



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Turismo

**Título: Propuesta de un procedimiento para la mejora del programa de animación turística del hotel Club Tropical.**

Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Turismo

**Autora:** Lennys Chang Miranda

**Tutora:** Lic. Jessica Alpízar Valdés

**Matanzas, 2021**

*Declaración de Autoría*

Declaro que soy la única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del MINTUR Matanzas a disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su perfeccionamiento.

---

Lennys Chang Miranda

*Nota de Aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Firma

---

Miembro del Tribunal

---

Firma

---

Miembro del Tribunal

---

Firma

Dado en Matanzas, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2021

*Pensamiento*

*“El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta.”*

*Charles Dickens*

*Dedicatoria*

Dedicada a las personas que siempre han estado en mi vida: A mi madre y mi padre por haberme brindado su ayuda y su apoyo incondicional. A mi hermano, a mis abuelos, a toda mi familia y a todos los que hoy son parte de mi vida.

*Agradecimientos*

- A mi tutora por su ayuda.
- A mi familia, por su ayuda y apoyo.
- A todos mis amigos y amigas por su compañía.
- A los profesores, por las enseñanzas recibidas en estos años.
- A la Revolución Cubana por darme la posibilidad de estudiar esta carrera.  
A todos.

*MUCHAS GRACIAS*

## **Resumen**

La animación turística es un proceso clave en las instalaciones hoteleras que tributa a elevar el índice de satisfacción de los clientes, por lo que no debe ser considerada como parte de los componentes de otros productos ni como una simple actividad agregada. Requiere de la utilización de los recursos turísticos para el desarrollo de los programas y planes, permitiendo así una valoración óptima del medio natural y del patrimonio al que pertenecen. A pesar de los esfuerzos que se realizan en el hotel Club Tropical, aún se evidencian insuficiencias en los aspectos relacionados con los programas de animación turística. Por tal razón, se define como objetivo general de la investigación: proponer un procedimiento para la mejora del programa de animación turística del hotel Club Tropical. En su realización se emplean como métodos teóricos el histórico-lógico, el analítico- sintético, el inductivo –deductivo y la revisión de fuentes bibliográficas como Revistas y Artículos Científicos, Tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, tormenta de ideas, trabajo de campo y el método de selección de expertos. Se utilizan herramientas como el Diagrama causa- efecto y el Método Directo de Ponderación. El principal resultado es la propuesta de un procedimiento que mejora el programa de animación turística para contribuir a la satisfacción de los clientes. Está compuesto por doce pasos que conducen a un análisis integral de la gestión de la animación turística.

**Palabras claves:** Animación. Programa. Satisfacción

## **Summary**

Tourist entertainment is a key process in hotel facilities that contributes to raising the customer satisfaction index, so it should not be considered as part of the components of other products or as a simple added activity. It requires the use of tourist resources for the development of programs and plans, thus allowing an optimal assessment of the natural environment and the heritage to which they belong. Despite the efforts being made at the Club Tropical hotel, there are still shortcomings in aspects related to tourist entertainment programs. For this reason, the general objective of the research is defined as: to propose a procedure to improve the tourist entertainment program of the Club Tropical hotel. In its realization, the historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive and review of bibliographic sources such as Scientific Journals and Articles, Diploma, Master's and Doctoral Theses, brainstorming, field work are used as theoretical methods. and the method of selecting experts. Tools such as the Cause- effect Diagram and the Direct Weighting Method are used. The main result is the proposal of a procedure that improves the tourist animation program to contribute to customer satisfaction. It is made up of twelve steps that lead to a comprehensive analysis of the management of tourist entertainment.

**Keywords:** Animation. Program. Satisfaction

## **Sommaire**

L'animation touristique est un processus qui est lié aux installations des hôteliers qui contribuent à l'augmentation de l'indice de satisfaction du client, elle n'est pas considérée comme faisant partie des composantes d'autres produits ou une simple activité ajoutée. Elle a besoin de l'utilisation de ressources touristiques pour l'élaboration de programmes et de plans, permettant une évaluation optimale du milieu naturel et du patrimoine de l'appartenance. Malgré les efforts déployés à l'hôtel Club Tropical, des lacunes subsistent dans les aspects liés aux programmes d'animation touristique. Pour cette raison, l'objectif général de la recherche est défini comme: proposer une démarche pour améliorer le programme d'animation touristique de l'hôtel Club Tropical. Dans sa réalisation, l'historique-logique, l'analytique-synthétique, l'inductif-deductif et la revue des sources bibliographiques telles que revues et articles scientifiques, diplômes, les thèses de maîtrise et de doctorat, le brainstorming, le travail de terrain sont utilisés comme des méthodes théoriques. et la méthode de sélection des experts. Des outils tels que le diagramme de cause à effet et la méthode de pondération directe sont utilisés. Le résultat principal est la proposition d'une procédure qui améliore le programme d'animation touristique pour contribuer à la satisfaction du client. Il est composé de douze étapes qui conduisent à une analyse globale de la gestion des animations touristiques.

**Mots clés:** Animation. Programme. La satisfaction

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica de la animación turística.....	6
1.1 Generalidades de la animación turística .....	6
1.1.1 Definiciones de animación turística .....	7
1.1.2 Objetivos que cumplimenta la animación: .....	8
1.1.3 Tipos de animación turística .....	9
1.1.4 Las manifestaciones artísticas en el contexto turístico .....	11
1.1.5 Tendencias de la animación .....	13
1.2 La animación turística en los hoteles. ....	14
1.2.1 Evolución histórica de la animación turística .....	14
1.2.2 La animación hotelera como producto .....	16
1.2.3 La animación turística y su impacto en la comercialización del sector hotelero .....	18
1.3 Situación actual de la animación turística.....	20
1.3.1 La animación turística en el mundo .....	21
1.3.2 La animación turística en Cuba.....	22
1.4 El programa de animación.....	24
1.4.1 Aspectos fundamentales del programa de animación.....	24
Conclusiones parciales del capítulo I .....	28
Capítulo II: Propuesta metodológica de un procedimiento para la mejora del programa de animación del hotel Club Tropical.....	29
2.1 Diagnóstico de deficiencias del hotel y del proceso de animación .....	29
2.2 Antecedentes metodológicos de la investigación .....	32
2.3 Propuesta metodológica de un procedimiento para la mejora del programa de animación del hotel Club Tropical.....	34
2.4 Validación del procedimiento .....	42
Conclusiones parciales del capítulo II .....	47
Conclusiones generales .....	48
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49
Anexos .....	52

## Introducción

El turismo es un fenómeno social que surge como consecuencia del grado de desarrollo de la humanidad (Martín Fernández, 2018; Ibáñez Pérez y Cabrera Villa, 2011; Rodríguez Millares, 2012; Guerrero González y Ramos Mendoza, 2014; Orenes Martínez, 2020). Su evolución está ampliamente favorecida por el desarrollo de las comunicaciones y el transporte, por el aumento del nivel de vida de la sociedad, la disponibilidad del tiempo libre y por la conquista paulatina de las vacaciones pagadas. El turismo se desarrolla a través del tiempo y de la historia como una vía alterna de desarrollo económico (García Delgado, 2008). Es considerado una de las mayores actividades económicas del mundo y un importante motor de crecimiento debido al papel que asume dentro del comercio de servicios en el desarrollo económico a nivel mundial. Según la última edición del Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, se estima que en 2021 cruzaron fronteras internacionales 54 millones de turistas, lo que representa un 67% menos que en el 2019, pero son los mejores resultados desde abril de 2020. Cabe comparar esta cifra con los 34 millones de llegadas internacionales registradas, según estimaciones, en julio de 2020, aunque sigue siendo muy inferior a los 164 millones registrados en 2019.

Es importante destacar que, dentro de la región, Cuba es uno de los países que cuenta con el apoyo de las instituciones gubernamentales para el desarrollo de un turismo seguro y próspero. Estas intenciones se demuestran en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 que están vinculados con el sector del Turismo. La investigación se basa en el cumplimiento de los lineamientos 209, 210, 211, 212, 213, 216. De forma general, en estos se plantea que “la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía sobre la base de un programa de desarrollo eficiente”, e “incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación en la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio”. Sin perder la brújula orientadora de la cultura y nacionalidad. Se trata de ofertar productos y servicios de calidad, competitivos y avalados por las normas internacionales, de modo que

contribuya al desarrollo de la economía cubana. La formación de un profesional integralmente capacitado para responder eficazmente a las necesidades del sector turístico en lo referente al diseño y gestión de programas de animación, se hace evidente, al exigir de una sana recreación. Es al mismo tiempo un promotor del patrimonio cultural y de expresiones más auténticas y variadas de la cultura del país.

El cliente demanda servicios turísticos que respondan a las exigencias de sus intereses y necesidades, apartándose de lo que para algunos empresarios hoteleros todavía consideran fundamental, pero que para otros ya es algo obsoleto, se refiere a lo tradicional: buena cama, comida, televisión y sol y playa. Existe un servicio capaz de satisfacer casi todas estas necesidades, permite una alta competitividad y profesionalismo en la oferta y mucho más, se trata de la animación turística (Batista-Sánchez et al., 2016).

La animación turística hotelera tiene sus inicios a mediados de los años 1980 y principio de los 90, uno de los primeros en utilizarla fue la cadena hotelera Club Mediterráneo (Club Med). Debido al boom de la hotelería y el turismo, muchos empresarios decidieron realizar un emprendimiento en esta área, ya sea un hotel, una escuela, una agencia de viajes, una empresa de capacitación, pero no se detuvieron a observar qué necesitaba el huésped para pasar bien su tiempo libre, cuáles eran sus intereses, cómo podrían darle un valor agregado al cliente y así diferenciar el producto del resto de la competencia. En las últimas décadas, las corrientes turísticas en los países industrializados se han caracterizado por los grandes desplazamientos, un mayor escalonamiento en sus vacaciones y una mayor tendencia a practicar diversas actividades durante su estancia vacacional. Esto ha permitido que el turista vea en sus vacaciones una experiencia con múltiples aportaciones de reconocimiento e integración del medio ambiente que visita, encuentros con otras culturas, descubrimiento de la historia y la evolución de otros pueblos y mayor participación dentro del desarrollo de las actividades para hacer de sus vacaciones una experiencia fructífera en constante intensidad y movimiento (La Animación Turística, 2009). Este panorama ha hecho cambiar la

psicología del turista, hoy tenemos a un turista más experimentado, con mayores exigencias. El turista va dejando el interés por llevar sus vacaciones de forma pasiva, en la actualidad desea unas vacaciones activas o productivas y la animación turística ha sido el elemento principal para transformar los productos que ofertan las empresas del sector. Según Abreu, Hernández (2017), el servicio de animación turística no es exclusivo para hoteles de playa o para cadenas hoteleras, se puede aplicar en una ciudad, en hoteles rurales, de montaña, en un ómnibus, en restaurantes, en camping, es un servicio con numerosas ventajas que no es explotado lo suficiente. La animación turística es un factor de desarrollo de las sociedades a través del fomento a la cultura y el rescate de las raíces de los pueblos, aparece en las últimas décadas como una estrategia de desarrollo integral con resultados basados en otros estilos de la animación existentes: animación social, cultural, artística y deportiva. Cuenta siempre con la implicación y participación de las personas y colectivos a los que va dirigida. Hoy día la animación turística forma parte importante del diseño de los productos turísticos empresariales y estatales, es decir que para competir con eficiencia hay que tomar muy en cuenta la amplia gama de posibilidades para ofertar los productos a los diferentes segmentos de la demanda turística mundial (De la Tejera; Segura 2018).

Es significativo confirmar que aún existen deficiencias en las ofertas recreativas dentro del programa de animación del hotel Club Tropical con una propuesta deficiente, lo que conduce a insatisfacciones por parte de los clientes de la instalación. En la entidad objeto de estudio, el programa de animación refleja claramente la pérdida de los valores culturales de nuestra región y la animación turística es repetitiva. La Delegada del MINTUR, Ivis Fernández Peña, asegura que Varadero se mantiene como un destino responsable y seguro para el mercado internacional, promueve acciones de remodelación de instalaciones hoteleras y extra hoteleras con el propósito de fortalecer el sector, lo que puede ser aprovechado en aras de brindar un servicio de máxima calidad en el hotel objeto de estudio.

