López y Nelson del Rio Garay, por apoyarme siempre, por guiarme por esta vida que, aunque bastante golpe me ha dado, pero nunca me dejan solo y siempre han luchado junto a mí. Quiero que sepan que son lo más grande que tengo, que siempre viviré orgulloso de mis padres, no me queda más nada que decirles que gracias, si hoy estoy aquí es por ustedes. Los amo.

Tatin mi otra mitad, aunque hoy estés lejos de mí, créeme que no pasó un segundo en que no te sintiera apoyándome durante todo este arduo proceso, pero ya dio sus frutos y procuraré que siempre te sientas orgullosa de mi tanto como yo lo estoy de ti. Mi guerrera te amo.

Gracias también a mi abuela Cira, a Cami, a Juanmi ustedes complementan mi felicidad

Y por último a mi pupu, a mi compañera, a mi magia, a mi esposa que creyó en mí, hasta cuando incluso yo me había ya rendido, necesitaría un millón de tesis más para expresarte cuanto te agradezco todo el apoyo y amor que me das. Lo dejo aquí escrito para que los futuros turismólogos que utilicen este trabajo como bibliografía, sepan que no lo pude haber logrado sin ti.

Resumen

El trabajo de diploma que se presenta, estuvo dirigido a la implementación de una auditoría de imagen al hotel Islazul Los Delfines, se procedió a monitorear también su presencia en las redes sociales, a través de un estudio de reputación online. Es un estudio transversal descriptivo de corte cuantitativo-cualitativo que abordó la caracterización de la entidad y sus mercados meta, para esta investigación se emplearon métodos teóricos: histórico-lógico, análisis-síntesis y la inducción-deducción. Del nivel cuantitativo se empleó la revisión bibliográfica, y la encuesta al aplicar el cuestionario Kano, mediante esta herramienta, se pudo determinar cuáles son los atributos a tener en cuenta. Los atributos considerados importantes han permitido que la imagen proyectada del hotel Los Delfines cumpla con las expectativas de los clientes y por ende lograr la fidelización de estos. Mientras que en la perspectiva cualitativa se empleó la entrevista a profundidad. Se plantea como objetivo principal de esta investigación determinar la relación entre la imagen del hotel y su reputación online.

Palabras claves: auditoría de imagen, reputación online, relación

Abstract

The diploma work that is presented was aimed at the implementation of an image audit at the Islazul Los Delfines hotel, we also proceeded to monitor its presence on social networks, through an online reputation study. It is a descriptive cross-sectional study of a quantitative-qualitative nature that addressed the characterization of the entity and its target markets, for this research theoretical methods: historical-logical, analysis-synthesis and induction-deduction. From the quantitative level the bibliographic review and the survey were used when applying the Kano questionnaire, through the tool it was possible to determine which are the attributes considered important have allowed the projected image of Los Delfines hotel to meet the expectations of costumers and therefore archieve their loyalty. While in the qualitative perspective the in deep interview was used. The main objective of the research is to determinate the relationship between the image of the hotel and its online reputation.

Keywords: image audit, online reputation, relationship

Résumé

Le travail de diplôme qui est présenté visait la mise en place d'un audit d'image de l'hôtel Islazul Los Delfines, sa présence sur les réseaux sociaux a également été contrôlée, à travers une étude de réputation en ligne. Il s'agit d'une étude transversale descriptive de nature quantitative-qualitative qui a évoqué la caractérisation de l'entité et de ses marchés cibles, pour cette investigation des méthodes théoriques ont été utilisées: historique-logique, analyse-synthèse et induction-déduction. Au niveau quantitatif, la revue bibliographique et l'enquête ont été utilisées lors de l'application du questionnaire Kano, grâce à cet outil, il a été possible de déterminer les attributs à prendre en compte. Les attributs considérés comme importants ont permis à l'image projetée de l'hôtel Los Delfines de répondre aux attentes des clients et donc de les fidéliser. Alors que dans la perspective qualitative, l'entretiens approfondi a été utilisé. L'objectif principal de cette recherche est de déterminer la relation entre l'image de l'hôtel et sa réputation en ligne.

Mots-clés: audit d'image, réputation en ligne, relation

Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Résumé.....	6
Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico.....	5
1.1. Conceptos Básicos y definiciones de Imagen Turística e Imagen Empresarial.....	5
1.1.1 Definición de Imagen turística.....	5
1.1.2. Definición de Imagen Empresarial Hotelera	6
1.2. Alcance de la imagen empresarial en la gestión Hotelera.....	8
1.2.1 La imagen en el comportamiento de compra del turista.....	9
1.2.2. Características de la imagen empresarial	11
1.2.3. Elementos que conforman la Imagen Empresarial.....	12
1.3 Buenas prácticas que contribuyen a la Imagen Hotelera	12
1.4 Reputación online	13
1.4.1 Concepto de reputación online	13
1.4.2 Claves y elementos que influyen en la Reputación Online.....	14
1.5. Importancia de la reputación online en el sector hotelero	15
1.6 Herramientas para monitorear reputación online en hoteles cubanos	16
1.7. Relación entre la imagen empresarial y la reputación online	17
Conclusiones Parciales.....	19
Capítulo 2: Metodología de la investigación	19
2.1 Introducción.....	19
2.2 Selección del mercado meta	19
2.2.1 Criterio para la selección de los mercados meta.....	19
2.2.2 Estrategias para la selección del mercado meta	21
2.3 Definir el atractivo del mercado objeto de estudio	22
2.3.1 Análisis DAFO	24
2.4 Aspectos críticos que determinan la satisfacción del cliente: Aplicación del modelo Kano	25
2.5 Posicionamiento en el mercado.....	28
2.5.1 ¿Qué es el posicionamiento de mercado?	28
2.5.2 Estrategia de posicionamiento de mercado.....	29

2.5.3	Diseño de un mapa de posicionamiento.	30
2.5.4	Establecimiento del posicionamiento deseado	32
2.6	Auditoría de imagen.....	32
2.7	Estudio de reputación online	33
2.8.	Análisis de las brechas.....	37
2.8.1	¿Qué es un análisis de brechas?	37
2.8.2	Pasos para realizar un análisis de las brechas	37
Capítulo 3:	Discusión y análisis de los resultados.....	38
3.1	Caracterización del Hotel Islazul Los Delfines	39
3.1.1	Misión	40
3.1.2	Visión.....	40
3.2	Análisis del mercado objeto de estudio.	42
3.2.1	Mercado emisor canadiense	42
3.2.2	Perfil del turista canadiense.....	42
3.3	Análisis estratégico DAFO.....	44
3.4	Aplicación del cuestionario Kano	46
3.4.1	Población.....	46
3.4.2	Muestra.....	46
3.4.3	Consideración ética	46
3.5	Posicionamiento del Hotel Los Delfines respecto a la competencia	48
3.6	Resultados de la auditoría de imagen realizada al Hotel Islazul Los Delfines ...	49
3.6.1	Dimensión autoimagen	49
3.6.2	Dimensión imagen intencional	50
3.6.3	Dimensión imagen Pública	51
3.6.4	Puntos fuertes y débiles identificados en la auditoria de imagen realizada en el hotel Los Delfines.....	52
3.7	Estudio de reputación online.....	53
3.8	Análisis de las brechas	56
3.9	Plan de acción.....	57
Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60
Anexos	62

Introducción

El turismo se ha convertido, en uno de los actores trascendentales en el comercio internacional y al mismo tiempo, representa una de las principales fuentes de ingreso de numerosos países en desarrollo. Durante décadas este sector ha experimentado una evolución continua y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

En Cuba, se ha convertido en una actividad económica con proyección estratégica, que pretende fundamentar una oferta turística competitiva y sustentable, a la vez lograr un equilibrio socio-político-económico con el fin de mantener y potenciar el patrimonio natural, histórico y cultural de la nación. La dinámica y las tendencias actuales del sector a nivel mundial, se caracterizan por desarrollarse en un entorno turbulento, lo que se ve agudizado por el incremento de las exigencias de los consumidores, siendo necesario, hacer énfasis en la imagen empresarial para lograr alcanzar la satisfacción de los clientes.

Referido a las políticas de comercialización, se considera que el turismo, es un producto intangible que se comercializa a través de imágenes dirigidas a diversos consumidores en diferentes partes del mundo. Estas imágenes, representan la composición del producto turístico, que tiene como aspecto determinante el núcleo del producto, el cual es reflejo e interpretación de las motivaciones del turista, quien busca, mediante la realización del viaje, satisfacer sus necesidades de ocio.

El interés por la imagen, tiene sus orígenes en el marketing vinculado en un principio al producto y sus marcas, pues su teoría está firmemente arraigada en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenos como el cliente piensa que son. Es por ello, que escuchar a los clientes constituye una regla de oro en marketing.

La imagen, como regla, se trata como una variable exclusiva de la comunicación externa de los hoteles o cadena a que estos pertenecen. La misma, se enfoca desde la proyección en los medios de comunicación, relegándose a un segundo plano la necesidad de conocer su configuración real en los clientes.

En la literatura especializada, se reconoce a la imagen de un hotel combinada con la imagen del destino y del país a que pertenece, como un inductor de compra determinante en el turismo. Como resultado, debe ser objetivo de toda entidad perteneciente a este sector, mantener una imagen positiva en el mercado.

En consideración con lo anterior, cuando se asume esta posición se obvia que la imagen es resultado de factores subjetivos y objetivos. Los primeros, responden a variables sociales, personales y psicológicas de los turistas, que son influenciadas por los factores objetivos, que comprenden las comunicaciones masivas, las interacciones personales recíprocas y el ámbito de la experiencia personal en el hotel. En esta investigación, la imagen se aborda como un recurso intangible, que es parte del producto turístico y consiste en la interpretación razonada y emocional del consumidor sobre el resultado del proceso productivo en el hotel, lo que implica una predisposición a actuar de una manera determinada.

(Oñat, 2020) plantea que la creciente evolución tecnológica, ha permitido que las TIC, por sus siglas o Tecnologías de la Comunicación e Información aporten de manera significativa a las actividades que los individuos y las empresas realizan diariamente. Por ello, de acuerdo con (Contreras, 2017) se convierten en una oportunidad ya que mejora la gestión, la productividad y la competitividad. También es un reto a nivel empresarial y para el sector turístico, puesto que, en su mayoría factores como: el entorno, el mercado y el tamaño de las empresas, influyen directamente en procesos de innovación y adaptación de estas herramientas.

En el turismo, Internet juega un papel fundamental, dado que la mayoría de las compras de los viajes hoy día, son realizadas vía online, así como las transacciones y la búsqueda de destinos por los usuarios, los cuales cada vez son más exigentes y detallistas a la hora de decidirse en su elección, los mismos preferentemente, eligen los destinos que mayor presencia y posición tienen en la red de redes. En España, en la actualidad el 67% de los usuarios, afirma comprar frecuentemente por Internet y un 33% lo hace solo según el producto; tanto hombres como mujeres, suelen pedir recomendaciones a sus conocidos a través de las redes sociales antes de comprar por esta vía. Entre las más utilizadas para pedir opiniones destaca Facebook (con un 90% de las mujeres y un 88% de los hombres), seguido de Twitter (28 y 42% respectivamente) y Google+ (con un 16% y 22%). Los nuevos clientes, a través de una búsqueda en sitios de viajes como TripAdvisor o la interacción con

otros usuarios en las redes sociales como Facebook, con más de 800 millones de suscritos o Twitter con más de 200, crean sus propios paquetes de viajes, por lo que es de vital importancia para la industria del turismo, específicamente la de nuestro país, tener una mayor presencia y posición en Internet, jugando un papel esencial en ello un monitoreo periódico de la reputación online(Urra, 2020).

En el sector hotelero, la reputación online, se considera un instrumento para responder de forma dinámica a los requerimientos del mercado. Donde uno de los principales aspectos de motivación en la decisión de alojamiento de los turistas, es la reputación online, por las opiniones y criterios en base a experiencias pasadas de otros clientes.

Además, para (Vaquero, 2012), la reputación, debe responder al plan de comunicación de la reputación corporativa, donde los usuarios o clientes la evalúan y son críticos de la transparencia de información que se realiza en línea; siendo esencial un manejo óptimo de la reputación online. Es por ello, que las redes sociales, son una herramienta para empoderar a los turistas, pues ellos tienen la potestad de comentar sus experiencias y calificar los servicios. Cabe destacar que, la ética está presente en la reputación online ya que es una pieza clave dentro de ésta, para la construcción de una imagen que proyecte credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia; en donde las empresas, garanticen la autenticidad de la información que se publica en medios digitales, como las redes sociales y páginas web.

En el ámbito de la organización turística objeto de estudio, es oportuno resaltar, la importancia que tiene proyectar una imagen con altos estándares de calidad, siendo esencial para la formación positiva de la reputación online del hotel “Los Delfines”. En este sentido, en la instalación se detectaron flaquezas en el uso de las TIC, plasmadas en la carencia de elementos indispensables hoy en día como contar con una página web.

Esto viene dado en gran medida, por la ineficiente aplicación de los recursos online para este fin. Precisamente se ha determinado como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la imagen del hotel a través del estudio de la reputación online?

Para contribuir a resolver el mismo, se ha determinado como **objetivo general de la investigación**, determinar la relación entre la imagen del hotel Los Delfines y su reputación online.

Como **objetivos específicos** tenemos los siguientes:

1. Realizar un marco teórico referencial sobre la imagen de un destino turístico, imagen empresarial, reputación online y la relación existente entre estos conceptos.
2. Determinar mediante una auditoría de imagen, como los clientes internos y externos perciben al hotel Los Delfines.
3. Analizar mediante un estudio de reputación online la presencia digital del hotel.
4. Describir los resultados obtenidos a partir del procedimiento definido y su aplicación en el hotel Los Delfines.

Se sustenta en la aplicación de métodos de investigación tales como: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción y general particular. El estudio se basó fundamentalmente en información primaria y se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de búsqueda de información tales como: las reuniones de grupo, entrevistas y encuestas. Las herramientas empleadas son: Cuestionario del modelo Kano, mapa de posicionamiento, auditoría de imagen, estudio de la reputación online, la tormenta de ideas y el análisis estratégico DAFO.

La investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se desarrolló el marco teórico, donde se plantean las bases fundamentales que permiten el análisis de las variables de estudio y las definiciones conceptuales.

En el capítulo 2, dedicado a la fundamentación metodológica del trabajo, donde se expone con claridad la metodología empleada, así como las diversas fases por las que atravesó la investigación.

Un tercer capítulo correspondiente a la presentación de los resultados de la investigación. Cierran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Capítulo 1: Marco Teórico

En este capítulo se abordan los principales términos y temas correspondientes a los objetivos de la presente investigación.

