

La imagen como soporte estratégico en la gestión de hoteles en Cuba.

The image as a strategic support in the management of Cuban hotel.

Autores:

MSc. Dayana Duffus Miranda

Profesora del Departamento de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

Carretera de Camajuaní Km 5 ½, Santa Clara , Villa Clara CP: 54830

Teléfono: 53 42 281060

e-mail: dduffusm@uclv.edu.cu

Dr. Roberto Carmelo Pons

Profesor del Departamento de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba

Carretera de Camajuaní Km 5 ½, Santa Clara , Villa Clara CP: 54830

Teléfono: 53 42 281060

e-mail: rpons@uclv.edu.cu

Resumen

El modelo de dirección estratégica seguido de manera general por las empresas, en la fase de diagnóstico interno, considera como criterios de análisis las evaluaciones de un grupo limitado de trabajadores por lo que se carece de un enfoque integral, participativo y sistémico que considere tanto las evaluaciones de los públicos internos como externos. El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo general aplicar un procedimiento que permita la utilización de la imagen como soporte estratégico en la gestión eficaz de hoteles en Cuba adaptable a otros escenarios internacionales. Para ello se utilizó una secuencia metodológica deductiva donde se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica, así como una secuencia metodológica inductiva utilizándose técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa como: la observación directa, la entrevista y el cuestionario. Mediante este procedimiento fue posible realizar un diagnóstico interno integral basado en elementos determinantes en el entorno de una instalación hotelera, lo que permite llevar a cabo una planificación estratégica más acertada. Tomándose como caso de estudio El Hotel Cubanacán "Las Cuevas - La Ronda" se detectaron puntos fuertes, fuertes perfectibles y débiles según la identidad e imagen del hotel objeto de estudio. Estos elementos sirvieron para realizar un perfil estratégico del hotel más completo, base para la reelaboración de objetivos y estrategias acordes con el entorno de acción directa de la entidad.

Palabras claves: dirección estratégica, hoteles, imagen, identidad

Abstract

The strategic management model generally followed by companies in the internal diagnostic analyzes criteria considered evaluations of a limited group of workers as it lacks a comprehensive, participatory and systemic that considers both the assessments of internal and external audiences. This research work aimed applies a procedure which allows the use of the image as strategic support in the effective management of Cuban hotels adaptable to other international settings. We used a sequence deductive methodology which makes a comprehensive literature review and a methodological sequence used inductive techniques such as quantitative and qualitative research: direct observation, interviews, expert consultation and questionnaire. By this method was possible to make a diagnosis based on exhaustive internal determining factors in the environment of a hotel facility, which make possible to perform more accurate strategic planning. Taking as a case study Cubanacán Hotel "Las Cuevas – La Ronda" were identified strengths and weaknesses as perfectible strong identity and image of the hotel under study. These elements were used to conduct a strategic profile of the hotel more complete basis for the reprocessing of objectives and strategies consistent with the direct action environment of the entity.

Keywords: strategic direction, hotels, image, identity

INTRODUCCIÓN:

El país nos llama a que el sistema de planificación debe ser siendo la vía principal de dirección de la economía y a la vez debe transformarse, sin embargo, quiénes dominan hoy la tecnología de la planificación por lo general son las personas que cuentan principalmente con una experiencia personal de trabajo en esta esfera durante varias décadas [1]. Por lo tanto, respecto a los métodos y concepciones actualmente empleados estos especialistas corren el riesgo de padecer el fenómeno de la “familiaridad acrítica”, teniendo en cuenta que en los últimos veinte años no ha existido en Cuba un desarrollo desde la academia dedicado a la investigación sobre esta temática [2]. Actualmente el modelo de dirección estratégica seguido de manera general por las empresas, considera como procedimiento para la planeación estratégica las siguientes fases: misión del hotel, diagnóstico interno y externo, visión, direcciones estratégicas, objetivos estratégicos, acciones a desarrollar, implementación y control de la estrategia. El mismo contribuye a un comportamiento empresarial eficiente y eficaz de acuerdo con las prácticas internacionales más avanzadas en este sentido. No obstante durante la fase de diagnóstico estratégico, este se elabora bajo los criterios de análisis de un grupo limitado de trabajadores. Esto limita la detección de debilidades y fortalezas ya que no considera el criterio de los trabajadores que prestan el servicio y mucho menos aún de quienes los reciben, los turistas. No existe un paradigma de análisis interno realmente integral, participativo y sistémico que contenga tanto las evaluaciones de los públicos internos como externos que permitan identificar las variables que restringen el desarrollo de nuevas capacidades en la planta hotelera actual y los elementos que limitan el uso eficiente de sus recursos y capacidades y, por ende, condicionan la creación y desarrollo de ventajas competitivas para el sector turístico.