Al sistematizar las experiencias sobre el tema y como resultados de los estudios diagnósticos realizados en la etapa preparatoria de la investigación, en los que se indagan aspectos relacionados con el desarrollo de la animación turística en el Hotel Club Tropical, se puede constatar que a pesar de los esfuerzos que se realizan en esta dirección, aún e insuficiencias las cuales se expresan en los siguientes aspectos:

1. Realización de actividades recreativas sin respetar los horarios de descanso de los clientes.
2. Ausencia de recursos para auxiliar la animación en actividades recreativas.
3. Inexistente correspondencia entre las actividades y los segmentos de mercado.
4. Deficiente tematización en fechas especiales.
5. Carente creatividad en la remodelación de los diseños de vestuarios y escenografías.
6. Exclusión de personas discapacitadas en las actividades.
7. Insuficiente dominio de idiomas por parte de los animadores.
8. Realización de actividades sin un hilo conductor.

Lo analizado hasta aquí, constituye la **situación problemática** que fundamenta la investigación. En la investigación se le da respuesta a la interrogante siguiente: ¿Cómo contribuir a la satisfacción de los clientes a través del proceso de animación? Esto constituye un **problema científico** a resolver por la presente investigación.

El **objetivo general** planteado consiste en proponer un procedimiento para la mejora en el programa de animación turística del hotel Club Tropical.

Para alcanzar el objetivo general se establecieron como **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos de la animación turística.
2. Diagnosticar las deficiencias del hotel y del proceso de animación
3. Diseñar un procedimiento metodológico para la mejora del programa de animación del hotel

Entre los métodos teóricos que se emplearon en el desarrollo de la investigación se encuentran: histórico-lógico, analítico- sintético, inductivo -deductivo. Dentro de los métodos empíricos se encuentran: el análisis documental, la revisión de fuentes bibliográficas como Revistas y Artículos Científicos, Tesis de Diploma, de Maestría y Doctorales, búsquedas en Internet, entrevistas, encuestas, consultas a especialistas en el tema, tormenta de ideas, trabajo de campo, método de selección de expertos para la validación de la metodología propuesta. Se utilizan herramientas como el Diagrama causa- efecto y el Método Directo de Ponderación.

La investigación presenta un valor teórico, pues se diseña un procedimiento científicamente fundamentado y contextualizado a la animación turística en el hotel Club Tropical.

La importancia de la investigación radica en la propuesta de un procedimiento que contribuya a aumentar la satisfacción de los clientes para elevar la calidad de la entidad objeto de estudio y aumentar su posicionamiento en el destino turístico Varadero a través de un programa de animación turística. Al implementarse permitirá palpar resultados tangibles e interesantes que tributarán a la obtención de positivos impactos económico-financieros.

## Capítulo I: Fundamentación teórica de la animación turística

En el presente capítulo se realiza un estudio conceptual general sobre la animación turística, definiciones, objetivos, clasificaciones, y tendencias actuales. Además, se analiza la animación turística en los hoteles y su evolución histórica, características generales e impactos. Por último, se expone la situación actual de la animación turística a nivel internacional y nacional. Los análisis y estudios realizados permiten definir el hilo conductor y la estructura del primer capítulo de la presente investigación (Ver Figura 1.1).

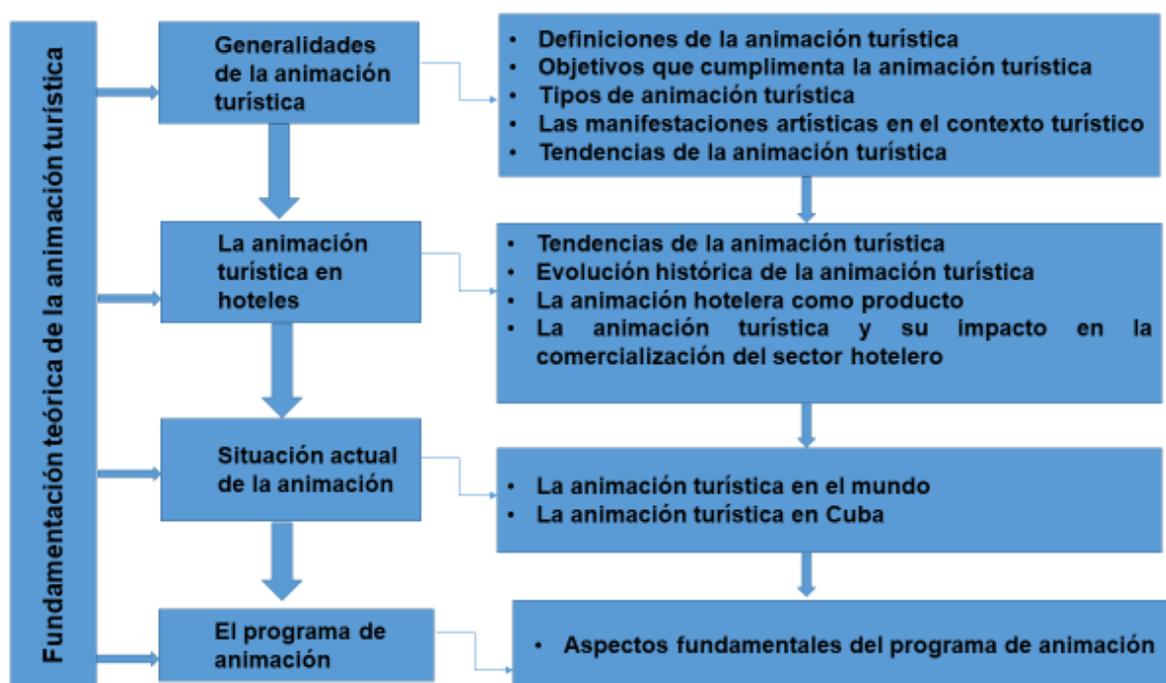


Figura 1.1 Hilo conductor del Capítulo I de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Generalidades de la animación turística

En este epígrafe se abordan elementos que están aliados a los eventos indispensables para su estudio pues enfoca el análisis desde lo general y evidencia una visión amplia de los componentes que lo integran.

### 1.1.1 Definiciones de animación turística

La definición de animación turística es aún en estos días poco comprendida por innumerables empresarios hoteleros, los cuales no ven la magnitud que la misma puede alcanzar en la satisfacción del cliente dentro de una instalación hotelera, la misma ha pasado de ser una agradable ocupación, para convertirse en un apreciado producto que se le puede proponer a toda clase de clientes: personas de la tercera edad, niños, discapacitados, jóvenes, intelectuales, religiosos, empresarios y embarazadas, proporcionándoles la posibilidad de quebrantar la rutina provocada por el hospedaje.

La animación, es un conjunto de técnicas sociales que basadas en una pedagogía participativa, tienen por finalidad promover prácticas y actividades voluntarias que se desarrollan en el seno de un grupo o comunidad determinada con la participación activa de la gente, y se manifiestan en los diferentes ámbitos de las actividades socioculturales, que procuran el desarrollo de la calidad de vida (Ander- Egg, 1983). Uno de los conceptos más renovadores en “la animación turística es un sistema de pensamientos y acciones que proyectan la identidad nacional, influyendo en la planificación y organización integral del producto turístico, a fin de satisfacer las necesidades, intereses y motivaciones de los clientes, y propiciar su participación activa en la recreación física y mental. Constituye una ventaja competitiva que acciona en la generación de ingresos. Existen otras definiciones acerca del tema que señalan que la animación aplicada al turismo es un conjunto de prácticas, actividades y relaciones encaminadas a ofrecer al turista una serie de actividades culturales, educativas, recreativas, deportivas y de esparcimiento en las cuales él puede ser sujeto activo y pasivo de las mismas” (Tejeda, 2001). La actividad de animación es un servicio que atrae mucho al turismo en todos los lugares, con experiencias positivas, con una afluencia muy importante de visitantes, y según encuestas que he realizado van muchas más personas a hoteles que tienen este servicio que a otros que no lo poseen” (Abreu, 2017). Constituyen finalidades de la animación turística acentuar el interés del visitante por el destino, ocupar el tiempo libre y aumentar el tiempo de permanencia y consumo (Torres, 2019).

La animación turística se define como un conjunto de técnicas socio-psicológicas y actividades que se producen en instalaciones turísticas y de recreación en general o partiendo de ellas encaminadas a proporcionar una estancia divertida y placentera al turista, estimulando y posibilitando su participación directa o indirecta, mediante la utilización de los recursos humanos y materiales, y el producto turístico en su conjunto (Vázquez Hernández y Carmenate Harris, 2017). Según (Segura, 2017) contribuye al reconocimiento e integración del turista con el entorno teniendo una comunicación verdadera, real y oportuna para favorecer las relaciones humanas y sociales entre turistas, trabajadores y sociedad. Tejera Segura (2018) la define como la única realidad que permite el enriquecimiento de la experiencia turística por medio de una mayor integración en el medio visitado y de una más importante participación en la vida social y cultural del lugar de vacaciones. Según la definición de Abreu, Hernández (2017). Animación turística o animación hotelera: alternativa de entretenimiento y ocupación del tiempo libre del turista. Es un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre. La (OMT, 2020) la define como el conjunto de actividades diurnas y nocturnas que se desarrollan en un establecimiento, designadas a satisfacer las necesidades de ocio, de disfrute y de esparcimiento de los huéspedes alojados en él. Ramos & Marques (2016) plantean evaluar y usufructuar el destino con sus recursos más característicos y diferenciadores, proporcionando una experiencia con el medio social y ambiental.

La presente investigación asume el concepto de animación turística dado por Abreu, Hernández (2017) por su orientación hacia el incremento de las relaciones sociales y a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

#### **1.1.2 Objetivos que cumplimenta la animación:**

- Garantizar una estancia agradable de descanso activo al turista, creando un ambiente hospitalario, alegre y de buen humor

- Posibilitar un uso óptimo de los medios y recursos de que se dispone
- Poner el conjunto de servicios en función de la animación y dirigirlos al fin común de satisfacer las necesidades recreativas y cognitivas del turista
- Que el cliente se sienta satisfecho dentro del hotel y regrese al año siguiente a pasar sus vacaciones en ese mismo hotel y se lo comente a sus familiares y amigos.
- Vincular al huésped con la naturaleza, el medio ambiente y la recreación permitiendo que unido a ello conozca más sobre la cultura y tradición de la región

### 1.1.3 Tipos de animación turística

#### ➤ **Animación para adultos:**

Es la que se ofrece a los clientes a partir de los 18 años de edad, y se denomina diurna o nocturna, dependiendo de la franja horaria en la cual se desarrolla.

La animación diurna comprende:

- Actividades de carácter deportivo, como por ejemplo voleibol de playa, fútbol, etc.
- Actividades de carácter lúdico, como los juegos en la piscina.
- Actividades de carácter sociocultural, tal es el caso de una demostración de cocina.

La animación nocturna incluye:

- Actividades de carácter participativo, como una noche de juegos.
- Actividades de carácter contemplativo (un musical u otro tipo de espectáculo).

#### ➤ **Animación para personas de la tercera edad:**

Clientes a partir de los 60 o 65 años de edad. Es un segmento a tener muy en cuenta, porque va en aumento y, además, contrarresta la estacionalidad, porque acceden a sus vacaciones en períodos no habituales.

Comprende:

- Actividades de carácter deportivo adaptadas a las características físicas de los participantes.
- Actividades de carácter lúdico, como un torneo de música.
- Actividades de carácter sociocultural, que serán las más habituales en el programa.

En el caso de la animación nocturna coincide con la del segmento de adultos, siempre adecuadas a las características de este grupo de edad.