Hilo conductor del capítulo:

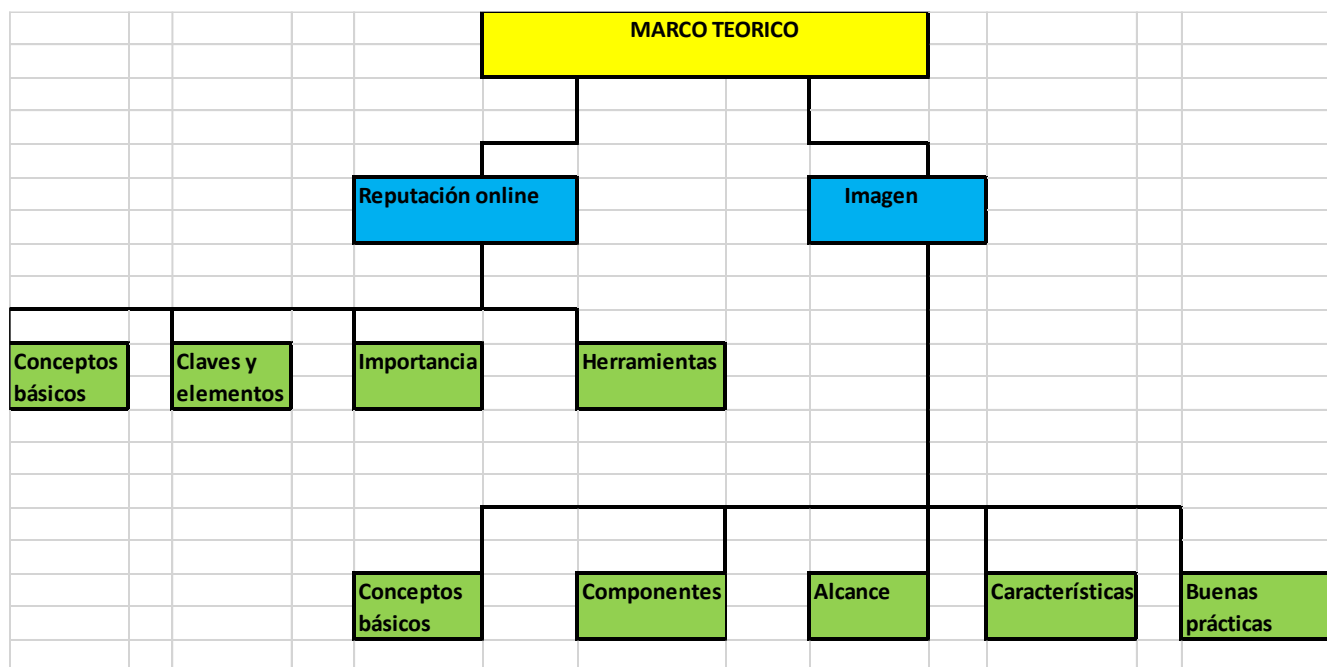


Figura 1: Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia

1.1. Conceptos Básicos y definiciones de Imagen Turística e Imagen Empresarial

1.1.1 Definición de Imagen turística

La imagen turística de un destino es una construcción subjetiva condicionada por multitud de factores internos y externos que acaban configurando las expectativas que los visitantes pretenden cumplir en sus viajes, a su vez está formada por el conocimiento que los individuos tienen de manera anticipada de un lugar, por medio de las atracciones que el destino tiene para ofrecer a sus visitantes. (Navalón, 2015)

Para la mayor parte de las personas hablar de imagen implica “una representación mental de cualquier cosa que no se encuentre de hecho en los sentidos; revivir o imitar una experiencia sensible junto con los sentimientos colaterales; la reproducción de la memoria o imaginación de sensaciones de vista, tacto, oído, como imágenes visuales, táctiles o auditivas; una visión producto de la fantasía; en general un concepto una idea.” (Zurita, 2006).

El autor considera que esta definición, está asociada, fundamentalmente a lo visual. Se refiere a imágenes sensoriales que son las que llegan a través de la fotografía, multimedia, logotipos, comunidades virtuales y otros.

(Morán, 2018) la describe, como las impresiones que los turistas tienen de un determinado destino que se forma a través de varias fuentes de información, interactúan sentimientos, ideas y creencias del destino. Es la conformación mental particular o grupal en la que se integran elementos objetivos del destino, los rasgos interpretativos y características psicosociales de quien elabora la imagen sobre el destino.

En la actualidad, este concepto se utiliza para definir gran cantidad de fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la ambigüedad del término, se hace referencia a imágenes visuales, gráficas, materiales, mentales, de empresa, de marca y corporativas.

La imagen turística es la suma de creencias, ideas, impresiones y expectativas que un turista tiene al respecto de un destino, que se forma antes, durante y después del consumo.

El ser humano está en constante proceso de toma de decisiones, que implica un proceso de elegir entre varias opciones para resolver un problema. En este caso el problema a resolver es, ¿Qué destino elegir? Donde la imagen del destino es fundamental jugando un papel crucial en lo que respecta al proceso de decisión por parte del turista.

1.1.2. Definición de Imagen Empresarial Hotelera

La imagen empresarial está definida, como la percepción del público sobre la empresa, el conjunto de creencias, ideas, prejuicios y sentimientos que los consumidores tienen sobre la entidad, esta no depende únicamente de los productos y servicios que ofrece la empresa, sino también la relación que establece con sus clientes, trabajadores y la sociedad en general.

(Díaz, 2019) refiere, que el concepto de imagen alude a la percepción real que tienen los diversos públicos sobre un ente u organización, muchos de ellos no controlados, a partir de un conjunto de atributos, considerando que los atributos es el conjunto de características diferenciales que se autoprocama tener la organización.

Es una representación tangible, que debe mezclarse con la cultura de la organización, con las relaciones interpersonales que se forman en la esfera de los servicios, entre el turista y el

personal hotelero, lo que influye en la representación mental que el turista se llevara consigo del hotel.

De acuerdo con (Pérez, 2011), dentro de los estudios más reconocidos referidos a la imagen de empresa se tiende a considerar que esta, es un concepto que se forma a través de la interpretación razonada y emocional del consumidor y es consecuencia de la combinación de dos componentes que están estrechamente interrelacionados: las evaluaciones preceptuales/cognitivas, que hacen referencia a las creencias y conocimientos que tienen los individuos sobre el objeto a través de atributos identificativos, y las evaluaciones afectivas, que se corresponden con los sentimientos emotivos hacia dicho objeto.

La formación de la imagen es un asunto de emisión y de recepción de toda la información de la empresa, se convierte en una propiedad de los públicos de la organización. Por tanto, implica un proceso que debe ser correctamente tratado y analizado para la formación de una imagen favorable de la empresa (Díaz, 2019).

Existen tres componentes fundamentales:

1.1.2.1 Componente Cognitivo

Es como se percibe una organización; son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Este componente se basa en que la empresa en un estado reflexivo, analiza de qué manera es percibida, indaga sobre los pensamientos e ideas o creencias que tienen los individuos de ellas mismas, para saber sobre qué imagen corporativa tienen los públicos de ella. Este componente le permite modificar, alterar, o generar mensajes, formar una opinión favorable de ella.

1.1.2.2 Componente Emocional

Son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida: simpatía, odio, rechazo, etc. Es el efecto o respuesta de los públicos debido al mensaje emitido por la empresa, en donde influyen las acciones de comunicación, la calidad del producto o servicio, la atención al cliente, todo esto genera expresiones de simpatía, confianza, seguridad, pero de la misma forma ante acciones contrarias la repercusión es el rechazo, desconfianza y el odio.

1.1.2.3 Componente Conductual

Según este componente los miembros actúan de acuerdo a normas y lineamientos establecidos por la propia empresa. Toda organización tiene su manual de procedimientos y

funciones, protocolos de seguridad, manual de identidad corporativa, que constituyen las pautas de lo que debe o no hacer el miembro de la empresa.

La imagen empresarial es la manera en que una empresa se presenta a sí misma al público, lo que puede ser percibido a favor o en nuestra contra, es la percepción social de la organización en el mercado, que la constituyen una sumatoria de varios elementos tangibles e intangibles, directos e indirectos que se utilizan como herramientas para emitir un mensaje.

1.2. Alcance de la imagen empresarial en la gestión Hotelera

En el mercado actual, el cual se caracteriza por su inestabilidad, es importante lograr una ventaja competitiva, algo que sea difícil de imitar y que perdure en el tiempo. Contar con una buena imagen empresarial es una manera de mantener un buen posicionamiento en el mercado.

En el turismo se identifica a la imagen, como un activo intangible estratégico para la empresa hotelera y como un factor clave del éxito, ya que, por medio de la imagen, la entidad existe para los públicos objetivo y resulta un elemento determinante para su atracción hacia una decisión de compra positiva (Cabrera, 2014).

Este concepto adquiere importancia, al crear valor para la entidad y aportar un activo intangible estratégico para la misma como consecuencia de la madurez de los mercados, uno de los problemas más importantes, ya que los públicos carecen de la suficiente capacidad de retención para recordar todos los productos o servicios que se ofertan a su alcance, manifestándose una creciente dificultad de diferenciación. Resulta insuficiente solo comunicar, hay que existir para los públicos, trabajar sobre ello para ocupar un lugar privilegiado en sus referencias mentales. Existir garantiza cierta percepción que se gestiona a través de una detallada y compleja estrategia de comunicación.

Una buena Imagen empresarial diferencia a la empresa de las organizaciones competidoras, a través de la creación de un valor diferencial, considerándola como una opción válida ante el resto de la competencia. Logrando de esta manera abrir puertas apoyándose en la aportación de ese valor diferencial, donde se ofrecen soluciones y beneficios tan valiosos que nos harán minimizar al resto de los competidores.

Para (Aimetta, 2021) una buena estrategia de Imagen Corporativa permite alcanzar niveles superiores de motivación, confianza, innovación y, por consiguiente, efectividad. Para ello las

empresas del sector turístico, al formar parte del sector servicios, ven necesario fomentar las bases desde el seno interno de la organización:

- Antes de generar colaboración tienen que desarrollar confianza.
- La confianza es la clave de la competitividad, innovación, idealización y la compartición de conocimientos.
- La creatividad, será el elemento indispensable para generar confianza de sus clientes en momentos de desconfianza generalizada.
- Para transmitírselo a sus clientes, las empresas necesitan más imaginación y creatividad que incluso organización.

Ante situaciones de cambio y crisis, es necesario tener la habilidad e inteligencia de saber cuál es exactamente el problema, para poder afrontarlo como una oportunidad para avanzar. Las organizaciones deben adentrarse en los hechos psicosociales y emocionales de los clientes actuales y futuros, para avanzar dentro de su espectro corporativo y en el desarrollo de su buena Imagen.

1.2.1 La imagen en el comportamiento de compra del turista

La imagen, tiene que ver directamente e impacta en la preferencia y motivación del individuo hacia el turismo, al proporcionar un efecto de atracción que evidencian diferentes modelos de comportamiento de compra. La complejidad del estudio del comportamiento está, en que éste es específico para cada producto, situación y persona (Pérez, 2011).

Con relación al consumidor turístico, es complejo el estudio del mismo, desde la elección del destino como primera decisión del turista, hasta la elección del alojamiento y transporte. La imagen es uno de los factores desencadenantes en la elección final de un producto turístico. De cómo venga apoyada la imagen, así se presentará en la mente del turista. Si la imagen está bien concebida, estructurada, analizada y acompañada de un soporte real, entonces se realza su valor y es la forma en que llega a la vista del posible cliente. La imagen puede tener un valor que eleve las posibilidades y expectativas del cliente.

La calidad y la variedad de servicios pueden ser similares en varios hoteles, pero sus imágenes siempre diferirán entre sí. Estas diferencias pueden ser factores decisivos en la elección de un hotel u otro. La imagen es causante de la decisión de compra, de la satisfacción y de la posible repetición del hotel turístico.

Dentro del marketing turístico la información-comunicación, tiene un papel absolutamente definitivo, ya que en el acto de la venta del producto turístico se manejan principalmente promesas debido a la intangibilidad del producto turístico, su inseparabilidad, por lo que la imagen mental que de un hotel o producto tenga una persona será definitiva a la hora de su elección final. (Pérez, 2011)

El mismo autor plantea, que las empresas de servicios coinciden en que el mayor o menor grado de satisfacción del consumidor depende en gran medida de lo que denominan el nivel de servicio esperado, o lo que es lo mismo, las expectativas del cliente. Existe un claro componente subjetivo en la calidad de los servicios turísticos, y ella depende en gran medida de la imagen previa de la empresa.

La meta de toda entidad turística es, buscar la satisfacción del cliente al cumplir sus expectativas a través de la calidad de los servicios ofrecidos, de esta manera lograr el desarrollo de una relación duradera entre los turistas y las instituciones encargadas. Así el termino calidad se vuelve sinónimo de fidelización.

El siguiente modelo constituye una síntesis de lo explicado anteriormente:

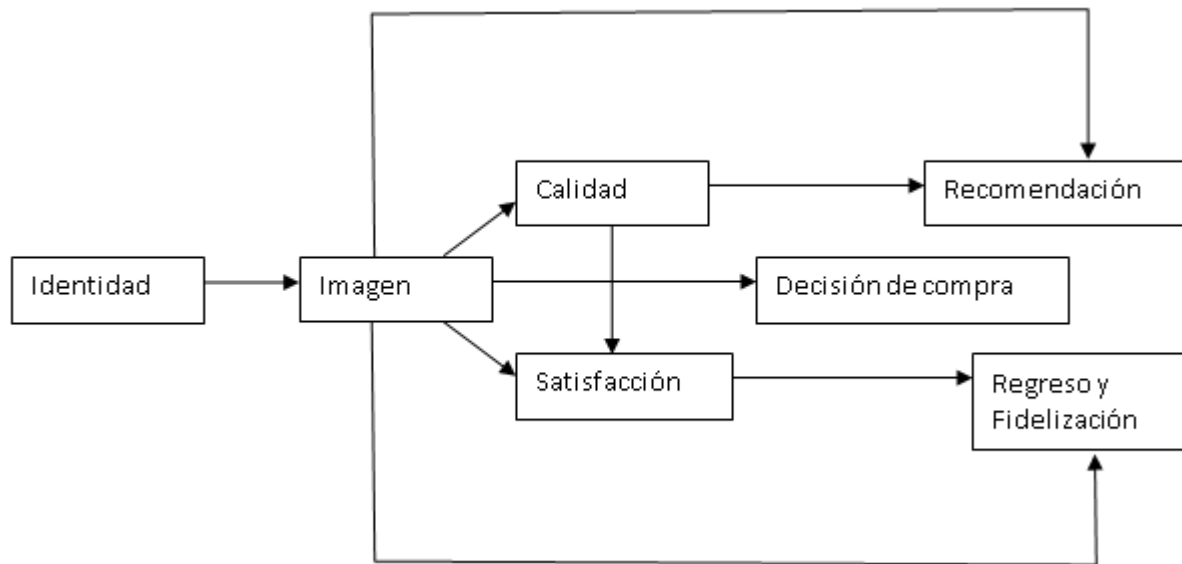


Figura 2: Influencia de la imagen en el grado satisfacción del cliente. Fuente:(Pérez, 2011)

La imagen puede ser un instrumento de gestión, pero solo si se mide esta como la percepción de determinados atributos físicos y/o psicológicos, los cuales son susceptibles a

ser administrados de forma eficaz teniendo en cuenta el componente afectivo, para así incidir positivamente en las decisiones de los clientes respecto a la empresa (Chaviano, 2012).

1.2.2. Características de la imagen empresarial

La imagen empresarial se crea a partir de campañas de comunicación, posicionamiento de la entidad e historia de la misma que construida de una manera adecuada, con sus pilares firmes, aporta innumerables beneficios tales como:

- ✓ Construir la personalidad diferenciadora de la empresa.
- ✓ Generar una opinión pública favorable.
- ✓ Reducir mensajes involuntarios.
- ✓ Transmitir y acumular reputación y prestigio.
- ✓ Atraer clientes y fidelizarlos.
- ✓ Que nuestros clientes o posibles clientes se sientan identificados con nuestra marca.
- ✓ Identifican de manera rápida y fácil nuestra gama de productos ya que existe una coherencia entre ellos.
- ✓ Creación de un vínculo emocional con los clientes, engagement.
- ✓ Diferenciadores frente a tu competencia.
- ✓ Una percepción de una marca fuerte por parte del mercado lo que nos brinda confianza y seguridad.