Lo antes expuesto conlleva a que en ocasiones exista cierto divorcio entre lo que brinda el oferente y lo que desea el demandante, reflejándose en los problemas actuales que presentan empresas cubanas del sector para orientarse hacia la competitividad y el mercado, influyendo en los últimos años en la disminución de los ingresos promedios por turistas recibidos [3].

Considerando la situación antes descrita es pertinente encontrar dentro del análisis interno, las variables que permitan incluir de manera coherente la valoración de los públicos acerca del servicio ofertado y recibido para concebir estrategias que realmente respondan y se adapten de manera dinámica al entorno cambiante en que se insertan los hoteles cubanos.

En este caso, la medición y utilización de la imagen como constructo multidimensional, consecuencia de la combinación de las evaluaciones, de los clientes, preceptuales/cognitivas y las evaluaciones afectivas permite dar respuesta a este vacío metodológico y práctico en la gestión estratégica de instituciones hoteleras [4; 5; 6]. A la argumentación de estos postulados teóricos se agrega un tercer elemento, el conductual o conativo donde existe una predisposición a actuar de una manera determinada directamente relacionada con la imagen [4; 7]. En la actualidad el concepto de imagen se utiliza para definir una cantidad diversa de fenómenos, situación que tiene entre sus causas principales la polisemia del término, su relativa novedad y la falta de una concreción conceptual suficiente, no obstante analizado

los conceptos dados por los principales investigadores en esta materia el concepto antes referido es el considerado más completo y adecuado al nivel de análisis que se pretende [5; 7; 9; 10; 11; 12].

Por otra parte la identidad de la empresa debe entenderse como el conjunto de características que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior [10; 13]. Podemos considerar la identidad como la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, desde el punto de vista histórico, ético y de comportamiento. Podemos definirla como lo que es, existe o puede existir. Si se gestiona la identidad, se gestiona la imagen, pero este proceso no se puede invertir porque la imagen necesita sustancia real [7]. Aunque se coincide con la afirmación anterior no podemos ignorar la constante revisión a la que está sujeta esta relación en la literatura especializada a lo largo del tiempo, por lo que se permite agregar al análisis una segunda corriente de pensamiento que argumenta que el modo en que es percibida la organización (imagen) también influye en cómo es ésta y cómo se proyecta a sus públicos externos (identidad) [13]. De allí que trabajar ambos conceptos, imagen e identidad, permiten aceptar la necesidad de a través de la operativización de ambas variables, incluirlas en la gestión contemporánea como elementos determinantes para un diagnóstico interno efectivo y por consiguiente para determinación de objetivos y estrategias pertinentes. En base a esto se plantea como objetivo principal de esta investigación la aplicación de un procedimiento que permita utilizar la imagen como soporte estratégico de la gestión de hoteles en Cuba. El principal aporte de este artículo consiste en que ofrece un procedimiento que permita la utilización de la variable imagen como soporte estratégico, fuente para el logro de ventajas competitivas sostenibles en el mercado objetivo y herramienta indispensable para la dirección eficaz de instituciones hoteleras cubanas en su diagnóstico estratégico inicial ofreciendo un nuevo enfoque en el papel y lugar de la imagen e identidad de la empresa para su gestión.

METODO:

Metodología para la evaluación de la imagen de instituciones hoteleras.

Considerando los aspectos conceptuales analizados y establecidos, se hace imprescindible retomar algunos preceptos que permitirán desarrollar un procedimiento riguroso y válido para medir la imagen e identidad de hoteles cubanos. En primera instancia es preciso tener en cuenta que ambos constructos no son directamente cuantificable, su medición está sustentada en atributos que no son claramente observables en todos los casos, los que pueden diferir entre sujetos, debe conseguirse al plantearse su medida una estructura de relaciones que resulte cuantificable, donde juega un papel muy importante el establecimiento de escalas que discriminen entre criterios así como la utilización de la filosofía propia de la Matriz Importancia –Rendimiento de los factores y la Teoría Multiatributo [11].