➤ **Animación para adolescentes:**

Dirigida a los jóvenes cuya edad está comprendida entre los 12 y los 17 años. El animador de adolescentes realizará tanto la animación diurna como la nocturna. Se desarrollan las mismas actividades diurnas que en el caso de los adultos, aunque siempre de forma independiente.

En cuanto a la animación nocturna, consta generalmente de un espectáculo por semana, realizado íntegramente por adolescentes, aunque a veces da también óptimos resultados agruparlos con los adultos en *shows de playback*. Es recomendable potenciar actividades que refuercen el sentimiento del grupo, como, por ejemplo, hablar sobre un tema de su interés, y que ayuden al adolescente en su desarrollo personal.

➤ **Animación infantil:**

Se ofrece a los niños y niñas entre los 5 y los 11 años de edad. En los últimos años, muchas empresas han apostado por este producto y han ampliado su oferta, creando clubes infantiles excelentemente equipados, con un programa específico para los infantes y un personal dedicado a ellos.

**Otros segmentos a considerar:**

➤ **Discapacitados**

- Este grupo viaja mucho, debido a que suelen pertenecer a asociaciones. Aun cuando presentan alguna dificultad de adaptación, la animación especial para discapacitados, como tal, no existe, sino que más bien se trata de una adaptación de lo ofertado, según las características de estas personas, evitando crear actividades especiales que lo único que hacen es marginar a este sector de la clientela.

➤ **Empresarios y ejecutivos**

Estos clientes poseen características que deben ser tenidas en cuenta para planificar sus actividades:

- Son personas que pasan mucho tiempo alejados de su familia en reuniones y eventos.
- Muchas veces viven en constante estrés por la situación de su empresa.
- El factor tiempo les es muy importante, etc.

#### 1.1.4 Las manifestaciones artísticas en el contexto turístico

Desde el punto de vista conceptual y teórico, la Animación Turística es un fenómeno inseparable de las manifestaciones artísticas culturales. El hecho de que no siempre los gestores de la actividad lo perciban así, es uno de los mayores lastres que en la actualidad impiden el desarrollo de una animación más plena y auténtica. A los visitantes para los cuales se organiza la animación les interesa conocer acerca de la Historia del país o la región que visitan, la evolución de su creatividad cultural, bellezas naturales, y expresiones artísticas en su variedad, Y todo esto, expresado con profesionalidad, cordialidad, respeto, o sea, con cultura, se convierte en un incentivo más y, de hecho, en un elemento de animación.

**Las diferentes manifestaciones artísticas en el contexto turístico son:** literatura, danza, cine, música, artesanía, teatro, artes plásticas, magia y fotografía.

En el devenir histórico, el ser humano ha ido acumulando vivencias, experiencias, conocimientos, que hacen que cada persona, grupo, nación, sean ese y no otro,

con características intrínsecas que los distinguen de otro ser humano, grupo o nación. Estos valores que hacen que desde el punto de vista cultural cada ente individual o colectivo tenga su personalidad propia, constituyen la identidad cultural. Ahora bien, el hombre como ente individual, y la sociedad como colectivo, son entidades en constante transformación y cambio. La identidad cultural, por consiguiente, es igualmente un proceso en movimiento, que sufre transformaciones siempre relacionadas con las raíces culturales de la sociedad. (Carmenate, Harris 2017)

**Tabla 1.1** Diferentes Técnicas a través de las cuales se aplican las manifestaciones artísticas en la animación turística

Literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Clases de español</li> <li>❖ Prensa</li> <li>❖ Lecturas de libros</li> <li>❖ Conferencias</li> <li>❖ Clases de idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Exposiciones de libros</li> <li>❖ Presentaciones de libros</li> <li>❖ Debates de libros</li> <li>❖ Dramatizaciones de literatura</li> </ul>
Danza	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bailes tradicionales</li> <li>❖ Clases de bailes</li> <li>❖ Competencias de bailes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Juegos donde se utilice el baile</li> <li>❖ Danza folklórica</li> </ul>
Música	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de conciertos</li> <li>❖ Clases de música</li> <li>❖ Karaoke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentaciones de grupos artísticos</li> <li>❖ Juegos musicales y competencias de bailes</li> <li>❖ Cantos</li> <li>❖ Juegos con efectos de sonidos</li> </ul>
Cine	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dramatización de personajes del cine</li> <li>❖ Exposición del cine cubano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programas de videos</li> <li>❖ Circuito cerrado de televisión</li> <li>❖ Trabajo con multimedia</li> </ul>

		ilustrativa
Teatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actividades de imitación artística</li> <li>❖ Juegos dramatizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trabajos con marionetas y títeres</li> <li>❖ Cuentos e historias caracterizadas</li> </ul>
Magia	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentaciones de magia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Espectáculos circenses</li> </ul>
Artes Plásticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Exposiciones de pinturas</li> <li>❖ Diseño de programas generales de animación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentaciones de esculturas</li> <li>❖ Visitas a monumentos</li> <li>❖ Dibujo</li> </ul>
Fotografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Exposiciones fotográficas</li> <li>❖ Presentaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentaciones de staff</li> </ul>
Artesanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Clases de artesanía y presentaciones de obras manuales</li> <li>❖ Actividades manuales: papel y cartón, barro y modelaje de la tierra, pinturas, yesos, maderas, telas, cerámicas, metal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Decoraciones artesanales y manuales</li> <li>❖ Talleres de aprendizaje y de producción artesanal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 1.1.5 Tendencias de la animación

(Z. Ulacia & González, 2018) plantean que: La tendencia actual, es considerar la animación como una de las áreas claves de las entidades turísticas, debido a que, aunque su operación no genera ingresos directamente, esta fortalece o mejora la imagen en el mercado, siempre que sea bien concebida y operada. Por su parte (Segura, 2017) plantea que la animación no es un complemento más de los productos turísticos ni mucho menos deberá ser considerada como parte de los componentes que los integran, es decir como una simple actividad agregada. La animación es todo un producto compuesto por elementos basados y combinados en la estructura del producto turístico clásico pero que también posee un alto

contenido de elementos soportados para la proyección y la organización de programas alternativos. Su gestión debe ser adecuada a las características de cada instalación turística. La tendencia actual se aleja de la oferta clásica y trasnochada y de la imitación de otras ofertas de éxito. Cultura, arte, medio ambiente, multimedia, fuego, luces, agua, música, entre otros, son conceptos que aparecen hoy a la hora de elaborar un programa (Sales, Bressel 2019).

En cuanto a la animación se revelan las siguientes tendencias:

- ✓ Encuentros con otras culturas, descubrimiento de la historia y la evolución de otros pueblos
- ✓ Viajes con animación temática
- ✓ Tendencia a desarrollar programas de animación más enfocados hacia los valores culturales que hacia el entretenimiento de la persona
- ✓ Surgimiento de empresas de animación que brindan servicios integrales y especializados a los hoteles
- ✓ Contratación de turoperadores a empresas de animación
- ✓ Crecimiento de los presupuestos destinados a esta actividad
- ✓ Diseños de hoteles con nuevos teatros de operaciones para la animación
- ✓ Mejora sustancial en los bienes materiales básicos, es decir, alimentación y vestido
- ✓ Acceso más fácil a la información y a la cultura

## 1.2 La animación turística en los hoteles.

La animación se ha convertido en un activo estratégico que aporta un valor tangible a la marca de los hoteles. Para la mayoría de los clientes de establecimientos vacacionales, este servicio es esencial para elegir un alojamiento.

### 1.2.1 Evolución histórica de la animación turística

Tras la segunda guerra mundial comienza en Francia las primeras acciones en el campo de la animación turística, específicamente en la empresa internacional francesa Club Mediterráneo. Se crea el equipo los sesenta (*Gentils Organisateurs*), que tenía como objetivo incentivar el contacto social y el trabajo

en grupo en el período de vacaciones, dotar a los sujetos de la alegría y la diversión en esta etapa de descanso.

En Francia hacia los años 1970 el interés se centraba en la animación con talleres, ya fueran de artesanía, cerámica o laboratorio de fotografía, ya en los 80 se evoluciona hacia una animación basada en excursiones en plena naturaleza, a principio de los 90 solo los grandes hoteles con importantes recursos económicos contaban con personal de animación y este servicio era considerado como complementario, que otorgaba un valor añadido al hotel, en estos años se evidencia también una tendencia hacia la práctica de deportes más vigorosos, tanto en montaña como en el mar, en el 2000 las principales motivaciones se centran en la interacción de los clientes con el entorno proporcionando un descanso relacionado con el divertimento y la posibilidad del intercambio enriquecedor de valores culturales entre los clientes y el lugar visitado.

En la actualidad esta actividad se ha perfeccionado y ha evolucionado de manera tal que se han creado equipos de trabajo constituidos por animadores como eje esencial y otros colaboradores como técnicos de audio, directores artísticos, cuerpos de bailes, profesionales del deporte, entre otros, que contribuyen al desarrollo de actividades especializadas para satisfacer los intereses multivariados que presentan los turistas.

El desarrollo rápido de la animación desde los años 50 ha estado asociado a diferentes factores políticos, económicos y sociales entre los que se encuentran (Blanco, Feria 2018):

- El rápido desarrollo económico y el crecimiento de los ingresos engendrados por el aumento de la productividad, más una mayor disponibilidad del tiempo libre
- La generalización de las vacaciones pagadas
- El crecimiento proporcional de ciertos grupos de población especialmente de las jóvenes y de las personas de edad, mientras que disminuye la población intermedia, la población activa

- La masificación resultante de los movimientos de industrialización, urbanización, crecimiento demográfico y desarrollo de grupos humanos que tienden a la desorganización legal y social y a la inadaptación.

### 1.2.2 La animación hotelera como producto

Visualizar la animación hotelera como un producto, obliga a tomar en consideración, lo que, genéricamente, se define como producto, a partir de un conjunto de aspectos formales y valores añadidos, según Parreño y Casado (2018). En este sentido, puede hablarse de cuatro elementos que configuran un producto, desde el punto de vista general:

1. La función básica,
2. las características tangibles,
3. los servicios conexos,
4. los elementos intangibles.

La función básica, constituye el servicio esencial que el consumidor espera del producto, para satisfacer la necesidad básica. Las características tangibles, son las características físicas que se perciben. Se distinguen tres grandes tipos de características: Características técnicas (incluye entre otros aspectos, las normas técnicas, la gama de productos); cuando estas características son percibidas por el consumidor, pueden servir de base para la diferenciación del producto frente a los competidores.

El otro grupo de características son las funcionales, que están referidas a la forma en que se presenta el producto. Aquí se incluyen aspectos como el acondicionamiento, envase, el etiquetado, entre otros. Se utilizan en la identificación del producto con la marca y en la diferenciación respecto a los competidores. El tercer y último grupo son las características estéticas, que representan el aspecto externo del producto, el diseño óptimo del mismo que combine al mismo tiempo, funcionalidad y belleza, que le permita diferenciarse frente a otros productos competidores. Los servicios conexos, son todos los servicios incorporados al producto, que lo enriquecen y que suponen un valor

añadido para el consumidor, son, en definitiva, las formas de entrega del producto. Los elementos intangibles refieren, al significado que los consumidores llegan a apreciar en el producto, que facilita su diferenciación frente a otros competidores por los beneficios que le brinda, este significado simbólico puede llegar a determinar la compra.

Sin embargo, cuando se realiza un análisis del producto-animación, se deben considerar, además, los siguientes aspectos:

1. Los espacios a utilizar.
2. Las actividades a desarrollar. El diseño de estas actividades debe tomar en consideración, elementos tales como:
  - Capacidad de carga de los recursos naturales, culturales, sociales y humanos.
  - Los productos-animación competidores.
  - Tipos, estilos de animación y sus segmentos de clientes.
  - Diferencias sobre el contenido de los productos-animación.
3. Los recursos materiales a utilizar para las actividades de animación.
4. Los servicios del hotel que pueden asociarse a estas actividades.
5. La promoción de las actividades.
6. La calidad, tanto de las actividades de animación como de los servicios asociados a las mismas.
7. El entorno natural, social y físico.
8. Estructura del equipo de animación.
9. Nivel de desarrollo económico y social de la localidad turística.
10. Políticas medioambientales.
11. Productos de animación, como productos-servicios periféricos del producto principal.