1.2.2.1 Diferencias entre Imagen e Identidad empresarial

La identidad empresarial, es lo que la empresa quiere transmitir de sí misma, la expresión de su personalidad y su esencia visual, mientras que la imagen empresarial, es la forma en que el público percibe a la empresa, debe reflejar los valores y la filosofía de la organización y viene definida por todos los elementos tangibles e intangibles que contribuyen a la personalidad de la empresa. Por otro lado, la identidad empresarial, hace referencia a los elementos visuales y los recursos gráficos que ayudan a definir tu empresa, en definitiva, es un factor interno que debe definir la propia empresa para generar una impresión específica en sus clientes potenciales, mientras que la imagen empresarial, es como se percibe la entidad, por lo tanto, es una cuestión externa y más difícil de controlar.

1.2.3. Elementos que conforman la Imagen Empresarial

La imagen empresarial está dividida en diversos factores relacionados con la percepción, tanto los visuales como los intangibles. Los elementos más importantes que dan forma a la imagen empresarial son los siguientes:

- **El nombre de la empresa**, elaborado de un proceso de naming y fundamental para despertar sensaciones y percepciones positivas en el mercado potencial.
- **El logo**, este elemento está constituido exclusivamente por texto o, por el contrario, basarse en una imagen o combinar ambas cosas.
- **El eslogan**, este pegadizo lema debe ser creativo, fresco, elemento diferenciados de la competencia, creíble y emblemático para el negocio.
- **El sitio Web**, el cual debe contar con un dominio propio y un diseño visual concreto acorde a la imagen de marca, atractivo y realizado por profesionales.
- **El apartado estético y visual**, aquí puede haber todos los elementos del marketing directo que la empresa utilice incluyendo el vestuario de la plantilla, las tarjetas corporativas, los carteles y revistas promocionales.
- **Los colores**, que guarden una identidad cromática con el producto-servicio mismo tomando en cuenta la teoría de los colores condiciona una determinada reacción en la mente del observador.

1.3 Buenas prácticas que contribuyen a la Imagen Hotelera

Conquistar y fidelizar a los clientes es una tarea diaria que necesita ser muy bien gestionada. La industria de la hospitalidad y la administración hotelera tienen ese desafío y es responsabilidad de los gestores garantizar el buen funcionamiento de todos los servicios contribuyendo así valores a su imagen por lo que proponen:

1. **Modernizar la atención de la empresa:** El trato que un hotel da a sus clientes es una parte central de las acciones que tienen impacto directo en los resultados, especialmente en la tasa de retorno, utilizar la tecnología para actualizar y mejorar la atención del hotel, además de maximizar la experiencia del huésped.
2. **Construir y dirigir un buen equipo:** Un excelente equipo de empleados es un punto vital para atraer satisfacción para tus clientes, de hecho a través de tu equipo es posible saber si la organización interna de la empresa es buena o no. Por eso formar

profesionales y ofrecer capacitación periódicamente con el fin de que ellos colaboren para el óptimo funcionamiento de los servicios del hotel.

- 3. Desarrollar una fuerte presencia en Internet:** En vista de la popularidad de las redes sociales, es fundamental estar presentes en plataformas como Facebook e Instagram, manteniendo contacto con tus seguidores o fans.

Cuidar de la reputación online es esencial, según un estudio publicado por TripAdvisor el 83 % de los viajeros considera importante las opiniones y reseñas para elegir un hotel.

Así que para aumentarlas reservas y evolucionar en los servicios del hotel, hacer atención a los comentarios de los huéspedes en los canales de venta y redes sociales es de suma importancia.

- 4. Monitorear a la competencia para evolucionar en el sector turístico:** Las empresas del sector suelen ser bastante competitivas y dinámicas, es por eso que monitorear a la competencia es muy importante para la administración hotelera, entender los errores y aciertos de otros establecimientos y elaborar un balance en tu hotel, permite hacer una toma positiva de decisiones y definir tu correcto posicionamiento en el mercado.

- 5. Ofrecer servicios agregados para los clientes:** Añadir servicios adicionales a través de asociaciones con otros establecimientos como restaurantes, centros de belleza entre otros pueden mejorar tu rentabilidad y los indicadores de como el cliente percibe tu entidad.

- 6. Buscar el perfeccionamiento constante en la administración e imagen Hotelera:** Los clientes siempre buscan lo mejor para ellos y sus familias. En consecuencia, a esto los establecimientos mejor gestionados son los que siguen en el mercado.

Las buenas prácticas permiten proteger la imagen del hotel y para ello es necesario cuidar de cada detalle.

1.4 Reputación online

1.4.1 Concepto de reputación online

La reputación como concepto, es una manifestación primaria y humana que surge de la convivencia en sociedad entre los individuos de una comunidad, que vista desde la óptica del deber ser, aporta elementos esenciales para establecer estructuras y organizaciones sociales cohesionadas. Las cuales, a través de su dialéctica, eligen sus preferencias

actitudinales sobre lo conveniente o inconveniente para cada uno de los integrantes del conglomerado social (Morales, 2020)

La real academia de lengua española define reputación como la opinión, el prestigio o la estima en que se tiene a alguien o a algo, que puede ser material o inmaterial. Esta definición también se puede circunscribir, entre otras cosas, a que envuelve el concepto conglomerado pudiendo ser estos dos o más individuos.

(Gavilanes & Párraga, 2018) define a la reputación empresarial como la percepción de los grupos de interés respecto a la actuación de la organización, como resultado del proceso histórico de sus interacciones, es un recurso estratégico por sus características de valioso, escaso y difícil de imitar.

Con las nuevas tendencias que aparecen con la evolución de las tecnologías y esta definición se hace trasladable al mundo de Internet y la Web social o Web 2.0 donde aparece la idea de reputación online.

Según (Fernández, 2018) cuando se habla de reputación online hay que asociarlo a la imagen que tiene una empresa o marca en Internet. Teniendo en cuenta que ganar el reconocimiento de los usuarios puede resultar un proceso bastante laborioso pero que al final traerá grandes beneficios, es un elemento intangible que no puede ser controlado por una organización sino por las opiniones de los usuarios a través blogs, foros y redes sociales.

La reputación online se puede dividir en tres sub categorías, “e-character” que representa la personalidad de la marca o de la empresa, “e-identity” que da referencia al aspecto exterior de la entidad, y “e-experience” que es la distancia entre lo que está prometido y lo que es realmente ofrecido al consumidor. El conjunto de ellas tres forman la reputación online. Ya que la reputación online es intangible y volátil, porque los criterios son generalmente cualitativos, es difícil medir con precisión su reputación en la Web (Millet, 2015).

Por lo que podemos decir que la reputación online define el prestigio y percepción pública de una marca en internet a través de su propia estrategia, pero también las valoraciones de los usuarios.

1.4.2 Claves y elementos que influyen en la Reputación Online

La reputación online es la suma de varios factores que se pueden englobar en dos ámbitos diferenciados:

-Internos

Iniciativas que lleva acabo la propia marca a través de las redes sociales, email marketing, su página Web, promociones online, publicidad digital, atención al cliente, etc. Es decir, es la información que transmites a través de tus contenidos y acciones.

-Externos

En el marketing, a diferencia del tradicional en medios como la radio, la televisión, la presa o una valla publicitaria, el usuario juega un papel relevante, ya que la comunicación y el flujo de información no son unidireccional. El consumidor actual tiene la opción de interactuar y expresar sus opiniones a través de valoraciones de productos, comentarios en redes sociales, portales específicos para reseñas de un determinado sector como TripAdvisor.

Todo aquel espacio digital donde compartir opiniones y en el que se pueda exponer tu prestigio, suma puntos a tu reputación como marca:

- ✓ El posicionamiento SEO de tu Web en buscadores.
- ✓ El contenido y diseño de tu página Web.
- ✓ Los mensajes de email marketing.
- ✓ El marketing de contenidos de tu blog.
- ✓ Las redes sociales.
- ✓ Noticias en los medios de comunicación.

1.5. Importancia de la reputación online en el sector hotelero

Gozar de una buena reputación online es vital para destacar entre los competidores del sector, se puede utilizar como una herramienta de marketing y como indicador de rendimiento. Es por ello, la gestión efectiva de la reputación online lleva a un hotel al éxito y al incremento de ingresos(Morales, 2014).

En el actual contexto digital, una buena reputación online resulta clave para una empresa. Hay que tener en cuenta que incluso en el caso de las compras físicas tradicionales muchos consumidores consultan en internet las valoraciones sobre el producto, es por ello que podemos decir que la reputación online influye en:

- ✓ **Prestigio y valoración de la marca**

La imagen de una marca depende en gran medida de su reputación en las redes, especialmente en lo que concierne a valoraciones de otros usuarios sobre nuestros productos o forma de actuar ante un determinado problema.

✓ **Fidelización**

Relacionado con el punto anterior. El prestigio online se asocia a la calidad y la confianza, por lo tanto, esto repercute en una mayor fidelización de los usuarios/clientes.

✓ **Posicionamiento**

La reputación online influye en el Search Engine Optimization (SEO). Aquellas Webs con valoraciones positivas posicionaran mejor en Google lo que, a su vez repercute en mayor número de visitas.

El sector hotelero está tomando conciencia de la importancia de la reputación online. Uno de los motivos del creciente interés, es el aumento de la popularidad de las redes sociales que abarcan prácticamente todos los estratos sociales y grupos de edad a nivel mundial. Este sector es muy condicionado y es altamente sensible a las opiniones y experiencias compartidas en la red por los clientes. Esto evidentemente afecta a los resultados de las organizaciones mencionadas por los internautas. Si los hoteles comprenden la importancia de la reputación online y la manejan adecuadamente, van a poder convertir esta información en una potente herramienta de dirección.

La reputación online es un elemento fundamental al momento que el turista busca tomar una decisión sobre donde alojarse o que tours realizar. El cliente aprovecha que tiene a su disposición una gama impresionante de posibilidades para elegir y se vale de las herramientas de la Web 2.0 para obtener información sobre los hoteles y/o prestadores de servicios turísticos, herramientas que le brindan los comentarios de otros usuarios que pueden alterar la decisión final de compra (Flores, 2019).

1.6 Herramientas para monitorear reputación online en hoteles cubanos

En la actualidad existen herramientas de monitoreo, que proveen resultados más satisfactorios que superan todo tipo de conclusiones preliminares. Estas herramientas han sido diseñadas con la finalidad de identificar, extraer, calificar y analizar la reputación online, a partir de las opiniones de los usuarios en estos portales. Entre ellas destacan:

- ✓ ReviewPro: Captura en más de 45 idiomas los comentarios de los usuarios registrados en la web de las empresas turísticas y hoteleras.
- ✓ Revinat: Se dedica a capturar, medir y optimizar las experiencias de los huéspedes combinando todas las reseñas en línea y menciones en redes sociales en una única visión integrada.
- ✓ TrustYou: Permite organizar los comentarios de hoteles y restaurantes.

Para asegurar el éxito de una estrategia de reputación online, es fundamental estar atentos a las interacciones de tu audiencia. Como otros aspectos del Marketing Digital, el procedimiento aquí se resume en un monitoreo y análisis constante de datos.

1.7. Relación entre la imagen empresarial y la reputación online

La imagen empresarial y la reputación online representan el principal factor de fidelización entre los consumidores y la empresa, en una era donde las redes sociales y el marketing digital son las bases de un negocio. La relación que existe entre la imagen y la reputación se desprende principalmente de las relaciones entre la organización y su entorno, específicamente en lo que tiene que ver con las percepciones que tienen sus grupos de interés respecto a la organización.

La imagen o reputación se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se hacen de una compañía no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella (Capriotti, 2009).

La imagen es la que deja la primera impresión en la mente de los clientes. Las empresas velan por su imagen mediante un perfil visual integrado por la suma de diferentes aspectos.

La reputación es la percepción que el público tiene o se fija de una empresa o marca, está más vinculada a la conducta de las organizaciones y de las personas que la integran, tiene

que ver más con la ética que realmente practica o profesa una organización que es con la que se declara en la constitución o formación de su imagen.

En la comunicación de las empresas, lo que interesa es la imagen que tiene el público del negocio. La imagen y reputación son una consecuencia de lo que se dice y se hace como empresa, de sus valores y consistencia entre ellos, de esta forma se construye la percepción del cliente interno como la del externo.

La reputación, no es solo considerada la opinión que se tiene de algo, sino que es el contraste entre la imagen que el público tiene de la empresa y la experiencia vivida o compartida, que puede ser variable según el público, por lo tanto, es quizás el capital más valioso para la organización. La imagen empresarial es una tarea que involucra a la dirección de la empresa, incluye compromiso y consistencia. Una imagen y una reputación positiva son el resultado de una buena comunicación, de la intervención, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida como trabajo constante tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

Las semejanzas y la relación existente entre la imagen empresarial y la reputación son innegables, porque una imagen positiva cuando se mantiene a lo largo del tiempo colabora y deriva en una mejor reputación. Pero entre ambos conceptos existen notables y variadas diferencias que conviene no ignorar.

En la tabla que se muestra a continuación, se pueden apreciar las principales diferencias entre los conceptos.

Tabla 1: Principales diferencias entre imagen empresarial y la reputación

Imagen Empresarial	Reputación
Carácter coyuntural y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta responsabilidad empresarial	Es el resultado del comportamiento corporativo
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Fuente: www.moruriz.wordpress.com

Conclusiones Parciales

Los destinos turísticos compiten sobre la base de su imagen percibida y en consecuencia, alcanzar una posición competitiva sólida, requiere el desarrollo positivo de esta en los mercados objetivo, es esencial una correcta gestión de la reputación online ya que constituye un factor que influye en la decisión de compra de los clientes. Hoy en día, la reserva de un alojamiento se realiza en gran parte en base a los comentarios y opiniones tanto positivas como negativas que otros usuarios comparten en redes sociales y en los portales web, convirtiéndose en participes de la imagen empresarial y del prestigio de un hotel.

Capítulo 2: Metodología de la investigación

2.1 Introducción

En este capítulo, se describen los lineamientos metodológicos empleados para realizar el presente estudio, referido al tipo y diseño de la investigación, herramientas, instrumentos utilizados para la recolección de la información necesaria y las fases por la que atravesó la metodología utilizada.

2.2 Selección del mercado meta

La selección del mercado meta corresponde, a un paso de la planeación de marketing y se basa en dividir el mercado en grupos de consumidores que merecen productos o una mezcla de mercadotecnia independiente.

Para poder definirlo es necesario tomar en consideración los siguientes factores:

- a) El tamaño y el crecimiento del segmento
- b) El atractivo estructural
- c) Los objetivos y recursos de la empresa

2.2.1 Criterio para la selección de los mercados meta

Existen tres criterios básicos que se utilizan para definir el mercado meta; la edad, el género y el nivel económico de las personas. Sin embargo, estas tres variables no proporcionan la cantidad de datos suficientes para el análisis. También se necesita saber cómo interactúan socialmente los clientes ideales, el nivel de escolaridad que poseen, sus hobbies, su religión, si practican algún deporte o cuáles son sus deseos y objetivos

Los criterios pueden agruparse en cuatro categorías generales:

1. Geográficas
2. Psicológicas
3. Demográficas
4. Comportamiento ante el producto

Un breve acercamiento a cada uno de estos criterios:

1. Segmentación geográfica

Es una técnica que permite entender dónde están localizados geográficamente los consumidores potenciales del producto. Funciona sobre el principio de que las personas que pertenecen a un determinado territorio o región tienen necesidades, deseos y características culturales similares.