El procedimiento, explica la metodología aplicar que permite la integración coherente y orgánica de las perspectivas de la empresa y del cliente en la evaluación de la imagen del servicio que derive en la

mejora del proceso de prestación del servicio y en el cumplimiento de las expectativas del cliente logrando un uso eficiente y eficaz de los recursos y capacidades de la planta hotelera. Este es coherente con las definiciones y componentes antes abordados como integrantes de la imagen e identidad de hoteles. Para su análisis se parte de la metodología propuesta por donde se consideran las fases definidas por estos autores referido al estudio de gabinete, fase cualitativa y fase cuantitativa [9]. En base a esto es posible diseñar un procedimiento capaz de medir de forma válida y fiable la imagen e identidad de hoteles en Cuba para una mejor gestión de los mismos.

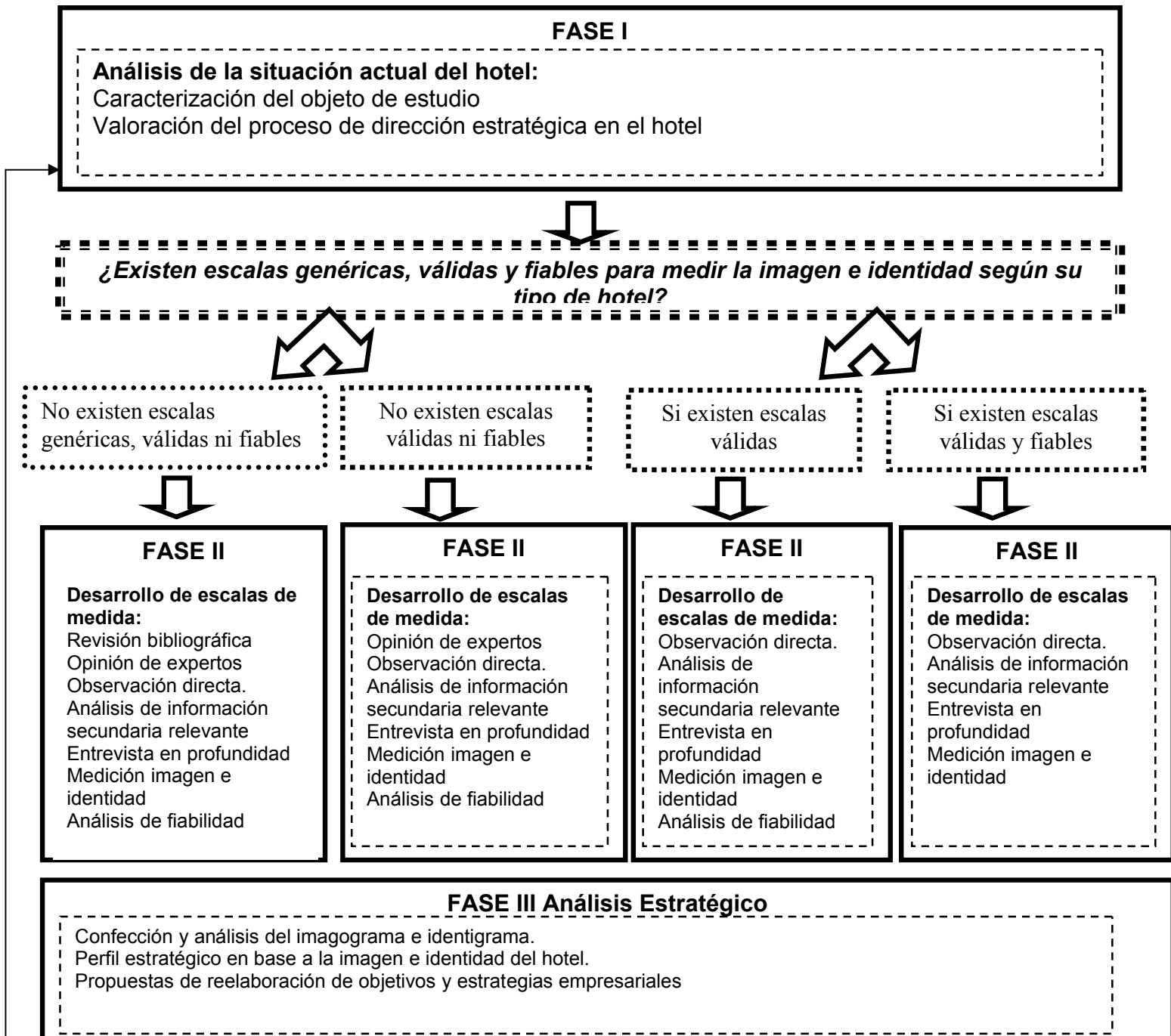
El procedimiento a aplicar es resultados de tres años de sucesivas investigaciones en hoteles donde hemos podido adaptar lo teóricamente estudiado a lo que en la práctica se necesita. En base a esto se propone un procedimiento que permita utilizar la imagen como recurso estratégico dentro de instituciones hoteleras, el cual consta de las fases descritas en el cuadro 1.