Considerar la animación hotelera, como un producto, implica tener presente los grandes objetivos de la misma, en este contexto (hotel o establecimiento alojativo), estos se concentran en lo fundamental, en el descubrimiento y el involucramiento de cada individuo en las actividades encaminado a la satisfacción, así como, el

incremento de los niveles de rentabilidad de la entidad de alojamiento. Son estos objetivos los que van a condicionar, mayor nivel de fidelización del cliente, convirtiéndolo en el mejor comercial del establecimiento.

Cabe sugerir que el posicionamiento de los productos/animación se deriva de las ideas generadas por los turistas potenciales y reales (imagen de marca) con respecto a los atributos reales del producto en cuestión, además de los beneficios que se exponen en las estrategias plasmadas por la empresa como parte del triángulo de servicio y que el cliente es capaz de percibir. Todo ello está dado por el valor que los clientes reciben de dicho producto y son parte de las necesidades que se han detectado en el mercado. Vinculado a lo anterior según De la Tejera (2008) existen modelos de producto-animación que se mueven a través de programas tales como los alternativos adaptados a las características de los distintos segmentos de clientela (parejas, individuales, familias). Este modelo se usa mucho en espacios turísticos de sol y playa.

**1.2.3 La animación turística y su impacto en la comercialización del sector hotelero**  
El panorama actual ha hecho cambiar la psicología del turista, hoy la tendencia es a un turismo más experimentado, con mayores exigencias. El turista va dejando el interés por llevar sus vacaciones de forma pasiva, desea más bien unas vacaciones activas o productivas, la animación turística ha sido el elemento principal para transformar los productos que ofertan las empresas del sector.

Tener un departamento de animación y no saber usar el gran potencial que éste tiene es como guardar en casa un diamante lleno de barro en un baúl. Los departamentos comerciales de las cadenas hoteleras o de hoteles que tengan equipos de animación tienen una herramienta de venta de un alcance inimaginable en los animadores. Los trabajadores de animación son la cara alegre de las vacaciones, los amigos que siempre te harán desconectar del día a día y la monotonía, son los dinamizadores por excelencia de las redes sociales que tanto están ayudando a la comercialización de los productos.

La mayoría de los hoteles no poseen animación variada o preconcebida para contingencias, por lo cual muchas veces los huéspedes no saben qué hacer si de

pronto comienza a llover, pues deben quedarse en el hotel aburridos, viendo televisión, etc. Si estos huéspedes tienen hijos pequeños deben desplazarse a todo lugar con ellos, pero la animación mediante juegos recreativos para niños permite que estén bien cuidados en el hotel realizando diferentes juegos sin ningún peligro y con la tranquilidad de los padres de saber que su hijo está bien protegido por personal profesionalmente especializado.

En tal sentido la autora considera la animación turística o animación hotelera, como: alternativa de entretenimiento y ocupación del tiempo libre o denominado ocio del turista. Es un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable y sano en un grupo de clientes, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales; a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre y a lograr, además de lograr que se conozca de alguna manera la cultura del país, zona o región geográfica que los recibe. El progreso de la ciencia y la tecnología ha contribuido a profundas transformaciones económicas, sociales y culturales, lo cual no le es ajeno al conjunto de actividades que compone la animación turística.

El desarrollo de la animación turística despierta la sensibilidad y percepción de los clientes con relación a sus necesidades de aprender nuevas culturas, y costumbres de otras latitudes del mundo lejanas a las adquiridas en su formación cotidiana. En tal sentido, el mundo en que se vive exige a los directivos hoteleros a que en sus entidades exista un mayor desarrollo de sus especialistas en la temática de la cultura y sus dimensiones, lo cual permite desarrollar nuevos modelos que enriquezcan los programas de animación según las diversas culturas de los clientes, combinándola con la identidad nacional de donde reciben el servicio.

Según la autora, la cultura ha dejado de considerarse como un artículo de lujo u objeto accesorio manejado de forma desigual por los distintos sectores. De esta manera, la cultura bien entendida, más que el conocimiento específico de las artes, las ciencias y la tecnología, es el modo de vida prevaleciente en una

sociedad, pues consiste, en múltiples formas, en que un país establece un sistema de supervivencia y de convivencia social en virtud de dos tipos de conductas en estrecha y constante relación dinámica: la adaptación al medio en que se vive y la transformación de ese medio para ponerlo al servicio de los deseos y necesidades humanas.

En tal sentido, la animación contribuye a una forma de expresión verbal o corporal de la cultura como muestra de promover los valores de la identidad nacional, lo cual requiere de la incorporación y participación de los clientes internos y externos en las actividades que se programen independientemente de los mercados emisores que se reciban en las entidades hoteleras.

La política de actividades de animación debe constituir un real significado por la protección del patrimonio cultural no de un país únicamente sino la del patrimonio e historia de la instalación que los recibe como clientes. Constituye así a criterio del autor una muestra de la realidad de la vida, de la creación artística y de otros valores culturales que aparecen como importantes para el desarrollo social de las personas que participan.

La animación turística es el modo más adecuado de traducir operativamente una política cultural de signo participativo. A su vez, a través de un programa de animación se logra más que realizar una oferta cultural desde arriba, promover una demanda cultural desde los mismos clientes, con gran respeto a la pluralidad y variedad que las mismas puedan manifestar dado su origen como mercado emisores diferentes, siendo protagonistas directos en la ejecución de cada actividad de animación artística que se realice.

En tal sentido no se concibe una animación turística eficiente en el sector hotelero si la gestión en este tipo de actividad no existe.

### **1.3 Situación actual de la animación turística**

La animación turística es una especialidad joven dentro de la hotelería, lleva dentro de sí la gran responsabilidad de desarrollar habilidades que transforman valores y aptitudes hacia los que la ejercen y la disfrutan.

### 1.3.1 La animación turística en el mundo

La problemática de la animación turística refleja notablemente una seria necesidad de cambiar la desconocida y falsa imagen de este fenómeno sociocultural favor del desarrollo de un turismo más equilibrado. El limitado conocimiento del campo de la animación ha permitido en muchos hoteles del mundo utilizar términos que reducen la proyección y desarrollo profesional de los animadores con respecto a sus verdaderas funciones y aptitudes profesionales:

- Activista
- Jefe de actividades
- Consejero
- Jefe de recreación
- Organizador amable

Es importante señalar esta problemática como sigue:

- En muchos casos la animación turística es repetitiva y limitada a ciertas actividades que son propuestas en otros hoteles del mundo.
- A menudo y únicamente, la animación es confundida con el espectáculo, los disfraces, las actividades lúdicas.
- No existen equipos sólidos de formadores para animadores turísticos, ni mucho menos instituciones dedicadas a este campo profesional, tan necesario en el sector del turismo.
- Los mínimos programas de formación técnica y profesional se sujetan actualmente al desarrollo de las actividades artísticas y de la comunicación, permitiendo desde ahí confundir el desarrollo de las funciones profesionales reales de los animadores turísticos.
- La contratación a menudo de animadores extranjeros con un bajo o casi nulo nivel de formación profesional y desconocimiento de la cultura del país donde trabajan.
- Los programas de animación en los hoteles reflejan claramente la pérdida de los valores culturales y autóctonos del país a cambio de los modelos

extranjeros sujetos a fenómenos de moda mundial (noche del casino, noche del terror, cats, Michael Jackson, noche loca, baile de toga.).

- La animación se proyecta por los animadores bajo tendencias con características de excentricismo y reducidas al how de payasos y bailarines amateurs o semiprofesionales.
- Existe un alto porcentaje en los hoteles de animadores empíricos con necesidad de formación técnica y profesional, actualización y perfeccionamiento.
- En la mayoría de las veces la dirección del hotel se mantiene ajena al desarrollo del proyecto de animación y hasta concebida equivocadamente como una actividad complementaria para el entretenimiento del turista.

### 1.3.2 La animación turística en Cuba.

Las primeras manifestaciones de la práctica de la animación en Cuba, tienen lugar en los años 80, durante la celebración de los Carnavales de Varadero, en los cuales participaban especialistas de cultura física y artística, proceso simultáneo con la expansión del sector turístico en la isla. Durante esta misma década y debido a la necesidad de crear una política a escala nacional que institucionalizara el ejercicio de la animación, el INTUR (Instituto Nacional de Turismo), da los primeros pasos. En el año 1985 se realizan acciones para comenzar la preparación del personal especializado en esta actividad. Se inician cursos para animadores con la modalidad de formación completa con un tiempo de estudios de un año y con planes curriculares avalados por el Ministerio de Educación de Cuba. Los cursos introductorios se comienzan a impartir en diversas instalaciones, por no existir un centro docente que asumiera la responsabilidad de formar animadores. En el año 1986 se aprueba el Manual Técnico Metodológico para la actividad de animación, documento que traza la política del estado para el desarrollo de la animación turística y se enfoca en el carácter científico y en la flexibilidad de satisfacer los intereses de los diferentes segmentos. Se abre entonces un nuevo camino, dirigido a poner en práctica la animación, como producto-servicio en toda la red de instalaciones turísticas que existían en el país y en las que se vendrían creando con el desarrollo futuro.

A partir del curso académico (1988-1989), se inaugura la Escuela Nacional de Animación y Recreación Turística (ENART) en la zona de Playas del Este, entonces Ciudad de La Habana, con las condiciones necesarias que requiere este tipo de formación, dígase cercanía a diferentes instalaciones turísticas con proximidad a la playa y con diversas áreas de recreación. Otro paso lo constituye la llegada de animadores extranjeros, los cuales se convierten en promotores de venta y diversión, e incentivan así los ingresos adicionales. Posteriormente se establecen, en 1991, relaciones algunas entidades de países como Francia y México, de lo cual surge la Escuela de Animación Turística, conocida actualmente como ENATUR, donde se encamina la docencia a destacar los valores de la cultura nacional. Tras la creación del MINTUR, se evidencia un desarrollo notable de la actividad de animación. El Manual Metodológico de Animación significado el punto de partida y de referencia para el establecimiento de documentos normativos de las cadenas hoteleras y extra-hoteleras en materia de animación turística.

El decursar de los años ha permitido el mejoramiento de la capacitación y preparación del personal de animación, aparejado con la creación de las Escuelas de Hotelería y Turismo (FORMATUR) en distintas provincias del país. Primero se crea la escuela de Matanzas, en el polo turístico de Varadero, donde se encuentra la Escuela de Hotelería y Turismo, que incluye entre otras especialidades, la Animación Turística. Después se suman las escuelas de Ciego de Ávila, Santiago de Cuba, Santa Clara, Isla de la Juventud y Pinar del Río entre otras, dado por la experiencia obtenida de la primera escuela. Cuba es un país que puede enorgullecerse por su alto número de artistas profesionales con una elevadísima formación académica, lo cual posibilita la existencia de múltiples ofertas culturales en las instalaciones turísticas y su entorno, fundamentalmente en las ciudades.

Pero existen insatisfacciones con los resultados del trabajo del animador turístico en lo relativo a la proyección cultural y la cubanía, en la concepción, el diseño y promoción adecuada de los espectáculos artísticos y las figuras representativas de las diferentes manifestaciones del arte en los territorios, todo lo cual trae como

consecuencia que no siempre se cumpla con lo que de ella se espera. Si bien es cierto que la formación de los animadores está dirigida a desarrollar en estos la capacidad de valorar las expresiones culturales en su justo valor, ello no siempre se logra estructurar en las instalaciones, pues depende de algunas estructuras presentes y de la forma en que las administraciones dediquen una mirada a la importancia estratégica de la animación y al acto recreativo.