2. Segmentación demográfica

Todos los actores demográficos pueden servir de base para obtener segmentos operacionales ya que reúnen las condiciones para una buena segmentación: mensurables, accesibles y lo suficientemente grandes.

3. Segmentación psicológica

Trabaja para identificar un patrón en la personalidad de los consumidores, que pueden ser determinados por características como la autoconfianza, la dominación, la sociabilidad, la autonomía, la defensa y la adaptabilidad.

4. Bases relacionadas con el producto

Se trata de segmentar el mercado basado en las características conductuales del consumidor relacionadas con el producto.

Según (Kotler, 2008) autor del libro “Fundamentos del Marketing”, la determinación de los mercados meta, es el proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se integrará, las empresas deben enfocarse en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes de manera rentable y sostenible a través del tiempo.

Existen cuatro normas que rigen la manera de determinar cuáles segmentos van a constituir el mercado meta:

Primera norma

Establece que este debe de ser compatible con los objetivos, las metas y la imagen de la empresa u organización.

Segunda norma

Adaptar la oportunidad de mercadotecnia a los recursos de la compañía, debe existir concordancia entre la oportunidad que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa.

Tercera norma

La norma establece, que un negocio debe generar una utilidad si quiere sobrevivir, debe buscar y elegir conscientemente los segmentos de mercado que generen el suficiente volumen de ventas y a un costo lo bastante bajo, como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida.

Cuarta norma

La empresa debe buscar un mercado donde el número de competidores sean los mínimos, no es aconsejable que una organización entre en uno que ya se encuentra saturado por la competencia, a menos que cuente con una ventaja competitiva.

2.2.2 Estrategias para la selección del mercado meta

La empresa puede adoptar una de las estrategias siguientes: El marketing indiferenciado, diferenciado, el concentrado y el micro marketing.

A continuación, se hace un desglose del contenido de cada una de ellas.

✓ Marketing indiferenciado:

Una empresa puede ignorar intencionalmente las diferencias que existen entre los segmentos y decidir abastecer al mercado de forma integral, buscando con esto aspectos comunes entre los grupos masiva.

✓ **Marketing diferenciado:**

Es una estrategia de cobertura en la cual la empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseñar ofertas individuales para cada uno, desarrollando así una posición más fuerte.

✓ **Marketing concentrado:**

Consiste en enfocar todos los esfuerzos en un segmento de mercado que tiene necesidades únicas y específicas.

✓ **Micro marketing:**

Es la práctica de personalizar productos a los gustos de cada individuo, el marketing local el cual adapta las marcas y promociones a las necesidades y deseos de los grupos de clientes locales, en esta parte juega un papel importante el marketing individual, aquí se confeccionan los productos y servicios a las necesidades de cada cliente.

✓ **¿Cómo definir el mercado meta?**

Teniendo en cuenta todas las normas y criterios planteados anteriormente se considera que la metodología adecuada para definir el mercado meta es la siguiente:

Paso 1. Recopilar datos de los clientes, identificar necesidades y objetivos de estos.

Paso 2. Observar a la competencia.

Paso 3. Conocer los beneficios del producto/servicio ofrecidos.

Paso 4. Segmentar el mercado en base a criterios geográficos, demográficos y psicológicos.

Paso 5. Seleccionar el mercado meta de la empresa.

2.3 Definir el atractivo del mercado objeto de estudio

El atractivo del mercado, es un término que describe la capacidad de una empresa para obtener ventas y ganancias estables a largo plazo en un mercado específico. Se realiza la evaluación del atractivo para comprender las perspectivas de desarrollo de la empresa y evaluar los ingresos a largo plazo, la viabilidad de ingresar al mercado y su nivel de riesgo.

La gestión estratégica moderna, considera como axioma fundamental de eficiencia el recurrir a la valoración del atractivo del mercado para identificar las oportunidades y amenazas competitivas.

El atractivo del mercado es un concepto que utiliza muchos factores para determinar si un mercado es rentable para realizar una inversión.

Dichos factores varían de una empresa a otra, existiendo elementos comunes que afectan a cada una de ellas y que deben tenerse en cuenta:

1. Tamaño del mercado y tasa de crecimiento.
2. Márgenes y tendencias de los precios.
3. Competencia.

A continuación, se muestran cada uno de ellos a profundidad para su mejor entendimiento:

El tamaño del mercado y su tasa de crecimiento

Ambos son determinantes para valorar el atractivo de un mercado. A mayor tamaño de este, mayores serán también las oportunidades para vender un determinado producto o servicio, lo que equivale a un potencial de rentabilidad más elevado, aun cuando el margen de beneficio sea menor. En lo que respecta a su crecimiento, la tasa nos indica el potencial de ingresos que existe. Cuando este indicador es bajo se debe al que el mercado se encuentra saturado, con un alto nivel de competitividad.

Márgenes y tendencias de los precios

El volumen de las ventas y los márgenes determinan la rentabilidad y el atractivo de un mercado, cuando existen dos con tamaños similares, serán sus márgenes lo que indique el potencial para generar flujos de ingresos que tendrá cada uno.

Las tendencias en los precios también aportan información relevante. La disminución de estos puede hacerse progresiva en el tiempo y afectar los márgenes. Si por el contrario aumentan, se elevan también las oportunidades para obtener ingresos.

Competencia

Es importante tener en cuenta el número de competidores, así como el peso que tenga cada uno de ellos, el tamaño de estos, su cuota, su nivel de agresividad o sus propias ventajas competitivas también condicionan el éxito que una nueva empresa podrá tener.

2.3.1 Análisis DAFO

(Ponce, 2007) define a esta matriz como una herramienta complementaria del análisis estratégico de las organizaciones que proporciona un direccionamiento a través de la identificación de la misma, donde se establecen las fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y que su cambio es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio.

El análisis DAFO ayuda a compilar una evaluación consolidada de las fortalezas y debilidades de la empresa, analizar las amenazas y oportunidades de crecimiento empresarial en el mercado, desarrollar estrategias basadas en las ventajas existentes y elaborar un plan de medidas de protección para minimizar los riesgos (Paola, 2018).

Fortalezas: Las capacidades especiales con que cuenta la empresa, lo que le brinda una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente. (¿Cuáles son las mayores ventajas de la empresa?, ¿Qué hacemos bien?).

Oportunidades: Son los factores que resultan positivos, favorables, explorables, que se debe descubrir en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener unas ventajas competitivas. (Crecimiento del sector, nuevas tecnologías, tasas de interés).

Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan positivamente. (¿En qué podemos mejorar? ¿Qué hacemos mal?).

Amenazas: Aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado. (¿Qué hacen mis competidores?, ¿algún cambio puede afectar el desarrollo del negocio?).



Figura 3: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

2.4 Aspectos críticos que determinan la satisfacción del cliente: Aplicación del modelo Kano

Noriaki Kano, un profesor japonés experto en el campo de la gestión de la calidad ideó a finales de los años 70 una herramienta conocida como el modelo Kano que se utiliza para priorizar las necesidades del cliente y determinar cuáles atributos (críticos) le aportan mayor satisfacción

El modelo Kano, describe las complejidades de las necesidades del cliente y su relación con la satisfacción, utilizando dos dimensiones para evaluar la calidad, el grado de desempeño de la organización respecto al atributo y el grado de satisfacción del cliente que lo utiliza. Así pues el modelo mide la relación entre el desempeño de la organización y la satisfacción que este desempeño le brinda al cliente (QUEZADA, 2009).

Para cada atributo de la empresa se establece la relación entre satisfacción y desempeño, permitiendo clasificar los atributos en diferentes categorías. Se identifican tres tipos de atributos de producto o dimensiones de calidad, que influyen la satisfacción del cliente de diversas maneras cuando éste los encuentra. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

- **Atributos obligatorios (must-be):** Si estos atributos no se satisfacen o no se cumplen, producirán insatisfacción al cliente en extremo. Por otra parte, como el cliente toma estos atributos como entregados, el cumplimiento de ellos no aumentará su satisfacción. Los atributos obligatorios son los criterios básicos de un producto. Satisfacer los atributos obligatorios conducirá al cliente solamente a un estado de no tener insatisfacción. El cliente

percibe los atributos obligatorios como requisitos previos, él los asigna como concedidos y por lo tanto explícitamente no los exige. Los atributos obligatorios son en todo caso un factor competitivo decisivo, y si no se satisfacen, el cliente no estará interesado en el producto.

- **Atributos unidimensionales (one-dimensional):** Con respecto a estos atributos, la satisfacción del cliente es proporcional al nivel del cumplimiento de ellos. Cuanto más alto es el nivel del cumplimiento, más alta es la satisfacción de cliente y viceversa. Los atributos unidimensionales generalmente son exigidos explícitamente por el cliente.

- **Atributos atractivos (attractive):** Estos atributos son los criterios del producto que tienen la influencia más grande en cuán satisfecho estará un cliente con un producto determinado. Los atributos atractivos no son expresados explícitamente ni son esperados por el cliente. Satisfacer estos atributos conduce a la satisfacción más que proporcional. Si no se encuentran, sin embargo, no hay sensación de insatisfacción.

Existen además los atributos indiferentes (indifferent), donde su presencia o ausencia no contribuye ni a aumentar ni a disminuir la satisfacción del cliente. Los atributos cuestionables (questionable) que producen valoraciones contradictorias, por lo que generalmente las respuestas no caen en esta categoría. Los resultados cuestionables significan que la pregunta fue expresada incorrectamente, o que la persona entrevistada entendía mal la pregunta o señaló una respuesta incorrecta por error. Los atributos opuestos (reverse) son características del producto que no solamente no son deseadas por el cliente sino que él incluso espera lo opuesto.

Representación del Modelo Kano:



Figura 4: Modelo Kano. Fuente: (Bardales Evangelista, 2015)

La teoría de los atributos atractivos de Kano predice que los atributos de un producto son dinámicos, que a través del tiempo un atributo cambiará de ser indiferente a ser uno atractivo, así como de ser un atractivo a ser un unidimensional, y de ser un atributo unidimensional a ser uno obligatorio.

En esta investigación se utilizó una encuesta desarrollada con la metodología de Kano y se administró a la muestra por medio de una entrevista personal.

Siguiendo la metodología propuesta el cuestionario se compone de dos preguntas por cada uno de los atributos que se pretende medir. La primera de estas preguntas es llamada funcional, porque mide la respuesta de los encuestados si tuvieran el atributo en cuestión, es decir la reacción en los encuestados de que el producto puede satisfacer sus requerimientos. La segunda pregunta es llamada disfuncional porque mide la respuesta de los encuestados si NO tuvieran el atributo que se está midiendo.

Por cada atributo, usualmente el encuestado tiene cinco diferentes formas de responder, las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Formas de responder el cuestionario Kano.

ATRIBUTOS			Requerimientos disfuncionales (negativo)				
			Me gustaría 1	Es fundamental 2	Indiferente 3	No me gusta, pero lo acepto 4	No me gusta y no lo acepto 5
Requerimientos funcionales (positivos)	Me gustaría	1	Cuestionable	Atractivo	Atractivo	Atractivo	Deseada
	Es fundamental	2	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	Indiferente	3	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	No me gusta, pero lo acepto	4	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	No me gusta y no lo acepto	5	Inverso	Inverso	Inverso	Inverso	Cuestionable

Fuente: Elaboración propia

Entonces las posibles respuestas del cuestionario son las siguientes:

- Me gustaría:** refleja la actitud del entrevistado al preferir el atributo de una forma convincente y clara.
- Es fundamental:** refleja la actitud del entrevistado de que el atributo debe estar presente y lo desilusionará si no es así.
- Indiferente:** muestra las actitudes de los encuestados cuando no tienen ninguna relación con el atributo.
- No me gusta, pero lo acepto:** significa que el encuestado puede no afectarle en su satisfacción si encuentra o no encuentra presente el atributo en el producto que está buscando.
- No me gusta y no lo acepto:** refleja una actitud del encuestado de desagrado si encuentra presente el atributo o si no lo está.

Una vez aplicada esta metodología y definidas las motivaciones críticas del mercado objeto de estudio se procede a realizar un mapa de posicionamiento con el objetivo de definir donde se encuentra posicionada la empresa en la mente de los clientes respecto a la competencia, para diferenciar y sobresalir en el mercado.

2.5 Posicionamiento en el mercado

2.5.1 ¿Qué es el posicionamiento de mercado?

El posicionamiento de mercado es la capacidad de influir en la percepción del consumidor con respecto a una marca o un producto en relación con los competidores.

(Kotler, 2008) aporta una definición más clara y completa, al asumir que la posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia. Este autor define como elemento de importancia, el lugar que tiene un producto-servicio para el cliente, dada la subjetividad que pueda existir en la mente del individuo. Además, hace referencia a los atributos como elementos determinantes para la posición del producto.

Cuando se posiciona un producto o servicio este debe satisfacer las necesidades y perspectivas del mercado meta, en comparación con la competencia existente, la finalidad del posicionamiento es permanecer siempre en la mente del consumidor.

2.5.2 Estrategia de posicionamiento de mercado

Existen diferentes enfoques metodológicos para realizar estudios de posicionamiento. Uno de estos enfoques es el propuesto por (Oviedo, 2021), quien se plantea, como punto de partida, el conocimiento por parte de la empresa, de cómo perciben los consumidores su producto, de acuerdo a una serie de preferencias que estos tengan y en relación a otros productos o marcas competitivas. En función de ello, el autor sugiere el empleo de un mapa perceptual donde se reflejen dichas percepciones.

(Kotler, 2008), por su parte, basa su metodología sobre la decisión de alternativas de posicionamiento del producto- servicio objeto de estudio. En este sentido, el autor plantea la existencia de seis alternativas:

1. **Posicionamiento por atributo:** cuando una empresa establece su posicionamiento con base en el desempeño del producto, según atributos específicos, tangibles o abstractos.
2. **Posicionamiento por beneficios:** además del resultado del desempeño del producto respecto a ciertos atributos, también tiene en cuenta los beneficios que este aporta al cliente.
3. **Posicionamiento por uso/aplicación:** presenta el producto como el más apropiado para ser aplicado o usado en una situación específica.
4. **Posicionamiento por usuario:** asocia el producto a una determinada categoría de usuario, con base a características como estilos de vida, rasgos de la personalidad e historia de vida.

5. **Posicionamiento por competidor:** compara, de forma implícita o explícita, su producto o marca con el de un competidor, esperando situarse como una mejor alternativa que la del competidor.

6. **Posicionamiento por categoría de producto:** El producto es posicionado como líder en determinada categoría de producto (es más usado cuando se trata de nuevos productos) a partir de enfatizar las diferencias entre las características del producto en cuestión y los restantes del mercado.

Vale la pena señalar, que cuando se analiza el posicionamiento de una empresa o un producto, se tienen en cuenta aquellos beneficios que el consumidor espera recibir del producto-servicio. Sin embargo, cuando se realiza un estudio de posicionamiento teniendo en cuenta los atributos, lo que se valora es cómo la empresa entrega esos beneficios al cliente. Por lo anterior, se puede afirmar que el posicionamiento por atributos trasciende al posicionamiento por beneficios, resultando más completo el análisis.

Los enfoques metodológicos citados anteriormente, apuntan a que el posicionamiento es visto como la imagen que tienen los clientes de un producto-servicio frente a la competencia. Entonces, cuando se decide efectuar un estudio de posicionamiento, el estudio de la competencia resulta un elemento clave.