El procedimiento propuesto se aplica en El Hotel Cubanacán “Las Cuevas - La Ronda” con el objetivo de utilizar la imagen como variable estratégica en la dirección del mismo. Para generar las dimensiones y atributos que forman parte de la imagen e identidad para este hotel se utilizan como técnicas: análisis de documentos como son el libro de quejas y sugerencias y análisis DAFO de este hotel, además se emplea la observación directa, entrevista en profundidad a directivos y trabajadores. Estos resultados se emplean en el diseño de dos cuestionarios, uno dirigido a los clientes para medir la imagen del hotel y otros a trabajadores con el objetivo de medir el componente de comportamiento de la identidad.

Para llevar a cabo la investigación se confecciona la siguiente ficha técnica (Tabla 1)

Indicadores	Imagen	Identidad
Universo	Turistas internacionales que hospedan en Las Cuevas (Variable)	Total de trabajadores del hotel Las Cuevas (133)
Unidad muestral	n=118	n=82
Métodos de obtención de información	Encuesta personal	Encuesta personal
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple	Aleatorio simple
Error muestral	9.00%	9.00%
Nivel de confianza	95%	95%
Estadio de conformación	Imagen Primaria.	Identidad.
Fecha de trabajo de campo	15 abril-20 mayo	15 abril-20 mayo
Indicadores	Imagen	Identidad
Universo	Turistas internacionales que hospedan en Las Cuevas	Total de trabajadores del hotel Las Cuevas
Población	Variable, por tanto desconocida	133 trabajadores

Tabla 1 Ficha técnica de la investigación de mercado Fuente: Elaboración Propia



Cuadro 1 Descripción General del procedimiento fuente: Elaboración Propia

Para la tabulación, procesamiento y análisis de la información se utilizó el software estadístico SSPS versión 19 para Windows, así como la estadística descriptiva la moda, la media y frecuencia, pruebas de fiabilidad de escala, matriz de análisis rendimiento de los factores y los gráficos de imagograma e identigrama.

RESULTADOS:

Este gráfico 1 ilustra la percepción del componente único- distintivo de los trabajadores y clientes a través de un imagograma e identigrama utilizando para ello la frecuencia.

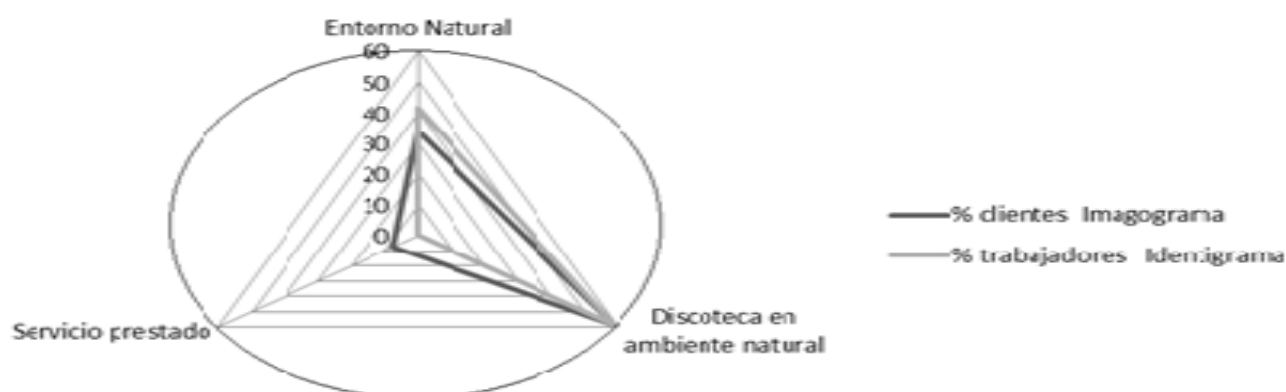


Gráfico 1 Superposición del Imagograma e Identigrama del componente único distintivo del Hotel

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicada

Los gráficos 2 y 3 muestran la percepción de los componentes, afectivo y cognitivo respectivamente, mediante el imagograma e identigrama utilizando para ello la moda.