Según (G. Rodríguez, 2018), la capacitación debe realizarse con un mayor énfasis, en los campos que deben propiciar el conocimiento de un universo que permita a los profesionales tener una visión más amplia e integral en áreas diversas, no sólo relativas a la cultura artística, sino en campos como, el conocimiento de la historia, la ética profesional, la comunicación, el arte, la cultura física y los juegos didácticos. Hoy en día, se considera que la animación hotelera en Cuba está en un nivel muy superior a como se encontraba hace una década. Se aprecian en las instalaciones muchas ofertas que se fusionan en programas de animación atractivos y que satisfacen los gustos de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, la tarea principal consiste en continuar diversificando la oferta, creando propuestas de actividades socioculturales que muestra el valor de la historia y la cultura nacional, la riqueza natural y el devenir social, la gastronomía, las tradiciones y los valores. Ello se logrará con un equipo de animación plenamente comprometido y capaz de reafirmar su propia identidad y de defender la razón de ser, sobre todo, cubanos.

#### **1.4 El programa de animación**

El programa de animación es el documento que recoge las actividades a realizar diariamente a lo largo de un período de tiempo determinado, y constituye el instrumento concreto mediante el cual se expresa el trabajo de animación.

##### **1.4.1 Aspectos fundamentales del programa de animación**

Cada instalación hotelera o extrahotelera confecciona y ejecuta un programa de animación adaptados a las características del tipo de centro y ubicación, del tipo de turismo que recepciones, de las posibilidades de recursos de todo tipo para determinados períodos que puedan ser fines de semana, una semana y dos semanas.

Este programa debe surgir como una prolongación derivada del proyecto operativo de animación del hotel, una vez determinado con mayor claridad cada uno de los puntos señalados y exigidos en la metodología del mencionado proyecto operativo.

**Las confecciones de los programas de animación tienen que considerar los siguientes requisitos técnico- metodológicos siguientes:**

- Recursos naturales, culturales, deportivos, históricos y económicos de interés turístico enclavado dentro o en el entorno de la zona o territorio turístico de la instalación y/o centro o complejo turístico, así como también aquellos cuyas distancia horaria y kilométrica permitan su integración al sistema de animación.
- Posible explotación de los recursos turísticos antes citados, realizando su mayor o menor demanda, o su mayor o menor rentabilidad.
- Cantidad de turistas objetos de la programación.
- La programación de actividades de acuerdo a la composición del grupo, según su mayor o menor grado de heterogeneidad, teniendo en cuenta: edades, sexos, nacionalidades, estrato socio- económicos, gustos, preferencias, motivaciones, intereses, expectativas y otros factores que por su interés haya que considerar.
- Diversificación de los juegos y actividades que se programan, evitando las actividades reiteradas dentro del período de estancia de los turistas.
- Incorporación de actividades fundamentales cubanas, sin excluir las de carácter internacional.
- Organización de actividades para la bienvenida y la despedida.
- Ordenamiento lógico y conveniente de las actividades en el programa según los intereses principales del turista y nuestras posibilidades de dar a conocer el producto cubano en los primeros días de su estancia, con vista a promoverlo para su consumo o disfrute posterior.
- Adecuado balance de las actividades teniendo en cuenta los requisitos siguientes:

- ✓ Concebir actividades diarias de animación en correspondencia con los intereses y gustos de los clientes.
- ✓ Incorporar actividades tanto deportivas, socioculturales, artístico- musicales, festivas, así como de entretenimiento y diversión.
- ✓ Tener en cuenta que las actividades programadas de acuerdo a su clasificación deben estar ubicadas por sesiones del día en:
  - **Mañana:** actividades deportivas en playas, piscinas y terrenos deportivos y en la naturaleza.
  - **Tarde:** actividades socioculturales, de entretenimiento, distracción y algunas deportivas.
  - **Noche:** actividades festivas, artístico- musicales.
    - Adecuación del horario de realización de cada actividad, teniendo en cuenta el tiempo a emplear por el turista en la satisfacción de sus necesidades vitales como comer, dormir y otras, y en concordancia con los horarios de servicios gastronómicos del establecimiento hotelero o extra hotelero.
    - Que el programa responda a fines de entretenimiento a la vez que a propósitos comerciales refiriéndose este aspecto a la posibilidad de elevar la gestión de ventas por cada actividad planificada, fundamentalmente en las festivas nocturnas.
    - Conveniente selección de los locales donde se desarrollan las actividades previendo los aspectos siguientes:
      - ✓ Que exista vinculación con los servicios gastronómicos
      - ✓ Relativamente apartados de los módulos habitacionales
      - ✓ Agradables al turista
      - ✓ De fácil acceso
      - ✓ Capacidad instalada
    - Cantidad y tipos de recursos a utilizar para cada una de las actividades, considerando el total de turistas hospedados, la composición de equipos deportivos y otros factores.

- Tiempo promedio de cada actividad en evitación de la pérdida de calidad y logrando el equilibrio emocional que estas requieren por parte del turista.
- Factores o áreas de servicios del establecimiento hotelero o extrahotelero o de otro tipo que participan o se realizan en cada actividad, de manera que se logre una unidad de acción de la cual se obtenga resultado satisfactorio.
- Tipos de premios y forma de premiación teniendo en cuenta la importancia de la actividad, competencia o concurso, complejidad de éste y otros aspectos a considerar, así como cuantificar la cantidad de premios necesarios para el período de realización del programa de animación.
- Desarrollo detallado de la actividad de acuerdo a la ficha técnica donde estará concebido el guion de cada una de las actividades a realizar de manera que se tenga una orientación o conocimiento de los propósitos a lograr, de las personas que participan, los factores que intervienen, los recursos que se necesitan, de los datos e información de los suministros al turista y otros aspectos de interés para ellos, sin que esto quiera decir que se limitan las posibilidades de expresar comportamientos espontáneos por parte de quien las anime.
- Cada actividad de ser denominada para su identificación con un nombre que resulte atractivo y promocional, ya que este incide en la participación y constituye la idea central del contenido de la actividad.
- La programación de actividades teniendo en cuenta la ocasión más apropiada para su realización, siendo este un elemento que influye en la motivación y por consiguiente en la participación del turista.

La diferencia sustancial entre el plan de animación y el programa de animación consiste: en que el primero trata la línea de acción de una empresa o complejo donde se detalla el conjunto de ofertas y servicios incluidos mecanismos organizativos, determinación del cronograma de puesta en marcha y reparación de diferentes instalaciones y demás aspectos necesarios a considerar, que permitan proyectar un nivel de información conveniente mientras que el programa de animación es la solución y organización de las actividades consideradas en el plan y aquellas que por las características del

centro en cuestión pueden ser incluidas en un programa organizado pero con carácter netamente opcional.

#### Documentos normativos

- Programa general de animación
- Programa emergente
- Hoja de trabajo diario
- Guion
- Ficha técnica

#### Conclusiones parciales del capítulo I

La animación turística debe ser potenciada desde las instalaciones y los hoteles que buscan una distinción donde se considere la misma como una verdadera estrategia para valorar al patrimonio turístico y vincular al visitante con el contexto del país. La animación turística forma parte importante del diseño de los productos turísticos empresariales y estatales, es decir que para competir con eficiencia hay que tomar muy en cuenta la amplia gama de posibilidades para ofertar los productos a los diferentes segmentos de la demanda turística mundial. El programa de animación, es el documento en el que, de forma organizada y equilibrada, se desarrolla la planificación, dirección y control de las actividades a desarrollar durante un período determinado, teniendo en cuenta las necesidades y criterios de los clientes y el equipo de animación con la aprobación de la dirección del hotel.

## Capítulo II: Propuesta metodológica de un procedimiento para la mejora del programa de animación del hotel Club Tropical.

En este capítulo se presenta la metodología que es considerada oportuna por la autora para el diseño de un procedimiento para la mejora del programa de animación en el hotel Club Tropical. Se realiza un diagnóstico de las principales deficiencias del hotel y del proceso de animación. Se analizan los antecedentes metodológicos consultados y se adopta un procedimiento específico a la vez que se ajusta al contexto de la presente investigación. Además, se declaran las herramientas y técnicas a emplear en cada fase propuesta.

### 2.1 Diagnóstico de deficiencias del hotel y del proceso de animación

El Hotel Club Tropical, ubicado en el destino turístico Varadero, comienza a prestar sus servicios en el año 1958. En 1992 después de un período de remodelación comienza a llamarse Club Tropical, perteneciente a la Cadena Cubanacán. En septiembre del 2010, empieza a formar parte de la Cadena Hotelera Islazul. La instalación está diseñada fundamentalmente para prestar servicio al turismo nacional e internacional. Es un hotel 3 estrellas, todo incluido, la época de alta está enmarcada en el período de enero a marzo, y la de baja corresponde al resto del año. El segmento de mercado que atiende es el turismo de familia. En los últimos cinco años han disminuido la cantidad de clientes, el índice de repitencia, los días de estancia y los ingresos del hotel. En un análisis de la situación actual del hotel, realizado en un consejo de dirección, se detectaron algunos problemas como la fluctuación del personal en cortos períodos de tiempo, insatisfacciones de los clientes con el programa de animación, escasa variedad en la oferta gastronómica e insuficiente gestión de las condiciones de infraestructura para discapacitados.

En la presente investigación se aplica el Método Directo de Ponderación para seleccionar el problema más importante a resolver de los diagnosticados. A continuación, se muestra el análisis y la herramienta aplicada. Se han definido 4 atributos y se quiere conocer el grado de importancia que los jefes de procesos de Recepción, Ama de llaves, Servicios técnicos y Dirección general del hotel le

atribuyen a los mismos. Se seleccionan por tener un alto grado de compromiso en la calidad de la gestión de la instalación hotelera. Se les comunica que tienen que repartir 100 puntos entre los atributos seleccionados, según su grado de preferencia. A continuación, se muestran los resultados de las votaciones individuales:

Atributos:

No. 1- Fluctuación del personal en cortos períodos de tiempo.

No. 2- Insatisfacciones de los clientes con el programa de animación.

No. 3- Escasa variedad en la oferta gastronómica.

No.4- Insuficiente gestión de las condiciones de infraestructura para discapacitados.

**Tabla 2.1** Resultados de las votaciones individuales

Jefe de Recepción	Jefe de Ama de llaves	Jefe de Servicios técnicos	Dirección general
Atributo No. 1= 10	Atributo No. 1= 10	Atributo No. 1= 15	Atributo No. 1= 20
Atributo No. 2= 30	Atributo No. 2= 40	Atributo No. 2= 35	Atributo No. 2= 40
Atributo No. 3= 40	Atributo No. 3= 30	Atributo No. 3= 30	Atributo No. 3= 25
Atributo No. 4= 20	Atributo No. 4= 20	Atributo No. 4= 20	Atributo No. 4= 15

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.2** Matriz de Votación ponderada

Atributos	Decisores				Media	Orden	Moda	Orden
	J.R	J.A	J.S	D.G				
A1	10	10	15	20	13.75	4to	10	4to
A2	30	40	35	40	36.25	1ro	40	1ro
A3	40	30	30	25	31.25	2do	30	2do
A4	20	20	20	15	18.75	3ro	20	3ro
Total	100	100	100	100	100		100	

