



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE LICENCIADA EN TURISMO.**

**Título: Diseño de servicios de alto estándar en
Hoteles E de Matanzas.**

**Autora: Edelys Miranda Gómez.
Tutora: MSc. Maithé del Toro Soto.**

Mayo, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: "Diseño de servicios de alto estándar en Hoteles E de Matanzas" 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.

Edelys Miranda Gómez

Pensamiento

Cuando me amé de verdad, comencé a liberarme de todo lo que no me fuese saludable: personas, situaciones y cualquier cosa que me empujara hacia abajo. De inicio mi razón llamó a esa actitud egoísmo. Hoy se llama... Amor Propio.

Charles Chaplin

Dedicatoria

A mi familia, base de mi formación.

A Valentín, que siempre lo recuerdo.

A mi tía Elizabeth, solo tú sabes estar incondicionalmente.

A mi tía María Elena, estoy haciendo realidad tu sueño.

Agradecimientos.

A mi tata Asiel, por sus consejos, su apoyo y su amor (a su manera claro).

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación; en especial a mi profesora Maithé, por ayudarme en la realización de este trabajo y ser quien es.

A mi Jani, por el sacrificio de ser mi amigo durante nuestras largas vidas universitarias.

A todos los trabajadores del Hotel Cuatro Palmas, que me acogieron y proporcionaron experiencia, cariño y comprensión.

A AMORC, por darme luz, vida y amor.

A los trabajadores del Hotel E Louvre -Velasco, por permitirme realizar esta investigación.

A Brian por la paciencia y el tiempo.

A los ojos verdes más lindo que me han mirado, a Andy.

A todas las personas que me han dedicado su tiempo y su afecto,

Gracias a todos. Gracias a la Vida.

Resumen

La hospitalidad exige de espacios y servicios mínimos que garanticen el acceso, el alojamiento y la restauración. Las ciudades, por otra parte, tienen la capacidad de adaptarse rápidamente para ofrecer a los visitantes las más novedosas experiencias. Los Hoteles E Louvre-Velasco, aunque cuentan con una marca, su manual de procedimientos requiere de una constante actualización, a tenor de las tendencias actuales e incorporar servicios de alojamientos caracterizados por la exclusividad y diferenciación. En el banco de problemas de la Delegación del MINTUR Matanzas persiste esta inconformidad. En este escenario se plantea como objetivo general de la presente Investigación: diseñar servicios de alto estándar en el proceso de alojamiento en hoteles E de la provincia de Matanzas. Los principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas fueron la revisión bibliográfica, análisis de documentos oficiales, matriz de conceptos, la matriz de síntesis comunes, la Matriz DAFO, entrevistas a especialistas, Método de Expertos, Coeficiente de Consenso, la tormenta de ideas, Microsoft Office (Word y Excel) para el procesamiento de la información, así como el programa informático EndNote como gestor bibliográfico. Los principales resultados son la elaboración de un procedimiento metodológico para el diseño de servicios de alto estándar en el proceso de alojamiento en hoteles E de la provincia de Matanzas y su aplicación parcial.

Palabras claves: servicio, alojamiento, alto estándar y turismo de ciudad.

Summary

Hospitality requires minimum spaces and services that guarantee access, accommodation and restoration. Cities, on the other hand, have the capacity to adapt quickly to offer visitors the most innovative experiences. Hotels E Louvre-Velasco, although they have a brand, their procedures manual, require a constant update, according to current trends and incorporate accommodation services characterized by exclusivity and differentiation. In the bank of problems of the Delegation of MINTUR Matanzas this disagreement persists. In this scenario, the general objective of the present research is to design high standard services in the lodging process in hotels E of the province of Matanzas. The main methods, techniques and tools used were the bibliographic review, analysis of official documents, matrix of concepts, the matrix of common synthesis, the SWOT Matrix, interviews with specialists, Expert Method, Consensus Coefficient, the brainstorm, Microsoft Office (Word and Excel) for the processing of information, as well as the EndNote computer program as a bibliographic manager. The main results are the development of a methodology for the design of high standard services in the process of accommodation in hotels E of the province of Matanzas and its partial application.

Keywords: service, accommodation, high standard and city tourism.

Résumé

L'accueil nécessite un minimum d'espaces et de services garantissant accès, hébergement et restauration. Les villes, en revanche, ont la capacité de s'adapter rapidement pour offrir aux visiteurs les expériences les plus novatrices. Les hôtels E Louvre-Velasco, bien qu'ils aient une marque, leur manuel de procédures, nécessitent une mise à jour constante, en fonction des tendances actuelles, et intègrent des services d'hébergement caractérisés par l'exclusivité et la différenciation. Dans la banque de problèmes de la délégation de MINTUR Matanzas, ce désaccord persiste. Dans ce scénario, l'objectif général de la présente recherche est de concevoir des services de haute qualité dans le processus d'hébergement dans les hôtels E de la province de Matanzas, notamment la revue bibliographique, l'analyse de documents officiels, la matrice de concepts, la matrice de synthèse commune, la Matrice SWOT, entretiens avec des spécialistes, méthode experte, coefficient de consensus, le brainstorming, Microsoft Office (Word et Excel) pour le traitement de l'information, ainsi que le programme informatique EndNote en tant que gestionnaire bibliographique. Les principaux résultats sont l'élaboration d'une méthodologie pour la conception de services de haut niveau dans le processus d'hébergement dans les hôtels E de la province de Matanzas et son application partielle.

Mots-clés: service, hébergement, tourisme haut de gamme et urbain.

Contenido

Introducción	1
Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación	5
1.1 Algunas consideraciones sobre los servicios	5
1.1.1 Acercamiento al concepto de servicio	5
1.1.2 Características de los servicios	6
1.1.3 Clasificación de los servicios	6
1.1.4 Servucción y el diseño de los servicios.....	9
1.2 Turismo de ciudad	11
1.2.1 Apuntes sobre el turismo de ciudad y el turismo cultural	11
1.3 La experiencia alojativa.....	13
1.3.1 Un acercamiento al alojamiento turístico	15
1.3.2 El proceso de alojamiento	16
1.3.3 Hoteles E.....	18
1.4 Los estándares de calidad en el servicio.	19
1.5 Conclusiones parciales del capítulo.....	20
Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación	21
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	21
2.2 Validar el proceder metodológico de la investigación propuesto	23
2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación	27
2.4 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto.....	28
• Etapa 1 Identificar y comprender a los actores.....	28
• Etapa 2 Analizar y problematizar el negocio	32
• Etapa 3 Conceptualizar y formalizar los servicios	35
• Etapa 4 Testear e iterar propuestas	37
• Etapa 5 Implementar y evaluar el resultado.....	38
2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II	39
Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para el diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de ciudad de Matanzas	41
3.1: Breve reseña histórica de las instalaciones.....	41
Hotel Louvre	41
Velasco.....	42
3.2: Diseño de servicios de alto estándar en el Hotel E Louvre-Velasco.	43
3.2.1 Etapa 1: Identificar y comprender a los actores	43
3.2.2 Etapa 2: Analizar y problematizar el negocio	47
3.2.3 Etapa 3: Conceptualizar y formalizar los servicios	53

3.2.4 Etapa 4: Testear e iterar propuestas	58
3.2.5 Etapa 5: Implementar y evaluar el resultado.....	58
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía.....	1
Anexos.....	7

Introducción

Una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que cuenta un país hoy en día es el turismo, que también se le llama “industria sin chimenea” (Cuanalo Bueno, 2017). Últimamente, los hoteles se han convertido en destinos, lo cual ha resultado en espacios diseñados para poder satisfacer las necesidades de sus huéspedes y proporcionar experiencias excepcionales individualizadas a cada gusto. La clave será la personalización. Ahora el enfoque será más bien en la experiencia en sí. Cada espacio, cada producto o servicio, cada faceta de la experiencia, es una oportunidad para ofrecer una vivencia positiva y personalizada. (Álvarez-Díaz, Ricardo y Villalón Cristina, 2017).

El servicio engloba las situaciones de interacción entre los proveedores de servicios, normalmente los empleados de una instalación o establecimiento, y sus clientes. Una descripción más amplia incluiría todos los elementos que entran a formar parte de un paquete tal como sucede en el hotel, una compleja combinación de productos y servicios. (Parra, Cecilia 2009)

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfase entre el procesador (prestador del servicio) y el cliente (turista). La prestación del servicio puede implicar, como en el caso del turismo, la creación de una ambientación para el cliente: hoteles, centros de recreación, restaurantes; pero también hay servicios tangibles: restauración, limpieza, recepción, un espectáculo cultural, y otros. El producto turístico, por sus características, integra diferentes categorías de servicios interrelacionadas.

Las empresas dedicadas al alojamiento turístico han ido evolucionando a lo largo de la historia, ya que el turismo es un fenómeno “vivo”, en constante cambio al estar formado por personas turistas que van poniendo de moda las últimas aportaciones a la mayoría de la sociedad. En este sentido es primordial obtener la máxima ocupación de un establecimiento, al precio más alto posible, con la máxima satisfacción del cliente y la máxima eficiencia, profesionalidad y amabilidad del personal, empleando para ello un nivel aceptable de recursos.

El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresa de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito son la hospitalidad y el confort,

es decir, la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar. (del Toro Soto 2011).

Según (del Toro Soto y otros 2017), el alojamiento como eslabón decisivo dentro de la cadena de servicios que componen un hotel, tiene una doble importancia; la primera relacionada con la prestación de este servicio y la atención personalizada a clientes; la segunda relacionada con la actividad de índole económica que se desencadena una vez que se accede a este producto y otros productos colaterales.

En el sector hotelero, el estado financiero se mide por la fortaleza de cada uno de los componentes del triángulo del éxito. Obviamente base del triángulo ha de ser capaz de sostener sus otros dos lados. El éxito en el negocio de un establecimiento de alojamiento turístico consiste, principalmente, en mantener la máxima ocupación en todas sus habitaciones, seguido por el catering y los servicios complementarios (Ismail 2001). Destaca que un hotel que apenas le queden habitaciones libres indicará que goza de buena economía, debido al margen de beneficio.

Para (Mesones Zuñiga y Saldaña Fuente, 2014) el servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de gran importancia en la actividad turística y, el conocimiento de su situación actual, es vital para determinar y abordar los problemas de toda la actividad turística.

Es importante tener en cuenta determinados apuntes sobre el hospedaje. Quizás la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje. Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados. (Gallego J.F., 2002).

Los emprendimientos hoteleros, según (Monfort Barboza, Mariana y otros 2013) deben buscar alternativas estratégicas para crear ventajas competitivas, de modo que la organización se torne competitiva y sustente una fracción del mercado para sobrevivir. Debido a las limitaciones de recursos los gestores de los emprendimientos hoteleros, deben identificar cuáles son los recursos internos que puedan llevar a competencias distintivas que, al ser administradas eficaz y eficientemente, produzcan ventajas competitivas sustentables y permitan que la empresa supere a sus competidores.

Está claro que hoy en día los huéspedes se enfrentan a una gran oferta de alojamientos de calidad, y la diferencia que les hará decidirse entre uno u otro será la experiencia que vivan durante su estancia en el hotel. Los pequeños detalles son los que marcan la diferencia.

Hay muchas formas de marcar la diferencia en el servicio hotelero. El servicio de habitación nace para rentabilizar y revolucionar el servicio de habitaciones, ofreciendo una nueva experiencia gastronómica sin que los huéspedes se tengan que mover de la habitación. Incluir este servicio en el hotel, hace que se dé un servicio diferente, que el cliente valore como una experiencia muy positiva, y además ahorrando costes para el hotel y mejorando la rentabilidad sin preocupaciones, sin gestión; sólo con la tranquilidad de trabajar.

Por otra parte, los hoteles de ciudad están ubicados en las ciudades o áreas metropolitanas, ya sea en los centros históricos de las ciudades, en zonas de negocios o zonas comerciales. Los servicios de estos hoteles varían según la categoría de cada uno, y están enfocados tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios. Generalmente son funcionales y los orientados a clientes de negocios, suelen contar con instalaciones como salas de conferencias y centros de negocio. Algunos de estos hoteles se han construido pensando en personas que buscan disfrutar los servicios de habitación, instalaciones deportivas y toda clase de detalles que llenen las expectativas del turista, así como restaurantes de alta cocina.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan la mayoría de hoteles es el de diferenciarse de los demás. Alojarse en un pequeño hotel, con encanto, con una decoración cuidada, un estilo muy sofisticado y que el personal te ofrezca un trato exclusivo es el sueño de muchos viajeros. Los hoteles Encantos, en nuestro país, aunque cuentan con una marca; su manual de procedimientos, requieren de una constante actualización de sus servicios, a tenor de las tendencias actuales e incorporar servicios al alojamiento caracterizados por la exclusividad y diferenciación. En el banco de problemas de la Delegación del MINTUR Matanzas persiste esta inconformidad.

Analizando la actualización de los Lineamientos del Partido para el período 2016-2021, existen varios que plantean la necesidad de aumentar la eficiencia y los niveles de ingresos, en especial en la actividad turística resaltando los valores patrimoniales del destino. Se puede destacar en este sentido el 8, 24, 93, 142, 207, 208 y 214.

En este escenario se conforma el siguiente problema científico: ¿Cómo variar la oferta de servicios del proceso de alojamiento en los hoteles E de Matanzas?

Para ello se plantea como **objetivo general**: diseñar servicios de alto estándar en el proceso de alojamiento en hoteles E de Matanzas.

En este bregar se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar el marco teórico referencial sobre el diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de Matanzas.
2. Determinar el procedimiento metodológico para el diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de Matanzas.
3. Aplicar el procedimiento metodológico de diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de Matanzas.

El informe de la investigación se estructura de la siguiente forma: **capítulo I**, donde se analizan las referencias bibliográficas teóricas que sustentan la investigación; **capítulo II**, que se centra en cumplimiento al objetivo general de la investigación; el **capítulo III** refleja el análisis de los resultados de la aplicación parcial de la investigación. En las **conclusiones** y **recomendaciones** se sintetizan los aspectos más relevantes de la investigación que dan respuesta a los objetivos y preguntas científicas planteadas, posteriormente se presentan las referencias bibliográficas consultadas y por último los **anexos**, admitiendo una mejor visualización del contenido.

Para dar cumplimiento a los objetivos y obtener resultados científicos se emplearon diferentes métodos, técnicas y herramientas en el desarrollo del trabajo, como parte del procedimiento metodológico propuesto; entre ellos se puede destacar: revisión bibliográfica, análisis de documentos oficiales, matriz de conceptos, entrevistas abiertas a especialistas, Método de Expertos, Coeficiente de Consenso, Microsoft Office (Word y Excel) para el procesamiento de la información, así como el programa informático EndNote como gestor bibliográfico.

Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación

En el capítulo que se muestra a continuación se recogen los referentes teóricos de la investigación. La Figura 1.1 refleja el hilo conductor del mismo.

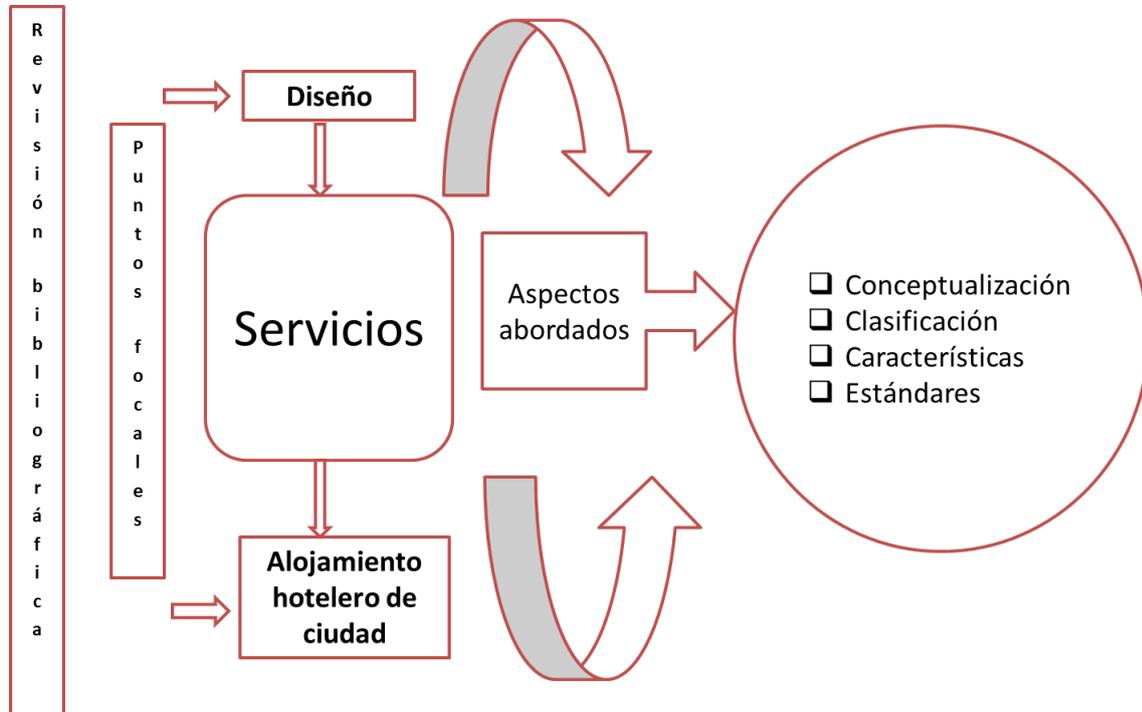


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia

1.1 Algunas consideraciones sobre los servicios

Los servicios son actividades que pueden ser ofrecidas en rentas o a la venta, estos requieren de cierto esfuerzo humano o mecánico a personas u objetos y tienen como objetivo principal una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Son producidos y consumidos de forma simultánea. Estos son mucho más que algo intangible, son una interacción social entre el productor y el cliente. Ellos no pueden ser almacenados ni transportados por lo que para su prestación se hace casi imprescindible la presencia del cliente.

1.1.1 Acercamiento al concepto de servicio

Han sido varios los autores que han realizado investigaciones relacionadas con el tema, evolucionando en el transcurso del tiempo. El Anexo 1 refleja varios de los conceptos emitidos por distintos estudiosos, conformando la Matriz de Conceptos de Servicios. Del análisis anterior, se obtiene la siguiente conceptualización de servicio:

Los **servicios** son actividades producidas por personas o empresas, con en el objetivo principal de brindar a otras personas o empresas satisfacción de deseos o necesidades, con la participación activa de quien lo recibe; obteniendo una transformación intangible del resultado, con previo consentimiento de ambos participantes.

1.1.2 Características de los servicios

Para cualquier gestor de los servicios resulta imprescindible conocer cuáles son las características que diferencian a los servicios de la manufactura y en qué consiste cada una de ellas, con la finalidad de que esté mejor capacitado para diseñar una mezcla de mercadotecnia idónea para los servicios.

Particularmente, (Kotler and Armstrong 2007) señalan cuatro características principales de los servicios, las cuales han sido ratificadas también por otros autores como (Parra, Cecilia. et al; (2009), (Garza and Cadena 2017). (Tamayo, José F. et al 2017). A diferencia de los productos, los servicios son intangibles, heterogéneos, inseparables (de sus proveedores) y perecibles. La Figura 1.2 representa un resumen de los rasgos distintivos del servicio.

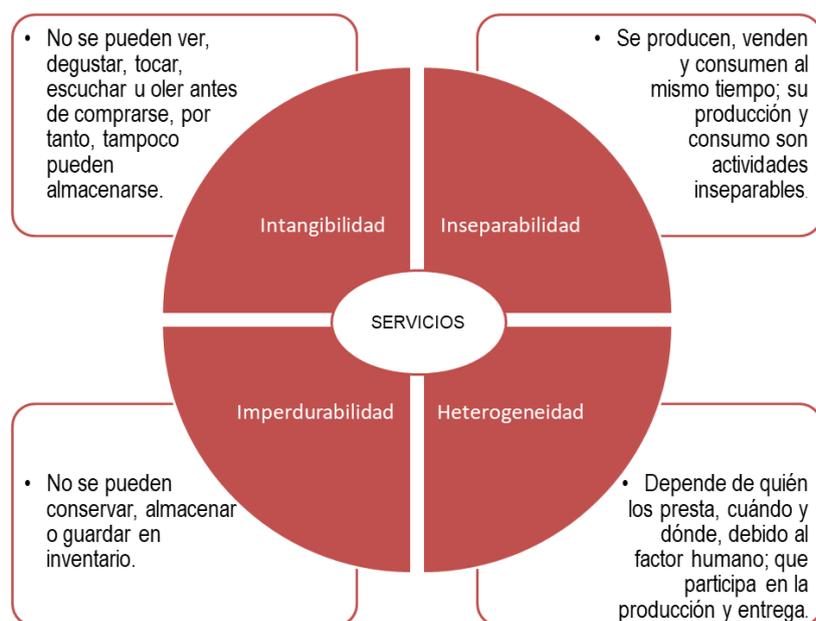


Figura 1.2 Rasgos distintivos del servicio.

Fuente: elaboración propia, según Kotler y Armstrong (2007)

1.1.3 Clasificación de los servicios

Los tipos de servicios varían de manera notable teniendo en cuenta las diversas variables expuestas por un gran número de especialistas sobre este tema. Se puede clasificar de muchas formas y existen criterios de diversos autores para trazar diferentes estrategias.

Por un lado, (Schmenner 1986) habla del grado de intensidad de la mano de obra, a partir de la relación que resulta al dividir el valor total en libros de los edificios y el equipo entre el costo anual de la mano de obra (todo tipo de personal). La fracción resulta de mayor valor numérico a medida que sea menor el costo, y por tanto la intensidad, de la mano de obra. Esta relación varía desde niveles altos como en los servicios eléctricos, hasta los niveles bajos entre los intermediarios de valores donde la mano de obra es intensa. (El valor 1 marca la diferencia para clasificarlas.)

♦Baja intensidad. Organizaciones que requieren de mucho personal profesional o altamente calificado y no requieren de instalaciones, o equipamientos costosos.

♦Alta intensidad. Organizaciones que no requieren de mucho personal profesional o altamente calificado (en relación al total de trabajadores) y requieren de instalaciones o equipamiento costoso.

En la Tabla 1.1 se muestra el grado de interacción y adaptación y su relación con el grado de intensidad de la mano de obra.

Tabla 1.1: Grado de interacción y adaptación y su relación con el grado de intensidad de la mano de obra.

Grado de intensidad de la mano de obra	Grado de interacción y adaptación	
	Bajo	Alto
Bajo	Fábrica de servicios: Aerolíneas Camiones Hoteles Balnearios y lugares de recreación	Taller de servicio: Hospitales Reparación de Automóviles Otros servicios de reparación
Alto	Servicio masivo: Comercio al menudeo Comercio al mayoreo Escuelas Aspectos de la banca Comercial	Servicios profesionales: Médicos Abogados Contadores Arquitectos

Fuente: Schmenner (1986).