2.5.3 Diseño de un mapa de posicionamiento.

Los resultados de este tipo de estudio, se reflejan en los llamados **Mapas de posicionamiento**. Esta herramienta resulta muy útil para representar de forma gráfica la situación de la empresa o producto respecto a la competencia en función de determinados criterios. Estos ayudan a conocer la posición actual de una empresa en el mercado para adoptar estrategias de marketing

Los mapas de posicionamiento permiten hacer un análisis competitivo, donde se identifican las posiciones existentes de los productos o servicios de la empresa en cuestión y los de la competencia. Después de identificadas las posiciones a través del mapa, generalmente, se elige la estrategia o alternativa de posicionamiento más adecuada y se aplica.

2.5.3.1 Elementos para representar un mapa de posicionamiento

1. Formato

Aunque existen disímiles formatos para un mapa de posicionamiento, el más usado es el compuesto por un eje vertical y otro horizontal, que se cruzan. En los extremos de los ejes se sitúan el valor máximo y mínimo de cada parámetro a utilizar.

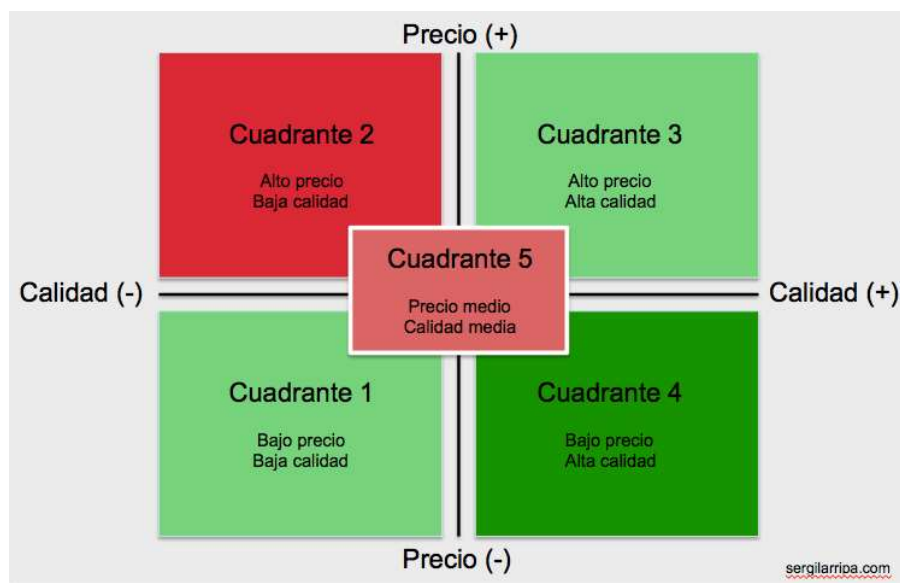
2. Atributos

Las propiedades del producto o servicio deben ser relevantes para el mercado meta se establecen como parámetros para entender las diferencias entre las marcas.

3. Valores

Cada elemento del producto debe establecerse como mayor o menor respecto a la competencia.

Tabla 3: Representación de un mapa de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia

2.5.4 Establecimiento del posicionamiento deseado

Esta etapa está integrada por la selección del posicionamiento deseado y el establecimiento de la diferenciación, para esto es importante el objetivo o el lugar que se desea alcanzar en la mente de los integrantes del mercado meta, si se quiere mantener o fortalecer la posición actual, apoderarse de una posición específica o reposicionarse. Igualmente, se deben evaluar tres condiciones inherentes a la organización:

- a) Los recursos y capacidades.
- b) El crecimiento y la cuota de mercado deseada.
- c) Los ingresos y ganancias que pueda obtener.

Ya definido el posicionamiento se procede a aplicar una auditoría de imagen, con el objetivo de determinar cómo los clientes perciben a la empresa.

2.6 Auditoría de imagen

(Villafañe, 2005) plantea, que la auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de la entidad para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de las políticas institucionales con el objetivo de mejorar los resultados y fortalecer el valor de la imagen pública.

El mismo autor plantea que es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de Imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello a un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación e integración de todos los instrumentos de Imagen y de Comunicación de la misma.

Según su propuesta, el modelo de auditoría de imagen tiene tres niveles:

- **Autoimagen:** O Imagen Interna de la organización, que consiste en las representaciones compartidas por los colaboradores acerca de las cualidades y potencialidades de la organización.
- **Imagen intencional:** Es la que se desea alcanzar en los públicos estratégicos o priorizados, es el establecimiento consensuado de un conjunto de características que definirían a la empresa ante sus públicos.

- **Imagen pública:** O externa, que son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo.

La aplicación de esta metodología, se refiere al análisis de los aspectos internos y externos, relativos a los individuos que se relacionan con la empresa para conocer y gestionar la imagen actual o para planificar un cambio a medio y a largo plazo.

Objetivos:

- ❖ Conocer el estado de los recursos y la situación de la imagen actual.
- ✓ Identificación, análisis y evaluación.
- ✓ Examinar las actuaciones internas y externas.
- ✓ Identificar puntos fuertes y débiles, reforzar el resultado y el valor de la imagen.
- ❖ Proceder a obtener la optimización.
- ✓ Diseñar y poner en práctica un conjunto de políticas y líneas de acción.
- ✓ Reforzar la imagen existente.

2.7 Estudio de reputación online

La gestión de la reputación online es un proceso continuo, sin fin. La confianza se gana día tras día y es por ello, que las empresas deben estar continuamente renovándose, detectando las necesidades de los consumidores y enfocando sus esfuerzos en mejorar el servicio (Cuesta, 2020). Para lograr esto es necesario realizar un estudio de la reputación online para medir y gestionar correctamente la presencia en la red.

De acuerdo con (Rodríguez, 2012) el estudio debe basarse fundamentalmente en tres pilares imprescindibles para poder medir la reputación online.

El primero de estos pilares consiste en **escuchar** qué se dice en Internet, monitorizar todo aquello que referencia a la empresa. Hay que observar quién habla y sobre qué e identificar aquellos bloques, espacios o portales web en los que gustaría o convendría ser citados.

El segundo pilar se fundamenta en **definir** la estrategia a seguir, cuáles van a ser los objetivos planteados y cómo se va a conseguir. Seleccionar las plataformas más adecuadas y que mejor se adapten.

Y el último pilar consiste, en la **medición de resultados** para determinar si la estrategia funciona o se realizarán ajustes para mejorar y cumplir totalmente los objetivos fijados en un inicio.

Ya definidos los anteriormente mencionados pilares, es necesario desarrollar un plan para la correcta gestión de la reputación online el cual se compone por los siguientes pasos:

1. Establecer los objetivos

Definir breve, clara y concisamente cuáles son los objetivos que se quieren conseguir al introducir una presencia en las redes sociales. Los objetivos fijados deben ser medibles, cuantificables, realistas y sobre todo alcanzables.

2. El mercado meta

Realizar un análisis del mercado meta, estudiar el tipo de público al que se puede dirigir. Posteriormente seleccionar una cuota de público objetivo, y explicar las razones que llevan a seleccionarlo. Resaltar las características más destacables del público objetivo, identificar sus intereses y necesidades.

También es conveniente tener en cuenta la regla del 1-9-90 de Jakob Nielsen, el autor plantea que, de todo el público objetivo, apenas un 1% será activo, un 9% participará en algunas ocasiones, y el 90% restante, será simplemente un consumidor de información.

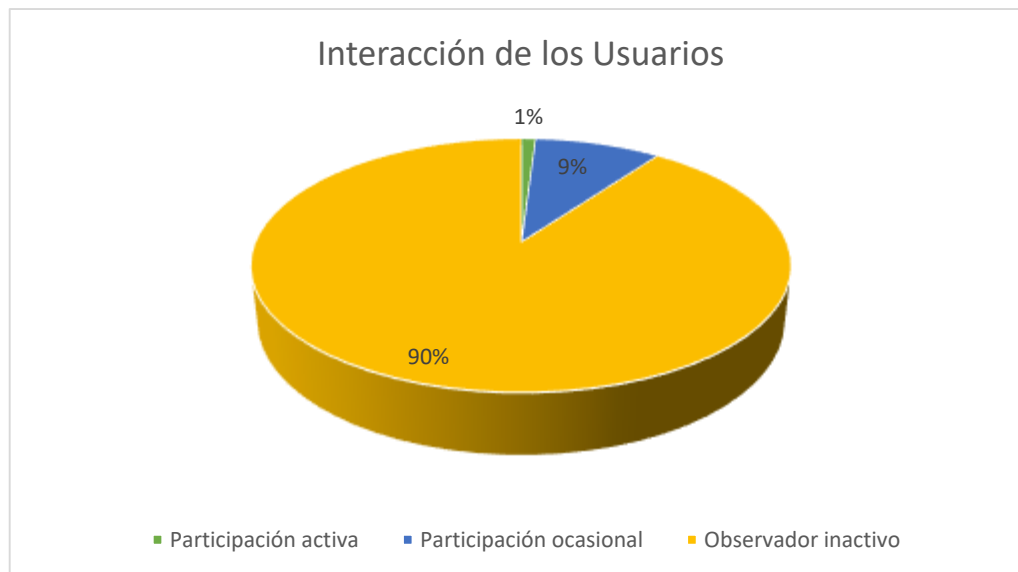


Figura 5: Interacción del público objetivo. Fuente: Elaboración propia.

3. Elección de los medios sociales a estar presente

Concretar en qué medios sociales se va a tener presencia. Seleccionar aquellas redes sociales dónde esté presente el público objetivo, así como tomar las decisiones de crear un blog o una página web.

- ✓ **Facebook:** Esta plataforma cuenta con más de 2449 millones de miembros, y traducciones a 70 idiomas. Actualmente la red social ofrece una variedad de servicios a los usuarios, los que se mencionan a continuación:
 - Lista de amigos: En ella, el usuario puede agregar a cualquier persona que conozca y esté registrada, siempre que acepte su invitación, también se pueden localizar amigos con quienes se perdió el contacto o agregar otros nuevos con quienes intercambiar fotos o mensajes. Para ello, el servidor de Facebook posee herramientas de búsqueda y de sugerencia de amigos.
 - Chat: Servicio de mensajería instantánea en dispositivos móviles y computadores a través de Facebook Messenger.
 - Grupos y páginas: Es una de las utilidades de mayor desarrollo reciente. Se trata de reunir personas con intereses comunes. En los grupos se pueden añadir fotos, videos, mensajes, etc. Las páginas, se crean con fines específicos y a diferencia de los grupos no contienen foros de discusión, ya que están encaminadas hacia marcas o personajes específicos.
- ✓ **Twitter:** se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tweets al día y maneja más de 800 000 peticiones de búsqueda diarias. La red permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, con un máximo de 140 caracteres, llamados tweets, que se muestran en la página principal del usuario. La mayor parte de los usuarios que usan Twitter son adultos mayores que no han utilizado otro sitio social con anterioridad.
- ✓ **Instagram:** Red social y aplicación para subir fotos y videos. Sus usuarios también pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro, y posteriormente compartir las fotografías en la misma red social o en otras como Facebook, Flickr y Twitter. El 27 de febrero de 2013, Instagram contaba con 100 millones de usuarios activos, solo dos años y medio después de la primera puesta en marcha. Significó un aumento de aproximadamente 10 millones de usuarios en poco más de un mes.

4. Los contenidos

Definir una estrategia clara de contenido, capaz de evolucionar apoyada en la escucha y en la participación de los clientes y además de medir las reacciones de estos (comentarios y opiniones) en cada red social donde tengamos presencia

5. La promoción

Es muy importante premiar la fidelidad de seguidores y fans. Esto puede conseguirse de diversas maneras y una de ellas es mediante privilegios a los fans, o mediante ofertas anunciadas en diversos medios sociales, que obligan a estar suscritos en alguna red social como por ejemplo Facebook.

6. ¿Quién se responsabiliza?

Es conveniente que se cuente con un experto en Reputación Online para gestionar la presencia en redes sociales, un Community Manager. Actualmente esta profesión es totalmente nueva.

Las funciones principales del Community Manager es crear contenido de interés, conversar con los seguidores, mantener un contacto con ellos y detectar sus necesidades, para posteriormente transmitir los resultados a los responsables de la empresa.

7. Evaluar los resultados.

Evaluar periódicamente la presencia en las redes sociales, recoger datos, aplicar indicadores, comprobar que se están cumpliendo los resultados, realizar comparativas con la competencia y con la misma empresa respecto a los meses o años posteriores.

Prestar atención a los datos que indican la satisfacción del cliente, sus experiencias, sus opiniones y medir el impacto de todo ello con las herramientas adecuadas.

8. Publicar los resultados obtenidos.

Comunicar los resultados obtenidos a los responsables de la empresa para poder llevar a cabo las medidas oportunas para corregir los posibles aspectos negativos encontrados en el estudio, y potenciar aún más los aspectos positivos, generando una reputación online positiva, buena, firme y aceptable.

2.8. Análisis de las brechas

2.8.1 ¿Qué es un análisis de brechas?

Un análisis de brechas o análisis GAP es un proceso que se utiliza para comparar el desempeño real de la empresa con el desempeño deseado, se entiende también como el espacio en el cual encuentra actualmente y donde le gustaría estar.

Llevar a cabo dicho análisis puede ayudar en:

- ✓ Desarrollar un plan de acción a implementar para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ Identificar los puntos débiles y las causas de dichas brechas.
- ✓ Medir los recursos actuales para que puedan usarse de manera más eficiente en el futuro.

El análisis de las deficiencias es un proceso relativamente sencillo que implica una amplia investigación y planificación.

2.8.2 Pasos para realizar un análisis de las brechas

Análisis de la situación

En primer lugar, el hotel necesita realizar un análisis del estado actual de sus operaciones para determinar donde iniciar el análisis.

Definir los objetivos

Se definen los objetivos, al hacerlo la entidad puede realizar un seguimiento de su progreso para garantizar la eficiencia de cada iniciativa, estos deben de ser medibles.

Identificar la Brecha

Al establecer los objetivos es crucial definir y comprender las brechas existentes entre el estado actual y el deseado de la empresa.

Crear un plan de acción

Con la información recopilada en los pasos anteriores, se procede a definir un plan de acción.

Conclusiones parciales

Para alcanzar el objetivo que se propone esta investigación es necesario seguir una metodología que responda a las características de la empresa y se ajuste a los objetivos que se desea cumplir, para esto se tuvieron en cuenta tanto el análisis de los antecedentes como la situación actual del hotel.

Capítulo 3: Discusión y análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos. Dichos resultados obtenidos fueron recaudados gracias a las herramientas utilizadas, que permitieron darle respuesta a los objetivos y las variables planteadas en dicha investigación.

A continuación se muestra una tabla resumen de la metodología aplicada, así como los pasos por los que atravesó y las herramientas utilizadas:

Tabla 4: Metodología aplicada.

Etapas	Pasos	Herramientas
Conocimiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del Hotel Los Delfines • Identificación de los Mercados claves • Selección del mercado Objeto estudio • Perfil del Mercado • Modelo de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Análisis de las estadísticas del ZUN del Hotel • Aplicación del cuestionario Kano
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Interno y externo • Auditoria de imagen • Estudio de Reputación Online 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DAFO • Encuestas • Entrevistas • Observación directa
Determinación de las Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos • Evaluación del desempeño actual de la empresa • Identificar las brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas • Estudios de mercado anteriores
Plan de Acción		

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Caracterización del Hotel Islazul Los Delfines

El hotel Los Delfines, perteneciente al grupo hotelero Islazul con categoría tres estrellas y modalidad de operación “todo incluido” es un complejo turístico con una vasta experiencia en la cultura de la hospitalidad. Se encuentra ubicado en el balneario de Varadero calle 39 en primera línea de playa. Preparado para recibir grandes grupos de turistas cuenta con una capacidad de 103 habitaciones climatizadas, en su interior están equipadas con nevera, servicio telefónico nacional e internacional y televisión vía satélite.