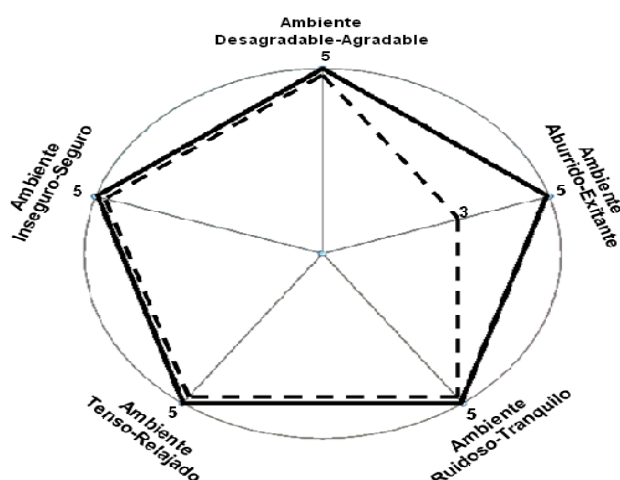
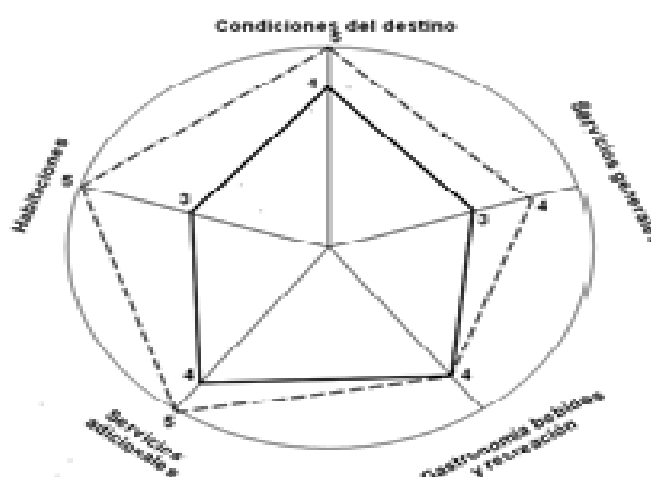


Gráfico 2 Componente afectivo del Hotel

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 3 Componente cognitivo

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: _____ Imagograma - - - - - Identigrama

Imagen general y repetición de la visita	Moda Trabajadores	Moda Clientes
--	-------------------	---------------

Percepción de la imagen general trabajadores/clientes	5	4.00
Repetición de la visita los clientes	5	5.00

Tabla 2: Imagen general del hotel y repetición de la visita Fuente: Elaboración Propia

El Coeficiente Alpha de Cronbach para el cuestionario a clientes arrojó como resultado 0.971 y para los trabajadores 0.667.

DISCUSIÓN:

Los clientes identifican como principal elemento distintivo del hotel, la discoteca en ambiente natural criterio que coincide con la opinión de los trabajadores (gráfico 1). Referido al componente afectivo encontramos que El Hotel Cubanacán “Las Cuevas - La Ronda”, se caracteriza por sus clientes y trabajadores como muy agradable, muy tranquilo, muy relajado y muy seguro mientras que para los clientes es aburrido los trabajadores difieren de esa opinión, considerándolo muy excitante (gráfico 2).

En esta investigación se llevó a cabo un perfil estratégico, donde se definen atributos fuertes del hotel y los atributos débiles desde la perspectiva de imagen del cliente e identitaria del trabajador que se resume a través de las dimensiones abordadas en el gráfico 3, existiendo percepciones diferentes en cuanto a todas las dimensiones excepto Gastronomía, bebidas y recreación.