Por otra parte, (Lovelock, Staines et al. 1997) analiza algunas clasificaciones y añade esquemas nuevos. El esquema fundamental de clasificación que propone es:

♦Sistemas que realizan acciones tangibles sobre personas (procesamiento de personas) en los cuales el cliente debe estar presente para obtener el servicio

◆ Sistemas que realizan acciones tangibles sobre posesiones (procesamiento de posesiones) donde el objeto debe estar presente pero el cliente no necesariamente tiene que estarlo.

◆ Sistemas que realizan acciones intangibles sobre personas (procesamiento del estímulo mental) donde el cliente debe estar presente solo mentalmente.

◆ Sistemas que realizan acciones intangibles sobre posesiones (procesamiento de información) donde la presencia del cliente no es necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio.

En la Tabla 1.2 se observa lo anterior mediante ejemplos de sistemas productivos para cada uno de los cuadrantes de la matriz que puede conformarse.

Tabla 1.2 Comprensión de la naturaleza del acto del servicio.

¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?	¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	<p>Servicios dirigidos a las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transportación de pasajeros -Cuidado de la salud -Alojamiento -Salones de belleza -Terapia física -Gimnasios -Restaurantes /bares -Corte de pelo -Servicios funerarios 	<p>Servicios dirigidos a las posesiones físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transporte de cargas -Reparación y mantenimiento -Almacenaje / depósito -Servicio de conserjería -Distribución de menudeo -Lavandería y tintorería -Reabastecimiento de combustible -Jardinería ornamental /cuidado del césped -Eliminación de basura/ reciclado
Acciones intangibles	<p>Servicios dirigidos a las mentes de las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad / relaciones públicas -Artes y 	<p>Servicios dirigidos a activos intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad -Banca -Procesamiento de datos

	entretenimientos -Radio y teledifusión/ cable -Consultoría administrativa -Educación -Servicios de información -Conciertos -Psicoterapia -Religión -Voz telefónica	-Transmisión de datos -Seguros -Servicios legales -Programación -Investigación -Inversión en valores -Consultoría de software
--	--	---

Fuente: Lovelock, 1997

1.1.4 Servucción y el diseño de los servicios

Según (Salinas 2002), se define la servucción como "...el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente - empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio)."

Los profesores franceses (Pierre and LANGEARD 1989) destacan en poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

Para fabricar un servicio podría decirse que se necesita mano de obra, un soporte físico y un beneficiario, es decir, un cliente. Haciendo una representación simplificada de un sistema de servucción, encontramos al cliente (el consumidor está implicado en la fabricación del servicio, es un elemento primordial y su presencia es indispensable); el soporte físico (se trata del soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio); y el personal de contacto (son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.) Como se muestra en la Figura 1.3, el servicio es el resultado de la interacción de estos tres elementos base, este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

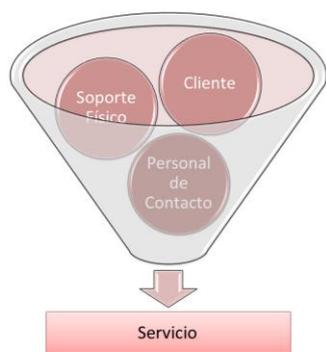


Figura 1.3: Requisitos para fabricar un servicio.

Fuente: elaboración propia, a partir de lo planteado por Pierre Eiglier y Eric Langeard, 1989

El diseño de servicios, según (Moritz 2017) es una sub-disciplina del diseño que busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para quienes lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio (diseño de los tangibles e intangibles que hacen interactuar a las personas con la organización).

Como bien plantea (Megias 2011) no se trata pues de gestionar intangibles (aunque obviamente son una parte de la ecuación), sino de estudiar, identificar y comprender los puntos de interacción con el cliente (los denominados puntos de contacto) y diseñar/mejorar el servicio para que éste sea lo más eficiente posible, relevante y adaptado a las necesidades del cliente, a la vez que sólo se mantienen las actividades que realmente aportan valor.

(Yuste y Sanchís 2018) consideran importante reconocer el diseño de servicios como una metodología de trabajo que sitúa a las personas en el centro de todos los proyectos y trabaja la definición de los servicios desde su punto de vista. El objetivo es centrarse en las necesidades, aspiraciones, preocupaciones e intereses de las personas que utilizarán ese servicio, para poder ofrecerles experiencias que les aporten valor. La perspectiva de los clientes debe ser el punto de partida en el diseño de servicios. Para lograr esto, se debe identificar los puntos donde se sitúa el valor del servicio y desplegarlo acertadamente en dirección a los clientes.

1.2 Turismo de ciudad

En este escenario es necesario definir qué es el turismo. Según (Peña et al 1998); la OMT lo define como "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos".

Para (Rodríguez 2018) el turismo de ciudad es una modalidad que se desarrolla específicamente dentro de una ciudad (o cualquier espacio geográfico urbano) y engloba todas las actividades que los visitantes realicen (dentro de ella) durante su estancia: desde conocer y visitar sus puntos de interés (plazas, edificios públicos e históricos, museos, monumentos) hasta realizar actividades relacionadas con la profesión y los negocios.

Entre los impactos positivos se encuentra que genera beneficios económicos que contribuyen al desarrollo de la ciudad, favorece a la creación de empleos, permite el desarrollo de funciones de ocio que aprovechan la población local e inicia la regeneración urbana y estimula la planificación. Sin embargo, es necesario analizar los impactos negativos del turismo urbano como la degradación urbana, congestión de centros históricos (concentración de visitantes), aumento del precio del suelo y desvía la inversión pública de las necesidades básicas de la población. Por eso se hace necesaria una buena gestión de la actividad turística.

1.2.1 Apuntes sobre el turismo de ciudad y el turismo cultural

De acuerdo con la (OMT, 2018), este segmento creció el 50% en los últimos diez años. El organismo estima que quienes más se interesan por este tipo de turismo son las generaciones jóvenes, alrededor de 270 millones, que demandan productos auténticos en las urbes. Según las Naciones Unidas, la mitad de la población del mundo es urbana y se espera para el año 2030 un crecimiento del 61%. Esto quiere decir que para ese año, el volumen de las personas viviendo en ciudades incrementará a 5 billones, lo que tendrá un impacto considerable como factor clave del desarrollo de la ciudad y su economía.

Una de las características que más se destaca es que los viajes son de una duración corta (de uno a tres días), se pueden asociar a descansos cortos. En ocasiones representa un tipo de turismo conectado a una oferta especial o un evento (festivales o conciertos, congresos, entre otros). Los turistas que practican este tipo de actividad buscan una buena movilidad; facilitada por una red de transporte eficiente, atractivo y con acceso fácil a información. Los atrae una ciudad que lo sorprenda: rica en patrimonio, gastronomía, llena

de vida gracias a los eventos culturales, las reuniones, entre otros; una urbe que lo aleje de la cotidianidad y le brinde la posibilidad de vivir experiencias geográficas y emocionales. Los turistas urbanos eligen la mejor oferta en relación calidad-precio, tienen la necesidad de sentirse como “locales” para integrarse a profundidad. Buscan conocer además de la ciudad, también destinos aledaños: por esto es importante descentralizar las áreas turísticas, así como la oferta de experiencias.

El turismo cultural suele estar en contacto con otras tipologías de turismo, ya que suele ser parte de un destino y atractivo turístico (Gallego et al, 2000). Hay dos elementos claves para definir el turismo cultural, el primero es que hace falta una definición concreta que delimite el ámbito del turismo cultural, ya que, todo viaje podría ser cultural, ya que se adquieren experiencias de otro lugar, pero a su vez, que sea lo suficientemente amplia que no incluya solamente el patrimonio cultural tradicional sino que también reúna otros aspectos como las manifestaciones artísticas y el patrimonio intangible, como pueden ser las industrias creativas o el estilo de vida; la segunda cuestión sería el carácter motivacional; el turista cultural es aquel cuya motivación principal es el consumo de productos turísticos- culturales(Correia, Oliveira et al. 2008), conocer la cultura de un sitio concreto, así como sus costumbres (Ibarra 2001), o el deseo de aprender más sobre la cultura local y el poder ver cosas interesantes (Pérez, 2009).

El turismo cultural puede estar formado por bienes inmuebles (edificios, monumentos, etc.), bienes muebles (vasijas, telajes, etc.) o bienes de carácter cultural inmaterial, cultura viva (danzas, leyendas, procesiones, etc.(Rea 2007). Es uno de los segmentos de la industria del turismo que mayor crecimiento está teniendo en los últimos años (Remoaldo, Vareiro et al. 2014) y puede ser determinante en las localidades de destino, no sólo por su valor intrínseco sino por su capacidad de generar desarrollo (Ibarra 2001).

La inscripción de una ciudad en el Listado de Lugares Patrimonio Mundial permite una enorme visibilidad y, por tanto, un incremento significativo de los visitantes (Adie and Hall 2017). No obstante, también hay la necesidad de diferenciarse de otros lugares similares, ya que existe una fuerte competencia entre los destinos con herencia patrimonial para atraer turistas, sobre todo los procedentes del extranjero.(Ibarra 2001)

1.2.2 Retos del turismo de ciudad

En las bibliografías existen varios autores que estudian los desafíos que enfrentan esta modalidad.(Peña Sanz 2016), (Bejarano Arismendi 2017) y otros. La autora de esta tesis

considera pertinente el análisis que ofrece (Vinuesa 2015) que propone un conjunto de "Estrategias Urbanas Innovadoras para un Turismo Sostenible"

Primera. Superar lecturas monumentalistas del patrimonio cultural y apostar por visiones más urbanísticas, que permitan poner en valor recursos ahora infrautilizados. Segunda. Preparar bien la ciudad de los ciudadanos, más allá de las exigencias del turismo, pues una ciudad acogedora para sus habitantes también lo será para sus visitantes. Tercera. Apostar por estrategias de multifuncionalidad donde se complementen residencia, comercio, turismo, artesanía, administración, cultura, etc. Una sobreoferta de equipamientos culturales o de infraestructuras turísticas puede determinar que un centro histórico se adentre en modelos de funcionalidad insostenibles. Cuarta. Preservar las imágenes y los paisajes estrechamente unidos a la simbología de cada ciudad como destino turístico. Estas imágenes son las que sitúan las ciudades en el imaginario colectivo de los actuales y de los futuros visitantes. Quinta. Impulsar políticas activas de recuperación del patrimonio cultural, acondicionándolo para dar respuesta a las demandas y necesidades turísticas. Tener patrimonio es importante, pero no es suficiente para ser un destino turístico de calidad. Sexta. Impulsar planes estratégicos de ciudad, donde se asigne al turismo el papel que la sociedad local desea que realmente tenga, dotándose de herramientas adecuadas para su gestión (dársenas de autobuses, aparcamientos, centros de recepción de visitantes, centros de interpretación urbana, etc.). Séptima. Tender puentes reales de comunicación entre las políticas urbanísticas, las turísticas y las de patrimonio cultural".

1.3 La experiencia alojativa

Vivimos hoy en una sociedad donde todo puede considerarse servicio (incluso las industrias productivas), en tanto, todos, personas, empresas, entidades, gobiernos, etc. persiguen (o deben perseguir) un fin esencial; satisfacer necesidades de aquellos grupos vinculados a su quehacer de manera sostenida (Ulacia Oviedo, 2008). El cambio de productos a servicios implica transformar la manera en que se ha conceptualizado, estructurado y dirigido las organizaciones empresariales, sean estas propiamente de servicios o industrias productivas, lucrativas o no lucrativas. Estas deberán asumir el servicio como el centro de sus estrategias de desarrollo. Las empresas turísticas y de hospitalidad tampoco estarán exentas de esto. Hoteles, restaurante, hospitales, agencias de viajes, etc., todas deben centrar su filosofía de actuación en el servicio.

El servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de gran importancia en la actividad turística y el conocimiento de su situación actual, es vital para determinar y abordar los problemas de toda la operación turística. Teniendo en cuenta las nuevas

tendencias y demandas de los viajeros, muchas industrias de servicios que hoy compiten por el poder adquisitivo de las personas que están dispuestas a pagar por el tiempo de ocio y las vacaciones, se están volviendo más experienciales, de esta forma se posicionan en el mercado del entretenimiento. Como una tendencia global, cada vez más los clientes buscan identificarse con el producto turístico de una manera diferente.

Los consumidores decantan ahora hacia viajes o vacaciones que puedan aportarles experiencias únicas, de acuerdo a intereses. Surge una búsqueda de nuevas experiencias, donde ya no se brinda toda la atención a los productos y sus características tangibles, al servicio o a la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir (Aguilar López, 2015).

Al hablar de experiencia no se hace referencia al mero sentido etimológico del término, ya que todo o casi todo es una experiencia en el hacer del turismo; sino a la búsqueda, en el plano sensorial, de nuevas sensaciones de distintos tipos, pero diferentes a las experiencias de la vida cotidiana. La experiencia es una vivencia que se aleja de lo cotidiano para transformarse en algo memorable, capaz de contribuir a un enriquecimiento personal de la persona que la vive.

(Otero Adriana 2011) destaca que un producto turístico se puede considerar experiencia si es capaz de ser multisensorial, responsable, personal, generar conexión, único y cualitativo emocionalmente. Una buena experiencia será aquella que haga que los turistas, cuando retornen a sus lugares de vida habitual, cuenten, refieran y repitan estas experiencias a nuevos potenciales interesados en visitar los recursos culturales de un lugar para re-vivir sus propias nuevas experiencias. Cuando se considera el análisis de la búsqueda de experiencias, no sólo se puede mencionar aquellas buscadas sobre lo que está dado, es decir, lo que ya sucede.

El cliente al comprar un servicio lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se realiza para él, pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de “sucesos” memorables montados por una organización (igual que si fuera una obra teatral) con el fin de involucrarlo en una necesidad básica que se presenta matizada de múltiples dimensiones, desde la psicológica o emocional hasta lo material, pasando por la sensorial para convertirse en una experiencia. En tal sentido (Perelló Cabrera, 2015) apunta que teatralizar la experiencia turística es perfeccionar el servicio, personalizándolo y recreándolo a la medida del público, sujeto y objeto del servicio, es pasar a una nueva cultura de la calidad en el espacio turístico. En la Tabla 1.3 se resumen sus ideas:

Tabla 1.3: Teatralizar la experiencia turística

Tema	Teatro	Hotel
Personas	Elenco	Trabajadores
Momento	Libreto	Servicio
Obligaciones	Papeles establecidos	Responsabilidades funcionales
Sistema	Conjunto de actuaciones	Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia, a partir de (Perelló Cabrera, José L. 2015)

El concepto de experiencia revoluciona la manera de ver y prestar el servicio y la calidad asociada, particularmente al ámbito hotelero. Uno de los objetivos de sostenibilidad en el mercado del establecimiento hotelero es fomentar conductas de repetición y lealtad a través de experiencias inolvidables.

Para que una experiencia sea transformadora según (Fusté, 2015) es preciso que los contenidos estén integrados en cuatro conceptos básicos: estética, entretenimiento, educación e inmersión; a ello se añade otra novedad, que es la aparición de la sociedad moderna, en la que las personas planifican su vida desde la individualidad.

1.3.1 Un acercamiento al alojamiento turístico

El alojamiento turístico ocupa un papel relevante, sustentado en un creciente número de habitaciones, las que constituyen el componente material del principal objeto social de las instalaciones hoteleras.

Varios autores hacen alusión al concepto de alojamiento turístico (Ver Anexo 2).

La Norma Cubana 127 del 2014, define al establecimiento de alojamiento turístico como la instalación destinada a prestar servicios de hospedaje al turista mediante pago, por un periodo no inferior a una pernoctación, cuyo titular es la persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican por tipos y categorías. Los tipos de establecimientos son: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel. (Ver Anexo 3 Comparación del alojamiento hotelero y el extrahotelero).

1.3.2 El proceso de alojamiento

El proceso de alojamiento se reconoce como el área operativa base del hotel y es, funcionalmente, la parte del establecimiento que asume todos los servicios de recepción, atención al cliente durante su estancia y su despedida. En general, pudiera decirse que la actividad de hospedaje o alojamiento es la más productiva de las empresas hoteleras, salvo raras excepciones de establecimientos muy pequeños y basan su operación fundamentalmente en la actividad de alimentos y bebidas. Esta área genera el 60-80% de los ingresos del hotel. (Ulacia Oviedo, Zoila y González González, Yusemi. 2008).

Una característica de esta área es la rigidez. Es decir, habitación que no se venda en el día, se pierde. Ni se puede almacenar ni recuperar. De ahí la necesidad de una buena gestión en esta área y para ello, es preciso conocer, primero, las áreas que la componen y sus respectivos funcionamientos. En la planeación de los alojamientos intervienen la naturaleza del medio, la misma zona de destino, los mercados esperados, tipos de transporte, tipo de actividades que practican en el lugar, y otros factores relacionados, los cuales representan un importante papel en la determinación del tipo y la combinación de alojamientos que serán asequibles, (McIntosh Robert y GuptaShashi Kant. 2003).

El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresa de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar (del Toro Soto, Maithé, 2013).

Para cumplir con las metas trazadas existe un binomio inseparable en el alojamiento: la recepción como eslabón primario, intermedio y final dentro de la cadena de servicios de un hotel, lugar de atención directa a las necesidades de los huéspedes, fuente de información para el cliente interno y externo y punto de venta vital para el área de alojamiento, así como para los departamentos que de una u otra forma brindan un servicio al huésped (.Mayorquín y otros 2005). El Departamento de recepción es la "cara del Hotel", es la tarjeta de presentación, es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, es uno de los momentos de verdad. (Mayorquín y otros 2010).

El departamento de Ama de Llaves se encarga de las labores de higienización, acondicionamiento y embellecimiento de las habitaciones y áreas comunes y exteriores. Es importante recalcar que no basta la buena voluntad del Ama de Llaves para mantener

presentable el hotel, el entrenamiento del personal a su cargo es la base del éxito de todo lugar limpio, porque una máquina o producto por sí solo no limpia, se necesita la mano humana, por eso, la actualización y los cursos de capacitación que el hotelero proporcione a sus empleados redundará en tres grandes beneficios: el huésped tendrá mayor comodidad, no se desperdicia dinero y la tarea será menos complicada, (del Toro Soto, Maithé. 2011).

El alojamiento como eslabón decisivo dentro de la cadena de servicios que componen un hotel, tiene una doble importancia, la primera relacionada con la prestación de este servicio y la atención continua personalizada a clientes y huéspedes, la segunda relacionada con la actividad de índole económica que se desencadena una vez que se accede a este producto y otros productos colaterales.

Según (Gallego J.F. 2002), las habitaciones dentro del establecimiento hotelero representan la parte más importante y significativa del alojamiento. Son, en definitiva, el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje. Bien es verdad que de las condiciones en que nosotros lo ofrezcamos dependerá el poder vender o no nuestra producción. Cada día "fabricamos" tantas unidades como habitaciones tenemos, y su demanda será mucho más fácil si las características de la oferta son adecuadas a las posibilidades del mercado.

La habitación es una estancia donde el huésped puede llegar a pasar muchas horas, por lo que se debe procurar ofrecer un alto nivel de confort (Cahuaya Rivera, R. y Ñahuincopa Arango, P. 2015). Esta no se utiliza únicamente para dormir. Los huéspedes también descansan, trabajan y se distraen en ella, por lo que debe reunir ciertas condiciones (Blasco Peris 2015). En la medida de lo posible, todas las habitaciones deben ser exteriores. Ninguna habitación debe ubicarse al lado del ascensor, el ruido que este produce puede molestar al huésped. El baño debe ser amplio y completo. Debe contar con bañera, inodoro, bidé y lavabo. La zona de descanso debe tener una amplia ventana o balcón que permita la entrada de luz. Las camas deben ser amplias y cómodas.

El proceso de alojamiento comienza desde que el cliente llega al hotel hasta que éste se instala en la habitación. Es en ese momento que él percibe el valor recibido: estar alojado. El cliente evalúa de manera integral, no separa por departamentos su experiencia de acomodo, de llegada al hotel. El check-in es sólo una parte de toda esa experiencia, donde intervienen otros departamentos y diferentes actividades en las que todos los que

intervienen saben que aportan su parte en el valor integral del proceso cuyo resultado debe ser sólo uno: el cliente satisfecho en su habitación (del Toro Soto 2015).

La atención al cliente durante su estancia, en el área de pisos, incluye: la limpieza de habitaciones, servicio de cobertura, servicio de Luna de miel, servicio de minibares, atención a clientes VIP, lavado de ropa de clientes, *room service*, conserjería, mayordomía y otros.

Hay que garantizar el confort de la habitación, lo que significa eliminar las posibles molestias e incomodidades generadas por distintos agentes que intervienen en el equilibrio de la persona. Debe contar con la dotación necesaria acorde a los estándares y normas de calidad, iluminación, la climatización, la decoración adecuada, buen estado de mantenimiento y estado físico del mobiliario, puertas y ventanas (Blasco Peris 2015).

1.3.3 Hoteles E

El proyecto de restaurar varias instalaciones con valores históricos y convertirlas en Hoteles E o "Encanto" surgió en 2005. Desde entonces, se han inaugurado más de una decena. Se distinguen por el servicio de excelencia y el diseño de atractivas rutas culturales para que los visitantes se acerquen a la historia local.

Orientada para pequeños hoteles, vinculados a la cultura del entorno, y caracterizados por un ambiente íntimo y servicios personalizados, los Hoteles E se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama de servicios complementarios.

El consumidor que busca este modelo de establecimiento debe recibir una atención muy específica, el acercamiento humano es esencial para atenderlos, de forma tal que cada vez que entren en contacto con la instalación, con el producto, el servicio y el personal, queden sorprendidos al encontrar los que desean y mucho más. Confort y buen gusto se combinan de manera armónica (Táboas Merino, Elaine, 2019).

Un Hotel E se diferencia entre otros aspectos por la iniciativa y profesionalidad de todo el equipo, altos estándares de servicios, flexibles y de alta fiabilidad, atención personalizada, la sonrisa y el contacto visual positivo con los huéspedes, la hospitalidad, una sorprendente amabilidad y empatía, amplias facilidades y valores añadidos, ambiente sosegado y familiar, estilo auténtico, contemporáneo y renovador reflejado hasta el mínimo detalle, intimidad, excelente y atractiva ubicación, atractivos ambientes culturales y de época, fina elegancia originalidad y valor histórico, respeto al estilo típico de la zona donde está situado,

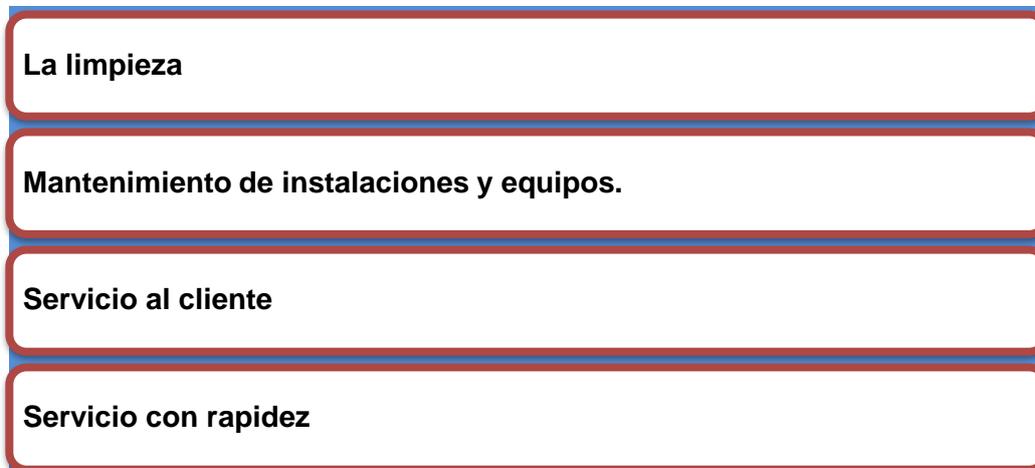
acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales, arquitectura adaptada al entorno con atención a los detalles.