Como Villa “Los Delfines” fue inaugurada el 20 de diciembre de 1974 recibiendo ese mismo día los primeros turistas internacionales de nacionalidad canadiense.

Después de 20 años de trabajo ininterrumpidos, la Villa fue cerrada para una remodelación total en el año 1994. Reabriendo sus puertas el 3 de Julio de 1995, convirtiéndolo en hotel, perteneciente a la Cadena Horizontes.

Para lograr este producto se contó con el financiamiento de la Agencia Press Tours, convirtiéndose esta en la exclusiva en su comercialización. La reparación realizada significó un cambio total en la estructura del Hotel, la cual se describe a continuación:

- Lobby Bar – abierto las 24 horas; magnífica ubicación y capacidad de 90 personas, posee una bella terraza sobre la arena.
- Pizza Grandi – con una capacidad de 8 mesas y con vista al mar, entre los dos módulos.
- Restaurante Buffet- con capacidad de 78 comensales con una magnífica vista y una adecuada decoración.
- Grill- con una amplia terraza y una capacidad de 80 personas.
- Amplia cocina con área fría y caliente, condiciones de fregado y áreas de almacén.

De dimensiones no muy extensas posee en su estructura arquitectónica cuatro bloques diferenciados por su tipología constructiva:

- El bloque más antiguo presenta un estilo colonial y fue construido en el año 1934 denominado Galeón Imperial (Colonial) cuenta con 10 habitaciones estándar 1 Triple y 4 demisuite, en él se encuentran ubicados además el Restaurante La Sirena y el Restaurante Imperial.

- El Emperador (Derovara) su construcción es del año 1950, cuenta con 36 habitaciones estándar y 9 demisuite. El lobby bar Emperador está situado en su planta baja. Además, se encuentran varias oficinas administrativas como la Dirección, Presstour, Servicios Técnicos y Protección física, la oficina de Compras y la Tienda.
- Los Corales (Calle 39) cuenta con 36 habitaciones estándar incluyendo una habitación adecuada con todos los aditamentos necesarios para minusválidos. El Snack Bar Los Corales desarrolla su actividad en este bloque.

La Sirena (Calle 38) cuenta con 7 habitaciones estándar.

3.1.1 Misión

Satisfacer las expectativas de los clientes con un servicio eficiente y competitivo en un ambiente agradable y familiar con alto índice de repitencia, garantizando la calidad y promoción del producto turístico, con un sello distintivo de belleza arquitectónica y alta profesionalidad en los diversos servicios ofertados.

3.1.2 Visión

Fomentar valores en el hotel que conduzcan a reforzar el sello distintivo en el Polo Turístico de Varadero: sentido de pertenencia, disciplina, profesionalidad, unidad del colectivo, creatividad, trabajo en grupo y calidad en los servicios brindados.

El hotel presenta en su **objeto social** la operación, comercialización y promoción del producto turístico de sol y playa; la prestación de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, así como otros propios de la actividad hotelera.

La instalación se dirige a lograr la satisfacción de sus clientes en función de los diferentes servicios que ofrece:

- Recepción: brinda servicios durante 24 horas de Caja de Seguridad, Toallas de Piscina, Teléfono, Taxi, Renta de Autos, Maletero, Información al cliente, Cuarto de equipaje, Tarjeta de Crédito, Cambio de Moneda.
- Lobby bar: ofrece durante 24 horas bebidas alcohólicas, no alcohólicas, cocteles cubanos e internacionales.
- Snack bar: ofrece coctelería y comestibles ligeros.
- Restaurante Buffet: para desayunos, almuerzos y cenas. Están establecidos días temáticos.

- Restaurante Internacional: es especializado a la carta, se ofrece comida internacional, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Animación diurna y nocturna: se ofrecen juegos pasivos, billar y tenis de mesa, también están presentes a disposición de los clientes deportes náuticos no motorizados incluyendo implementos de buceo no profesionales.
- Servicios de Tumbonas.
- Piscina Interior.
- Tienda.
- Alojamiento.

El hotel ha alcanzado una serie de logros y distinciones durante el período de explotación que pueden apreciarse de la forma siguiente:

- 1996-1997: Vanguardia Nacional
- 1998: Movimiento por la Excelencia
- 1998: Destacado en Temporada Alta.
- 1998: Destacado aporte a la Salud
- Fue Centro destacado XIV Festival UJC
- 1998: Centro Libre de Delitos
- 2000: III Festival Culinario Internacional.
- 2001: 1er Premio Convención de Turismo
- 2002: Cumplidor de Propina a la Salud
- 2002: Colaboración Damnificados del Ciclón
- 2002: Gran Premio Convención de Turismo
- 2002: Instalación Vanguardia Nacional
- 2003: Empresa en Perfeccionamiento Empresarial
- 2003: Merecedor del Aval de Licencia Sanitaria
- 2007: Merecedor del Aval de Seguridad y Protección contra Incendios
- 2011: 1er lugar en la Emulación de la Calidad del Grupo Islazul en Varadero
- 2011: Certificado por el cumplimiento del Saneamiento Ambiental

Principales mercados:

- ❖ Canadá
- ❖ Italia

❖ Cuba (mercado interno)

Dimensión de la entidad: Cantidad total de trabajadores: 169 de ellos 81 son mujeres y 88 hombres.

El hotel posee una estructura interna compuesta por:

- ❖ Dirección general
- ❖ Relacionista Público
- ❖ Jefe de RRHH
- ❖ Departamento de Economía
- ❖ Departamento de Recepción Hotelera
- ❖ Departamento de Ama de Llaves
- ❖ Departamento de Servicio y Gastronomía
- ❖ Departamento de Cocina
- ❖ Equipo de Compra
- ❖ Equipo de Servicios Técnicos

3.2 Análisis del mercado objeto de estudio.

Se seleccionó como el mercado objeto de estudio para la presente investigación a Canadá por petición de la gerencia del Hotel. Se tienen en cuenta para este análisis los resultados de los indicadores comerciales y estudios de mercado anteriormente realizados por el hotel

3.2.1 Mercado emisor canadiense

Es conocido que el turismo canadiense ha constituido durante décadas el principal emisor de visitantes internacionales hacia Cuba, en 1985 cuando la isla recibió 243.026 turistas internacionales, 40.727 procedían de Canadá. Desde el año 1994, fecha en la que se creó el Ministerio de Turismo en Cuba hasta el pasado año 2021 se han reportado 18.348.048 arribos de canadienses. Al cierre del mes de agosto del 2022, cuando el acumulado de visitantes al país alcanzó los 971.455, los turistas canadienses con el 30,7 % de participación ocuparon la primera posición con 298.410 arribos.

3.2.2 Perfil del turista canadiense

Más del 50 % de los turistas canadienses que visitan el hotel son adultos en edades que fluctúan entre los 20 y 45 años, por lo que aun pertenecen a la población laboralmente activa en Canadá y viajan generalmente en parejas. En su mayoría son

empleados del sector público, con niveles de ingresos anuales que oscilan entre los quince mil y cincuenta mil dólares americanos, lo que explica que muchos opten por hoteles de tres y cuatro estrellas y seleccionen el producto turístico de estancia “Todo incluido” en zonas de playas.

Son personas de elevada educación formal, con un nivel de instrucción medio-superior y un alto nivel cultural. Los francófonos son alegres y comunicativos, se identifican más con el latino, mientras que los anglófonos son más flemáticos. Por su diferencia idiomática no les gusta salir juntos en excursiones.

Estos clientes se caracterizan por ser muy exigentes a la hora de escoger un producto o servicio según la relación precio-calidad, sus gastos son muy planificados compran solo lo necesario y aprecian las recomendaciones de familiares, amigos y las reseñas en redes sociales para viajar.

Salen de viaje fundamentalmente en meses de invierno, registrándose un aumento en diciembre, motivados por la modalidad de “sol y playa”, seguido por la búsqueda de la tranquilidad y el descanso. Sus estancias son de 7, 14 a 21 días.

Este tipo de turista organiza sus viajes fundamentalmente a través de la contratación de los servicios de turoperadores y líneas aéreas canadienses.

Según la observación participante y las entrevistas realizadas a los trabajadores y directivos del hotel Los Delfines, los turistas canadienses que eligen el hotel se caracterizan principalmente por ser personas de poder adquisitivo propio de clase media – baja, que viajan por una semana como promedio, predominando el viaje en familia. Estos clientes son complacientes y poco exigentes, eligen opciones complementarias baratas, no repiten excursiones, son amantes de la naturaleza, vienen motivados principalmente por la modalidad “Sol y Playa” y la seguridad del entorno.

Al analizar los hábitos de conducta de este mercado en base a criterios aportados por clientes internos y directivos de la instalación y en informes emitidos por la delegación del Mintur en Varadero, más del 80 % de las opiniones señalan como principales necesidades del mercado canadiense:

- Contar con atracciones turísticas fuera del hotel
- Relacionarse con la población cubana

- Conocer el modo de vida y costumbres de los cubanos
- Experimentar experiencias turísticas cortas
- Conocimiento e interacción con la naturaleza tropical de Cuba

3.3 Análisis estratégico DAFO aplicado al Hotel Los Delfines

El análisis DAFO es presentado en forma de matriz 2x2, de manera que cada uno de los elementos analizados es visualizado fácilmente. Mediante un análisis del entorno externo y las características internas del hotel.

Fortalezas

1. Instalación ubicada en primera línea de playa
2. Buena relación calidad-precio en los servicios ofertados
3. Alto nivel de satisfacción de los clientes
4. Profesionalidad del personal
5. Experiencia de su fuerza de trabajo
6. Programa de actividades variado y buen equipo de animación

Debilidades

1. Deterioro del estado físico de la instalación
2. Insuficiente dominio de idiomas por parte de los trabajadores
3. Ineficiente gestión de las TIC en la instalación
4. Poca variedad en las ofertas gastronómicas.

Oportunidades

1. Entorno natural favorable con una franja de playa de máxima calidad.
2. Reconocimiento internacional del polo turístico
3. Seguridad en el destino Cuba.
4. Reputación online favorable en redes sociales

Amenazas

1. Inestabilidad de los proveedores
2. Campañas difamatorias por parte de los Estados Unidos
3. Crisis económica mundial

Tabla 5: Matriz DAFO.

DAFO	O1	O2	O3	O4	Subtotal	A1	A2	A3	Subtotal	Total
F1	X	X	-	X	3	-	-	-	0	3
F2	-	X	-	X	2	X	-	X	2	4
F3	X	X	-	X	3	X	X	-	2	5
F4	-	X	-	X	2	-	X	-	1	3
F5	-	X	-	X	2	-	-	-	0	2
F6	X	-	-	X	2	-	-	-	0	2
Subtotal	3	5	0	6	14	2	2	1	5	19
D1	X	X	-	X	3	-	-	-	0	3
D2	-	-	-	-	0	-	-	-	0	0
D3	-	-	-	X	1	-	X	-	1	2
D4	-	X	-	X	2	X	X	X	3	5
Subtotal	1	2	0	3	6	1	2	1	4	10
Total	4	7	0	9	20	3	4	2	9	

Fuente: Elaboración propia

Problema estratégico general:

A pesar de ser fuertes en la alta profesionalidad de la prestación de servicios y en el elevado índice de satisfacción del cliente con que cuenta el hotel, persiste la pobre variedad de ofertas gastronómicas, la dificultad en el dominio del idioma, la ineficiente gestión en uso de las TIC y el deterioro de la infraestructura y el equipamiento son problemáticas que atentan a la imagen empresarial del hotel.

Solución estratégica general:

Se llega a la conclusión de que el Hotel Los Delfines debe adoptar una estrategia ofensiva, tomar ventaja de su entorno y situación geográfica privilegiada, seguir gestionando correctamente la reputación online para atenuar los efectos del bloqueo y las campañas difamatorias.

3.4 Aplicación del cuestionario Kano

El instrumento que se utilizó es un cuestionario a través de la técnica de la encuesta. El cuestionario usado se basa en las dimensiones de la variable empleada (18 ítems). Ver anexo 2

Dicho cuestionario fue adaptado de (Bardales Evangelista, 2015)

3.4.1 Población

La población la constituye los turistas canadienses que se hospedaron en el Hotel Los Delfines en el mes de noviembre.

3.4.2 Muestra

La encuesta se aplicó a la muestra seleccionada de los clientes Hotel Los Delfines durante la última semana de noviembre. Dicha muestra está conformada por 20 turistas canadienses

La recolección de los datos fue en forma física (cuestionario impreso) y guiado por el encuestador. Posteriormente se realizó el proceso respectivo (ingreso de datos, procesamiento y salidas para interpretación).

3.4.3 Consideración ética

Para efectos de la investigación, se brindó toda la información correspondiente a los participantes, explicando la naturaleza del estudio, los objetivos y el desarrollo del mismo, explicándoles a su vez que los resultados obtenidos fueron para fines exclusivos de la investigación, y por ende fueron confidenciales.

Es importante recalcar que a los individuos se les informó que podrían participar voluntariamente del estudio, Luego de aclarar cada uno de los puntos antes mencionados y de confirmar que los participantes entendieron correctamente, se les proporcionó a cada participante una hoja correspondiente al Consentimiento informado, donde indicó su participación de manera voluntaria y explica de manera clara y precisa la información respecto a la investigación, los beneficios, los objetivos del estudio, así como la entrega de los resultados si así lo desearon y, además, que no se les pidió nada a cambio de su participación, y que no obtuvo ningún beneficio económico o material.

3.4.3.1 Presentación de los resultados del cuestionario

Como resultado se obtuvieron respuestas aceptables, debido a la sencillez del léxico empleado a través de herramientas de recolección utilizadas; que facilita recopilar los datos

útiles para el mejor desarrollo de la imagen del Hotel Los Delfines lo que nos permitió realizar un diagnóstico sobre los atributos más importantes para los clientes.

En el atributo número 1 (ver anexo #3) “Si el hotel estuviera en zona de playa” se tiene que un 60 % de los encuestados lo considera un **atractivo**, a su vez el 35 % lo manifiestan como un atributo **obligatorio** y el 5% se muestran **indiferentes**.

En el caso del atributo número 2 (ver anexo #4) “Si la habitación del Hotel es climatizada” el 35% de los encuestados lo toma como un atributo **atractivo**, el 40% lo considera como **obligatorio**, el 15% como **deseado** y 10% restante se muestran **indiferentes**.

En el atributo número 3 (ver anexo #5) “Si la habitación está limpia y con confort” el 50% de los encuestados lo manifiesta como **deseado**, el 35% por su parte lo considera como **obligatorio** y el 15% **indiferentes**.

El atributo número 4 (ver anexo #6) “Si el hotel tiene variedad en las ofertas gastronómicas” el 50% de los encuestados lo considera un **atractivo**, mientras que el 25% lo considera **obligatorio**, el 10% **deseado** y el 15% se muestra **indiferente**.

El atributo número 5 (ver anexo #7) “Si el hotel tiene una buena calidad en los servicios” el 80% de los encuestados lo considera un **atractivo**, y el 20% lo considera **obligatorio**.

El atributo número 6 (ver anexo #8) “Si el hotel mantiene los precios” el 85% lo considera un **atractivo**, el 10% como **deseado** y el 5% como un atributo **obligatorio**.

El atributo número 7 (ver anexo #9) “Si el personal tiene dominio del idioma” el 40% lo considera deseado, el 30% como **atractivo**, un 15% se muestra como **indiferente**, de igual manera el 15% restante lo considera **obligatorio**.