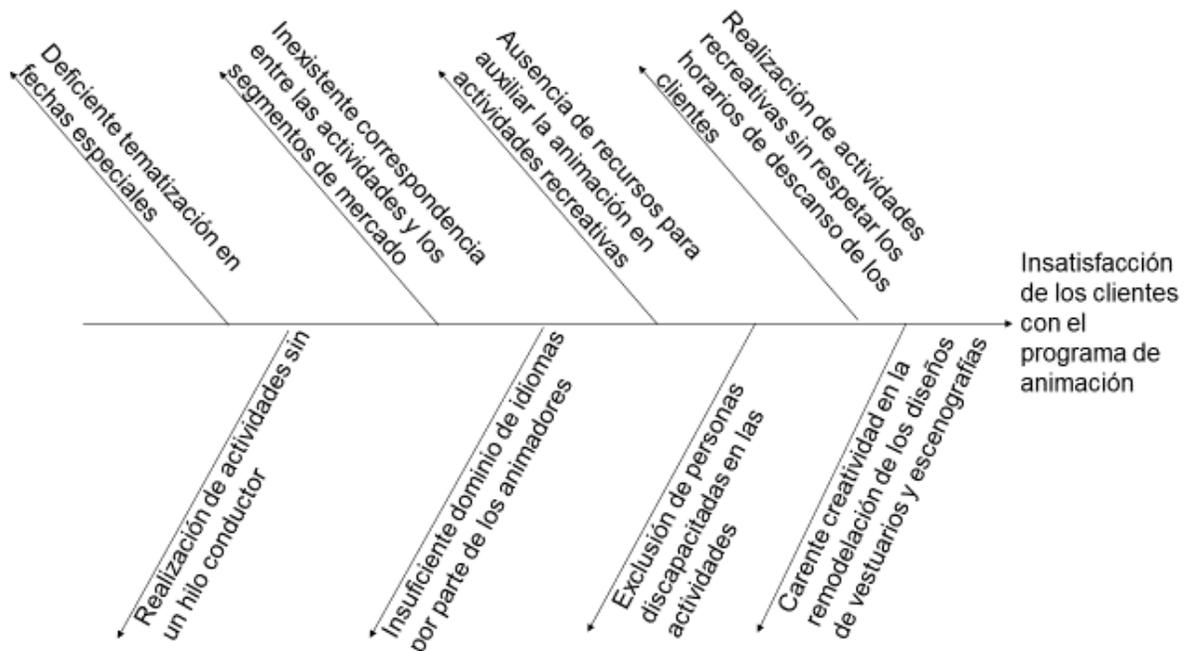
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.3** Matriz de Votación normalizada

Atributos	Decisores				Media	Orden	Moda	Orden
	J.R	J.A	J.S	D.G				
A1	0,10	0.10	0.15	0.20	0.1375	4to	0.10	4to
A2	0.30	0.40	0.35	0.40	0.3625	1ro	0.40	1ro
A3	0.40	0.30	0.30	0.25	0.3125	2do	0.30	2do
A4	0.20	0.20	0.20	0.15	0.1875	3ro	0.20	3ro
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.0000		1.00	

Fuente: Elaboración propia

A partir de este método se selecciona como problema de mayor prioridad para solucionar, las insatisfacciones de los clientes con el programa de animación. A través del diagrama causa- efecto se detectan las principales causas que originan el problema.



**Figura 2.1** Diagrama causa- efecto del problema de mayor prioridad de solución

Fuente: Elaboración propia.

Para la solución del problema analizado en este diagrama se diseña un procedimiento que se presenta en el epígrafe 2.3.

## 2.2 Antecedentes metodológicos de la investigación

A partir de la metodología para el diagnóstico de PyMES se da a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general. Además, orienta las decisiones que impliquen la introducción de nuevas tecnologías, ya sean de proceso, de producto, o bien de tipo organizativo, que permitan la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa. La Metodología MOUGLI desarrollada por el Instituto Francés de Gestión (*Métho de participative de conduite e Outils puor l'evaluation Globale des Investissements technologiques- IFG*), persigue el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. Viene soportada por un sistema experto y no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto. Por otra parte, Metodología Morales, es una metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en

AAVV receptivo– minoristas. En la investigación de (García Ricardo, 2009) se diseña un sistema de actividades para potenciar la animación sociocultural en el hotel Brisas Guardalavaca. En la investigación titulada Diseño de una estrategia del Departamento de Animación del hotel Breezes Bella Costa (Fernández Cué, 2010), se intenta mostrar el camino para un cambio necesario en la administración de empresas. El procedimiento para el diseño de programas recreativos en hoteles del centro de Cuba (Rodríguez y Molina, 2011) contribuye a diseñar programas recreativos enfocados al turismo desde cualquier modalidad, basados en el diagnóstico recreativo resultado de su propia aplicación. Tiene como objetivo realizar un extensivo diagnóstico del área recreativa para ofrecer actividades integradas que sean viables para todo tipo de cliente y que contengan, en su concepción, una variedad adecuada. Otro caso es una investigación realizada por (Sanz Pérez, 2011) en la cual se proponen mejoras en las actividades turísticas para los principales mercados emisores del hotel Sol Palmeras y se resaltan varios elementos dentro de la recreación que resultan necesarios para una animación turística donde se logren requerimientos que exige el cliente actual de esta sociedad y se pueda dar respuesta a sus inquietudes. La investigación de (Expósito Ricardo, 2020), está centrada en el desarrollo de un procedimiento para gestionar la animación turística y detectar los principales problemas que afectan a los programas de animación en el hotel Playa Pesquero.

**Tabla 2.4** Análisis comparativo de las metodologías presentadas

Aspectos del procedimiento	DT-PyMES	MOUGLI	Morales	García Ricardo	Fernández Cué	Rodríguez y Molina	Sanz Pérez	Expósito Ricardo	Total de puntuación
Análisis del macro entorno	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	4
Caracterización del área de animación	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	6
Análisis de los mercados	No	No	Si	No	No	Si	No	No	2

Análisis económico financiero del área	No	Si	Si	No	No	No	No	No	2
Identificación y análisis de problemas en el programa vigente	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	6
Posibilidades estratégicas del área.	No	No	No	No	No	Si	No	No	1
Diseño de encuesta	No	Si	Si	No	No	Si	Si	No	4
Aplicación de encuesta	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	6
Fundamentación de la propuesta	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No	4
Objetivos de la propuesta	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	5
Selección de las potencialidades	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	5

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en la tabla anterior se definen elementos comunes en los antecedentes metodológicos como el análisis del macro entorno, la caracterización del área de animación, identificación y análisis de problemas en el programa vigente, diseño de la encuesta, aplicación de la encuesta, fundamentación de la propuesta, objetivos de la propuesta y selección de las potencialidades, los que permiten la creación de una nueva propuesta metodológica para la realización de un procedimiento que permita la mejora del programa de animación del hotel Club Tropical.

### 2.3 Propuesta metodológica de un procedimiento para la mejora del programa de animación del hotel Club Tropical.

El procedimiento se divide en tres fases, la primera fase abarca desde la búsqueda y selección de información hasta el diagnóstico de la situación actual de

la animación turística, la segunda fase comprende la construcción y aplicación de instrumentos para determinar necesidades de los clientes y la tercera fase está marcada por la propuesta de mejoras de las actividades del programa de animación (Figura 2.2).

Fases	Etapas	Pasos	Métodos y técnicas
Fase I: Diagnóstico de la situación actual	Etapa 1: Análisis del macro entorno	1. Descripción del entorno político-legal 2. Descripción del entorno económico 3. Descripción del entorno socio-cultural	Revisión documental
	Etapa 2: Caracterización del área de animación	4. Diagnóstico de los recursos humanos 5. Diagnóstico de los recursos materiales y técnicos	Revisión documental Entrevista
	Etapa 3: Identificación y análisis de problemas en el programa vigente	6. Consulta y evaluación del programa	Revisión documental Entrevista
Fase II: Construcción y aplicación de instrumentos para determinar las necesidades de los clientes	Etapa 4: Diseño de la encuesta	7. Consulta de encuestas del período de mayor satisfacción	Revisión documental Tormenta de ideas
	Etapa 5: Aplicación de la encuesta	8. Selección del público al que se le aplica la encuesta	Trabajo de campo
Fase III: Propuesta de mejoras del programa de animación	Etapa 6: fundamentación de la propuesta	9. Análisis colectivo de las distintas áreas del hotel	Revisión documental
	Etapa 7: Objetivos de la propuesta	10. Comprobación del equilibrio entre la expectativa y la realidad de la instalación 11. Comprobación del nivel de efectividad del objetivo	Revisión documental Entrevista
	Etapa 8: Selección de las potencialidades	12. Búsqueda de elementos conquistadores del área para conformar la oferta del área de animación	

**Figura 2.2** Procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

### Fase I: Diagnóstico de la situación actual.

Se realiza un análisis del macro entorno y del hotel en general para conocer las debilidades y fortalezas que presentan y aprovechar oportunidades, Posteriormente se caracteriza el área de animación del hotel y por último se identifican y analizan los problemas existentes en el programa de animación vigente. Para lograr esto se realizan entrevistas a algunos directivos del centro, los cuales están relacionados con el tema, y estos entregan documentos que aportan valor a la investigación a la investigación.

**Etapa 1:** Análisis del macro entorno:

Esta etapa consiste en conocer los factores externos a la entidad objeto de estudio con el fin de poder adaptar las actividades de animación a estos y lograr el máximo rendimiento del hotel.

**Paso 1:** Descripción el entorno político- legal

**Descripción:** Se detallan las políticas, normativas, regulaciones asociadas al desarrollo de la modalidad. Situación y condición de Cuba en organismos internacionales.

**Paso 2:** Descripción del entorno económico

**Descripción:** Se especifican las facilidades para el desarrollo de las actividades de animación

**Paso 3:** Descripción del entorno socio-cultural

**Técnica empleada:** Revisión documental

**Etapa 2:** Caracterización del área de animación

Se dan a conocer los principales aspectos que presenta el área mencionada, para ello se tienen en cuenta los recursos humanos y los recursos materiales y técnicos con los que cuenta la misma.

**Paso 4:** Diagnóstico de los recursos humanos

**Descripción:** Se identifica el colectivo de trabajadores, así como los cargos existentes

**Paso 5:** Diagnóstico de los recursos materiales y técnicos

**Descripción:** Se identifican los espacios en los que se realizan las actividades de animación y los servicios de entretenimiento existentes.

**Técnicas empleadas:** Revisión documental y la entrevista

**Etapa 3:** Identificación y análisis de problemas en el programa de animación vigente

Se indaga sobre las ofertas existentes en el programa vigente y se detectan los principales problemas

**Paso 6:** Consultar el programa y evaluarlo

**Descripción:** Se consulta el programa vigente y se evalúa

**Técnicas empleadas:** Revisión documental y entrevista.

### **Revisión documental**

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. Permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

Cuentan como documentos: Cartas, Actas, Planillas, Informes, Libros, Imágenes, Folletos, Manuscritos y Videos.

### **Entrevistas:**

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye.

Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla, que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor).

El entrevistador es quien cumple la función de dirigir la entrevista mediante la dominación del diálogo con el entrevistado y el tema a tratar, haciendo preguntas y a su vez, cerrando la entrevista. A continuación, desarrollaremos los dos tipos principales de entrevistas. (Poll Gutiérrez, 2019)

## **Fase II Construcción y aplicación de instrumentos para determinar necesidades de los clientes**

Es necesario conocer a los clientes cada momento que se pueda para tener una relación efectiva. Saber qué opiniones tienen de los servicios, conocer sus gustos, sus comportamientos y sus necesidades, pues ellos son el motor para que la empresa tenga valor y se mantenga rentable.

### **Etapa 4: Diseño de la encuesta**

Las primeras tareas del estudio están encaminadas a la revisión documental de investigaciones que estaban relacionadas con las preferencias recreativas de los clientes de los diferentes mercados con los que opera el hotel, y a partir de estas, se diseña la primera encuesta (Ver Anexo 2).

La encuesta posee al inicio una parte para conocer los datos socio-demográficos de los encuestados (edad y lugar de procedencia). El test posee 5 preguntas, la primera hace referencia a la importancia de la animación dentro del hotel; la segunda persigue conseguir una valoración de los criterios de los clientes respecto a la animación del hotel. La tercera trata sobre el tipo de animación que prefieren los clientes (diurna o nocturna) y las causas que justifican lo que marcaron; la cuarta quiere encontrar el orden de preferencia de los clientes en cuanto a las actividades recreativas que pudieran realizar en el día y la quinta le da la posibilidad al encuestado de proponer nuevas actividades recreativas.

### **Paso 7: Consulta de encuestas del período de mayor satisfacción**

**Descripción:** Se consultan encuestas del período de mayor satisfacción para conocer los gustos que más satisfacen a los clientes.