1.4 Los estándares de calidad en el servicio.

Ante un mercado cada vez más globalizado y competitivo se impone retos que llevan a la búsqueda permanente de la mejora continua de sus procesos, además de preservar la cultura del servicio. Es así que la empresa debe estar validando sus compromisos con la calidad del servicio y con la satisfacción del cliente.

Definir estándares de calidad de servicio es una de las ocupaciones principales de quienes desean asegurar una buena gestión. Para (Villanueva Beatriz 2015), los estándares de servicio son una recopilación de normas específicas ya probadas anteriormente. Todos los procedimientos relacionados con el servicio y calidad deben estar plasmados en el manual y todo el personal debe seguir esas normas al pie de la letra. En la Figura 1.4 se representa los estándares básicos en el servicio.

Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, un producto o un servicio. En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad (Retis Nuñez, Yuliana Ivonne 2014)



Fuente: elaboración propia, según Villanueva Beatriz, 2015.

Los estándares de calidad ayudan a las empresas a sobrevivir en una economía cada vez más agresiva, que requiere la aplicación de normas técnicas por parte de los fabricantes o empresas de servicio, en cualquier parte de la cadena de producción; si quieren lograr un eficiente y eficaz posicionamiento comercial de sus productos. Si logramos altos estándares conseguiremos clientes fieles a nuestra empresa.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

1. El diseño de servicios busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para quienes lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles.
2. El turismo necesita esos servicios diversos y flexibles que la ciudad puede ofrecer y las ciudades necesitan el turismo para alcanzar sus objetivos sociales y económicos.

Capítulo II: Procedimiento metodológico de la investigación

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

Dentro de los antecedentes metodológicos de la investigación se puede destacar a (Shostack, L1982) en su artículo “*How to design a service*” que explica el proceso de diseño de servicios. En 1989 Eigler y Langeard adoptan el término “servucción” con el que se denomina el proceso de creación de servicio. En la actualidad, otros autores se han dedicado a profundizar en este aspecto, como son (Mager B. et ál., 2009) y (Meroni, A. et ál., 2011) Un término relacionado con el diseño de servicios es *Design Thinking*, una metodología centrada en el usuario que integra diversos conocimientos de campos de diseño, ciencias sociales, ingeniería y negocios. Las fases definidas para la metodología varían en muchas ocasiones dependiendo del autor y enfoque que este le da (Brown, Tim. 2010) (Razzouk y Shute, 2012) en el artículo “*Why Design Thinking is important?*”, se refiere a Design Thinking como un proceso iterativo donde los diseñadores presentan la solución de problemas y se muestran relaciones entre las ideas que permitan solucionarlos.

En los últimos años, diversas organizaciones, universidades y empresas que se desenvuelven en el mundo de la prospección y creación de servicios han ordenado y sintetizado el procedimiento que emplean para diseñar servicios. Si bien cada autor o institución tiene una mirada ligeramente diferente, existen patrones comunes entre todas las metodologías propuestas. La autora ha realizado una selección de tres metodologías (como muestra la Tabla 2.1), basada en sus niveles de científicidad, el empleo de herramientas integradoras y actualización.

Tabla 2.1: Procedimiento metodológico para diseño de servicios.

(Berdugo Correa 2014)	(Ruiz Cartagena 2016)	(Figuroa et al. 2017)
Período 1: Estratégico 1. Planeación estratégica. 2. Identificación de demandas	I. Análisis de la posición de la pyme en su entorno 1. Matriz de entornos genéricos. 2. Matriz ADL. 3. Variables de segmentación.	1: Identificar y comprender 1.1 Definición del contexto inicial 1.2 Definición del contexto interno 1.3 Descripción del entorno 1.4 Detección de factores influyentes

Periodo 2. Diseño 3. Conceptualización 4. Definición de los requerimientos. 5. Desarrollo del diseño genérico.	II Exploración 4. Lienzo de modelos de negocio Mapa del viaje del cliente.	2: Analizar y problematizar 2.1 Construcción de arquetipos 2.2 Análisis de la experiencia actual 2.3 Re-definición del desafío
Periodo 3: Solución 6. Desarrollo de la solución. 7. Análisis de factibilidad 8. Planeación de funcionamiento 9. Pruebas del Diseño y Concepto. 10. Implementación 11. Operación	III Ideación 5. Tormenta de ideas	3: Conceptualizar y formalizar 3.1 Definición de los pilares del servicio 3.2 Análisis de ideas 3.3 Prototipado
	IV Prototipado 6. Lienzo de modelos de negocio. 7. <i>Storyboards</i> .	4: Testear e iterar 4.1 Testear 4.2 Iterar
Período 4: Evaluación 12. Evaluación 13. Fin de vida de la solución.	V Implementación 8. <i>BluePrint</i> del servicio.	5: Implementar y evaluar 5.1 Sincronización interna y externa 5.2 Generación de <i>Briefs</i> 5.3 Planificación de la implementación.

Fuente: elaboración propia

Para la selección de un procedimiento metodológico, se realizó una matriz de síntesis comunes (Tabla 2.2).

Tabla 2.2: Matriz de Síntesis Comunes para el Diseño de servicio.

METODOLOGÍAS \ PASOS	PASOS														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
(Berdugo Correa 2014)	X	X	X	X	X	X			X		X	X		X	X
(Ruiz Cartagena 2016)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
(Figuroa et al. 2017)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

A. Definición del contexto inicial	I. Revisión de antecedentes y referentes
B. Definición del contexto interno	J. Análisis de ideas
C. Descripción del entorno	K. Prototipado
D. Detección de factores influyentes	L. Testear
E. Construcción de arquetipos	M. Iterar
F. Análisis de la experiencia actual	N. Sincronización interna y externa
G. Re-definición del desafío	O. Generación de <i>Briefs</i>
H. Definición de los pilares del servicio	P. Planificación de la implementación

La autora asume la metodología propuesta por (Figuroa et al., 2017) pues según su consideración es la más actualizada. Como resultado se aprecia que existe comunidad de criterios entre los autores y las etapas de trabajo se corresponden mejor con el diseño de servicios. A este proceder decide eliminarle el paso A, pues es para la formación de nuevos servicios, no siendo así en el objeto de estudio analizado. Se propone unificar los pasos B y C, pues con el uso de determinada herramienta se puede integrar estos estudios, quedando conformado Análisis de la posición de la empresa en su entorno. Después del paso K se adiciona Análisis de Factibilidad, que no está presente en la metodología seleccionada, pero sí en las otras analizadas y que le permitirán al gestor adecuarse a los recursos que dispone.

2.2 Validar el proceder metodológico de la investigación propuesto

Para validar el procedimiento metodológico propuesto por la autora, será necesario exponerla al criterio de expertos, que expresarán su valoración sobre la propuesta ofrecida. El conocido Método Delphi o Método de Expertos, como se expresa por Frías et ál., (2008) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información, en ocasiones, dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse.

En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones

respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. El lema de este método es: "dos cabezas piensan mejor que una".

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales. Primeramente se determina el número de expertos que participan en la investigación; mediante la fórmula " $\alpha \cdot n$ " (Sánchez, 1984) donde α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y n es el número de elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio. Aplicando la fórmula anterior, el número de expertos a consultar para la validación del proceder metodológico es 10, pues se proponen 14 pasos que deben ser valorados por los mismos. El siguiente paso es confeccionar la lista de expertos y obtener el consentimiento en su participación. Una vez definidos los expertos, es necesario evaluarlos para medir su grado de competencia, que se determina por el coeficiente K , el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión: $K = 1/2 (K_c + K_a)$, donde K_c : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver, sobre la base de la valoración del propio experto, en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que la evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto (Anexo 4), que primeramente permite calcular el coeficiente de conocimientos (K_c) o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener K_c corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, existe un vector de ponderación de los criterios seleccionados (Tabla 2.3). Así se atenúa el riesgo de

que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto Kc, aunque sea el que tenga la menor importancia.

Tabla 2.3: Valores para el cálculo de Kc

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: (Frías et al., 2008)

El valor de Kc se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{i=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

Wjk: grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

Aijk: autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

En la segunda fase del cuestionario, al experto se le presenta la Tabla 2.4 sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

Tabla 2.4: Datos para el cálculo de Ka

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Fría et ál, (2008)

De tal modo que:

Si Ka = 1 ⇒ influencia alta de todas las fuentes

Si Ka = 0.8 ⇒ influencia media de todas las fuentes

Si $K_a = 0.5 \Rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación (K_a). Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente.

La tercera fase del formulario está compuesta por la propuesta metodológica para el diseño de servicios, seguido por una tabla donde exponen su aprobación de los pasos propuestos. Una vez seleccionados los expertos que participan en la investigación (Ver Anexo 5), recopilada la información y procesada, se determina el coeficiente de experticidad (K), que evalúa el grado de competencia de acuerdo al siguiente criterio:

$0.8 \leq K \leq 1$; entonces el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$; entonces el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$; entonces el experto tiene competencia baja.

Todos los expertos cuentan con un grado de competencia igual o mayor que 0,8; indicando que todos los expertos tienen un grado de competencia alto, añadiéndole importancia a los criterios brindados. (Ver Anexo 6)

Luego de la selección de los expertos y determinar su alto nivel de competencia, se calcula el Coeficiente de Consenso (C_c) para saber si los expertos aceptan o no los pasos del procedimiento seleccionado, utilizando para ello la siguiente expresión: $C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$; donde C_c es el grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores, V_n es el total de votos negativos y V_t es el total de votos.

Para el Coeficiente de Consenso se estableció convencionalmente que para las respuestas Sí, se cuantificaron con 1 y para las respuestas No, con 0. El umbral de decisión fue establecido a partir de la restricción: se acepta para $C_c \geq 85\%$

Con el resultado de la votación de los expertos para el diseño de servicios (Ver Anexo 7), se procede a calcular el C_c .

$$C_c = (1 - 13/140) * 100$$

$$C_c = (1 - 0,09) * 100$$

$$C_c = 91\%$$

Un análisis de los resultados nos permite afirmar que los expertos aceptan el proceder metodológico pues el Coeficiente de Consenso es de 91%.

Con el objetivo de comprobar que las votaciones realizadas por los diferentes expertos guardan determinada relación entre ellas y que, además, existe un determinado nivel de consenso, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor, que sirve para comparar diversos grupos en una variable cuantitativa. Este análisis permite obtener información

sobre el resultado de la comparación entre las votaciones de los expertos y ello permite concluir si los expertos sometidos al análisis difieren de la medida utilizada. La hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA de un factor es que las medias poblacionales son iguales. Si las medias poblacionales son iguales, eso significa que los expertos no difieren en su votación.

La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consisten obtener un estadístico llamado F, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de esta prueba a la votación efectuada por los expertos utilizando para ello el paquete informático IBM Statistics SPSS 20 para Windows.

Tabla 2.5: Análisis de varianza

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,829	9	,092	1,783	,077
Within Groups	6,714	130	,052		
Total	7,543	139			

Fuente: Paquete estadístico informático SPSS

La tabla ANOVA descompone la varianza de los datos en dos componentes: un componente entre-grupos y un componente dentro-de-grupos. La razón-F, que en este caso es igual a 1,783, es el cociente entre el estimado entre-grupos y el estimado dentro-de-grupos. Puesto que el valor-P de la razón-F es 0,077; mayor o igual que 0,05, indica que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las 14 variables con un nivel del 95,0% de confianza.

Se concluye entonces que, dado que los resultados del test demuestran un elevado grado de homogeneidad en las votaciones de los 10 expertos, corroborado por la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre sus respectivas votaciones, la propuesta es pertinente y por tanto se acepta.

2.3 Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

Como resultado se obtiene la Figura 2.1, que contiene el procedimiento metodológico para el diseño de servicios, conformado por las 5 etapas propuestas por (Figuroa et al 2017),

modificándole los nombres a dichas etapas, de forma que permita definir el objetivo de análisis de cada etapa, permitiendo al investigador un mejor enfoque. Como muestra la figura, estas se subdividen en 14 pasos, que se apoyan en determinadas herramientas, métodos y técnicas que le darán al gestor facilidades operacionales para el diseño de servicios.

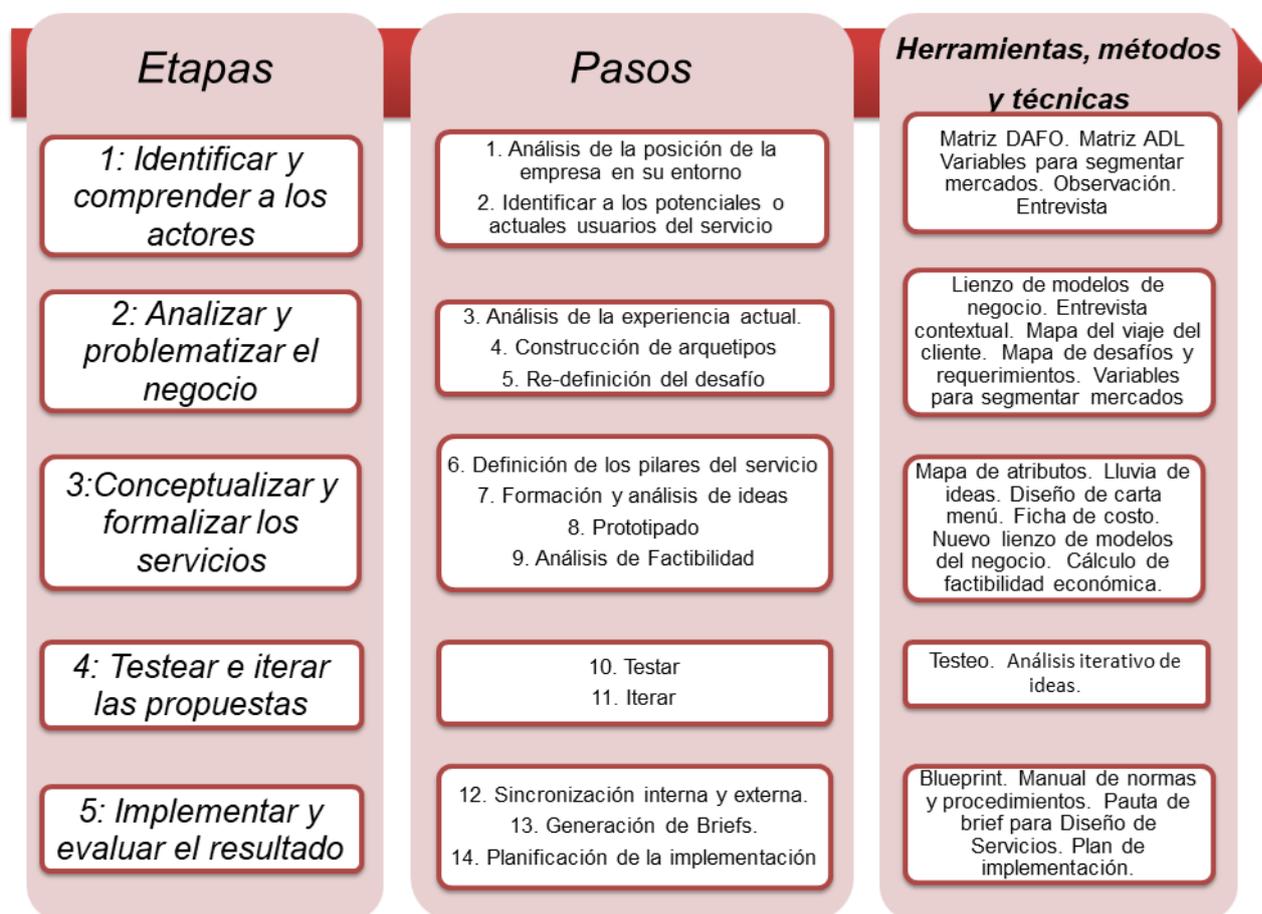


Figura 2.1: Procedimiento metodológico para el diseño de servicios

Fuente: elaboración propia

2.4 Descripción de las fases y etapas del procedimiento metodológico propuesto

- Etapa 1 Identificar y comprender a los actores

Objetivos:

- Caracterizar a la organización que lo proveerá (posicionamiento, debilidades, fortalezas, estructura, personas, procesos).
- Determinar a los actuales usuarios del servicio (identidades, conductas, motivaciones, frustraciones, expectativas)

Herramientas, métodos y técnicas:

- Matriz DAFO

Según (San Martín Álvarez, 2013) la tabla se llena de acuerdo a las interrogantes siguientes:

I-Si potenciamos plenamente esta fortaleza (ej. F1), Se omite cuánto permite aprovechar esta oportunidad (ej.O1).

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 3 el grado de impacto considerando 1 como muy poco y 3 como muy alto.

II-Si potenciamos totalmente esta fortaleza cuánto permite atenuar, mitigar los efectos de esta amenaza.

III-Si superamos totalmente esta debilidad cuánto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad.

IV-Si superamos totalmente esta debilidad cuánto protege de esta amenaza.

En dependencia del cuadrante que obtenga mayor valor de sumatoria, será el tipo de estrategia a seguir y en la cual se debe hacer énfasis. Luego se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se redacta el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

Solución Estratégica General: Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

- La Matriz ADL de la consultora Arthur D. Little

La Matriz ADL, herramienta creada por la consultora Arthur D. Little en 1980, reafirma y completa los modelos de Porter y el BCG. La matriz propone que la estrategia que debe seguir una empresa en el mercado depende de dos grandes factores: la posición competitiva de la empresa en ese mercado (cómo es de fuerte) y la fase del ciclo de vida del mercado.

La posición competitiva de la empresa indica la fortaleza de la empresa en el mercado y puede clasificarse en (Arthur D. Little, 1980; Hax & Majluf, 1991):

- ✓ Dominante: posicionamiento cercano al monopolio con un liderazgo claro.
- ✓ Fuerte: empresa con una cuota de mercado elevada y estable.
- ✓ Favorable: empresa que disfruta de algunas ventajas competitivas en ciertos segmentos del mercado.

✓ Sostenible: el negocio cuenta con un nicho de negocio, a nivel geográfico o de producto, en el que se defiende.

✓ Débil: negocio demasiado pequeño para ser rentable o sobrevivir en el largo plazo. Implica una cuota de mercado muy pequeña, y una situación donde la supervivencia de la empresa está amenazada.

Por otro lado, el ciclo de vida de un mercado representa la evolución de las ventas del mismo, entendiendo mercado como el binomio sector-zona geográfica. El ciclo de vida de un sector tiene cuatro fases: Introducción, crecimiento, madurez y declive (Grant, 1996; Kotler, 2000):

- Introducción: en esta etapa las ventas son pequeñas; los productos / servicios son poco conocidos y la clientela escasa. Los clientes, denominados adoptadores tempranos, suelen tener un poder adquisitivo alto, están orientados a la innovación y son tolerantes con el riesgo.

- Crecimiento: se caracteriza por una penetración en el mercado acelerada a medida que el producto/servicio se estandariza y los precios caen. Los compradores se extienden hasta el mercado de masas.

- Madurez: el mercado se satura, la demanda da paso a una demanda de reposición.

- Declive: aparece un nuevo sector que produce productos / servicios sustitutos.

Clarificados los conceptos de posición competitiva y ciclo de vida, ya se puede detallar la Matriz ADL, que combina las dos variables de modo que quedan 4 zonas delimitadas:

Zona de desarrollo natural: espacio que ocupan las empresas que siguen un desarrollo paralelo al mercado. Son organizaciones que cuentan con una posición competitiva destacada a lo largo de las diferentes fases del mercado.

Zona de desarrollo selectivo: espacio de los negocios que tienen una posición competitiva media o débil. El objetivo de estas empresas debe ser potenciar selectivamente los negocios y especializarse.

Zona de reconversión: espacio de los negocios que tienen una posición competitiva media o débil. El objetivo de estas empresas puede ser reconvertir el negocio. Es decir, dirigir la segmentación a cambiar de forma profunda a quién se vende, qué se vende y cómo se vende.

Zona de abandono: espacio de empresas con posiciones competitivas débiles en mercados normalmente que han dejado de crecer, y que pueden ver su supervivencia afectada hasta el punto de tener que abandonar la actividad.

- Herramientas para segmentar mercados

La teoría estratégica ha desarrollado para este fin técnicas que permiten segmentar mercados a partir de la aplicación de diferentes variables de segmentación. Segmentar un mercado es el procedimiento de dividirlo en subconjuntos con necesidades o características comunes y seleccionar uno o varios de esos segmentos. Esta división permite establecer políticas de marketing más adecuadas para cada grupo definido (Schiffman & Kanuk, 2001). Kotler (2000) establece dos pasos básicos a la hora de segmentar un mercado:

1. Identificar las variables de segmentación y utilizarlas para segmentar el mercado.
2. Evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar los de mayor interés.

El primer paso consiste en identificar las variables de segmentación, que pueden ser muy diversas: desde variables tradicionales (demográficas, geográficas...), a segmentaciones con variables de tipo psicográfico o psicológico.

Una de las recopilaciones más completa de posibles variables de segmentación es la que proponen Schiffman y Kanuk (2001). En ella presentan 9 formas posibles de segmentar un mercado (Ver Anexo 8).

- Entrevista no estructurada

Es una técnica etnográfica de carácter cualitativo, que sirve para hacer que las personas hablen sobre lo que saben, piensan y creen, con el fin de entender sus reflexiones, opiniones, sentimientos y actitudes. Consiste en seleccionar a una persona o a un grupo de personas para tener una conversación guiada sobre tópicos atinentes al desafío, la problemática o la oportunidad que se está tratando. Puede ser realizada en distintos contextos, alcanzar distintos grados de profundidad y estar focalizada en diferentes asuntos.

- Observación

Es una técnica etnográfica de carácter cualitativo que permite descubrir las prácticas y experiencias que ocurren en el lugar de los hechos, observando a los actores mientras realizan alguna acción o experimentan un servicio (particularmente usuarios del servicio y colaboradores prestadores del servicio). En servicios se utiliza principalmente para identificar cómo se usa un servicio o se trabaja en él, y a partir de ahí descubrir los problemas, las brechas y las oportunidades que detonan los proyectos. La observación puede ser realizada de diferentes formas (directamente, indirectamente, "participante" y "no participante"), teniendo cada una de ellas sus propias consideraciones y ofreciendo diversos aportes al proyecto.