El atributo número 8 (ver anexo #10) “Si el hotel tiene buena seguridad” el 35% lo considera un atributo **obligatorio**, el 30% como algo **deseado**, el 20% se muestra **indiferente**, y el 15% como un **atractivo**.

El atributo número 9 (ver anexo# 11) “Si la piscina del hotel cumple con los estándares de salubridad” el 35% lo considera como algo **deseado**, otro 35% de los encuestados como algo **obligatorio**, el 20% como un **atractivo** y el 10% se muestran **indiferentes**.

Como se puede apreciar, los atributos 5 y 6 se muestran con mayor porcentaje, posicionándose como los principales atractivos, por este motivo fueron identificadas como las motivaciones críticas del mercado objeto de estudio.

3.5 Posicionamiento del Hotel Los Delfines respecto a la competencia

Como se puede observar los atributos señalados con mayor importancia por el mercado canadiense son la relación calidad-precio, por lo que se procede a realizar un posicionamiento en el mercado del hotel objeto de estudio respecto a los competidores en base a la relación calidad precio.

En una entrevista realizada al jefe comercial del hotel, se logró identificar los principales competidores.

Principales competidores

- ✓ Hotel Gran Caribe Sun Beach
- ✓ Mar del Sur Aparthotel
- ✓ Hotel Club Tropical

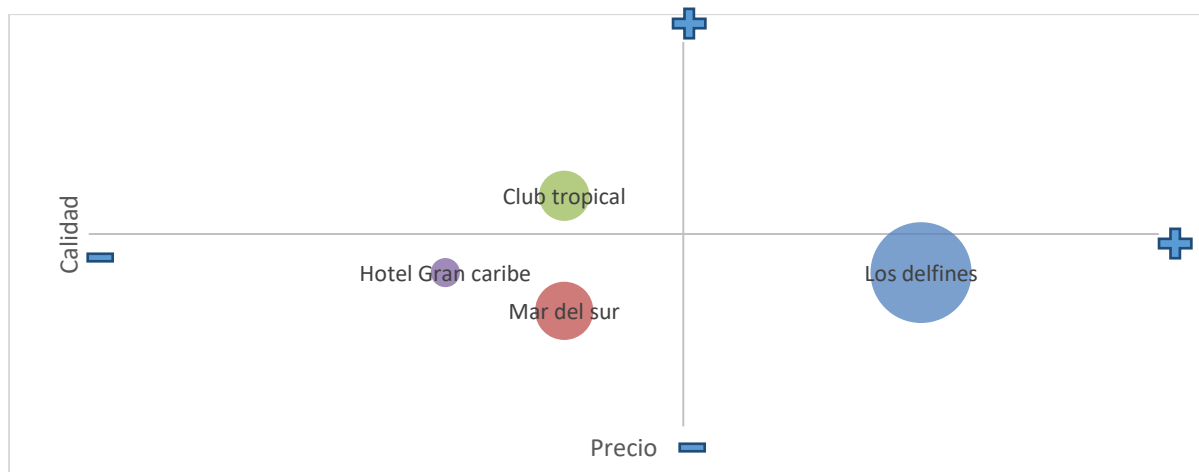


Figura 6: Posicionamiento del Hotel Los delfines en el mercado canadiense respecto a la competencia. Fuente: Elaboración propia

Estrategias para fortalecer el posicionamiento actual

- ✓ Desarrollar una estrategia de liderazgo en precios.
- ✓ Establecer una estrategia de diferenciación.
- ✓ Ser reconocido en el mercado como un hotel que ofrece un servicio de calidad.

3.6 Resultados de la auditoría de imagen realizada al Hotel Islazul Los Delfines

Las herramientas para la recopilación de información, permitió obtener las siguientes valoraciones por dimensiones:

3.6.1 Dimensión autoimagen

- Según las entrevistas realizadas al 100% de los trabajadores del hotel, solamente el 63.1% conoce el año de creación de la entidad, el resto tenía dudas o estaba equivocado, todo ello teniendo en cuenta que el 87.3% tiene más de un año de trabajo en el hotel.
- Referente a la filosofía o misión de la organización solo el 47.3% la conoce, el 10% la desconoce y el 42% presenta dudas al respecto. El resultado se considera como aceptable entre los mandos intermedios con alta tendencia a bueno, sin embargo, es notable que solamente uno de los diez jefes de áreas entrevistados expresa conocer plenamente la misión y los objetivos del centro. Los técnicos muestran un conocimiento aún menor, pues los resultados mostraron un bajo conocimiento del diseño estratégico.
- En cuanto a la posición en el mercado el 100% considera que el hotel no es líder, pero se encuentra ubicado en un lugar ventajoso.
- Existe una orientación estratégica bien definida hacia la satisfacción del cliente.
- Los directivos se preocupan por la atención a diversos segmentos que hacen uso de la instalación y simplifican su gestión mediante las ventas online. Como parte de la cadena Islazul posee un sitio en www.islazul.cu y sus servicios se promocionan www.cubahotelbookings.com
- El hotel Los Delfines responde a las exigencias mínimas del mercado actual. El personal está altamente calificado para satisfacer las demandas de los diferentes mercados.
- El equipamiento tecnológico no responde en su totalidad a las necesidades y demandas.
- Orientación hacia la innovación: cuenta con el banco de problemas, se incentiva a la participación en encuentros de técnicas gastronómicas y culinarias.

- En cuanto a las políticas de producción como financiación y de recursos humanos, son positivas, cuenta con convenios, los contratos de códigos establecidos y se aprecia un adecuado arbitraje en los conflictos.
- No cuentan con una estrategia de comunicación interna, ni políticas que normen esta práctica.
- Los directivos actúan de forma consiente y planificada, existen los espacios formales definidos, todos poseen de tres a cinco años como cuadro administrativo, tienen un nivel educacional en correspondencia a las funciones, no todos poseen nivel idiomático.

3.6.2 Dimensión imagen intencional

- La identidad visual corporativa

El hotel a pesar de contar con un isotipo propio que define su identidad, no es la identificación establecida para su reconocimiento, por tanto se identifica con el logo de la Cadena Islazul, este puede ser encontrado en los soportes propios de la comunicación escrita, formada por todo el sistema de modelajes, identificación y papelería en general (hojas de carta, tarjetas de presentación, sobres, hojas de fax, bloc de notas, carpeta institucional, gomígrafos, tarjetas de registro y pases genéricos) Es a través de estos medios que fluye la información interna de la institución, cada uno con formatos y dimensiones definidas, colores y estructura de la entidad.

El logotipo se basa en la combinación de las palabras Isla y Azul, en los colores azul oscuro y cian, que representan el mar y al cielo de una isla en el caribe. Sobresale una mancha de la Z que representa la configuración geográfica de Cuba. En la parte superior aparece en menor dimensión: GRUPO HOTELERO, que es el nombre que diferencia e individualiza a Islazul como proveedor de servicios hoteleros y es la representación de la razón social del grupo. En la parte inferior izquierda aparece el lema: "Por toda Cuba" que es el que se utiliza para su publicidad y promoción. El tipo de nombre de la marca es simbólico.

Se cumple con las funciones de la marca: visible, legible, adaptable, compresible, recordable y asociable.

Las tipografías, tipos de letra a emplear no varían ya que armonizan con la marca y los atributos del grupo. Se aprecia combinación de letras altas y bajas, Sans-Serif de tipo

normal. El color es el elemento que da vida a la forma de la marca y contribuye a determinar su personalidad.

En cuanto al vestuario, el personal está uniformado y los diseños son específicos para cada puesto de trabajo y la labor que estos desempeñan.

- Análisis de la comunicación

El hotel no cuenta con una revista propia, publicaciones periódicas ni boletines informativos. Si posee correo electrónico y se hace uso de él, empleado por el personal directivo mayormente.

Es poco promocionado en los medios de comunicación.

Tiene una presencia activa en redes sociales y una buena reputación online.

- Comunicación de Marketing:

Es realizada por el Relacionista Público, existiendo el servicio de reclamación y atención al público. No se facilita periódicamente información a los medios, ni se realizan convocatorias de ruedas de prensa.

3.6.3 Dimensión imagen Pública

- Económico

La situación es desfavorable pues ningún acreedor considera que la organización cuente con recursos financieros fuertes y son del criterio que la instalación no opera con pronto pago. La actitud del hotel ante desacuerdos financieros puede catalogarse de buena si se toma en cuenta que ningún proveedor percibe hostilidad en su accionar.

- Académico – científico

En tanto las consideraciones emitidas por el entorno académico, dan muestra de la preparación y calidad de su personal, criterios que prestigian la organización, esta fortaleza debe aprovecharse para la realización de eventos, reuniones de trabajo y otras modalidades que permitan al hotel una mejor posición dentro del sistema hotelero.

Se valora de buena la calificación del personal.

Las necesidades de capacitación se encuentran en técnicas de dirección, medio ambiente e idioma.

- Comunidad

Se reconoce como una organización que aporta solo beneficios a la comunidad, destacando como aspecto positivo que el hotel constituye una fuente de empleo.

Entre los aspectos negativos del hotel se encuentra la contaminación por desechos sólidos.

- Comercial

La competencia refiere que el Hotel Los delfines destaca por la preparación profesional de sus empleados y de poseer una buena relación calidad – precio en los servicios ofertados. Asimismo el entorno comercial reconoce como sus principales ventajas competitivas su ubicación geográfica y el nivel de aceptación del cliente.

- Proveedores

Los principales suministradores con los que cuenta la entidad son: ITH, Frutas Selectas, COPEXTEL, CIMEX, Acueductos y Alcantarillados, BRASCUBA, Productos Lácteos, Empresas Ciego Montero, Havana Club Internacinal, ETECSA, y CUPET.

Los proveedores tienen generalmente gran fuerza sobre la instalación, por lo regular son suministradores únicos, lo que trae como consecuencia, que su gestión resulte en muchos casos, determinante para el correcto funcionamiento del hotel.

3.6.4 Puntos fuertes y débiles identificados en la auditoria de imagen realizada en el Hotel Los Delfines

Puntos fuertes:

- El hotel tiene bien definido su estructura interna.
- La orientación estratégica tiene un enfoque a los clientes.
- Los valores más reconocidos son: hospitalidad, honestidad y trabajo en equipo.
- Las políticas de recursos humanos son reconocidas y aceptadas por los trabajadores.
- El personal se caracteriza por su alta preparación técnica.

- El entorno académico considera que la preparación de su personal se corresponde con sus funciones.

Puntos Débiles:

- Un porcentaje significativo de los trabajadores desconoce la visión y la misión de la organización.
- Se necesita rediseñar acciones de capacitación en idiomas y técnicas de especialización.
- La historia fundacional no es ampliamente conocida por su público interno, lo que limita el sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Aun cuando el comportamiento de la comunicación interna fue reconocido como favorable, no se aprovechan los canales de comunicación mediatizados, específicamente el correo electrónico, que puede ser utilizado solo por los directivos.
- No se garantiza la capacidad tecnológica que demanda el hotel.

3.7 Estudio de reputación online

Presencia digital del hotel Los Delfines

El análisis de la presencia digital se llevó a cabo desde el 15 de septiembre del 2022 hasta el 15 de noviembre de 2022.

Se evaluó con la plataforma turística TripAdvisor cuenta con una calificación de 65 de 100 valorándose las críticas de este con más 1045 opiniones positivas. Además, se presenta a continuación un análisis del posicionamiento en Google, el diagnóstico en redes sociales del hotel y su página web.

a) Posicionamiento en Google

Este análisis se ejecutó de acuerdo con la frecuencia de utilización de las palabras clave del hotel. Para ello, se analizó las cadenas de búsquedas utilizadas frecuentemente como: Hotel Los Delfines Varadero, Hotel Delfines, Islazul Los delfines Hotel y Los Delfines Hotel Cuba

Diagnóstico en Redes Sociales

Este diagnóstico se llevó a cabo durante 1 meses, desde el 01 de octubre de 2022 al 01 de noviembre del 2022 y se monitoreó las redes sociales del Hotel. Así se encontró que la fanpage de Facebook tiene un mejor nivel de interacción respecto a Instagram y Twitter, con una evolución semanal de 6.12% y una interacción de 6.02% con un promedio de 356 publicaciones. Por consiguiente, en Facebook la página oficial del Hotel cuenta con un total de 10 mil seguidores. Instagram por su parte al ser una red social netamente visual atrae al público joven y genera una comunidad digital referente a los servicios turísticos ofertados. En ese sentido, el número de seguidores del Hotel Los Delfines es de 443 usuarios registrados y muy de lejos Twitter con 43 seguidores. De esta forma, se evidencia la acogida que tiene la red social Facebook por el tipo de contenido que manejan, siendo en su mayoría fotos.

Cabe destacar que, a pesar de los esfuerzos por incrementar la interacción en Twitter con mayor cantidad de publicaciones, Facebook es la red social más visitada y con mayor interacción con los usuarios

Así mismo, la mayor interacción se refleja en Facebook con 9329 reacciones, comentarios y compartidos; mientras que Instagram registra 285 y Twitter apenas logra 29 interacciones durante el periodo de monitoreo. En consecuencia, se debe evaluar si Twitter es una red social que representa un aporte a la marca, caso contrario la mejor opción es eliminarlo y enfocarse en las otras redes del hotel

Además, los hashtags más utilizados son: #HotelesIslazul #IslazulVaradero #VaraderoTravel #Cuba #hotellosdelfines #Cubaescultura #CubaÚnica #VaraderoBeach #Seguroteencantara #SunsetPics #SummerTime #SummerVibes #Islazul #HotelesIslazulsiemprecreciendo #PortodaCuba. Mostrándose un manejo adecuado de estas etiquetas, pero se puede implementar hashtags cortos de la esencia o eslogan del hotel.

b) Diagnóstico del sitio web

En la tabla 6, se muestra que el Hotel Los Delfines tiene un nivel de 6.6 sobre 10 en el análisis web. Mostrándose una puntuación relativamente baja puesto que debería ubicarse sobre 8. Donde las acciones de marketing y tecnología poseen puntuaciones sobre 6, mientras que la accesibilidad tomando en cuenta que el hotel no tiene página

web propia, sino que promociona sus servicios a través de la página de la Cadena Islazul por lo que recibe una puntuación de 5.6, en experiencia registra 4.8. Entonces el hotel debe enfocarse en varios aspectos de la experiencia, como: la popularidad, la usabilidad desde dispositivos móviles, la actualización frecuente, la revisión de enlaces internos, la cantidad de contenido y la resolución de imágenes.

Tabla 6: Diagnóstico del sitio Web.

Ítems	Puntuación
En general	6.6
Accesibilidad	5.6
Experiencia	4.8
Marketing	6.1
Tecnología	6.5

Fuente. Elaboración propia.

Los objetivos primordiales para esta estrategia son:

1. Aumentar la interacción en las redes sociales del hotel en un 15%, a través contenido variado para atraer a cada uno de los públicos objetivos, en un plazo de 3 meses.
2. Acrecentar la visibilidad de la marca del hotel en los medios digitales en un 20%, mediante contenido viral sobre los servicios turísticos, consolidándose como tendencia en el mercado actual, por 4 meses.
3. Incrementar la capacidad de respuesta en redes sociales, en un 10%, a través de un monitoreo frecuente con herramientas tecnológicas, para generar seguridad en los clientes y posibles clientes.

Las acciones para cada objetivo son:

Objetivo 1: Generación de retos, concursos, juegos sobre los servicios ofertados por el hotel.