**Técnicas empleadas:** Revisión documental, tormenta de ideas y trabajo de campo

### **Tormenta de Ideas**

La Tormenta de Ideas o El Brainstorming es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. (Faría, et al., 2008)

También se utilizó la revisión documental, la cual está explicada dentro de los métodos, técnicas y herramientas de la fase 1.

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo no es otra cosa que la encuesta propiamente dicha y la recopilación de datos. Esta fase de la investigación es uno de los puntos fundamentales del trabajo, pues, sin desestimar las otras fases, los datos son la materia prima de una investigación y el trabajo de campo posibilita recopilar todos los datos e información que se requieren medir una variable, comprobar una hipótesis o resolver un problema.

Un trabajo de campo en una encuesta no sería posible si no se organizara el trabajo de los encuestadores, o sea, el proceso de selección, cuidado, empleo y control de todos los elementos materiales, técnicos y humanos que participan en actividades. Esta organización implica y exige necesariamente un plan operativo, donde se señalen todos los pasos del trabajo de campo, las funciones del equipo de investigación, la organización del material recogido, los sistemas de control y de avance, etc.

### **Etapa 5: Aplicación de la encuesta**

La aplicación de encuestas es el último paso después de haber cumplido otros que le aportarían lo necesario para realizarse. Por ejemplo, se debe conocer la población a la cual iba dirigida el instrumento, y de esta población extraer una muestra representativa que permite inferir cómo se comporta la población. También se tiene que seleccionar el tipo de muestreo adecuado para el análisis.

Se les pide responder honestamente y se les informa que su participación es voluntaria. Las aplicaciones se realizan en espacios con condiciones adecuadas para ello. Durante las aplicaciones se les explica a los clientes el propósito del estudio, la voluntariedad del mismo y se recalca en el anonimato y la confidencialidad de las respuestas; también se les informa que su participación y honestidad son muy importantes para lograr el objetivo. Las instrucciones son dadas de manera bien clara para que todos comprendan lo que deben hacer. Una vez concluido el test, los clientes entregan los cuestionarios a la autora.

**Paso 8:** Selección del público al que será aplicada la encuesta.

**Descripción:** Se eligen los clientes a los que se les aplicarán las encuestas

**Técnica empleada:** Trabajo de campo

### **Fase III: Propuesta de mejoras al programa de animación del hotel**

Se esclarece la fundamentación de la propuesta, así como los objetivos de la misma y se seleccionan las potencialidades culturales. con el objetivo de integrarlas en la animación del hotel y posteriormente se diseñó la propuesta del programa.

**Etapas 6:** Fundamentación de la propuesta

La autora realiza un diagnóstico de la situación actual de la animación en el hotel Club Tropical y esto corrobora, que, aunque existe un Programa de Animación, no agrupaba todas las actividades ofrecidas por la entidad. De esta forma, se pasa a realizar una encuesta que permite agrupar toda la información necesaria para mejorar ese programa.

**Paso 9:** Análisis colectivo de las distintas áreas del hotel

**Descripción:** Se realiza un análisis de las áreas claves del hotel para ver qué nivel comparativo ocupa el área de animación respecto a las otras.

**Técnica empleada:** Revisión documental

**Etapas 7:** Objetivos de la propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo organizar un cúmulo de actividades que son de interés de los clientes del hotel Club Tropical. Contribuir al desarrollo sistemático de actividades recreativas y hacer más confortable la estancia de los clientes en el hotel.

**Paso 10:** Comprobación del equilibrio entre la expectativa y la realidad de la instalación

**Descripción:** Se debe tener bien claro que es lo que quiere lograr respecto a la animación del hotel y con que se dispone realmente.

**Paso 11:** Comprobación del nivel de efectividad del objetivo

**Descripción:** Se comprueba que el objetivo tenga una base sólida y bien creada

**Etapa 8:** Selección de potencialidades culturales

Se seleccionan las principales manifestaciones artísticas y eventos culturales a los que pueden integrarse el hotel para integrarlos en el programa de animación.

**Paso 12:** Búsqueda de elementos conquistadores dentro del área para conformar la oferta de animación hotelera

**Descripción:** Se tienen en cuenta los distintos eventos y actividades culturales se llevan a cabo en las cercanías del hotel.

**Técnicas empleadas:** Revisión documental y encuestas

**Encuesta**

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos, utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. (Castillo Viera, Estefanía. Abad Robles, Manuel Tomás. Giménez Fuentes-Guerra, Francisco Javier. Robles Rodríguez, José 2012).

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs.

#### 2.4 Validación del procedimiento

Se validan las fases de la metodología propuesta para la mejora de la animación turística a través de un grupo de expertos. El cálculo del número de expertos se realiza a través de un método probabilístico, que asume una ley de probabilidad binomial mediante la siguiente expresión:

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

Dónde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Se sintetiza el criterio otorgado por los expertos en una tabla resumen, se determina si existe concordancia entre ellos y si del juicio emitido por los expertos resulta que las fases de la metodología son válidas. En el caso que resulten dimensiones no válidas, se desechan.

#### **Método de Expertos**

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos.
2. Confección de la lista de expertos.

3. Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Según González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2018) la metodología de este método fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS.

En la misma la competencia de los expertos 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:  $K = 1/2 (Kc + Ka)$

Dónde: Kc: 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).

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto donde se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, de la siguiente forma:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X	

$$Kc=9(0.1) =9/10=0.9$$

A partir de que el proceso de elección para obtener Kc corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. 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 2.2** 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:** González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2018).

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado. Por último, la tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente. El valor de  $K_c$  se determina por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Dónde:

$W_{jk}$ : grado de prioridad de la característica  $k$  para el decidor  $j$ .

$A_{ijk}$ : autoevaluación otorgada por el decidor  $j$  a la característica  $k$  con respecto al problema  $i$ .

Conocidos entonces los valores de (Kc) se pasa a la segunda parte donde se calcula (Ka), datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

Se presenta la siguiente tabla a los expertos para que marquen según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) deben marcar con una (x), cabe aclarar que los datos de la tabla 2.3 donde se les ha dado prioridades a los elementos no son vistos por ellos.

Tabla 2.3 Datos para el cálculo de (Ka)

Fuentes	Grado de influencia		
	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: González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2018).

Posteriormente, a partir de la utilización de los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que:

Si  $K_a = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes

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

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia baja.

Se procede a realizar la validación de la metodología propuesta a través de un grupo de expertos. Para el cálculo del número de expertos se define un nivel de precisión de  $i = 0,10$ , una proporción de error de  $p = 0,01$  y para un nivel de confianza del 99%, un valor de  $k = 6,6564$ . Para determinar el coeficiente de experticia se aplica el cuestionario (Ver Anexo 3) a los posibles expertos y se analizaron los resultados. Luego de los cálculos realizados se seleccionaron 7 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0,8 (Ver Anexo 4). La información de los expertos seleccionados que se refleja en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4** Evaluación de los expertos seleccionados

	Nombre y apellidos	Nivel académico	Cargo que ocupa	Años de experiencia	K
E1	Mayelín Taylor González	Superior	Jefa de turno de animación en el hotel Paradisus princesa del Mar	23	0.8826
E2	Lisbel Sosa Arbeláez	Superior	Animadora en el hotel Sirena Coral	22	0.892
E3	Lázaro Díaz Jiménez	Superior	Jefe de animación en el hotel Meliá Marina	17	0.9102
E4	Inalvis Bárbara Abreu Llanes	Superior	Animadora en el hotel Paradisus Varadero	15	0.8527
E5	Jorge Antonio Cabeza García	Superior	Jefe de animación en el hotel Playa Alameda	20	0.9184
E6	Yunaidys González	Superior	Animadora en	15	0.81785

	Montalvo		el hotel Club Tropical		
E7	Jorge Chang Muñoz	Superior	Encargado de actividades recreativas en el hotel Paradisus Princesa del Mar	12	0.895

Fuente: Elaboración propia.

Se obtienen los valores de coeficientes de experticia requeridos para las valoraciones y análisis en cada momento de la investigación (Ver Anexo 4). En los resultados obtenidos, se evidencia el alto grado de competencia que poseen todos los expertos. En el Anexo 5 aparece el cuestionario aplicado a los expertos para la validación de las fases, etapas y pasos de la metodología propuesta. Los resultados se muestran en el Anexo 6. Se determinan como válidos aquellos donde los expertos plasman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. En todas las fases, etapas y pasos propuestos en la metodología los expertos confirman estar totalmente de acuerdo y de acuerdo. Por tanto, tras obtener los resultados queda validada la metodología propuesta.

### Conclusiones parciales del capítulo II

El diagnóstico que se realiza es de vital importancia, pues permite medir las necesidades de la instalación respecto al área de animación. Las metodologías analizadas permitieron unificar criterios y opiniones para la conformación de un procedimiento metodológico sintetizado en una secuencia de fases, etapas y pasos. El procedimiento propuesto es muy específico y detallado pues define la descripción y técnica a emplear en cada etapa, así como los pasos a tener presente.

### Conclusiones generales

Los fundamentos teóricos de la animación turística son determinantes para la conceptualización y contextualización del presente objeto de estudio pues facilitan la propuesta de mejoras en el programa de animación, lo que permite cumplir el objetivo trazado y contribuye a la solución del problema científico de la investigación. Con el procedimiento propuesto para la mejora del programa de animación se establece la guía metodológica para la gestión de la animación turística en el hotel Club Tropical, el mismo cuenta con 3 fases, 8 etapas, 12 pasos y un total de 5 métodos, técnicas y herramientas para aplicar en el hotel en cuestión.

### Recomendaciones

- Implementar esta alternativa en un futuro inmediato teniendo en cuenta que su aplicación contribuirá a elevar la satisfacción del cliente en cuanto a las actividades recreativas.
- Utilizar la presente investigación como material bibliográfico en el desarrollo de investigaciones posteriores

## Bibliografía

- Abreu Hernández, P.P. 2017. *Components of touristic recreation. Journal of Marketing*, 13 (2): 78-90
- Abreu Hernández, P.P. 2017. Animación turística Magazine. Fiesta consulting. Disponible en <http://www.animacion-turistica.com>
- Arias, F. Ed. Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET), 2018.
- Batista Sánchez, E. 2016. Procedimiento para medir la imagen de destinos turísticos de sol y playa. Aplicación al destino Holguín, Cuba. *Turpade*, 3 (5): 4-24.
- Blanco Feria, M. 2018; Entorno Conceptual y Operacional de la Animación Turística, Módulo 1, Diplomado en Gestión de la Animación Turística, ENATUR: Escuela Nacional de Animación Turística
- Carmenate Harris, Y. 2017. Material Didáctico de Animación Turística, Escuela de hotelería y turismo “nuevos Horizontes”, Holguín.
- Castillo Viera, E. Diseño de un cuestionario sobre hábitos de actividad física y estilo de vida a partir del método Delphi. *Ciencias del Deporte*. No p. 1885–7019.
- De la Tejera Segura, E. 2018. Manual Operativo de Animación Turística y desarrollo sustentable. La Habana. Ediciones Balcón.
- Expósito Ricardo, D. 2020. *Programa de animación recreativa en el hotel Playa pesquero adaptable a las situaciones cambiantes del tiempo*. Tesis en opción al título de licenciado en Cultura Física y Deporte. Universidad de Holguín
- Fernández Cué, S. 2010. *Diseño de la estrategia del departamento de animación del hotel Breezes Bella Costa*. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- García. Ricardo, A. 2009. *Propuesta de un sistema de actividades para potenciar la animación sociocultural en el Hotel Brisas Guardalavaca*. Tesis (en opción al título de Licenciada en Turismo). Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 80h.