- Consulta de documentos

Los documentos de la empresa son una fuente confiable de conocimientos, que brindan información económica, comercial y de servicios; que permiten comprender la situación real y usarla en la evaluación de la empresa. Algunos de los documentos consultados fueron el balance económico, informe comercial anual, estados de cuenta, fichas técnicas de los hoteles, informe anual del 2018, manuales de procedimientos de alojamiento, manuales de la cadena Cubanacán y de Hoteles E.

Paso 1 Análisis de la posición de la empresa en su entorno.

En este paso se recopila toda la información necesaria referente a la entidad objeto de estudio de manera que permita caracterizarla y analizar sus opciones estratégicas en base a la situación del sector y su posición competitiva dentro del mismo.

Paso 2 Identificar a los potenciales o actuales usuarios del servicio.

La segmentación y especialización del mercado es la clave estratégica para la supervivencia de la empresa, principalmente en aquellas sin posiciones dominantes en el mercado. Por esta razón, saber segmentar un mercado es fundamental para poder construir estrategias de especialización.

- Etapa 2 Analizar y problematizar el negocio

Objetivo:

- Establecer vínculos y patrones que detonen oportunidades de proyecto.
- Definir las dimensiones del problema que impactan a los usuarios del servicio en su experiencia y a la organización en sus procesos y sistemas.

Herramientas, métodos y técnicas:

- Lienzo de modelos de negocio.

El lienzo de modelos de negocio es una herramienta que puede utilizarse durante todas las fases del proceso de Design Thinking, ya que va reflejando una visión esquemática y visual de cómo afecta el diseño de una idea, producto o servicio a la estrategia de un negocio. Se trata de una herramienta conceptual que permite reflejar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2009). La herramienta del lienzo de modelos de negocio se ha aplicado con la información recopilada de la entrevista contextual a la directora del hotel, y se han sintetizado con datos procedentes a cuentas económicas y comerciales.

- Entrevista contextual

Se realiza una entrevista estructurada a la gerencia del hotel mediante la Guía de preguntas para el desarrollo del lienzo de modelos de negocio. La siguiente Tabla 2.6 muestra el diseño de la entrevista.

Tabla 2.6: Diseño de entrevista contextual

Ficha de diseño de la entrevista	
Tipo de Entrevista	Entrevista estructurada (documento que describe exactamente cuáles son los ítems, el orden y la forma en que se preguntarán, usándose en su formulación tanto preguntas abiertas como cerradas).
Finalidad de la entrevista	Entrevistas centradas sobre una cuestión determinada: describir el modelo de negocio del Hotel E Louvre-Velasco
Diseño de la entrevista	Longitud de la entrevista: corta (30 minutos aproximadamente). Fases: <ul style="list-style-type: none">• Introducción (5 minutos): presentación, explicación del objetivo de la entrevista (descripción del modelo de negocio actual).• Desarrollo: compuesto por preguntas basadas en la guía de preguntas de (Osterwalder 2007). (Ver Anexo 9)• Finalización: agradecimiento por la colaboración prestada.
Perfil del entrevistado	Directora del hotel. Nivel escolar: Universitario. Edad: 30 años Años de experiencia: 15

Fuente: elaboración propia según (Ruiz Cartagena ,2016)

- Mapa del viaje del cliente.

El mapa del viaje del cliente, originalmente *Customer Journey Map*, es un mapa visual y estructurado que puede tener diversas formas y que representa la experiencia del usuario durante su interacción con un producto o servicio (Liedtka & Ogilvie, 2011). Así pues, se trata de un esquema que muestra los pasos que sigue un cliente al relacionarse con una empresa.

Construir un mapa del viaje del cliente obliga al investigador a enfocar toda la experiencia entre la empresa y el cliente desde el punto de vista de éste último, forzando al observador a abandonar la habitual visión desde el producto /organización. Esta herramienta, donde las emociones del cliente son el foco central, es una técnica poderosa para cambiar la visión desde el “qué quiere mi empresa” a “qué hace y quiere mi cliente”.

No existe una forma única para construir un mapa del viaje del cliente. Cada autor plantea diferentes formas de abordarlo, aunque sí hay unos elementos en común en el manejo de la herramienta (Stickdorn & Schneider, 2011; Liedtka y Ogilvie, 2011). Los datos se recogen a través de observación o mediante entrevistas. Para extraer información realmente profunda el mapa debe referirse a un segmento de público concreto.

La construcción de un mapa del viaje del cliente suele incluir estos pasos (Liedtka & Ogilvie, 2011):

- Dibujar la visión hipotética del viaje de un cliente, incluyendo todas las interacciones entre servicio y cliente (puntos de contacto) y las emociones (positivas y negativas).
- Identificar a un pequeño grupo de clientes para dirigir unas entrevistas piloto, haciéndoles viajar por el mapa, de modo que pueda comprobarse que éste recoge todas las interacciones y emociones del cliente.
- Las zonas del mapa donde se identifican problemas o estados emocionales negativos se señalan como áreas con oportunidades para la innovación del servicio.

- Mapa de desafío y requerimientos

Esta técnica incentiva el debate y el análisis crítico de la problemática que da origen al proyecto. Estos requerimientos deben establecerse tanto para los usuarios finales del servicio como para la organización y el personal proveedor. El desafío y los requerimientos, en su conjunto, se constituyen en las directrices del proceso proyectual que se desarrollará a continuación. Resignifica la problemática, considerando la investigación en terreno y el análisis del caso. Enmarca y guía el proceso creativo. Detona múltiples soluciones.

Paso 3 Análisis de la experiencia actual

Su objetivo es examinar el viaje paso a paso, poniendo énfasis en los usuarios, los flujos de información y la evidencia física. Podemos entender a qué cliente se dirige hoy la empresa, y cómo crea valor para él. También se refleja la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando valor para unos clientes.

Paso 4 Construcción de arquetipos

En este paso se realiza la exploración del nuevo segmento de la demanda potencialmente interesante para la empresa surgido de la fase anterior. Obteniéndose un perfil detallado del segmento en análisis, basados en los criterios de segmentación antes señalados.

Paso 5 Re-definición del desafío

En este momento, y luego de empatizar con los usuarios y estudiar el entorno del servicio, el equipo de trabajo configura o re-define el desafío del proyecto, el cual guiará el proceso creativo. Sobre la base de este análisis se construyen, además, los requerimientos de diseño que emergieron de la etapa de investigación y que serán incluidos en el proceso creativo, constituyendo las primeras bases de la solución de diseño.

- Etapa 3 Conceptualizar y formalizar los servicios

Objetivos:

- Definir los atributos conceptuales de la propuesta
- Desarrollar un nuevo sistema de servicios y los puntos de contacto que lo sustentan.

Herramientas, métodos y técnicas:

- Mapa de atributos

En esta técnica los conceptos deben estar orientados en función de las necesidades del usuario y las necesidades de la organización, por lo que se deben establecer en relación directa con la información recopilada en el estudio en terreno, respondiendo a los requerimientos de diseño y alineándose con la organización, su estrategia y su propuesta de valor. Como muestra la Tabla 2.7, establece lineamientos conceptuales para las propuestas formales. Genera la coherencia sistémica de la propuesta. Conecta la propuesta al contexto organizacional.

Tabla 2.7: Mapa de atributos

Atributos para el usuario interno (organización)			Atributos para el usuario externo (usuario final)		
1.	2.	3.	1.	2.	3.
4.	5.	6.	4.	5.	6.

Fuente: Figueroa et al. 2017

- Lluvia de ideas

Esta técnica, también llamada *brainstorming*, tiene como objetivo aprovechar al máximo el pensamiento creativo de un grupo. Se sustenta en la premisa de que la única forma de tener buenas ideas es teniendo muchas ideas, por lo que la dinámica consiste en invitar a un grupo a generar la mayor cantidad de ideas posibles sin evaluar la calidad de ellas (por lo menos en esta etapa), algo que se logra activando intencionalmente la parte generativa y creativa del cerebro, mientras se aplaca la parte evaluativa y analítica.

- Diseño de carta menú

El nuevo servicio contará con un valor estimado, y se debe dar a conocer, por eso se diseña una carta menú empleando las técnicas de venta.

- Ficha de costo

Esta es una herramienta de vital importancia en la gestión y organización empresarial. Está compuesta por todos los elementos que integran un producto o servicio, norma, peso, costo individual y total e índice de utilidad. Es la base para la conformación de productos y servicios.

- Cálculo de factibilidad económica.

Las operaciones para determinarla son las siguientes:

Ingresos totales (tiempo)=Precio del producto x Pax/Semana x Semanas Total

Utilidad (tiempo) = Ingreso total – Costo total

Rentabilidad = $\frac{\text{Utilidad total}}{\text{Ingreso total}} \times 100$

Paso 6 Definición de los pilares del servicio.

En este momento se establecen los conceptos transversales del servicio, los cuales guiarán el desarrollo formal del proyecto. Estos pilares serán las directrices que englobarán y alinearán los distintos componentes del servicio ideal con el fin de que este mantenga la coherencia en todos sus aspectos. Tanto la secuencia narrativa como los puntos de contacto deberán diseñarse en función de estos atributos, los cuales deben servir de inspiración y guía, pero no deben acotar las posibilidades de diseño formal.

Paso 7 Formación y análisis de ideas.

Se crea un grupo de trabajo para buscar nuevas opciones y se someten a un análisis con el objetivo de priorizar, seleccionar y clasificar las ideas generadas. La tormenta de ideas se realiza buscando nuevas opciones aplicables para la instalación.

Paso 8 Prototipado.

Esta técnica es esencial en el mundo del diseño de productos y servicios, pues permite materializar y dar forma a las soluciones que está planteando el proyecto, con el objetivo de explorar, evaluar o comunicar dichas soluciones. Existen varios métodos de prototipado, para esta investigación se realizará un manual de normas y procedimientos, que explicará cómo hacer el servicio.

Paso 9 Análisis de factibilidad

La factibilidad se analiza atendiendo a tres ramas fundamentales: la económica, la técnica y la operacional. Se realiza el análisis de viabilidad económica por ser de vital importancia para la empresa. A partir del posible precio concebido, se realiza la valoración económica

del producto donde se determinan los ingresos y utilidades esperadas, así como la rentabilidad del mismo.

- Etapa 4 Testear e iterar propuestas

Objetivo:

Poner a prueba las ideas, los conceptos y las propuestas desarrolladas, lo que permitirá lograr un resultado de calidad con un rango reducido de incertidumbre. Se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida va complejizando progresivamente la propuesta. Bajo este contexto, el fracaso se entiende como “fracaso inteligente”, ya que la iteración de prototipos (o ensayos) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren hasta reducir significativamente el riesgo en la implementación. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la dimensión intangible de los servicios.

Herramientas, métodos y técnicas:

- Testeo

Esta técnica consiste en seleccionar a un grupo de personas (representativas de los arquetipos de usuario) para poner a prueba la propuesta a través de los prototipos generados. Es la fase de “probar rápido y barato”. A través del testeo, la idea del servicio va evolucionando hasta convertirse en la solución buscada. Al igual que en el prototipado, se debe trabajar en los dos niveles de un servicio, es decir, a nivel de sistema (donde se testea la narración, la secuencia, la historia y la experiencia temporal del servicio propuesto) y a nivel objetual, es decir, a nivel de los soportes que hacen tangible el servicio (donde se testean las interacciones relacionadas con cada producto material e inmaterial de los puntos de contacto, ya sean productos, piezas gráficas, interfaces, guiones, etc.). Para esto, en ambos casos se deberá planificar el testeo considerando el antes, el durante y el después de este.

- Análisis iterativo de las ideas

Propone responder tres preguntas que permitirán detonar la discusión para mejorar la propuesta. Luego, esta deberá volver a ser testeada tantas veces como sea necesario hasta que el equipo determine que se trata de una propuesta válida para su implementación y puesta en marcha. Esta implementación puede ser a nivel de producto mínimo viable, a nivel de piloto o a nivel de implementación final completa. Permite analizar los resultados del testeo. Evalúa los componentes logrados y los componentes a mejorar del proyecto. Genera reflexiones para mejorar la solución.

Paso 10 Testear.

Somete a prueba la propuesta con los usuarios reales del servicio, evaluando el sistema del servicio, así como sus componentes de forma planificada y organizada. Esta instancia es de suma importancia ya que permite identificar mejoras significativas, fallos, puntos críticos a resolver, posibles carencias o cualquier otro aspecto significativo antes de la implementación de la propuesta.

Paso 11 Iterar.

Una vez realizados los testeos del servicio tanto a nivel secuencial como a nivel de puntos de contacto, el equipo de trabajo debe hacer un análisis crítico de los resultados de la instancia para iniciar un ciclo iterativo que permita afinar el proyecto. En esta instancia se debe hacer una evaluación conjunta de los indicadores definidos en el plan de testeo y de los resultados registrados.

- Etapa 5 Implementar y evaluar el resultado

Objetivo

- Implementar la propuesta final y ponerla en marcha.
- Evaluar el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante el diseño de indicadores y formas de medición.

Herramientas, métodos y técnicas:

- *Blueprint*

Esta técnica permite visualizar y proyectar la complejidad del servicio propuesto a través de la sincronización interna y externa de los diversos componentes de este. Se trata de una técnica de carácter más bien operacional (ya que se utiliza como descriptor de la implementación), que especifica y detalla cada uno de los aspectos de un servicio a través de un esquema visual que incorpora las perspectivas del usuario y las del proveedor del servicio (u otros agentes importantes). Para ello se utiliza el instrumento *Blueprint*, el cual sirve tanto para describir un servicio como para prospectar. Sirve para que cada uno de los actores involucrados en el servicio entienda su rol, lo que asegura una experiencia coherente para el usuario. El *Blueprint*, que en ocasiones se confunde con el Mapa del viaje del usuario, difiere de este último por su enfoque operacional. El *Blueprint* pone en evidencia las actividades que hacen los usuarios y las actividades que realiza la organización para que una determinada actividad del servicio se lleve a cabo. En algunos casos se debe acompañar de capacitaciones y sesiones de socialización y/o descripción de roles y tareas, instancias que permiten que las relaciones personales se gestionen adecuadamente con el fin de lograr una implementación exitosa de la propuesta. Diseña y

resuelve la experiencia completa del servicio considerando los detalles de los procesos internos. Provee guías para la implementación de la propuesta. Comunica el servicio a los actores clave.

- Pauta de *Brief* para el diseño de servicios

El *Brief* es un documento escrito que recoge toda la información necesaria para desarrollar un determinado proyecto de diseño. Este documento se convertirá en una guía en la cual se determinan los límites y los objetivos de la organización y del proyecto. Se especifica el posicionamiento, la competencia, los usuarios, los componentes que se deben diseñar y sus requerimientos, así como las personas que se requieren para lograr estos diseños, los plazos y el presupuesto, entre otros asuntos. Este insumo es de suma relevancia para sociabilizar la información con el equipo de trabajo interno y con todos los especialistas vinculados que liderarán los distintos procesos de diseño de los tangibles e intangibles del servicio.

Paso 12 Sincronización interna y externa.

Diseña y resuelve la experiencia completa del servicio considerando los detalles de los procesos internos. Provee guías para la implementación de la propuesta. Comunica el servicio a los actores claves.

Paso 13 Generación de *Briefs*.

Resume el proyecto de diseño de servicios y sus objetivos. Determina detalladamente los componentes que deben pasar a una etapa de diseño formal final y sus requerimientos. Permite planificar y comunicar los resultados del proceso tanto a personas internas como a personas externas que trabajarán luego en el diseño de los componentes.

Paso 14 Planificación de la implementación.

Se establece una hoja de ruta gradual y abarcable, que permita organizar paso a paso la implementación del servicio. Propiciando la delegación y clarificación de las responsabilidades, proveer los recursos necesarios y permitiendo un diálogo fluido con los tomadores de decisiones.

2.5 Conclusiones parciales del Capítulo II

1. Aunque no se encontró en la búsqueda bibliográfica realizada una metodología que permitiera en su totalidad alcanzar el objetivo de la presente investigación, sí se hallaron otras investigaciones cuyas fases proponen métodos y procedimientos

parciales que representaron antecedentes significativos para la elaboración del procedimiento a emplear.

2. El procedimiento metodológico de la estrategia propuesto por la autora constituye un aporte para el diseño de servicios de alto estándar en el proceso de alojamiento y se sustenta en métodos, técnicas y herramientas de análisis y en la opinión de los expertos sobre la problemática a resolver.

Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para el diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de ciudad de Matanzas

El Hotel E Louvre-Velasco está conformado por los hoteles Velasco y Louvre, situados en el centro histórico de la Ciudad de Matanzas en el área del Parque de la Libertad. Es una instalación 4 Estrellas, que pertenece a la cadena hotelera Cubanacán, tipo Hotel E, único en su tipo en la Ciudad de Matanzas.

3.1: Breve reseña histórica de las instalaciones

Hotel Louvre

El hotel Louvre fue fundado en el año 1879 y ha llegado hasta la actualidad manteniendo el nombre con el que se dio a conocer. Ubicado en el Centro Histórico, en la calle Milanés No 47 entre las calles Santa Teresa y Ayuntamiento, en Matanzas. Este importante recinto hotelero siempre fue caracterizado en su época por su lujo, buen gusto y por la exquisitez de sus servicios. Es un edificio de dos niveles, cuya planta, originalmente doméstica, se organiza alrededor de dos patios centrales que se dividen por un cuerpo construido en los dos niveles y que pudo ser una solución posterior a la edificación original para utilizar el espacio como salón en planta baja y habitaciones en planta alta, las que se cierran con elementos de madera y persianería.

A través del tiempo esta instalación ha sido cerrada o ha desempeñado otras funciones. Según las regulaciones patrimoniales emitidas por la Oficina de Monumentos y Sitios Históricos del Centro Provincial de Patrimonio Cultural en 2011, el inmueble, que posee el Primer Grado de Protección, ha sufrido restauraciones y/o transformaciones; pero se ha tratado de respetar el diseño original. Este edificio, por la existencia de cuatro vanos en su fachada, da imagen de amplitud, transparencia y magnitud, lo que se corresponde con las características generales del edificio. A ello se sumó la riqueza de materiales en sus pavimentos originales de mármoles blancos y negros, la belleza y cromatismo de las lucetas de los medios puntos de los arcos, la calidad de la carpintería de las mamparas y elementos de su decoración, así como de los falsos techos de metal troquelados, sustituidos algunos por reproducciones de yeso y fibra de henequén. Se mantienen elementos decorativos como grandes copas de mármol sobre basamento de igual material jerarquizando el paso del antiguo zaguán al actual lobby, al unificarlos en una sola función. Originalmente se situaban en el arranque de la escalera y el lugar que ocupan actualmente perteneció a dos de las esculturas de las cuatro primaveras. La fuente en el patio constituye otro elemento decorativo.

En este simbólico hotel, se hospedaron importantes políticos y artistas que visitaron la ciudad. A principios del Siglo XX –marzo de 1908– J.M. Choates, embajador retirado de Inglaterra y el Ministro americano Morgan; también la cantante lírica mexicana Esperanza Iris, conocida como la Emperatriz de la Opereta y entre los años 1938–1939 Fuman-Chu, mago panameño, considerado un innovador en la magia, acompañado de la bailarina Eva Beltri, famosa internacionalmente, quienes a la sazón actuaban en el Teatro Sauto. En el hotel se hospedaron todas las compañías dramáticas que visitaban Matanzas, entre ellas la de Luisa Martínez Casado, famosa actriz villaclareña que nos visitó a principios de siglo, entre 1900 –1902. Otras relevantes personalidades de la cultura nacional como Blanca Becerra, Luis Carbonell, Armando Soler, Rodrigo Prats, Esther Borja por sólo citar algunas.

Velasco

En 1902 se funda el Hotel Velasco, a partir de que Don Luis Velasco Zorrilla, su nuevo propietario, lo compra y le realiza una reforma; pues anteriormente era una casa con funciones de hospedería. Fue en su momento uno de los más modernos de Cuba y el único de su tipo en la provincia, pues estaba equipado con un teléfono en cada habitación, luz eléctrica, así como un sistema de mensajería en automóvil, donde se le daba un recorrido por la ciudad a los clientes. En 1925 el Hotel se conecta con el teatro Sauto, que también fue una obra impulsada por los Velasco, desde el teatro se tenía acceso al hotel y a la barra de dicho establecimiento.

Entre las grandes figuras que visitaron el lugar están: Domingo Lugo, Orquesta Sonora, Celia Cruz, Libertad Lamarque entre otros. En 1942 se hace un contrato con la empresa nacional de ómnibus y empiezan a arribar al hotel ómnibus locales y nacionales, el hotel empezó a funcionar también como una Terminal Interprovincial, llegaban ómnibus de La Habana y salían otros con destino a Santiago. Con el triunfo de la Revolución se nacionaliza el hotel y se le realiza la primera restauración en 1960. Siguen en explotación y en 1980 se realiza la segunda. Es importante destacar que el Hotel, desde su fundación hasta 1998 no interrumpió sus funciones de hospedaje, pero en 1998 se decide cerrar con el objetivo de realizar una restauración profunda y entregar al MINTUR como hotel E. Entre las características peculiares del hotel tenemos que en él se elaboraban 2 platos de referencia a nivel nacional y muy yumurinos que eran, el arroz matanzas (arroz amarillo, con camarones, chorizo y langosta) y los pasteles yumurinos (pequeños pasteles de carne)

El Hotel Velasco fue remodelado manteniendo las características originales del inmueble, y desde el 10 de diciembre del 2010 se encuentra en explotación, formando parte de los

emblemáticos Hoteles Encanto, verdaderas joyas de la arquitectura. Su decorado recuerda el ambiente de los salones y residencias de los primeros días del Siglo XX, predominan los colores cálidos y suaves en paredes y techos. Ambientes iluminados con lámparas y apliques de techo de la década del 20 del siglo pasado, que pueden ser apreciados también en la instalación.

Operado por la cadena hotelera Cubanacán, el Hotel Louvre-Velasco ofrece al viajero una estancia privilegiada por sus valores patrimoniales, buen servicio y su localización, próxima a lugares de interés como el Teatro Sauto, Monumento Nacional, y la auténtica Botica Francesa Triolet, fundada en el siglo XIX y actualmente Museo Farmacéutico, el primero de América Latina.

Misión: Brindar un servicio de excelencia, caracterizado por la familiaridad y distinción, diferenciándonos de la competencia por dar un servicio único y original con valores históricos y culturales.

Visión: Ser el líder entre los Hoteles Encanto de Cuba y líder en los servicios de hospedaje en la Ciudad de Matanzas, además de mantenernos en la preferencia de todos los visitantes de la ciudad por los servicios gastronómicos que ofrece la instalación.

3.2: Diseño de servicios de alto estándar en el Hotel E Louvre-Velasco.

3.2.1 Etapa 1: Identificar y comprender a los actores

Paso 1 Análisis de la posición de la empresa en su entorno.

Con los trabajadores del hotel se realiza el trabajo de mesa, con la utilización de datos se determinan las variables internas y externas para conformar la Matriz DAFO, que se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Relación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del Hotel E Velasco y Louvre.