Objetivo 2: Generación de contenido informativo sobre: servicio de hospedaje, de comida, viajes o rutas turísticas, de platos típicos, rutas comerciales, culturales y naturales.

Objetivo 3: Respuesta rápida a las preguntas y comentarios negativos que los clientes realicen, seguimiento a los comentarios negativos y búsqueda de soluciones para éstos.

Monitoreo de la reputación online

Los indicadores que se utilizarán para medir esta estrategia son:

- Facebook: Me gusta en publicaciones, comentarios (positivos, negativos, neutros), fans, alcance, compartidos, reacciones, tipos de contenido (imagen, texto, historias, video, enlaces), quejas realizadas, solucionadas y pendientes.
- Twitter: Me gusta en tweets, retweets (positivos, negativos, neutros), tipos de contenido (media, links, hashtags y menciones), seguidores, quejas realizadas, solucionadas y pendientes.

3.8 Análisis de las brechas

Partiendo del estudio de reputación online y la auditoría de imagen realizada en el Hotel Los Delfines permitieron identificar las brechas que se muestran a continuación:

Brecha 1:

Esta brecha viene dada por lo que espera el cliente y la experiencia que ofrece el hotel, sucede cuando el hotel promete más en sus comunicaciones externas de lo que es capaz de proporcionar.

Brecha 2:

Directrices estratégicas para establecer el control y seguimiento de la investigación del mercado.

Brecha 3:

Falta de las herramientas tecnológicas necesarias para la gestión estratégica de la imagen del hotel.

Brecha 4:

Escaso dominio del idioma por parte del personal del hotel.

3.9 Plan de acción

Ya identificadas las brechas se propone un plan de acción para cada una de ellas:

Brecha 1: Construir una imagen que genere confianza, credibilidad, fiabilidad, moralidad y coherencia. Esto se logra garantizando la transparencia de la información proyectada, debe existir coherencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe.

Brecha 2: Para mitigar esta brecha se proponen las siguientes líneas de acción:

Línea de acción 1: Aumentar el número de personal empleado que utiliza ordenadores con acceso a internet para la investigación del mercado.

Línea de acción 2: Implementar el uso de la telefonía móvil con acceso a internet para los directivos y especialistas involucrados en la investigación del mercado.

Línea de acción 3: Capacitar a los trabajadores relacionados con la investigación de mercados respecto al uso de las herramientas TIC.

Brecha 3:

Invertir en hardware y software de gestión, tecnologías de conexión a redes, aplicaciones de marketing electrónico y de ventas, lo cual impacta positivamente en la expansión del mercado, la imagen y la calidad.

Brecha 4:

Para eliminar las barreras idiomáticas existentes en el hotel, se propone que todo el personal de la instalación incluyendo directivos y especialistas pasen por un curso de capacitación en idiomas.

Conclusiones

1. En la actualidad la reputación online es un factor clave para la decisión de alojamiento, desde la perspectiva de los clientes implica un aumento en el nivel de confianza, satisfacción y fidelización, su adecuada gestión desde el punto de vista empresarial puede crear valor económico, impacta directamente en la imagen de la empresa y permite crear e incrementar el valor en el mercado.
2. La evaluación de la imagen debe comprender cambios desde el análisis interno y externo del hotel, donde se incluyan las perspectivas de los clientes y empleados.
3. Esta línea de investigación está enfocada a determinar el impacto de la imagen en la reputación online y su importancia en el sector turístico.
4. La confección de la matriz DAFO sugiere una estrategia ofensiva que lleva a la aplicación de acciones orientadas a mantener una imagen positiva en el mercado.
5. Al aplicar el cuestionario Kano en el hotel Los Delfines, se logró identificar atributos atractivos que el cliente consideró importantes en su evaluación.
6. La aplicación de una auditoria de imagen en el Hotel Los Delfines permitió identificar los puntos débiles y fuertes de la entidad a través del estudio de las variables autoimagen, imagen intencional y la imagen pública.
7. El análisis de la reputación online ha permitido conocer varios los aspectos positivos y negativos relacionados con la imagen empresarial, dando respuesta a los objetivos que se habían planteado. Este trabajo tiene carácter exploratorio por lo que se pueden tomar los resultados aportados, así como los conceptos y la metodología desarrollada en esta investigación para posteriores estudios.

Recomendaciones

1. Familiarizar a los directivos y personal del hotel Los Delfines, con los resultados obtenidos en la auditoría de imagen y el estudio de reputación online realizado, en aras de proyectar políticas de trabajo y acciones concretas encaminadas a mantener una imagen positiva de la entidad tanto en su público interno como externo.
2. Se debe invertir en comunicación y publicidad del hotel y los servicios que presta, aprovechando sus fortalezas y oportunidades contrarrestando las debilidades y amenazas.
3. Divulgar los resultados obtenidos a través de las publicaciones académicas y eventos científicos.

Referencias Bibliográficas Uncategorized References

- Aimetta, M. L. (2021). Imagen corporativa: creación de una estrategia de comunicación externa
- Bardales Evangelista, S. C. (2015). APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KANO PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA OVERALL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO
- Cabrera, o. L. P. (2014). Imagen País. Proyección al turismo.
- Capriotti. (2009). Capriotti 2009. Imagen y Reputación: análisis de similitudes y diferencias conceptuales
- Chaviano, A. R. (2012). Procedimiento para la utilización de la imagen como recurso estratégico en la dirección de instituciones hoteleras en Cuba.
- Contreras. (2017). El rol del estudiante en los ambientes educativos mediados por las TIC
- Cuesta, D. I. (2020). <DelaCuesta_Sanchez_Alejandra.GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE EN EMPRESAS Y DESTINOS TURÍSTICOS
- Díaz. (2019). LA IMAGEN CORPORATIVA Y SU RELACIÓN CON LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EMAPAT S.A. MADRE DE DIOS
- Fernández. (2018). GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA REPUTACIÓN ONLINE EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA Diannis Fernández Rodríguez.
- Gavilanes &Párraga. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital
- Kotler. (2008). Fundamentos del Marketing-Kotler.
- Millet. (2015). <LA IMAGEN DE UN DESTINO TURÍSTICO COMO HERRAMIENTA DE MARKETING.pdf>.
- Morales, P. C. (2014). Hoteles y reputación online. Un estudio de caso en el Caribe a través de las valoraciones de la demanda.
- Morales, W. D. H. (2020). Una Mirada Teórica al concepto de Reputación Corporativa y su gestión Empresarial1
- Morán, C. (2018). La imagen del destino turístico Varadero y su incidencia en la satisfacción del turista.
- Navalón. (2015). Navalón Garcia. La construcción de la imagen turística de los destinos turísticos tradicionales: imagen proyectada y percibida de la ciudad de Alicante
- Oñat, E. I. (2020). Reputación online: una estrategia ética de marketing digital para el sector hotelero Tungurahua-Ecuador. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.385>
- Oviedo, Z. U. (2021). Los mapas de posicionamiento: una alternativa para determinar competidores <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1707>
- Paola. (2018). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA
- Pérez. (2011). La imagen como variable estratégica en la gestión de instituciones hoteleras.
- Ponce. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.
- QUEZADA, C. P. T. (2009). APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE KANO PARA LA DETERMINACIÓN DE UN MODELO DE VALOR PARA CLIENTES DE PRODUCTOS INMOBILIARIOS
- Rodríguez. (2012). ESTUDIO SOBRE LA REPUTACIÓN ONLINE.

Urra. (2020). Tesis Ernesto Diego Urra. Diseño de un Plan de Marketing Online para el Hotel Los Delfines.

Vaquero. (2012). <Alicia Vaquero Collado.pdf La reputación online en el marco de la comunicación corporativa.

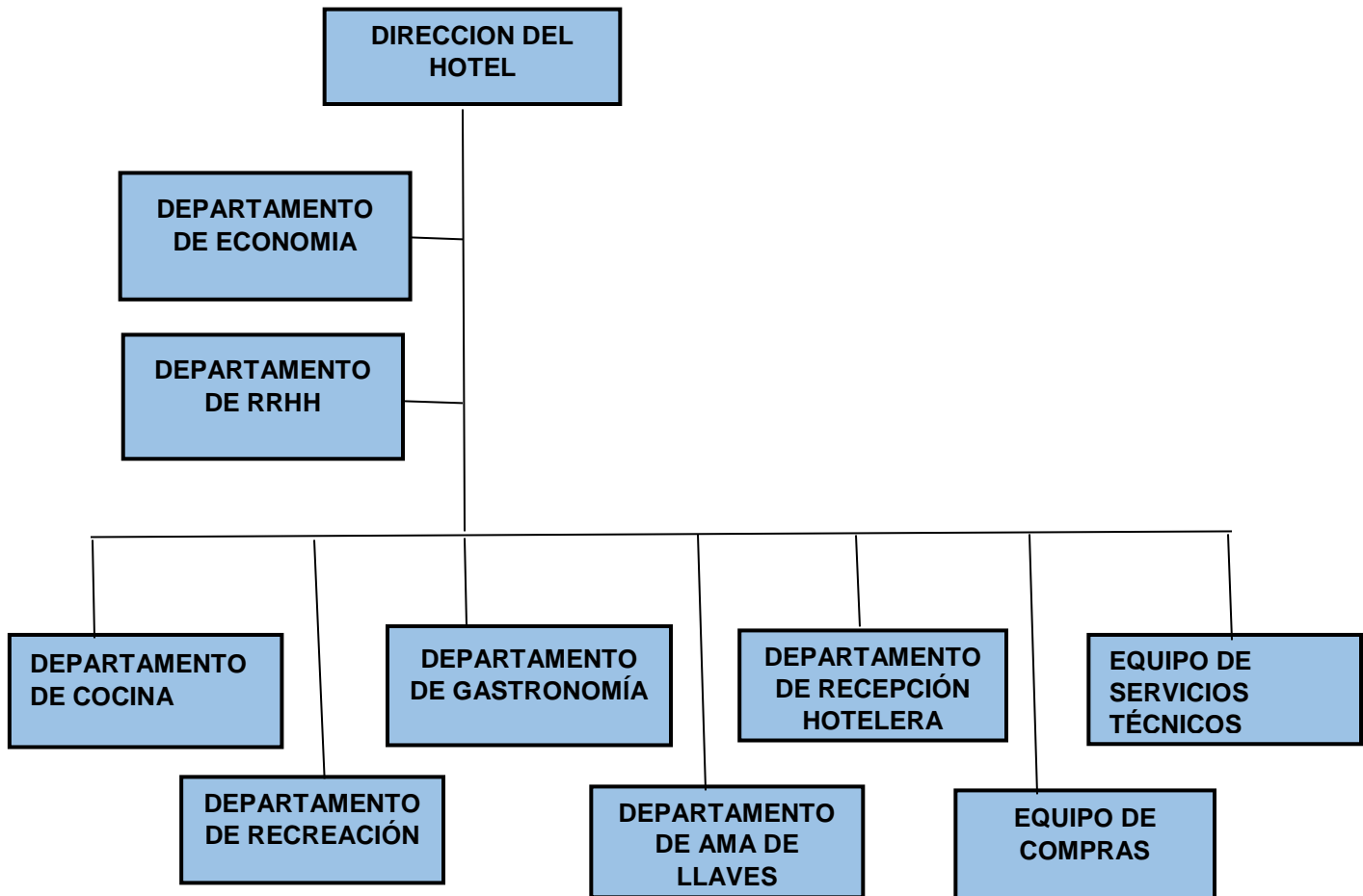
Una visión sobre la investigación de

tendencias y perspectivas profesionales <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.4>

Villafañe. (2005). La gestión profesional de la imagen corporativa.

Anexos

Anexo #1: Organigrama del Hotel Islazul Los Delfines



Anexo #2: Encuesta utilizando la metodología Kano para identificar los atributos atractivos.

<u>Questionario</u>	Me gustaría	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo acepto	No me gusta y no lo acepto
Si el hotel estuviera en zona de playa ¿Cómo se siente?					
Si el hotel no estuviera en zona de playa ¿Cómo se siente?					
Si las habitación del Hotel es climatizada ¿Cómo se siente?					
Si las habitación del Hotel no es climatizada ¿Cómo se siente?					
Si la habitación está limpia y con confort ¿Cómo se siente?					
Si la habitación está sucia ¿Cómo se siente?					
Si el hotel tiene variedad en las ofertas gastronómicas ¿Cómo se siente?					
Si el hotel tiene pocas ofertas gastronómicas ¿Cómo se siente?					
Si el hotel tiene una buena calidad en los servicios ¿Cómo se siente?					
Si el hotel no tiene calidad en los servicios ¿Cómo se siente?					
Si el hotel mantiene los precios ¿Cómo se siente?					
Si el hotel realiza un aumento en los precios ¿Cómo se siente?					
Si el personal tiene dominio del idioma ¿Cómo se siente?					

El Personal no domina el idioma ¿Cómo se siente?					
Si el hotel tiene buena seguridad ¿Cómo se siente?					
Si el hotel no tiene buena seguridad ¿Cómo se siente?					
Si la Piscina del hotel cumple con los estándares de salubridad ¿Cómo se siente?					
Si la Piscina del hotel se encuentra sucia y en mal estado ¿Cómo se siente?					

Anexo #3 Primer atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si el Hotel no estuviera en zona de playa ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional Si el hotel estuviera en zona de playa ¿Cómo se siente?	Me gusta		(3) A		(9) A	
	Es fundamental				(1) I	(7) O
	Indiferente					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #4 Segundo atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si la habitación del hotel no es climatizada ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional	Me gusta			(5)A	(2)A	(3) D
Si las habitación del Hotel es climatizada ¿Cómo se siente?	Es fundamental					(8) O
	Indiferente			(2)I		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #5 Tercer atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si la habitación está sucia ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional	Me gusta					(10) D
Si la habitación está limpia y con confort ¿Cómo se siente?	Es fundamental				(3)I	(7) O
	Indiferente					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #6 Cuarto atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si el hotel tiene pocas ofertas gastronómicas ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional Si el hotel tiene variedad en las ofertas gastronómicas ¿Cómo se siente?	Me gusta			(4)A	(6)A	(2)D
	Es fundamental		(1) I			(5)O
	Indiferente				(2)I	
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #7 Quinto atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si el Hotel no tiene buena calidad en el servicio ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional Si el hotel tiene una buena calidad en los servicios ¿Cómo se siente?	Me gusta			(9)A	(7)A	
	Es fundamental					(4)O
	Indiferente					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #8 Sexto atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si el hotel realiza un aumento en los precios ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional O Si el hotel mantiene los precios ¿Cómo se siente?	Me gusta			(6)A	(11)A	(2)D
	Es fundamental					(1)O
	Indiferente					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #9 Séptimo atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		El Personal no domina el idioma ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional Si el personal tiene dominio del idioma ¿Cómo se siente?	Me gusta			A(2)	(4)A	(8)D
	Es fundamental		(1)I			(3)O
	Indiferente			(2)I		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #10 Octavo atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si el hotel no tiene buena seguridad ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional						
Si el hotel tiene buena seguridad	Me gusta			(2)A	(1)A	(6)D
¿Cómo se siente?	Es fundamental				(4)I	(7)O
	Indiferente					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					

Anexo #11 Noveno atributo

Requerimientos de los clientes		Disfuncional				
		Si la Piscina del hotel se encuentra sucia y en mal estado ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta y no lo tolero
Funcional						
Si la Piscina del hotel cumple con los estándares de salubridad ¿Cómo se siente?	Me gusta			(1)A	(3)A	(7) D
	Es fundamental					(3)O
	Indiferente			(2) I		(4)O
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta y no lo tolero					