- Ibáñez Pérez, Reyna y Cabrera Villa, Carmelina. *Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma de Baja California Sur, México: Primera edición, 2011
- Martín Fernández, R. 2018. *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. CETUR-UH. La Habana. Cuba
- OMT, 2020. *Introducción al turismo* disponible en: <http://www.world-tourism.org>. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- OMT, O. M. d. T. (2017). *UNWTO World Tourism Barometer*. [Consulted: 2 de November, 2021]
- OMT, O. M. d. T. (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- Parreño, J.; Casado, A. 2018. *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. 1ra Edición. Edit. Club Universitario. España.
- Partido Comunista de Cuba, VIII. C. P. 2016. *Lineamientos de la nueva Política Económica Social*. La Habana, Cuba.
- Poll Gutiérrez, H. 2019. Proyecto sociocultural “Aya Ata” como instrumento de comunicación en el perfeccionamiento de la animación turística cultural del hotel Muthu Playa Varadero.
- Ramos, E., Marques P. 2016. O contributo da animação turística nas empresas. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18(609-622).
- Rivera, M. 2007. *Modeling destination recreation*. *Icono* 14, 10 (3): 62-84.
- Rodríguez, G. 2018. *La animación turística como vía de promoción cultural*.
- Rodríguez, G. y Molina, J. 2011. *Procedimiento para el diseño de programas recreativos en el centro de Cuba*. Editorial Samuel Feijoo. Universidad Central. Santa Clara, Cuba.
- Sales Bressel, P. 2019. *Animación Turística Magazine*. [en línea] Disponible en: <http://www.animacion-turistica.com>. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- Sanz Pérez, R. 2011. *Propuesta de mejoras en actividades de animación turística para principales mercados emisores de hotel Sol Palmeras*. Universidad de Matanzas.

- Sánchez Romero, J. 2019. *Animación hotelera, una perspectiva de diferenciación de marcas*. Bases conceptuales y metodológicas. Explorador Digital, 3(4), 79-95. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.917>
- Segura, E. 2017. *Manual Operativo de Animación Turística y Desarrollo Sostenible*. La Habana. Cuba: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Torres, Z. 2019. *Animação turística*. Editora Roca LTDA, São Paulo
- Ulacia, Z., González, Y. 2018. *Gestión de Alojamiento*. Apuntes para un libro de texto., Universidad de La Habana, La Habana. Cuba.
- Vázquez Hernández, José Ignacio; Carmentate Harris, Yenín: *Material didáctico de animación turística*, Escuela de hotelería y turismo Nuevos Horizontes. Holguín. 2017.
- Vázquez Hernández, José Ignacio: *Presentación de Maestría y Especialidad*, 6 de julio 2017.

Anexos

Anexo 1: Carta de aceptación del tema



Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Turismo

Matanzas 9 del enero 2021  
"Año 62 de la Revolución"

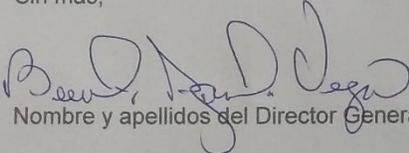
A: Dr. C Bisleivys Jiménez Valero  
Jefa del Departamento Turismo

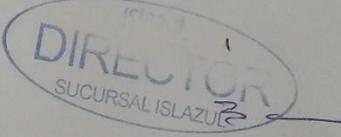
Por este medio le hacemos conocer que la Entidad  
Isleval Varadero

estamos en acuerdo que el estudiante  
Lennys Chang Miranda

del año académico 2020 que culmina sus estudios en la carrera de  
Licenciatura en Turismo desarrolle su Tesis de pregrado con el tema  
Gestión de la Organización Turística en el Hotel  
Real Sojourner.

Sin más,

  
Nombre y apellidos del Director General

  
Firma y Cuño

**Anexo 2:** Propuesta de la encuesta para aplicar a los clientes

Estimado cliente, le rogamos dedique usted algunos minutos de su valioso tiempo para responder esta encuesta. Sus opiniones y sugerencias nos ayudarán a mejorar el servicio que le brindamos.

Lugar de procedencia: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted importante la animación dentro del hotel? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_.

2. Exprese su criterio sobre la animación en el hotel en una escala del 1 al 5, donde 5 significa "La animación es excelente" y 1 "La animación es pésima." 1\_\_  
2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ Puede ofrecer algunos criterios que sustenten su elección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de animación usted prefiere? Diurna \_\_\_\_\_ Nocturna \_\_\_\_\_ ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. De las siguientes actividades recreativas. Marque con una x las 3 que usted más prefiere. \_\_Espectáculos y Shows \_\_Campeonatos deportivos \_\_Excursiones y Caminatas \_\_Clases de idioma y baile. \_\_Juegos de mesa \_\_Juegos acuáticos (Piscina y playa)

5. Menciones otras actividades recreativas en las que usted quisiera participar.

---

---

---

Fuente. Elaborado por la autora.

**Anexo 3:** Cuestionario del método de expertos

Usted ha sido identificado como un profesional con dominio de los conocimientos relacionados a la animación turística. El presente cuestionario pretende conocer su opinión acerca del procedimiento propuesto en el presente trabajo de diploma para gestionar la animación turística. Agradecemos su cordial participación.

Ocupación/ Cargo:

Entidad/ Empresa:

Años de experiencia:

Con respecto a la gestión de la animación turística, qué valoración usted se otorgará en las siguientes competencias, tomando 10 como valor máximo.

Competencias	0	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											

Por favor marque con una X cómo las fuentes que a continuación se exponen han influido en sus conocimientos sobre la gestión de la animación turística.

Fuentes	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo

<b>Estudios teóricos realizados</b>			
<b>Experiencia obtenida</b>			
<b>Conocimientos de trabajos en el país</b>			
<b>Conocimientos de trabajo en el extranjero</b>			
<b>Consultas bibliográficas</b>			
<b>Cursos de actualización</b>			

**Anexo 4: Resultados de la aplicación del Método de expertos****Coefficiente de conocimiento Kc**

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Conocimiento</b>	0.1629	0.162	0.1448	0.1448	0.1629	0.1448	0.145
<b>Competitividad</b>	0.0688	0.069	0.0602	0.0774	0.086	0.0602	0.043
<b>Disposición</b>	0.054	0.054	0.054	0.054	0.0432	0.054	0.022
<b>Creatividad</b>	0.08	0.09	0.100	0.07	0.09	0.09	0.06
<b>Profesionalidad</b>	0.113	0.113	0.113	0.0904	0.0904	0.0904	0.0339
<b>Capacidad de análisis</b>	0.1098	0.098	0.1098	0.0976	0.122	0.0976	0.0854
<b>Experiencia</b>	0.1305	0.145	0.145	0.145	0.145	0.1015	0.116
<b>Intuición</b>	0.054	0.0486	0.054	0.054	0.0378	0.054	0.054
<b>Nivel de actualización</b>	0.1143	0.127	0.1016	0.1143	0.1016	0.127	0.114
<b>Espíritu colectivista</b>	0.018	0.0118	0.018	0.018	0.018	0.0162	0.018
<b>Total (Kc)</b>	0.9053	0.924	0.9004	0.8655	0.8969	0.8357	0.991

Fuente: Elaboración propia

**Coefficiente de Argumentación Ka**

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Estudios teóricos realizados</b>	0.21	0.27	0.27	0.21	0.27	0.21	0.27
<b>Experiencia obtenida</b>	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
<b>Conocimientos de trabajos en el país</b>	0.10	0.10	0.10	0.10	0.14	0.06	0.06
<b>Conocimientos</b>	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06

<b>de trabajo en el extranjero</b>							
<b>Consultas bibliográficas</b>	0.09	0.07	0.09	0.07	0.07	0.07	0.07
<b>Cursos de actualización</b>	0.18	0.14	0.18	0.18	0.18	0.18	0.10
<b>Total (Ka)</b>	0.86	0.86	0.92	0.84	0.94	0.8	0.8

Fuente: Elaboración propia

### **Coefficiente de experticia K**

<b>Expertos</b>	<b>Total (Kc)</b>	<b>Total (Ka)</b>	<b><math>K=1/2 (Kc+Ka)</math></b>
<b>E1</b>	0.9053	0.86	0.8826
<b>E2</b>	0.924	0.86	0.892
<b>E3</b>	0.9004	0.92	0.9102
<b>E4</b>	0.8655	0.84	0.8527
<b>E5</b>	0.8969	0.94	0.9184
<b>E6</b>	0.8357	0.8	0.8178
<b>E7</b>	0.991	0.8	0.895

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 5: Cuestionario aplicado a los expertos para la validación de las fases, etapas y pasos de la metodología propuesta**

Usted ha sido seleccionado como experto para la investigación relativa a la validación de un procedimiento para gestionar la animación turística. Se desea conocer su criterio respecto a las fases, etapas y pasos propuestos. Por tanto, se necesita recopilar algunos de sus datos:

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala: **TA**: total acuerdo; **A**: de acuerdo; **N**: ni de acuerdo ni en desacuerdo; **D**: desacuerdo; **TD**: total desacuerdo.

Fases	TA	A	N	D	TD
<b>Fase I: Dianóstico de la situación actual</b>					
<b>Fase II: Construcción y aplicación de instrumentos para determinar las necesidades de los clientes</b>					
<b>Fase III:</b>					

<b>Propuesta de mejoras del programa de animación</b>					
---	--	--	--	--	--

<b>Etapas</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
<b>Etapa 1 (pasos 1,2 y 3): Análisis del macro entorno</b>					
<b>Etapa 2 (pasos 4 y 5): Caracterización del área de animación</b>					
<b>Etapa 3 (paso 6): Identificación y análisis de problemas en el programa vigente</b>					
<b>Etapa 4 (paso 7): Diseño de la encuesta</b>					
<b>Etapa 5 (paso 8): Aplicación de la encuesta</b>					
<b>Etapa 6 (paso 9): Fundamentación</b>					

<b>de la propuesta</b>					
<b>Etapa 7 (pasos 10 y 11): Objetivos de la propuesta</b>					
<b>Etapa 8 (paso 12): Selección de las potencialidades</b>					

<b>Pasos</b>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
<b>Paso 1: Descripción del entorno político- legal</b>					
<b>Paso 2: Descripción del entorno económico</b>					
<b>Paso 3: Descripción del entorno sociocultural</b>					
<b>Paso 4: Diagnóstico de los recursos humanos</b>					
<b>Paso 5: Diagnóstico de los recursos</b>					

materiales y técnicos					
Paso 6: Consulta y evaluación del programa vigente					
Paso 7: Consulta de encuestas del período de mayor satisfacción					
Paso 8: Selección del público al que será aplicado la encuesta					
Paso 9: Análisis colectivo de las distintas áreas del hotel					
Paso 10: Comprobación el equilibrio entre la expectativa y la realidad de la instalación					
Paso 11:					

<b>Comprobación del nivel de efectividad del objetivo</b>					
<b>Paso 12: Búsqueda de elementos conquistadores dentro del área para conformar la oferta de animación</b>					

**Anexo 6:** Resultados del cuestionario aplicado a los expertos para la validación de las fases, etapas y pasos de la metodología propuesta

Frecuencias absolutas

Fases	TA	A	N	D	TD	Total
F1	7	0	0	0	0	7
F2	7	0	0	0	0	7
F3	5	2	0	0	0	7

Frecuencias absolutas

Etapas	TA	A	N	D	TD	Total
E1	7	0	0	0	0	7
E2	7	0	0	0	0	7
E3	5	2	0	0	0	7
E4	7	0	0	0	0	7
E5	6	1	0	0	0	7
E6	7	0	0	0	0	7
E7	4	3	0	0	0	7
E8	7	0	0	0	0	7

Frecuencias absolutas:

Pasos	TA	A	N	D	TD	Total
P1	7	0	0	0	0	7
P2	7	0	0	0	0	7
P3	6	1	0	0	0	7
P4	7	0	0	0	0	7
P5	6	1	0	0	0	7
P6	7	0	0	0	0	7
P7	7	0	0	0	0	7

<b>P8</b>	7	0	0	0	0	7
<b>P9</b>	5	2	0	0	0	7
<b>P10</b>	4	3	0	0	0	7
<b>P11</b>	7	0	0	0	0	7
<b>P12</b>	5	2	0	0	0	7