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta alcance, coherencia e intencionalidad en el diseño de una relación sinérgica entre la Ciudad de Matanzas y el Hotel E Louvre-Velasco.	1. La competencia de otros polos turísticos dentro de la isla como Trinidad y Holguín.
2. Altos precios de alojamiento y gastronomía de acuerdo a las características de la ciudad de Matanzas.	2. El posicionamiento sólido y favorable de hoteles de ciudad cercanos a Matanzas como los que se encuentran en La Habana, con mejor

-
- | | |
|--|---|
| <p>3. Inexistencia de buró de información, ni medios de orientación que brinde información de las atracciones del entorno.</p> <p>4. El entorno que circunda al hotel es ruidoso hasta altas horas de la noche.</p> <p>5. La inserción comercial del producto alojamiento del Hotel E Velasco, no ha sido asegurada apropiadamente por el Grupo Cubanacán (ni como motivo en sí de viaje, ni como componente de otro motivo de viaje – excursiones, circuitos, etc.).</p> <p>6. Se prescinde de facilidades de servicios para los clientes como (gimnasios, saunas) los cuales no han sido confinados para esta primera etapa del proyecto en explotación.</p> | <p>conservación de los atributos histórico-culturales del entorno que los rodea.</p> <p>3. Incremento de cafeterías y restaurantes en la ciudad con precios muy por debajo de los que oferta el hotel.</p> <p>4. La integración vertical (aerolínea, AAVV, TTOO, marcas, hoteles) de algunos grandes grupos hoteleros como TUI, Travelplan, etc.; que monopolizan el flujo de reservas, y en ocasiones inclina la diferencia o preferencia hacia otros destinos.</p> <p>5. Incremento progresivo de las casas de rentas y de mecanismos creados por las mismas que inducen a la preferencia de optar por ellas.</p> <p>6. Aumento de la oferta hotelera en la ciudad con nuevos proyectos como el hotel Yara.</p> |
|--|---|

FORTALEZAS

1. El Hotel E Louvre-Velasco se encuentra en el centro de la Ciudad de Matanzas, posibilitando el acceso inmediato hacia otras ofertas extra hoteleras.
2. La instalación de fachada ecléctica constituye una joya de la arquitectura y la historia matancera.
3. La total restauración del Hotel E Louvre-Velasco, ha cumplido con los propósitos del proyecto y conferido una apreciable belleza y coherencia al conjunto respetando la estructura

OPORTUNIDADES

1. La prioridad que el país le ha concedido al sector turístico por los elevados ingresos a la economía nacional y territorial.
 2. Consolidación del turismo cultural e histórico, importante modalidad turística que es tendencia actual y principal atributo de este tipo de hotel.
 3. La facilidad para encontrar nichos de mercado dentro del gran número de clientes que empieza ya a visitar el hotel con más frecuencia.
 4. La construcción de nuevos proyectos en Matanzas posibilitará un
-

original de la época, en un ambiente que invita al sosiego.

4. El talento humano, que labora en el Hotel E Louvre-Velasco, procede de hoteles muy bien posicionados de Varadero y manifiesta una elevada competencia, por demás perceptible, en su desempeño profesional.

5. Los elevados estándares de calidad que se han implementado en el Hotel E Louvre-Velasco, están implícito en la impronta creativa y el compromiso de sus trabajadores.

6. Proporciona que el servicio a los clientes sea al detalle y más personalizado que en otro tipo de hotel.

incremento de la demanda de alojamiento, por lo que el hotel puede ampliar sus horizontes con nuevos contratos para el hospedaje del personal que labore en dicho proceso.

5. El reconocido prestigio y la atractiva imagen de la Ciudad de Matanzas en su 325 aniversario, declarada destino turístico.

6. La apertura hacia las alianzas estratégicas con otras entidades que enriquezcan el funcionamiento eficiente y eficaz del hotel (Ej. La Universidad de Matanzas con los aportes de estudios investigativos sobre el Hotel. E. Louvre-Velasco)

Fuente: Elaboración propia

Una vez teniendo definidas estas variables, se procede a precisar la posición competitiva del hotel. (Ver Anexo 10).

El cuadrante I es el de mayor puntuación con un total de 164 puntos; por lo que la estrategia a seguir es ofensiva, por tanto, se debe potenciar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

Atendiendo a estos resultados, se conforma el Problema Estratégico General: si no se supera la falta de coherencia e intencionalidad en el diseño de una relación sinérgica entre la Ciudad de Matanzas y el Hotel E Louvre-Velasco, y sigue amenazando el posicionamiento sólido y favorable de hoteles de ciudad cercanos a Matanzas, ni siquiera potenciando los elevados estándares de calidad que se han implementado en el Hotel E Louvre-Velasco se podrá aprovechar el reconocido prestigio y la atractiva imagen de la Ciudad de Matanzas en su 325 aniversario, declarada destino turístico.

Para enfrentar esta situación se plantea la Solución Estratégica General: si se potencian los elevados estándares de calidad que se han implementado en el Hotel E Louvre-Velasco y se supera la falta de coherencia e intencionalidad en el diseño de una relación sinérgica entre la Ciudad de Matanzas y el Hotel E Louvre-Velasco, se podrá aprovechar el

reconocido prestigio y la atractiva imagen de la Ciudad de Matanzas en su 325 aniversario, declarada destino turístico, para atenuar el posicionamiento sólido y favorable de hoteles de ciudad cercanos a Matanzas.

La Matriz ADL

La matriz propone que la estrategia que debe seguir una empresa en el mercado depende de dos grandes factores: la posición competitiva de la empresa en ese mercado (cómo es de fuerte) y la fase del ciclo de vida del mercado.

Cuando se analiza el ciclo de vida de la empresa desde sus inicios en 2010, existe pérdida de información, debido a la instalación de un nuevo software informático, y su incompatibilidad con el anterior. Por este motivo, los estudios correspondientes a los ingresos económicos son desde 2015. Una vez obtenidos estos datos se realiza la siguiente matriz:

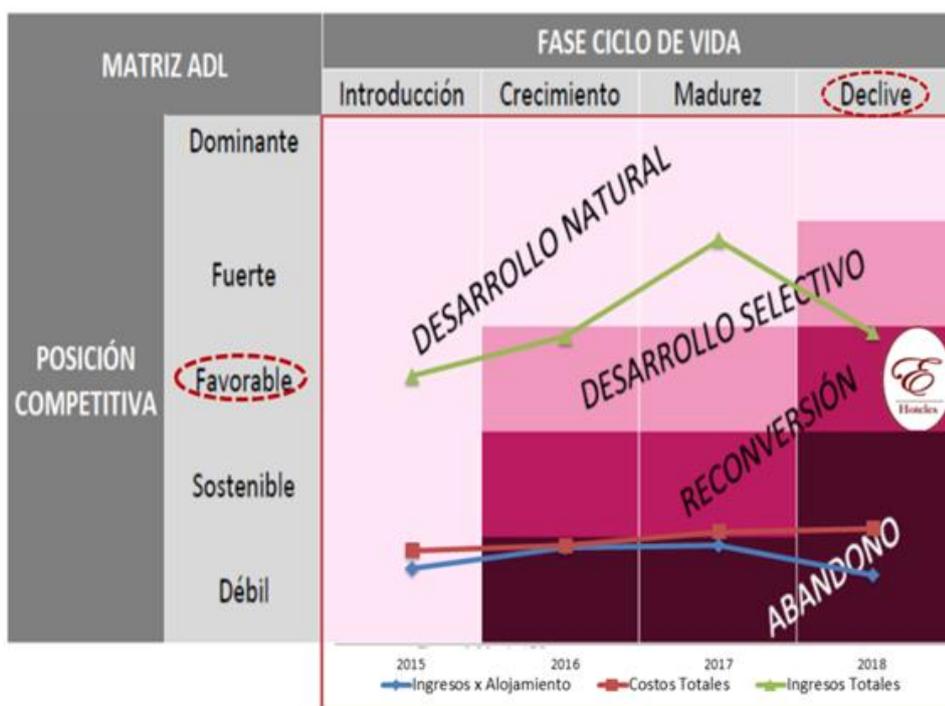


Figura 3.1 Matriz ADL del Hotel E Louvre-Velasco

Fuente: elaboración propia

La posición competitiva de la empresa indica su fortaleza en el mercado. Una situación favorable, como la que presenta el Hotel E Louvre-Velasco indica que disfruta de algunas ventajas competitivas en ciertos segmentos del mercado, como ser el único hotel en Matanzas con contratos directos con la mayoría de los turoperadores en la región. Como refleja la tabla, la instalación se encuentra en declive, debido a la disminución de los niveles de ingresos y aparece un nuevo sector que produce servicios sustitutos, como las casas

particulares. De este análisis se obtiene como resultado que el hotel está en la Zona de reconversión. El negocio tiene una posición competitiva media o débil. El objetivo de estas empresas puede ser reconvertir el negocio; es decir, dirigir la segmentación a cambiar de forma profunda a quién se vende, qué se vende y cómo se vende. Se trata de innovar de forma más radical en un mercado, generando nuevos espacios en el mismo.

Paso 2 Identificar a los actuales usuarios del servicio.

El hotel no cuenta con un segmento de mercado definido. Mediante la consulta del Informe Comercial Anual del 2018, se pudo determinar los convenios directos con los turoperadores Cubatravel, Protur service, Always travel, Infotur, Juliatur, Presstur, Cuba Insentivise, Le comptoir Des Caraibes, Viajes Poseidon, Nautilus Tauchreisen, Aventoura Cubareisen, Evolution voyage, Mundo natura, Cuba real tur, Cubaism, Cubatur, Amistur y Havanatur. Estos turoperadores ven al hotel como alojamiento nocturno en el traslado hacia otros destinos. Con el empleo del Microsoft Excel se realiza el gráfico de pastel (Ver Anexo 11). correspondiente a la distribución de clientes por países, con los datos recopilados del informe comercial anual del 2018. Como resultado, se aprecia que Alemania, Estados Unidos y Francia son más representativos

3.2.2 Etapa 2: Analizar y problematizar el negocio

Paso 3 Análisis de la experiencia actual.

Para el análisis de la experiencia actual se aplica la herramienta Lienzo de modelos de negocio, a partir de la información recopilada mediante la revisión de documentos económicos e informes comerciales, así como entrevistas realizadas a los trabajadores. A continuación, se presentan los resultados de los distintos factores para el análisis del negocio.

Socios claves

La red de socios clave se limita a la red de proveedores y las agencias de viajes. Entre los principales proveedores de servicio a la empresa que posibilitan su adecuado funcionamiento, se destacan la UEB GET Varadero, que brinda Servicios de seguridad informática; APCI, seguridad contra incendio; ARENTUR Varadero, áreas verdes; ITH, aprovisionamiento de productos; SERVISA aprovisionamiento de servicios productos; EMPRESTUR, servicios tecnológicos; SEISA, servicios de seguridad; y Distribuidora Cimex, encargada de la conexión por cable de los televisores.

La gestión de la instalación depende prácticamente de la gestión de las agencias de viajes, en el año 2018 son responsables del 83% de ingreso de turistas día. No obstante, no es

suficiente al ser considerado el hotel como punto medio entre destinos, y no objetivo de viaje, con una estancia promedio de 1,5.

Durante ese año se firmaron contratos de alojamiento con Empresas Nacionales, TT/OO y Receptivos y se trabajó también de conjunto con los Receptivos Nacionales para potenciar la visita a nuestro hotel de grupos de recorrido con almuerzo en tránsito, Cocteles, Day Use, principalmente desde Varadero, para lo que se firmaron contratos con Havanatur, Cubatur, Viajes Cubanacán, Paradiso y Gaviota Tour.

Actividades claves

Los procesos claves de la empresa son la restauración y el alojamiento.

Servicio de Alojamiento:

La planta ocupacional de los hoteles Velasco y Louvre está compuesta por 24 habitaciones estándar, 7 Mini Suite, 1 habitaciones para discapacitados; que hacen un total de 32 habitaciones. En las habitaciones se encuentra TV por cable, aire acondicionado, caja de seguridad, baños privados con agua fría y caliente, secador de pelo y amenities. Las Mini Suite tienen tabla planchar y plancha, así como vista al jardín junto con la habitación para discapacitados. El mini bar y el teléfono son servicios no incluidos. La gestión empresarial para el servicio de alojamiento es deficiente, manteniendo indicadores de ocupación durante todos los años bajo, el año 2018 reportó un 36%, con una densidad de habitación de solamente el 1,7.

Servicio de Restauración:

Los hoteles E Louvre-Velasco cuentan en su conjunto con 2 Lobby Bar, que ofrece una variada selección de cocteles cubanos y conocidos cocteles internacionales, además de una amplia gama de bebidas y licores de las mejores marcas. En los 2 restaurantes desayunador cuentan con servicio de restauración con comida ligera. El proceso de restauración aumenta los niveles de ingreso, representando el 43%.

Otros Servicios:

Ofrecen el servicio de comunicaciones (Wifi y telefonía fija), con conexión wifi en todo el hotel, comprando una tarjeta con código de acceso en recepción, y en ausencia de un equipo de conexión inalámbrica, también cuentan con un cibercafé. Igualmente brindan servicios de información turística local y nacional, pero mediante la autogestión del

personal, pues carece de un programa informativo de las actividades. El servicio de taxi es a solicitud y cuentan con servicio de maletero.

Por otra parte existe el servicio de Bodas pues la lujosa decoración de hotel lo hace ideal para la boda de sus sueños. Además, ofrecen servicio de Banquetes, organizando cenas para grupos con menús previamente acordados, atendidos por un personal altamente calificado.

Recursos claves

Funciona con la estructura renovada, completamente equipada y en perfecto estado para la prestación de servicios de calidad diseñados. El Hotel E Velasco cuenta con una planta habitacional de 14 habitaciones estándar y 3 Mini Suite (especiales); mientras que el Hotel E Louvre dispone de 10 habitaciones estándar, 4 Mini Suite y 1 habitación para discapacitados.

Además, cuentan cada uno con un bar-restaurantes-cafetería, el Louvre cuenta con una capacidad para 22 comensales en el lobby más 24 en el patio y el Velasco cuenta con una capacidad total para unas 50 personas.

El personal está perfectamente capacitado para los niveles de exigencia, con vastos años de experiencia y aptitudes óptimas. En la empresa existe capacidad para 22 plazas y ejercen su función 21 trabajadores. Se realizó un programa de capacitación al personal, enfocado en crear conocimientos y habilidades que les permitan lograr altos estándares de servicios para garantizar la calidad de los mismos. Se reorientó al personal en el desarrollo de una estrategia para satisfacer las expectativas del mercado.

Propuesta de valor:

Con una privilegiada ubicación en el centro de la ciudad de Matanzas, frente a la Plaza de la Libertad, la instalación es una joya de la arquitectura de principios del siglo XX. Exhibe una refinada decoración y elegante mobiliario. Lo distingue el detalle, la privacidad, la familiaridad y distinción, el alto nivel de servicio y una cocina gourmet. La propuesta de valor es incompatible con su situación competitiva (posición frágil en un mercado que crece), en la que debe buscar vías para la especialización. Los clientes perciben con bajo interés su propuesta de valor y la competencia (hostales y casas particulares) ofrece propuesta de alojamiento, que cubre las mismas funciones, a precios más bajos.

Tipos de relaciones con los clientes:

El hotel trabaja en el perfeccionamiento de los sistemas de retroalimentación con el cliente, aplicando encuestas, entrevistas, entre otros, destacando la puntuación obtenida dentro de la operativa de encuestas, que reflejan la satisfacción de los huéspedes con el producto comprado y su conformidad con la relación calidad-precio, lo que permitió dar respuesta oportuna (dentro de los márgenes posible) a las solicitudes, sugerencias y recomendaciones hechas, se han aplicado encuestas a la mayoría de los clientes físicos. El Índice de Satisfacción en el 2018 fue de 97% y la relación Calidad-Precio fue 97%. Concluyeron en el año; con un 1,7% de repitentes, en términos absolutos 38 clientes. La organización actualiza constantemente las páginas del hotel en las redes sociales y el sitio web Tripadvisor. En ese año alcanzaron el premio TravelChouse, como mérito a la calidad.

Canales de distribución y comunicación:

Los clientes tienen varias opciones para acceder a la propuesta, tanto por vías electrónicas (booking, cubatravel, expedia, hotelbeds, keytel, sunhotels, W2M) como por las tradicionales agencias de viajes receptoras (Cubatur, Gaviota Tours, Havanatur, Viajes Cubanacán), las empresas nacionales (Buffet Colectivo, Empresa Materiales de Construcción, Rayonitro, SASA Empresa Taller) y directamente en la instalación.

Segmentos de clientes

En el 2018, el principal segmento de mercado fueron los receptivos nacionales (1101 TT/DD y \$43315.00) con una palpable recuperación del circuito de Transat (TUI) con Viajes Cubanacán y la inclusión de nuevas operaciones de Thomas Cook a través de Cubatur. A estos le siguen en 2do lugar, las agencias de comercio electrónico (653 TT/DD y \$23698.00) donde hay que destacar las operaciones de la nueva agencia W2M. Le siguieron las ventas directas en recepción (580 TT/DD y \$23167.00) y en 4to lugar resultaron las agencias web (589 TT/DD y \$22957,00), con un notable incremento de operaciones de agencias como Expedia y Protours.

Estructura de costes

El hotel desde 2015 consecutivamente reporta pérdidas, debido a los pocos ingresos y a los elevados y necesarios gastos fijos de administración. La eficiencia económica en el 2018 se afectó considerablemente por el bajo nivel de actividad, y a pesar de no existir sobre ejecución física en elementos como el agua, el gas y el combustible si existe una sobre ejecución financiera en el gas producto a la fluctuación internacional del precio del mismo. Analizando indicadores de eficiencia económica, el Costos + Gastos/Ingresos fue de 1,43; 8% por encima de lo esperado.

Los costos y gastos totales cumplen su plan al 93.7 %, exactamente 45.75 mcuc por debajo de los presupuestado. La falta de correspondencia con el nivel de actividad está condicionada al deterioro tan evidente del plan de ingresos totales con un déficit de 42.52 mcuc que representa el 91.7 % del cumplimiento de ingresos totales. Solo tienen en elementos de gasto una partida sobre ejecutados y fueron sólidamente argumentados al organismo superior. El gasto de Arrendamiento representó el 26.7 % de los ingresos totales y el 19.00 % dentro de la estructura de costos y gastos totales.

El año finaliza con una pérdida en moneda total de 199817.

Fuentes de ingresos:

Son varias las fuentes de ingresos, pero las principales son las relacionadas con las actividades claves (alojamiento y restauración), pero también ingresa la venta de tarjetas de internet, variaciones en tasas de cambio, servicios telefónicos y otros ingresos. En el 2018, el plan de ingreso se cumplió al 92%, cumpliendo el plan de TT/DD en un 73,60 %, al contabilizar 3 460 de 4 701 planificados, los que en términos absolutos representan 1241 estancias menos que las planificadas. Solo lograron un 36,20% de ocupación de la planta habitacional de un 48.70 % planificado con 2 109 HDO real de 3 024 presupuestadas, significando 915 HDO por debajo del plan. La primera fuente de ingresos fueron los Comestibles y Bebidas con 65 %, le sigue el Alojamiento 27%, las tarjetas de internet ocuparon el tercer lugar con el 11% del total de los ingresos.

El Lienzo de modelo de servicio es en sí, una gráfica que nos permite evaluar variables de interés en la gestión empresarial; y de forma eficaz, determinar los puntos débiles y adoptar estrategias. Las variables donde el Hotel E-Velasco presentan deficiencias son: las asociaciones claves (dependen de la gestión de las agencias de viajes), la propuesta de valor (existen otros servicios de alojamiento con mayor popularidad), segmentos de mercado (carecen de segmentación, brindan servicios a todos los clientes por igual), estructura de costo (reporta pérdidas) y las fuentes de ingresos (el servicio gastronómico es, por mucho, la principal fuente de ingresos). (Ver Anexo 12)

Otro procedimiento para el análisis de la experiencia actual, es el Mapa del viaje del cliente, que grafica el nivel emocional del cliente en los puntos clave del servicio y ayuda a determinar nivel de satisfacción en la experiencia.

Como se muestra en el Anexo 13, simulando el viaje del cliente desde su llegada al hotel, pasando por las distintas actividades que realizan, hasta el final de su estancia. La experiencia alojativa en el Hotel E Louvre-Velasco se divide en 5 etapas: la llegada, el alojamiento, la restauración, el uso de otros servicios opcionales y la partida del cliente. El

check-in es una actividad esencial, pues es la primera impresión que tiene el cliente de la instalación; necesaria y que puede brindar al turista, y si se realiza en una hora de mucha demanda, con un gran número de clientes al mismo tiempo; este podría resultar lento, por esto se aprecia el pico negativo. El resto de los servicios se desarrollan de manera lineal, con poca implicación emocional por parte de los clientes. Este sería un buen punto de análisis, buscando experiencias dentro del hotel que capten positivamente la atención del cliente.

Paso 4 Construcción de arquetipos

Para la construcción de arquetipos procedemos a segmentar el mercado, turistas de ciudad en ciudades patrimoniales, atendiendo al criterio de Matanzas como destino turístico, ciudad patrimonial y recursos culturales de interés; pero sin olvidar el perfil de turista de ciudad internacional.

Analizando internacionalmente el comportamiento de los turistas, se puede decir que existen diferentes tipos de turistas de ciudad y tienen dos aspectos comunes frente a sus expectativas: primero buscan una buena movilidad, facilitada por una red de transporte eficiente y acceso a información; y segundo, una ciudad donde todo pueda ocurrir, llena de memoria: rica en patrimonio pero llena de vida, gracias a los eventos culturales, las reuniones, etc. Son varias las razones que motivan el turismo de ciudad, entre ellas está el turismo cultural. Este tipo de turistas es de alto poder adquisitivo, busca una atención personalizada y quiere aprender de su experiencia y hacerla memorable. Generalmente suelen estar pensionados y con un alto nivel educativo.

- Estos datos preparan al gestor turístico para la prestación de los servicios, y por las características del hotel, su trabajo está enfocado en todas las personas que necesiten el servicio de alojamiento y estén dispuestos a pagar por él. Para un mejor enfoque al cliente, se realiza una caracterización de los turistas llegados a la provincia de Matanzas, según datos recopilados por el MINTUR, teniendo como año de referencia el 2017. En este año, el principal mercado de la provincia fue Canadá (33,8%), seguido por Alemania (12%), Cuba (11%), Rusia (6,2%) y Reino Unido (4,5%). Los ingresos medios por turistas días fueron \$90.64, con una estancia promedio de 5.5 días. El hotel debe ampliar sus servicios teniendo en cuenta estas consideraciones, entendiendo que el actual mercado presenta otras características, pero se deben implementar acciones que disminuyan estas brechas de comportamiento del consumidor. (MINTUR 2017)

Se orienta el trabajo en función de los turistas francés; que son un importante segmento del mercado actual del hotel y no existen productos o estrategias para este segmento.

Paso 5 Re-definición del desafío.

Analizando la situación actual de la empresa hotelera, definiendo sus principales deficiencias, y las motivaciones de viaje de nuestro segmento de mercado, se redefine el desafío. El hotel debe preguntarse: ¿Cómo mejorar la experiencia de los huéspedes, para que sientan el máximo nivel de satisfacción dentro del hotel? Esto se traduce, en las opciones que pueden generar más ingresos y aumenten las opciones de los clientes. La actividad que genera menores ingresos es el alojamiento, es por ello que la propuesta estará enfocada en este proceso clave.

Para lograr este propósito se establecen requerimientos de diseño (como se muestra en la Tabla 3.2, tanto para el usuario interno (instalación) como el externo (cliente) que guiarán el proceso creativo que dé solución a nuestro desafío.

Tabla 3.2: Requerimientos de diseño

Para el usuario interno	Para el usuario externo
Diseñar actividades de alto estándar en correspondencia con necesidades y deseos del cliente.	Aumentar los servicios de alto estándar en alojamiento en correspondencia a necesidades y deseos del cliente.
Elaborar manual de procedimientos para los servicios que garanticen el máximo nivel de confort.	Elaborar una carta menú para nuevos servicios que generen más experiencias.
Brindar la mayor y eficiente información sobre los atractivos de la ciudad.	Gestionar sistema de información actualizado que posibilite una adecuada información de interés.

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Etapa 3: Conceptualizar y formalizar los servicios

Paso 6 Definición de los pilares del servicio.

Los pilares de servicio son las fortalezas de la nueva propuesta, son aquellos detalles y facilidades que harán al servicio único, innovador y de interés. El nuevo servicio del Hotel E Louvre-Velasco se sostiene sobre los siguientes pilares:

- ❖ Amplia oferta que cubre distintas necesidades y deseos del cliente.

El nuevo producto/servicio debe aumentar las posibilidades de elección del usuario externo, que va más allá de la propuesta de alojamiento tradicional, y vinculándolo con valores de interés de la ciudad y aumentando su confort.

- ❖ Detallado procedimiento en atención a las necesidades del cliente.

Establecer un manual de procedimientos que brinde al usuario interno dominio de la nueva propuesta y que garantice la calidad del servicio para el usuario final.

- ❖ Eficiente sistema informativo con fácil acceso.

El empleo de tecnologías es impone como una necesidad actual. Es indiscutible su eficiencia en la gestión y lo atractivo que resulta para el turista. Se debe proponer un medio que sea eficiente en la gestión del nuevo producto/servicio y que sea atractivo para el usuario final.

Paso 7 Formación y análisis de ideas.

Una vez definidos los pilares del servicio de alojamiento, se procede al trabajo en grupo con el personal del hotel. Se realiza una sesión de trabajo con la directora, el jefe de recepción y comercial, y otros trabajadores en esta área del servicio, para desarrollar una tormenta de ideas, sobre qué se puede sustituir, adaptar, modificar, magnificar, reordenar e invertir. Para este trabajo es necesario por parte de los participantes; la información, la actualización sobre tendencias, búsqueda sobre otras experiencias y productos similares, y el análisis del objetivo basado en la realidad de la instalación.

Como resultado se obtuvieron las siguientes propuestas:

1. Aumentar la cartera de ofertas, con *room service*, mayordomía y descubierta. Estos servicios cuentan a nivel mundial con un alto nivel de aceptación, y son indicadores de calidad y alto estándar.
2. Confeccionar una carta menú para el *room service*, con ofertas diferentes y atractivas, vinculándolo con la identidad matancera para hacer del Hotel E Louvre-Velasco insigne dentro de la nación.
3. Elaborar el manual de normas y procedimientos que explique las actividades, requerimientos y funciones de las nuevas ofertas, acorde a la cadena Cubanacán, a los hoteles E y a las condiciones reales de la instalación.
4. Gestionar la implementación de tecnologías inteligentes para que mediante el uso de dispositivos el usuario tenga acceso a los distintos servicios, gestión de reserva, y otras funciones que hagan de este medio una facilidad para el usuario.
5. Crear un canal en coordinación con Cimex y TV Yumurí, que constantemente brinde información sobre el hotel, sus servicios, sus ofertas opcionales, su personal; sobre

Matanzas, su historia, lugares históricos y de interés. También es de interés para los clientes, el acceso a una cartelera cultural de la ciudad.

6. Una propuesta que existe en el mundo actual, es la relación de la experiencia hotelera con la inclusión de cines, los hoteles suben la apuesta y se erigen como vehículos o generadores de cultura. De desarrollarse esta idea, daríamos al cliente un producto integrador, con un catálogo de películas y documentales, en varios idiomas y temáticas.

En esta investigación, se le dará prioridad al diseño de servicios de alto estándar en el alojamiento, de acuerdo al procedimiento metodológico propuesto, pues se realiza actualmente en la instalación, pero la cadena hotelera no cuenta con un manual de normas y procedimientos para ellos. El resto de las ideas, quedan como potencial investigativo a desarrollar, de acuerdo al interés de la instalación.

Paso 8: Prototipado.

El servicio especial *room service* (Ver Anexo 14) propuesto, estará conformado por el servicio de habitación y una carta menú que incluirá los platos "Sabor Yumurino" y "Hogar Matancero". Nuestra atención recae en la propuesta gastronómica, pues en un solo servicio estaremos integrando varios procesos unidos a la identidad matancera, propuesta de gran valor para todo aquel que aprecie la gastronomía regional. Para la confección de estos nuevos productos/servicios, se adicionan preparaciones gastronómicas nuevas para la instalación, pero que son representaciones de la comida típica de la región (Ver Anexo 15). Como muestra la Tabla 3.3 "Sabor Yumurino" es una opción que incluye las croquetas de pescado, langosta margarita y los pastelitos matanceros (todos estos, representantes de la gastronomía matancera), ramo de flores y el Ron Dorado Yucayo, también producido en la región de gran aceptación. Esta oferta se venderá a un precio de \$23,00 CUC.

Tabla 3.3: Ficha de Costos de “Sabor Yumurino”

  LOUVRE - VELASCO *****						FICHA DE COSTOS	
		Artículo: Sabor Yumurino					
		Precio de Venta: 23,00 CUC					
		1 UNIDAD					
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R		
	Croquetas de pescado	Ración	1	2,88	2,88		
	Langosta Margarita	Unidad	1	5,61	5,61		
	Pastelitos matanceros	Ración	1	0,45	0,45		
	Jugos naturales	Unidad	2	0,3367	0,68		
	Ron Dorado Yucayo	Bot	1	1,1300	1,13		
	Ramo de Flores	Unidad	1	0,50	0,50		
Precio de Costos del Artículo					11,25		
Margen Comercial Aplicado					2,04		
Margen Comercial a Aplicar					2,40		
Precio de Venta Optimo					27,00		
Ratio Aplicado o Costo/Ingresos					0,49		
		Confeccionado: <u>Edelys Miranda Gómez</u>				Revisado:.....	
		Aprobado:.....					
		EDURNE CALDERON					
		Directora General					

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3.4 muestra la ficha de costo para “Hogar Matancero”, que está conformado por sopa puré matancera, picadillo matancero, helado, una botella de vino tinto de gama media y un ramo de flores. Con esta propuesta queremos acercar al cliente a las casas de la región, dándole una representación de las costumbres locales.

Tabla 3.4: Ficha de Costos de “Hogar Matancero”

  LOUVRE - VELASCO *****						FICHA DE COSTOS	
		Artículo: Hogar matancero					
		Precio de Venta: 12,00 CUC					
		1 UNIDAD					
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R		
	Sopa puré matancera	Ración	1	0,38	0,38		
	Picadillo matancero	Ración	1	0,77	0,77		
	Helado	Ración	1	1.30	1.30		
	Vino Tinto	Bot	1	3	3		

	Ramo de flores	Unidad	1	0,50	0,50
Precio de Costos del Artículo					5,95
Margen Comercial Aplicado					2,04
Margen Comercial a Aplicar					2,40
Precio de Venta Optimo					14,28
Ratio Aplicado o Costo/Ingresos					0,42
Confeccionado: <u>Edelys Miranda Gómez</u> Revisado:.....					
Aprobado:.....					
EDURNE CALDERON Directora General					

Fuente: elaboración propia

Con los nuevos servicios propuestos cambiará la situación de la empresa, por dicho motivo se realiza el Nuevo Lienzo del Modelo de Negocio (Ver Anexo 16), que trabaja en las deficiencias encontradas, y los beneficios que podrían aportar al hotel con el desarrollo y aplicación de la investigación.

Paso 9 Análisis de Factibilidad del servicio *room service*.

A partir de los posibles precios concebidos, se realiza la valoración económica del servicio para determinar los ingresos y utilidades esperadas, así como la rentabilidad del mismo en un determinado período de tiempo. En este caso se tomarán los meses de mayor tránsito turístico en la región.

Se determina el precio del servicio con un índice de 2,04; resultando un precio de venta para la oferta "Sabor Yumurino" de \$23,00 y "Hogar Matancero" de 12,00CUC. A partir de esto, se realiza la valoración económica del producto/servicio para determinar los ingresos y utilidades esperadas, así como la rentabilidad del mismo en un período de tiempo. Considerando el período de mayor estacionalidad turística en la región, se determinan los meses de diciembre a mayo como los meses para evaluar.

Estimando que semanalmente en este período se consuman 6 veces cada uno de estos servicios; la empresa obtendrá por la primera oferta un total de \$3450 ingresos, obteniendo beneficios de \$1762,5, que representarán una rentabilidad de 51%. Para igual comportamiento de venta en el mismo período, la segunda oferta tendrá unos ingresos de \$1800, obteniendo beneficios de \$907,5, que representarán una rentabilidad de 50,42%

Este es un indicador muy favorable pues con los mismos recursos que cuenta la instalación, podrían aumentar sus ingresos con un alto margen de ganancia. (Ver Anexo 17)

3.2.4 Etapa 4: Testear e iterar propuestas

Esta etapa está compuesta por el **Paso 10: Testear**, y el **Paso 11: Iterar**. Estos procedimientos por sus requerimientos, en el testeo exige un nivel de compromiso y disposición por parte de la administración del hotel y de los trabajadores, pues deben ser probados y evaluados los nuevos servicios, demandan la disposición de recursos materiales, de personal y de tiempo. Para el análisis iterativo de las ideas, los resultados del paso anterior, deben ser evaluados y sujetos a mejora, modificando procedimiento atendiendo a los criterios de los usuarios, internos y externos, disposición de recursos materiales, y optimización de los procesos. Por tanto, no forma parte de los resultados de la investigación, pero es un factor importante en la implementación de estos nuevos servicios. Pero la instalación cuenta con el personal capacitado y con los recursos técnicos necesarios para la realización de estos procedimientos.

3.2.5 Etapa 5: Implementar y evaluar el resultado

Paso 12 Sincronización interna y externa.

Asumiendo experiencia y conocimientos técnicos de la gestión de alojamiento, se procede a la confección del *Blueprint*, herramienta que permite coordinar recursos de acuerdo a las actividades implicadas en el proceso. Como se muestra en la Figura 3.3 el diseño del *room service*, con las diferentes actividades y recursos empleados, tanto por parte de la instalación, como por el cliente; la empresa conoce de todos los elementos implicados para lograr la prestación del servicio: comportamiento de empleados, sistemas a implementar, dispositivos necesarios y puntos de contacto relevantes.

Igualmente, dicho gráfico se realizó para los servicios de descubierta (Ver Anexo 18) y mayordomía (Ver Anexo 19). Estos servicios son completamente nuevos para la instalación, por lo que requieren más empeño por parte de los gestores.

Como resultado se anexa a la tesis un Manual de procedimientos para los Hoteles E, que detalla los objetivos, los responsables y el desarrollo de los tres servicios especiales propuestos, y que dotarán a la instalación de una guía eficiente para la realización de estos servicios.

Figura 3.3: *Blueprint* para el *room service*.



Fuente: elaboración propia

Paso 13 Generación de *Briefs*.

Los *Briefs* son pautas a tener en cuenta a la hora de implementar estas nuevas ideas, pues determinan puntualmente acciones, recursos, personas implicadas para desarrollar los nuevos servicios.

El *room service* tiene como objetivo general ampliar cartera de servicios elaborando un menú diferente, que incluyan nuevas propuesta de valor. Los componentes a diseñar son la confección de carta menú para servicio de habitación mediante la selección de platos gastronómicos típicos de Matanzas. Se requiere conocer preparación de platos típicos de la región y diseño de cartas menú. Los especialistas vinculados son el jefe de restauración (debe analizar su cartera de productos y confeccionar propuestas tentadoras, consultar a especialistas en gastronomía típica de la región, buscando las opciones más factibles a desarrollar) y el jefe de recepción (debe coordinar disponibilidad de recursos para desarrollar el servicio, elaborar ficha de costo del servicio).

Los servicios de descubierta y mayordomía demandan mayor distinción, y deben estar enfocados en crear experiencias únicas, interesantes y empleando matanceridad como elemento clave en la gestión. En el Anexo 20 se muestran los *Briefs* para estos servicios.

Paso 14 Planificación de la implementación.

Este es un paso de cierre, que corresponde a la instalación su desarrollo y evaluación, considerando el nivel de interés en los resultados realizados, y dependiendo de las posibilidades reales de implementación. Es necesario dividir este proceso en tres etapas principales: solución mínima viable, proyecto piloto e implementación completa. Además, de definir quiénes son los responsables a cargo y sus tareas o roles asociados, así como los recursos necesarios y los indicadores de éxito o metas que permitirán medir el pulso de los resultados obtenidos en cada una de las fases.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se estudia la posición de la empresa en su entorno y se identifica a los potenciales o actuales usuarios del servicio
2. Se diseñan servicios de alto estándar en el proceso de alojamiento en hoteles E de la provincia de Matanzas, caracterizados por la exclusividad.
3. Se determinan objetivos, procedimientos, recursos y requerimientos para el desarrollo de los servicios propuestos.

Conclusiones

1. Las referencias teóricas consultadas en la investigación permiten comprender que el diseño de servicios de alto estándar de calidad en la oferta de alojamiento turístico constituye un tema significativo en la hotelería.
2. Se determinó el procedimiento metodológico, compuesto por cinco etapas y catorce pasos que demuestra el rigor científico del trabajo de investigación y orientó qué hacer y cómo proceder permitiendo el diseño de servicios de alto estándar en hoteles E de Matanzas.
3. Como parte de la aplicación parcial del procedimiento metodológico se diseñan los servicios de alto estándar en hoteles E de Matanzas.
4. Esta investigación constituye una importante herramienta en manos de los directivos del hotel ya que a partir de sus resultados y aplicación se consigue variar la oferta de servicios de alojamiento.

Recomendaciones

1. Presentar los resultados de la investigación ante el colectivo de trabajadores y en jornadas científicas desarrolladas en el territorio.
2. Implementar los servicios diseñados y contribuir de esta manera a aumentar los ingresos por ventas opcionales.
3. Monitorear frecuentemente los resultados para poder medir el impacto de los servicios diseñados.
4. Utilizar la presente investigación como material complementario para la docencia de pre y postgrado en la carrera de Turismo en la Universidad de Matanzas.

Bibliografía

1. ABUAMOU, I. N., J. LIBBIN, J. GREEN AND R. ALROUSAN Factors affecting the willingness of tourists to visit cultural heritage sites in Jordan. *Journal of Heritage Tourism*, 2014, 9(2), 148-165.
2. ADIE, B. A. AND C. M. HALL Who visits World Heritage? A comparative analysis of three cultural sites. *Journal of Heritage Tourism*, 2017, 12(1), 67-80.
3. BEJARANO ARISMENDI, H., M. E. ARROYAVE TORRES, C. A. URREGO RAMÍREZ, M. E. SALDARRIAGA OSPINA, et al. El turismo urbano como oferta turística alternativa en Medellín: comportamientos espaciales de la ciudad como destino turístico. *Revista Humanismo y Sociedad*, 2017, 5(1), 8-16.
4. BERDUGO CORREA, C. O.-T., ÓSCAR; PEÑABAENA NIEBLES, RITA; LUNA AMAYA, CARMENZA; NIETO BERNAL, WILSON Diseño y desarrollo de servicios: una nueva perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia*, 2014, vol. 39, 111-115.
5. BERTONCELLO, R. V. AND R. IUSO Turismo urbano en contexto metropolitano: Tigre como destino turístico en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina). *Cuadernos de Geografía-Revista Colombiana de Geografía*, 2016, 25(2), 107-125.
6. BLASCO PERIS, A. Gestión de alojamientos. In. © Universitat Oberta de Catalunya •, 2015.
7. BROWN, T. *L'esprit design: le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Edtion ed.: Pearson Education France, 2010. ISBN 2744064424.
8. CADENA, V., U. JAPHET, T. GARZA, J. FRANCISCO, et al. La importancia del servicio al cliente en la industria hotelera de la zona norte del estado de Quintana Roo. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 2018, (agosto).
9. CLARK, K. B., D. K. NARITOKU, D. C. SMITH, R. A. BROWNING, et al. Enhanced recognition memory following vagus nerve stimulation in human subjects. *Nature neuroscience*, 1999, 2(1), 94.
10. CORREIA, A., N. OLIVEIRA AND R. BUTLER First-time and repeat visitors to Cape Verde: the overall image. *Tourism Economics*, 2008, 14(1), 185-203.
11. CROMPTON, J. L. Motivations for pleasure vacation. *Annals of tourism research*, 1979, 6(4), 408-424.
12. DEL TORO, S. La limpieza y el confort higiénico en los hoteles. *Revista electrónica de la Agencia de medio Ambiente*, 2011, (21), 1-6.
13. DEL TORO SOTO, M., M. D. SUÁREZ AND M. R. VALERA APUNTES MARTIANOS PARA LAS CLASES DE GESTIÓN DE ALOJAMIENTOS EN LA ENSEÑANZA POSGRADUADA Autores e infomación del artículo.

14. FIGUEROA, KATHERINE MOLLENHAUER, MERCEDES RICO, ROCÍO SALVATIERRA, et al. *Creando valor a través del diseño de servicios*. Editan ed.: Diseño de Servicios UC. Escuela de Diseño Pontificia Universidad Católica de Chile, 2017. ISBN 978-956-393-172-3.
15. FERNÁNDEZ-SANTACRUZ, M. V. Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español. Universitat Ramon Llull, 2004.
16. FORNÉ, F. F. AND C. N. JIMÉNEZ La Experiencia Turística y su Crítica Intercultural. *Turismo em Análise*, 2015, 26, 843-858.
17. FRÍAS JIMÉNEZ, R. A., L. CUÉTARA SÁNCHEZ, M. GONZÁLEZ ARIAS, Á. GONZÁLEZ, et al. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Edtion ed.: Editorial universitaria, 2008. pp. 236 p. ISBN ISBN: 959-16-0304-9.
18. FUENTES-FUENTES, M. M., C. A. ALBACETE-SÁEZ AND F. J. LLORÉNS-MONTES The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 2004, 32(6), 425-442.
19. GALLEGO, J. F. *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson Paraninfo, 2002.
20. GARCÍA-SANTILLÁN, A., M. C. S. IBÁÑEZ AND N. G. ORTIZ LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN HOTELERA Y LOS BENEFICIOS DE SU IMPLEMENTACIÓN. *TURyDES*, 2011, 4(11).
21. GARZA, J. F. T. AND U. J. V. CADENA EL SERVICIO AL CLIENTE COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA Autores e infomación del artículo 2017.
22. Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios, Ediciones Díaz de Santos.
23. HATRE, A. F. *Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000*. In.: Quito, 2010.
24. IBARRA, J. G. Análisis de la oferta de turismo cultural en España. *Estudios turísticos*, 2001, (150), 15-40.
25. ISMAIL, A. *Operaciones y procesos hoteleros*. Edtion ed.: Paraninfo, 2001. ISBN 8428327564.

26. JIMÉNEZ, M. D. M. G. *El turismo urbano como estrategia de desarrollo sostenible: análisis de cuatro ciudades andaluzas*. Edtion ed.: Universidad de Málaga, 2004. ISBN 8468838519.
27. KOTLER, P. AND G. ARMSTRONG Versión para Latinoamérica. Edition ed.: México: Prentice Hall, 2007.
28. LANGEARD, E. AND E. PIERRE *Servucción: el marketing de servicios*. Edtion ed., 1998.
29. LAW, C. M. *Urban tourism: attracting visitors to large cities*. Edtion ed.: Mansell Publishing Limited, 1993. ISBN 0720121299.
30. Lovelock, C. H., et al. (1997). *Mercadotecnia de servicios*, Prentice-Hall Hispanoamericana.
31. LYNN SHOSTACK, G. How to design a service. *European Journal of Marketing*, 1982, 16(1), 49-63.
32. MAGER, B. Service design as an emerging field. *Designing services with innovative methods*, 2009, 1, 27-43.
33. MARTÍNEZ, J. A. G. *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001: 2015*. Edtion ed.: AENOR, 2015. ISBN 8481439118.
34. MEGIAS, J. Herramientas: El lienzo de modelos de negocio. línea]. Javier Megias, 2011, 29.
35. MESONES ZUÑIGA, J. O., S. FUENTES AND J. MANUEL Calidad de los servicios brindados por un Hotel Tres Estrellas, desde la perspectiva del cliente. Chiclayo. Julio-Septiembre, 2014 2014.
36. OMT. Panorama del turismo internacional. In., 2018.
37. MONFORT BARBOZA, M., L. R. DEFANTE, D. DE OLIVEIRA LIMA FILHO AND D. MANTOVANI Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros. Implicaciones estratégicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 2013, 22(2).
38. MOREIRA, R., K. TSCHIMMEL AND A. XAVIER. Design Thinking applied in Product Innovation Strategies. In *ISPIM Conference Proceedings*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2014, p. 1.

39. MORENO, R., J. C. P. GÁLVEZ, F. O. ORTUYA AND T. J. L.-G. GUZMÁN Factores de interés de un destino patrimonio de la humanidad: El caso de Valparaíso-Chile. *Estudios y perspectivas en turismo*, 2016, 25(3), 360-374.
40. MORITZ, S. *Practical Access to Service Design*. In.: Viitattu, 2017.
41. NAJUL GODOY, J. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 2011, 4(8).
42. NGUYEN, T. H. H. AND C. CHEUNG The classification of heritage tourists: A case of Hue city, Vietnam. *Journal of Heritage Tourism*, 2014, 9(1), 35-50.
43. OVIEDO, Z. U., G. BERBEL AND J. F. F. GASCÓN Factores que inciden en la calidad de la experiencia alojativa en hoteles de ciudad 4 y 5 estrellas en La Habana. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, junio 2015 8, 31-56.
44. OSTERWALDER, A. AND Y. PIGNEUR *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Edtion ed.: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 0470876417.
45. PARRA, C., E. NEGRÍN AND O. GÓMEZ *Procesos de Servicios: Tendencias modernas en su gestión*. Cuba: Editorial Universitaria, 2009.
46. PASTOR-SATORRAS, R., C. CASTELLANO, P. VAN MIEGHEM AND A. VESPIGNANI Epidemic processes in complex networks. *Reviews of modern physics*, 2015, 87(3), 925.
47. PEÑA SANZ, E. *Turismo y ciudad: el turismo urbano como agente de transformación del "producto ciudad"* 2016.
48. PERELLÓ CABRERA, J. L. *Teatralizar la experiencia. Clave del éxito del nuevo turismo*. 2015.
49. PÉREZ-GÁLVEZ, J. C., L. T. LEÓN, G. A. MUÑOZ-FERNÁNDEZ AND T. LÓPEZ-GUZMÁN El turista cultural en ciudades patrimonio de la humanidad de Latinoamérica. El caso de Cuenca (Ecuador). *Turismo y Sociedad*, 2018, 22, 105-124.
50. PIERRE, E. AND E. LANGEARD *Servucción. El marketing de servicios*. Edtion ed.: MC GRAW HILL, 1989. ISBN 8476153279.
51. REA, C. *La Gestión y Conservación del Turismo Cultural para un Turismo Sostenible*. Instituto Nacional de Cultura, 2007.

52. REMOALDO, P. C., L. VAREIRO, J. C. RIBEIRO AND J. F. SANTOS Does gender affect visiting a World Heritage Site? *Visitor Studies*, 2014, 17(1), 89-106.
53. RESTAURANTES, G. Tecnologías aplicadas a Restaurantes. In.: Recuperado el, 2013.
54. RUIZ CARTAGENA, J. J. Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes: estudio de caso en una pyme del sector servicios. 2016.
55. RUIZ LANUZA, A. AND J. I. PULIDO FERNÁNDEZ El impacto del turismo en los Sitios Patrimonio de la Humanidad. Una revisión de las publicaciones científicas de la base de datos Scopus. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2015, 13(5).
56. SAIPRADIST, A. AND R. STAIFF Crossing the cultural divide: Western visitors and interpretation at Ayutthaya World Heritage Site, Thailand. *Journal of Heritage Tourism*, 2008, 2(3), 211-224.
57. SCHMENNER, R. W. How can service businesses survive and prosper. *Sloan management review*, 1986, 27(3), 21-32.
58. TAURA, T. AND Y. NAGAI *Concept generation for design creativity: A systematized theory and methodology*. Edtion ed.: Springer Science & Business Media, 2012. ISBN 1447140818.
59. VEGA, R. A. AND X. M. VIVAS El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 2007, (40), 677-710.
60. VETTERLI, C., W. BRENNER, F. UEBERNICKEL AND C. PETRIE From palaces to yurts: Why requirements engineering needs design thinking. *IEEE Internet Computing*, 2013, 17(2), 91-94.
61. VONG, L. T.-N. AND A. UNG Exploring critical factors of Macau's heritage tourism: What heritage tourists are looking for when visiting the city's iconic heritage sites. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2012, 17(3), 231-245.
62. WITTERN, E. AND C. ZIRPINS Service feature modeling: modeling and participatory ranking of service design alternatives. *Software & Systems Modeling*, 2016, 15(2), 553-578.

Anexos

Anexo 1: Matriz de concepto de servicios.

Autores	Hill, 1977	Kotler, 1979	Stanton, Etzel y Walter, 2004	Arriagada, 2007	Figueroa (2017).
Hill, 1977	<p>Un cambio en la condición de una persona o un bien perteneciente a una unidad económica como resultado de la actividad de otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica.</p>	<p>Una actividad en la que intervienen varias partes</p>	<p>Actividades en las que intervienen varios actores donde ocurre un cambio deseado.</p>	<p>Actividades en las que intervienen varios actores donde ocurre un cambio deseado, con consentimiento del receptor</p>	<p>Intervienen dos personas o unidad, con el consentimiento de quien recibe el beneficio.</p>
Kotler, 1979	<p>Hill plantea un cambio en quien recibe el servicio de forma voluntaria. Kotler separa el producto físico, no siendo el centro de la actividad.</p>	<p>Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.</p>	<p>Actividades intangibles que aportan beneficio</p>	<p>Actividad intangible.</p>	<p>Actividad donde una parte es beneficiada, sin estar relacionada directamente a un bien material.</p>
Stanton, Etzel y Walter, 2004	<p>Hill se limita a la aprobación de quien recibe el servicio, mientras que Stanton, Etzel y Walter hablan de satisfacer deseos o necesidades.</p>	<p>Kotler hace referencia a la imperdurabilidad del servicio, y para Stanton, Etzel y Walter son actividades identificables con el objetivo de satisfacer deseos o necesidades.</p>	<p>Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.</p>	<p>Actividades que no están relacionadas a bienes tangibles, donde existe un cambio.</p>	<p>Gadrey, J. habla de un cambio de estado en la realidad</p>
Arriagada, 2007	<p>Arriagada establece el consentimiento del productor en toda aquella producción que no corresponde a bienes</p>	<p>Kotler no plantea la transformación, mientras que Arriagada establece el previo consentimiento del consumidor y del productor</p>	<p>Stanton, Etzel y Walter refiere a actividades intangibles mientras que Arriagada establece aquella producción que no corresponde a bienes, con el previo consentimiento del consumidor y del productor. Para Stanton, Etzel y Walter el objeto principal es brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.</p>	<p>Los caracteriza como toda aquella producción que no corresponde a bienes. Una definición funcional, como una actividad en la que existe un cambio en las condiciones de una persona o de un bien, previo consentimiento del consumidor y del productor</p>	<p>Gadrey, J. plantea la participación activa de quien solicita el servicio. Arriagada establece el consentimiento del productor</p>

Autores	Hill, 1977	Kotler, 1979	Stanton, Etzel y Walter, 2004	Arriagada, 2007	Figueroa (2017).
Figueroa (2017).	Gadrey, J. refiere a la intangibilidad del resultado.	Gadrey, J. establece la solicitud de quien recibe el servicio.	Actividades que transforman, que no están ligadas a la producción de un bien tangible, para satisfacer a quien recibe la acción.	Trasformación resultante de la interacción entre 2 unidades, sin conducir a la producción de un bien.	Un servicio es una operación que pretende generar un cambio de estado en una realidad C, que es poseída o consumida por B, a través de la acción de un proveedor A, a solicitud de B. Muchas veces el cambio producido por A se genera en colaboración con B, pero sin conducir a la producción de un bien que pueda circular en la economía independiente mente del medio C.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Resumen de algunos Conceptos sobre alojamiento turístico

Autor	Año	Reflexiones
Cierra Javier	1993	Son aquellas empresas o establecimientos que facilitan de una forma habitual específica y profesional, en contraprestación de un precio, el servicio de habitaciones, con la posibilidad o no ampliar el servicio a la manutención, así como a otros complementarios a los anteriores, y generalmente en relación directa de cantidad y calidad de los mismos con la clasificación del establecimiento.
Montaner Montejo, Jordi	2000	Empresa mercantil que se dedica a proporcionar albergues a ppersonas que lo soliciten de manera profesional o habitual, mediante un precio, a proporcionar el servicio de habitación o residencia a las personas, con o sin servicios complementarios.
González Lidia Y Talón Pilar	2002	Son el conjunto de empresas mercantiles que se dedican de manera profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar el servicio de habitación o residencia a las personas, con o sin servicios complementarios.
Diccionario de Turismo. Gigaturismo.	2009	Empresa mercantil que ofrece un servicio que permite al cliente hospedarse para su descanso, un mínimo de una noche. Toda instalación que regularmente (u ocasionalmente) dispone de camas para que el turista pueda pernoctar.

Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Comparación entre el alojamiento hotelero y el alojamiento extrahotelero.

Hotelero Alojamiento Extra hotelero

Empresa mercantil que ofrece un servicio que permite al cliente hospedarse para su descanso con el ofrecimiento de otros servicios complementarios, tales como: manutención, instalaciones deportivas y recreativas, salones para reuniones y otros. Se consideran alojamiento hotelero: hoteles, apartohoteles, moteles, pensiones, hoteles apartamentos teniendo cada uno de ellos una clasificación diferente según sus instalaciones y servicios.

Establecimiento turístico no hotelero destinado a proporcionar habitaciones o residencias a las personas en épocas, zonas o situaciones turísticas, con modalidades diversas de habitación. Son alojamientos extra hoteleros: camping, bungalows, villas chalés, apartamentos, casas de labranza o rurales, albergues juveniles o alojamientos similares.

Fuente: Ahmed Ismail (2001)

Anexo 4: Cuestionario de competencia y resultados de la aplicación del Método de Expertos para la valoración del procedimiento metodológico propuesto.

Estimado señor(a):

Se recurre a usted solicitándole su disposición a ejercer como posible experto en la validación de las etapas del proceso investigativo para Diseño de Servicio

Nombre (s) y Apellidos:

Marque con una X. Especialista Máster Doctor/a

Labor que realiza:

Años de experiencia:

Valores	Votación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento										
Competitividad										
Disposición										
Creatividad										
Profesionalidad										
Capacidad de análisis										
Experiencia										
Intuición										
Nivel de actualización										
Espíritu colectivista										

Vías o fuentes para la preparación profesional	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajos en el país.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas bibliográficas.			
Cursos de actualización.			

A continuación se le presenta la propuesta metodológica para el diseño de servicio. Señale si acepta o no los pasos sugeridos.

Etapas	Pasos	Herramientas, métodos y técnicas:	Acepta	
			SI	NO
1: Identificar y comprender	1. Análisis de la posición de la empresa en su entorno	Matriz BCG, Matriz ADL, Observación Entrevista		
	2. Identificar a los potenciales o actuales usuarios del servicio	Variables para segmentar mercados		
2: Analizar y problematizar	3. Análisis de la experiencia actual	Lienzo de modelos de negocio.		
	4. Construcción de arquetipos	Variables de segmentación		
	5. Re-definición del desafío	Entrevista contextual		
3: Conceptualizar y formalizar	6. Definición de los pilares del servicio	Mapa de atributos		
	7. Formación y análisis de ideas	Lluvia de ideas		
	8. Prototipado	Mapa prospectivo del viaje Pauta de planificación del Prototipado		
	9. Análisis de Factibilidad	Método de consenso		
4: Testear e iterar	4 Testear	Nuevo lienzo de modelos del negocio.		
	10. Iterar	Análisis iterativo de ideas		
5: Implementar y evaluar	11. Sincronización interna y externa	<i>Blueprint</i>		
	12. Generación de <i>Briefs</i> 13. Planificación de la implementación	Pauta de <i>Brief</i> para Diseño de Servicios Mapa de ruta		

Exponga su criterio general o indique algo que desee agregar.

Fuente: elaboración propia según (Frías et al., 2008)

Anexo 5: Relación de los expertos participantes en la investigación.

	Nombre y Apellidos	Nivel Académico	Labor que realiza	Años de experiencia	K
E1	Mayra Domínguez Suárez	Máster	Metodóloga de FORMATUR Varadero	38	0.95
E2	Maithé del Toro Soto	Máster	Metodóloga de FORMATUR Varadero	22	0.93
E3	Roberto A. Frías Jiménez	Doctor	Profesor Departamento de Calidad de Universidad de Matanzas	49	0.98
E4	Edurne Calderón Williams	Especialista	Directora Hotel Velasco	15	0.80
E5	Lays de Armas Valdés	Especialista	Recepcionista Hotel Velasco	1	0.83
D6	Yadrián A. García Pulido	Doctor	Profesor Departamento de Calidad de Universidad de Matanzas	9	0.95
E7	Hernán Costa Rodríguez	Especialista	Jefe se Recepción, Relaciones Públicas y Subgerente Comercial.	18	0.89
E8	Lázaro Cruz Torres	Máster	Profesor Departamento de Turismo	30	0.98
E9	Milton González Sayas	Máster	Profesor de FORMATUR Varadero	38	1,00

E10	Yenisey León Reyes	Máster	Directora de la DOPA	10	0.80
-----	--------------------	--------	----------------------	----	------

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Evaluación de experticidad de los expertos

Expertos a evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento	9	9	9	8	8	9	8	9	10	5
Competitividad	9	9	9	8	9	9	8	9	10	8
Disposición	10	10	10	8	10	10	9	10	10	10
Creatividad	10	10	10	8	10	10	9	9	9	10
Profesionalidad	10	10	10	8	10	10	9	10	10	8
Capacidad de análisis	10	10	10	8	10	10	8	10	10	10
Experiencia	10	9	10	8	5	9	8	10	10	6
Intuición	10	9	10	8	7	10	7	10	10	8
Nivel de actualización	10	10	10	8	9	10	9	10	10	8
Espíritu colectivista	10	10	10	8	10	10	9	10	10	10
Coefficiente de conocimiento (Kc)	0.9 7	0.9 5	0.9 7	0.8	0.8	0.9 6	0.8 3	0.9 6	0.9 9	0.7 8
Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estudios teóricos realizados	A	A	A	M	A	A	A	A	A	M
Experiencia obtenida	M	A	M	M	M	M	A	A	A	M
Conocimientos de trabajos en el país	A	M	A	M	B	A	M	A	A	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	M	M	A	M	B	A	M	A	A	B
Consultas bibliográficas	A	A	A	M	M	A	A	A	A	M
Cursos de actualización	M	M	A	M	M	M	A	A	A	M
Coefficiente de autovaloración (Ka)	0.9 2	0.9	0.9 8	0.8	0.8	0.9 4	0.9 4	1	1	0.8 2

Coefficiente de experticidad (K)	0.9 5	0.9 3	0.9 8	0.8 0	0.8 3	0.9 5	0.8 9	0.9 8	1,0 0	0.8 0
---	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Fuente: elaboración propia con información recopilada de los expertos empleando Excel.

Anexo 7: Resultado de votación de expertos para el diseño de servicio

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
P1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
P2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
P3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
P6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
P9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
P11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia con información recopilada de los expertos

Anexo 8: Variables para segmentar el mercado.

TIPO DE SEGMENTACIÓN	EJEMPLOS DE VARIABLES
1. Segmentación geográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por Región. • Por tamaño de ciudad. • Por densidad de población. • Por clima. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Sureste, Región de Murcia, Cataluña, Andalucía... • Grandes ciudades, ciudades pequeñas... • Urbana, rural... • Templado, cálido, lluvioso...
2. Segmentación demográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por edad. • Por sexo. • Por estado civil. • Por ingresos. • Por nivel de estudios. • Por ocupación. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 12, 12-17, 18-34... • Masculino / femenino. • Solteros, casados, divorciados, viudos... • Sin ingresos, menos de 12.000 €, 12.000 – 18.000 €... • Educación básica, Universidad... • Profesional independiente, asalariado, por sector...
3. Segmentación psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Por necesidades / motivación. • Por personalidad. • Por actitudes. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, orden, tradición, tranquilidad, autorrealización, individualismo... • Extrovertido, agresivo, dogmático... • Positiva, negativa...
4. Segmentación Psicográfica <ul style="list-style-type: none"> • Por estilo de vida. 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Ahorradores, sedentarios, entusiastas del aire libre, buscadores de prestigio...
5. Segmentación sociocultural <ul style="list-style-type: none"> • Por culturas. • Por religión. • Por clase social. • Por fase del ciclo de vida familiar 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Español, italiano, caucásico, asiático... • Católica, musulmana, judía... • Baja, media, alta... • Solteros, casados, con hijos, sin hijos...
6. Segmentación relacionada con el uso <ul style="list-style-type: none"> • Por intensidad de uso • Estado de conciencia durante el uso • Lealtad a la marca 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios frecuentes, frecuencia media, poco frecuentes, no usuarios... • No consciente, consciente interesado, entusiasta... • Ninguna, alguna, intensa...
7. Segmentación por la situación de uso <ul style="list-style-type: none"> • Momento • Objetivo • Localización • Persona 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Matutino, nocturno... • Personal, obsequio, diversión... • Hogar, trabajo, con amigo, interior de una tienda... • Uno mismo, miembro de la familia, amigos, jefe, compañeros...
8. Segmentación por beneficios	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Comodidad, aceptación social, durabilidad, economía, valor a cambio del dinero pagado...
9. Enfoques de segmentación híbridos	Cualquier combinación de los anteriores

Fuente: Schiffman y Kanak (2001)

Anexo 9: Bloque de preguntas guía para describir el modelo actual de negocio.

Desarrollo de la entrevista.	
Segmentos de clientes	¿Quiénes son tus clientes? ¿Te estás dirigiendo a diferentes tipos de clientes o segmentos?
Propuesta de valor	¿Qué ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Por qué los clientes contratan los servicios? ¿Qué explica el éxito de la empresa en el mercado? ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?
Canales de distribución	¿A través de qué canales llegan sus clientes y les conquista? ¿A través de qué canales interactúa con ellos?
Relación con clientes	¿Qué tipo de relación construye con sus clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? Personas, instalaciones, redes, competencias.
Procesos clave	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?
Socios clave	¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?
Costes	¿Cómo es la estructura de costos?
Ingresos	¿Cuál es la estructura de los ingresos?

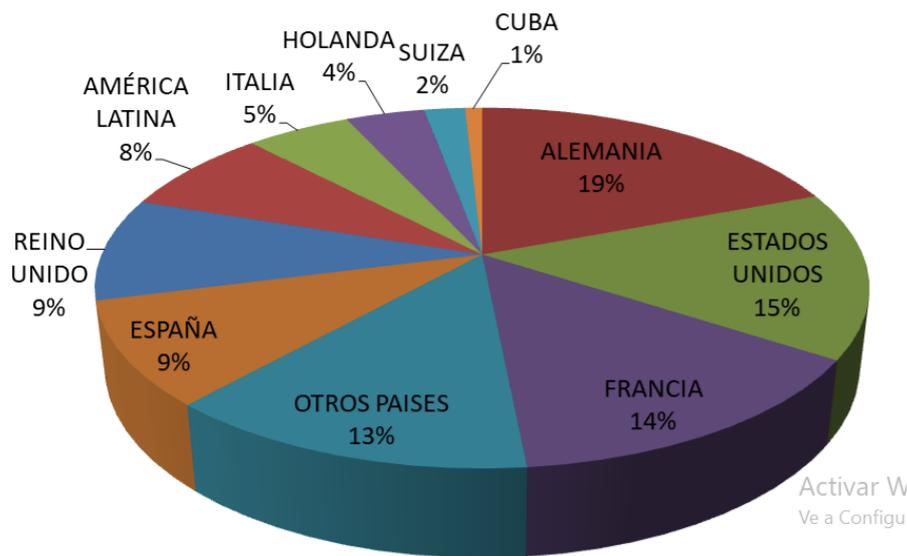
Fuente: Osterwalder (2007)

Anexo 10: Matriz DAFO del Hotel E Louvre-Velasco

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS								
		1	2	3	4	5	6	Σ	1	2	3	4	5	6	Σ	ΣTF	
FORTALEZAS	1	2	3	2	2	3	1	13	1	2	1	1	1	2	8	21	
	2	2	3	2	1	3	1	12	1	2	1	1	3	1	9	21	
	3	2	3	2	1	3	1	12	1	2	1	1	3	2	10	22	
	4	3	2	3	2	2	1	13	2	2	2	1	2	2	11	24	
	5	3	3	2	2	3	3	16	2	2	2	1	3	3	13	29	
	6	2	2	3	3	3	2	15	1	2	2	2	2	3	12	27	
Σ		14	18	14	11	17	9	164	8	12	9	7	14	13	129	ΣTD	
DEBILIDADES	1	2	2	2	3	3	3	15	3	3	1	3	3	3	15	30	
	2	1	2	1	1	2	2	9	2	3	3	1	1	1	11	20	
	3	2	2	1	1	3	2	11	1	2	2	1	1	1	8	19	
	4	2	1	3	1	2	1	10	2	1	1	1	1	1	7	17	
	5	3	2	2	3	3	3	16	2	3	1	2	1	2	11	27	
	6	1	1	1	1	2	3	9	1	2	1	1	1	2	8	17	
Σ		11	10	10	10	15	14	140	11	14	9	9	8	10	121		
ΣTO		25	28	24	21	32	23	ΣTA	19	26	18	16	22	23			

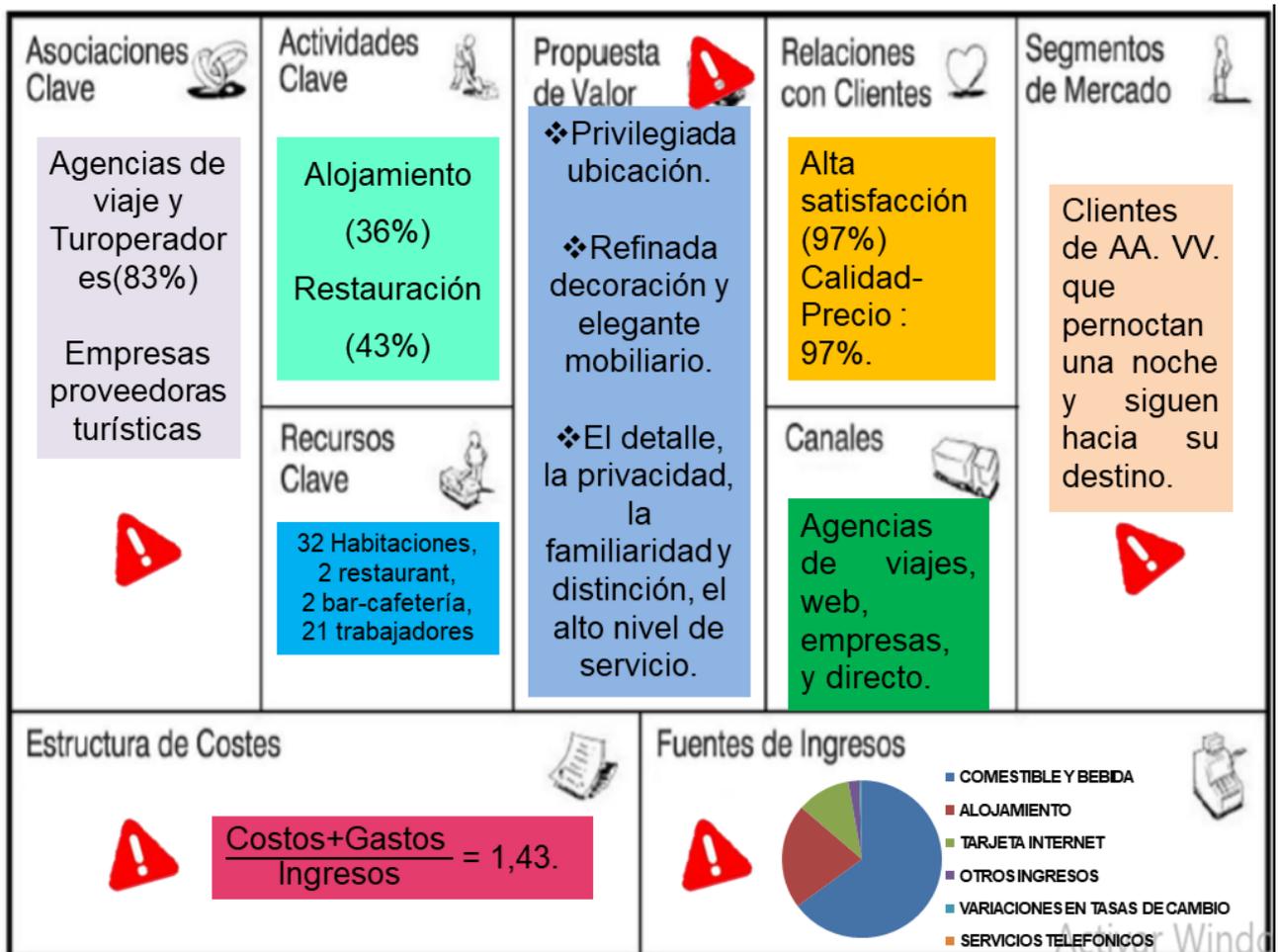
Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: Segmentación de los clientes actuales del Hotel E Louvre-Velasco.



Fuente: elaboración propia según información recopilada del hotel.

Anexo 12: Lienzo de modelo de negocio del Hotel E Louvre-Velasco.



Fuente: elaboración propia según resultado de entrevista contextual.

Anexo 13: Mapa del viaje del cliente en el servicio alojamiento actual.

	Llegada al hotel		Alojamiento		Restauración		Otros	Partida
Viaje del cliente	Llegada al hotel	Check-in	En la habitación	Desayuno habitación (opcional)	Llegada al Lobby Bar	En el Restaurante	Compra opcionales	Check-out
Pensamientos	Hotel elegante. Trago de bienvenida	Proceso lento.	Habitación amplia, espaciosa. No Wi-Fi	Aceptable Poca variedad	Es grande. Servicio rápido	Buena comida. Buenos Precios	Conexión mala. Pocas opciones	Buen servicio.
Nivel Emocional								

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Carta menú del servicio especial Room Service

SABOR YUMURINO

Una maravillosa experiencia.
Solo 23,00CUC

Croquetas de pescado
(Mantequilla, Cebolla, Harina de trigo, Pimienta, Vino seco, Pescado molido y Huevo)

Langosta
(Langosta cola, Mantequilla, Pimienta blanca, Ajo, Vino blanco)

Pastelitos matanceros

Jugos naturales

Botella Ron Dorado Yucayo





YUMURINO GOÛT
Une expérience merveilleuse.
Seulement 23CUC

Galettes de poisson
(Beurre, oignon, farine de blé, poivre, vin sec, poisson moulu et œuf)

Homard
(Queue de homard, beurre, poivre blanc, ail, vin blanc)

Garniture
(riz blanc, végétaux et légume)

Cupcakes Matanzas

Jeux naturels

Bouteille Ron Dorado Yucayo

Le meilleur service pour vous



YUMURINO TASTÉ
A wonderful experience.
Only 23CUC

Fish cakes
(Butter, Onion, Wheat Flour, Pepper, Dry Wine, Ground Fish and Egg)

Locust
(Lobster Tail, Butter, White Pepper, Garlic, White Wine)

Guarnition
(Rice and Vegetables)

Matanzas cupcake

Natural juices

Ron Dorado Yucayo Bottle
The best service for you

Hogar matancero

Como en casa y entre amigos



Sopa puré matancera

(Frijol carita, Tocino, Chorizo, Salsa criolla, Papa, Pan blanco)

Picadillo matancero

(Picadillo de carne de res, Cebolla, Ajo, Pimiento verde, Tomate maduro, Aceite vegetal, Aceituna, Vino seco)

Guarnición

(Arroz blanco, Plátano maduro frito y glaseado)

Dulzura Velasco

Botella de vino tinto



Matanzas Accueil

Soupe de purée Matancera

(Visage de haricot, bacon, chorizo, sauce créole, pomme de terre, sel, pain blanc)

Matanzas Picadillo

(Hachis de boeuf, oignon, ail, poivron vert, tomate mûre, beurre ou huile végétale, olive, vin sec)

Garniture

(Riz blanc, plantain frit et glacé)

Glace

Bouteille de vin rouge

12,00CUC

Comme à la maison et entre amis

Matanzas Home

Like at home and with friends

Matancera puree soup

(Bean face, Bacon, Chorizo, Creole sauce, Potato, White bread)

Matanzas Picadillo

(Beef Hash, Onion, Garlic, Dry Wine, Green Pepper, Ripe Tomato, Vegetable Oil, Olive)

Guarnition

(White rice, fried plantain and glazed)

Ice Cream

Bottle of red wine

12,00CUC



Fuente: elaboración propia.

Anexo 15: Fichas de costo de apoyo para el servicio room service

Artículo: Croquetas matanceras					
1 UNIDAD					
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R
	Mantequilla	kg	0,0150	4.6731	0,7001
	Cebolla	kg	0,0600	1,1200	0,0672
	Leche	Lt	0,2400	2,7878	0,6691
	Harina de trigo	kg	0,0900	0,5600	0,0504
	Sal	kg	0,0050	0,3630	0,0018
	Pimienta	kg	0,0005	9,9533	0,0050
	Vino seco	Lt	0,0150	0,8982	0,0135
	Pescado molido	kg	0,4600	4,250	1,9550
	Huevo	uno	0,5000	0,0900	0,0450
Precio de Costos					2,88

Preparación: Calentar la mantequilla, sofreír la cebolla trinchada y añadir la harina cuando se haya mezclado bien. Agregar la leche sazónada con sal y pimienta, y luego el pescado. Cocinar a fuego lento, revolviendo constantemente, hasta que se vea el fondo del caldero, y la masa quede totalmente despegada. Poner a reposar y luego colocar en el frío, por lo menos durante 2

horas. Tomar la masa por cucharadas y darle forma de croquetas. Envolverla dos veces en huevo batido y galleta molida. Dejarlas un taro a temperatura ambiente y después freír hasta que estén doradas.

Presentación: en plato de presentación sobre helecho de lechuga

--	--	--	--	--	--

Confeccionado: Edelys Miranda Gómez Revisado:.....

Aprobado:.....

EDURNE CALDERON
Directora General

  LOUVRE - VELASCO *****		<h2>FICHA DE COSTOS</h2>			
Artículo: Langosta Margarita					
1 UNIDAD					
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R
	Langosta cola	Kg	0.4500	11.1000	4,995
	Mantequilla bloque	Kg	0.0400	4.6731	0.1869
	Sal	Kg	0,0030	0,3630	0,0011
	Pimienta blanca	Kg	0,0030	9,9533	0,0299
	Ajo natural	Kg	0.0200	1.6000	0.0320
	Vino blanco	Lt	0,0800	1,800	0,1440
	Guarnición				
	Arroz	Kg	0.1500	0.747	0.1121
	Vegetales	Kg	0.1000	1.02	0.1020
Precio de Costos del Artículo					5,61
Confeccionado: <u>Edelys Miranda Gómez</u>		Revisado:.....			
Aprobado:.....					
EDURNE CALDERON Directora General					

  LOUVRE - VELASCO *****		<h2>FICHA DE COSTOS</h2>			
Artículo: Sopa puré matancera					
1 UNIDAD					
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R
	Frijol carita	kg	0,0450	1,0000	0,0450
	Tocino tipo español o ahumado	kg	0,0200	3,8136	0,0763
	Chorizo	kg	0,0200	2,5800	0,0516
	Salsa criolla	L	0,0100	2,7400	0,0274

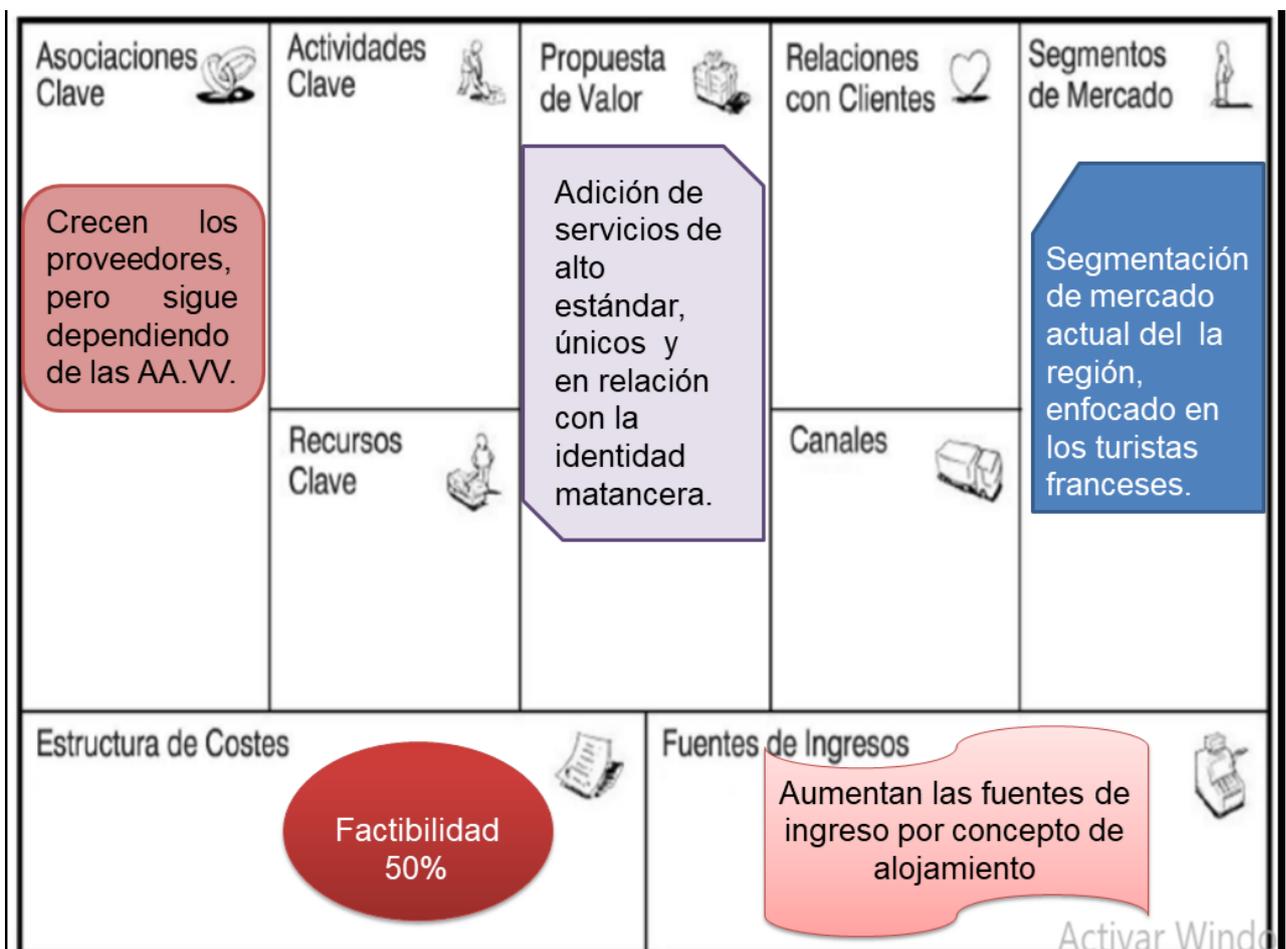
	Papa	kg	0,0200	0,6200	0,0124
	Sal	kg	0,0020	0,3630	0,0007
	Pan de hamburguesa	uno	1.000	0,0800	0,0800
	Aceite	L	0,040	2,0600	0,0824
Preparación: Poner los frijoles en remojo durante 6 horas aproximadamente. Cocinarlos tapados en la propia agua del remojo. Cuando rompa el hervor, bajar la temperatura y cocinar a fuego lento hasta que los granos estén bien blandos. Pelar y cortar las papas en octavos e incorporarlas al potaje. Pasados 20 minutos, cortar el tocino en trocitos y el chorizo en rueditas; saltearlos. Cuando se haya marchitado en el salteado, agregar al potaje. Puntear de sal y cocinar por 15 minutos más hasta que tomen a consistencia deseada. Separar del fuego y pasar por un colador chino o un pasapuré. Freír los costrones de pan.					
Presentación: En plato sopero acompañada de los costrones de pan o puestos sobre la superficie de la preparación.					
Precio de Costos del Artículo					0,38
Confeccionado: <u>Edelys Miranda Gómez</u> Revisado:.....					
Aprobado:.....					
EDURNE CALDERON Directora General					

  LOUVRE - VELASCO * * * * *						<h1>FICHA DE COSTOS</h1>					
Artículo: Picadillo matancero											
1 UNIDAD											
Código	Sub-Artículo	U. Med	Cantidad	P. Costo	N.R						
	Picadillo de carne de res	kg	0,0250	3,0500	0,0763						
	Cebolla	kg	0,0500	2,0600	0,1030						
	Ajo	kg	0,0050	1,6000	0,0080						
	Pimiento verde	kg	0,0250	1,7800	0,0445						
	Tomate maduro	kg	0,0600	1,7100	0,1026						
	Aceite vegetal	L	0,0300	2,0600	0,0618						
	Sal	kg	0,0070	0,3630	0,0025						
	Aceituna	kg	0,0100	10,48	0,1048						
	Vino seco	L	0,0500	0,8982	0,0449						
Guarnición											
	Arroz blanco	kg	0,1150	0,7470	0,0859						
	Plátano maduro frito y glaseado	kg	0,1150	1,2306	0,1415						
Preparación: Pelar la cebolla y el ajo, trincarlos finamente. Picar el ají, limpiar las semillas y venas: trincarlos finamente. Escardar el tomate, liberarlo de la piel y semillas; trincarlos finamente. Las aceitunas sin hueso trincarlas finamente. Colocar una sartén al fuego con la manteca, cuando este caliente, echar el picadillo y rehogar hasta que cambie de color. Añadir todos los ingredientes, menos las aceitunas. Dejar cocinar a fuego lento hasta que la carne se ablande. Agregar las aceitunas y perfumar con el vino seco.											

Presentación: Fuente de barro o plato para asado, acompañado de arroz blanco, plátano macho maduro, frito y glaseado en azúcar y vinagre.					
Precio de Costos del Artículo					0,77
Confeccionado: <u>Edelys Miranda Gómez</u>			Revisado:.....		
Aprobado:.....					
EDURNE CALDERON Directora General					

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada del hotel

Anexo 16: Nuevo Lienzo del Negocio



Fuente: elaboración propia.

Anexo 17: Cálculo de factibilidad económica para el período de diciembre a mayo

Sabor Yumurino

Ingresos Totales = Precio del producto x Pax por semanas x Total de semanas

Ingresos Totales = \$23.00 x 6 x 25

Ingresos Totales = \$3450

Utilidad = Ingreso total - (Costo del servicio x Pax por semanas x Total de semanas)

Utilidad = \$3450 - (\$11,25 x 6 x 25)

Utilidad = \$2450 - \$1687,5

Utilidad = \$ 1762,5

Rentabilidad = $\frac{Utilidad\ total}{Ingreso\ total} \times 100 = \frac{\$1762,5}{\$3450} \times 100$

Rentabilidad = 51%

Hogar matancero

Ingresos Totales = Precio del producto x Pax por semanas x Total de semanas

Ingresos Totales = \$12.00 x 6 x 25

Ingresos Totales = \$1800

Utilidad = Ingreso total - (Costo del servicio x Pax por semanas x Total de semanas)

Utilidad = \$1800 - (\$5,95 x 6 x 25)

Utilidad = \$1800 - \$892,5

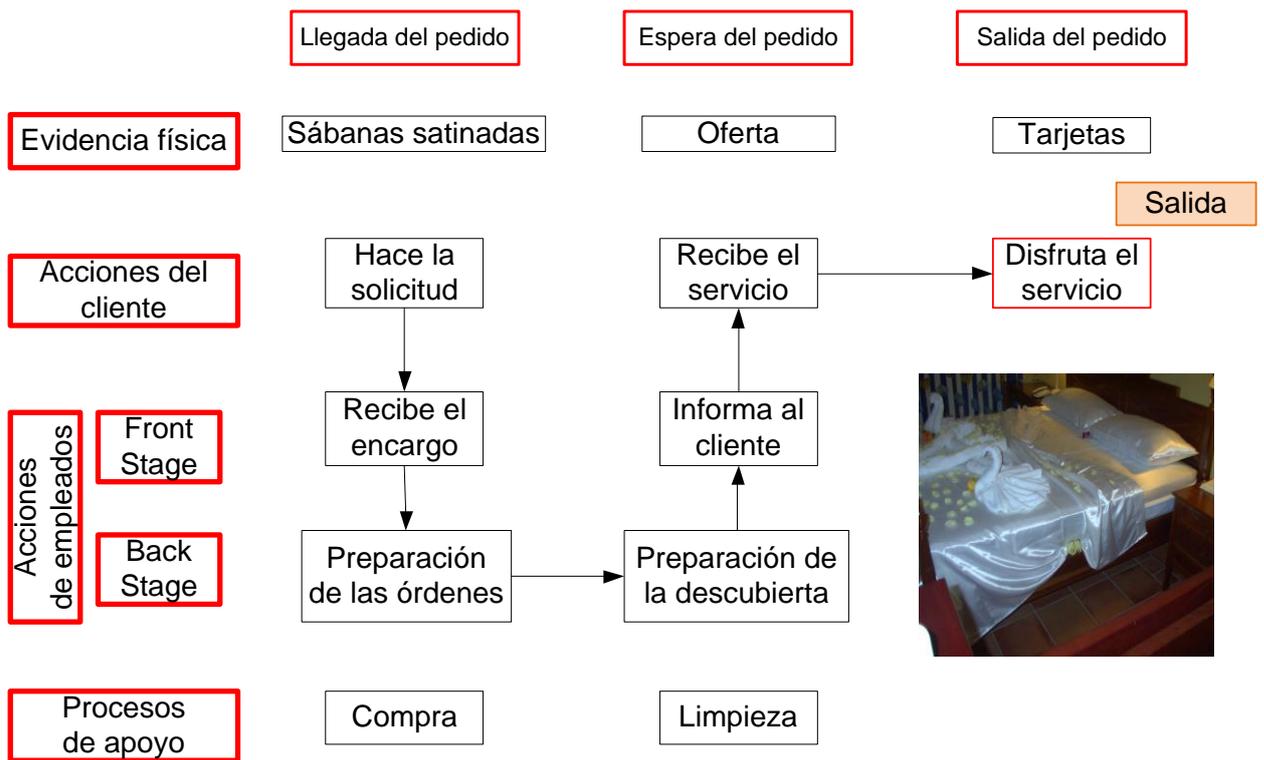
Utilidad = \$ 907,5

Rentabilidad = $\frac{Utilidad\ total}{Ingreso\ total} \times 100 = \frac{\$907,5}{\$1800} \times 100$

Rentabilidad = 50,42%

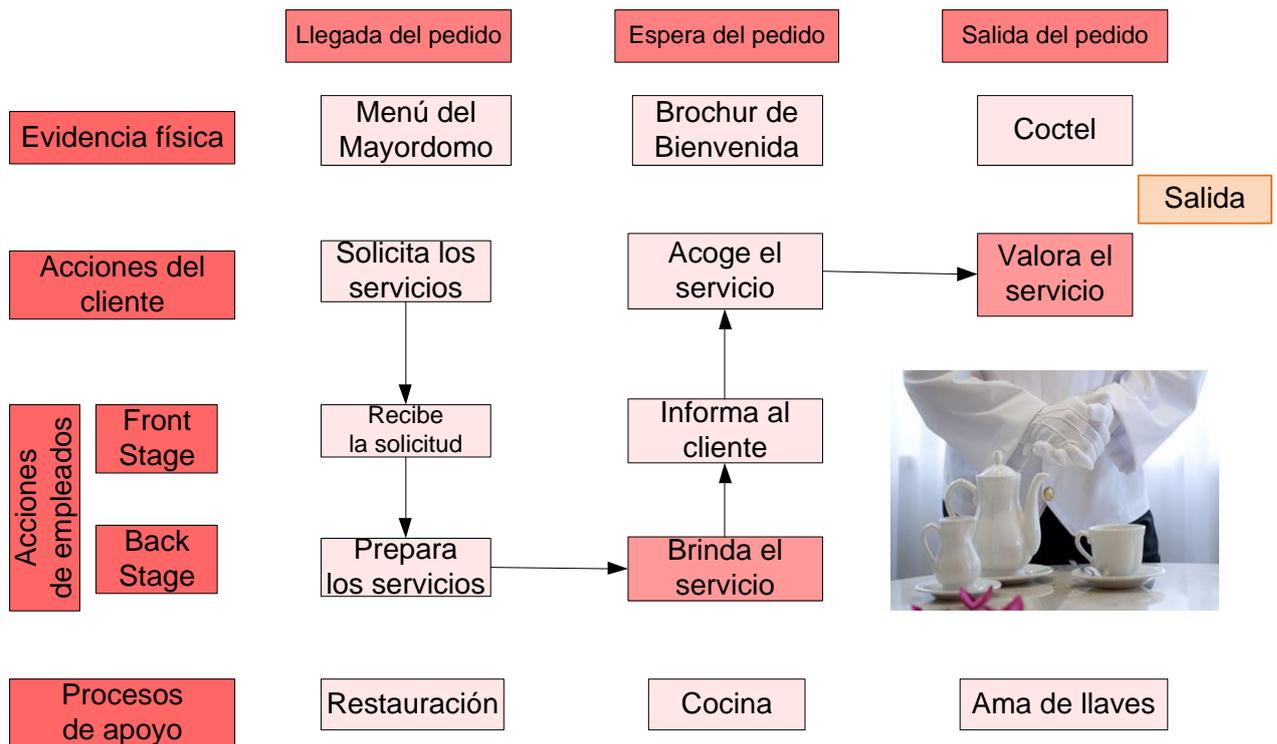
Fuente: elaboración propia

Anexo 18: *Blueprint* servicio de descubierta



Fuente: elaboración propia.

Anexo 19: Blueprint servicio de mayordomía



Fuente: elaboración propia

Anexo 20: Briefs servicio de descubierta y mayordomía

Objetivo	Componentes a diseñar	Requerimientos	Especialistas vinculados
Descubierta tiene finalidad de brindar servicios de cortesía, harán acogedora la noche del cliente	Diseñar procedimiento la cumpliendo con los estándares internacionales buscando un gancho que diferenciar más cautive al cliente.	Curso de capacitación para todos los trabajadores. Determinar cortesías para los servicios, según disponibilidad de la instalación. Ampliar relaciones estratégicas con productos	de Jefa de Recursos Humanos debe solicitar a FORMATUR, capacitación en servicio de descubierta y mayordomía para todo el personal. Jefe de Recepción y Jefe de almacén deben determinar que productos son más

Objetivo	Componentes a diseñar	Requerimientos	Especialistas vinculados
<p>Mayordomía es un servicio facilitador, donde el cliente contará siempre con el asesoramiento, ayuda y comodidad</p>	<p>Diseñar el menú de mayordomos, aromas y almohadas. Diseñar procedimientos de mayordomía y lograr una mejor gestión de informaciones de interés para el cliente.</p>	<p>instituciones del gobierno y cultura, para relacionar todo el servicio de acuerdo a la identidad matancera.</p>	<p>factibles para las cortesía, y si es necesario comprar nuevos productos. Gerencia debe enfocar toda la gestión de acuerdo a desarrollo de símbolos de Matanzas, para lograr experiencias culturales.</p>