Como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto es posible reelaborar el diagnóstico interno de la entidad, considerando un enfoque al cliente real ya que se integra en la actuación empresarial a través de los objetivos y estrategias a diseñar, cuestión esta novedosa desde el punto de vista metodológico y práctico. La comercialización del producto, hasta el momento, se realiza desde el punto de vista del oferente y no de la demanda. Es por ello que se proponen, a partir de este nuevo perfil estratégico un grupo de lineamientos a considerar por la entidad para lograr incorporar a la gestión del hotel las percepciones de dos elementos claves, los clientes y trabajadores desde un enfoque de identidad e imagen. Es necesario que la administración del hotel socialice los resultados de la investigación, poniendo al conocimiento de los trabajadores de la instalación la existencia de una serie de elementos referidos al servicio prestado donde no existe coincidencia en las valoraciones de los clientes y los trabajadores. Esto se evidencia en todos los puntos fuertes detectados por los trabajadores los cuales son identificados como puntos fuertes perfectibles o débiles por los clientes además en las discrepancias dentro del componente afectivo. Este gap entre la imagen primaria y el elemento de comportamiento de la identidad es necesario saldarlo debido a la incidencia negativa que puede tener uno sobre el otro. Es necesario mejorar dentro de la empresa los siguientes aspectos evaluados de manera positiva, pero perfectibles según la valoración de los clientes: la rapidez del servicio, así como la eficiencia del registro y salida del hotel. Debe además perfeccionarse: la capacitación de los empleados y su apariencia, el estado técnico de las habitaciones; la variedad, calidad y cantidad de las ofertas de

comida así como la decoración y ambiente de los bares y restaurantes así como el salón para Negocios y Congresos. Ha de corregirse la variedad en la recreación así como la calidad las piscinas, los servicios de comunicación; el servicio de renta de autos es apropiado. La empresa debe abogar ante las instituciones correspondientes a nivel de destino turístico por el perfeccionamiento de la imagen del destino así como el buen estado, señalización, seguridad e iluminación de sus carreteras en base a lograr eliminar la amenaza detectada según los clientes de no contar con una reputación internacional como destino turístico. Por otra parte es necesario propiciar dentro del Destino Trinidad mayor cantidad de ofertas extrahoteleras que permita eliminar la insatisfacción del cliente en este sentido. Se identifican como elementos sujetos a estrategias encaminadas a la mitigación o eliminación, los siguientes elementos: la no correspondencia entre el servicio y la categoría del hotel, inexistencia de correspondencia entre la calidad y el precio, la higiene y climatización deficiente de las habitaciones. Igualmente ha de corregirse la decoración de las habitaciones, escaso surtido de las tiendas, no existencia de atención personalizada al cliente, insuficientes ofertas artesanales, deficiente servicio de caja fuerte. Potenciar la promoción del hotel en base a su elemento distintivo: discoteca en entorno natural y sistema cavernario que lo rodea utilizando dichos elementos como motivos en la decoración para lograr armonía en la misma. Mantener el ambiente agradable, excitante, tranquilo, relajado y seguro sobre la base de la corrección de los elementos identificados como débiles ya que cada uno de ellos tiene una incidencia directa y fuerte sobre estos aspectos.

La imagen general es valorada de muy positiva por los trabajadores mientras los clientes la valoran solo como positiva esta diferencia se ve respaldada por las divergencias antes detectadas al valorar los componentes afectivo y cognitivo, implicación referenciada en la literatura especializada que se consultó. Es necesario apuntar que el componente conativo es positivo para ambos públicos de estudio reflejado en la intención de repetir la visita.

De acuerdo con los parámetros establecidos en la literatura estudiada y evaluando los resultados podemos afirmar que la escala propuesta para el cuestionario presentan una escala altamente confiable para los criterios de imagen mientras que para la identidad su grado de fiabilidad no es alto.

CONCLUSIONES:

1. Al aplicar el procedimiento propuesto al caso El Hotel Cubanacán "Las Cuevas - La Ronda" fue posible constatar que si se utiliza la imagen como recurso estratégico en la gestión de las empresas hoteleras es posible realizar un diagnóstico interno integral basado en los elementos determinantes del entorno de una instalación hotelera, lo que permitirá llevar a cabo una planificación estratégica acertada, factor clave para la gestión eficaz de las instalaciones turísticas. De no considerarse las percepciones de clientes y trabajadores, el diagnóstico realizado será parcial, limitado por lo que los objetivos y estrategias que se deriven del mismo tendrán una efectividad limitada.
2. El hotel objeto de estudio posee una imagen general positiva, así como la intención de repetir la visita favorable. Es posible observar el reflejo del componente de comportamiento de la identidad en los

componentes único- distintivo, afectivo, cognitivo y conativo de la imagen, los cuales al medirlo en los públicos pertinentes nos permiten valorar las diferencias entre la identidad que se pretende reflejar y la imagen percibida. Estas disconformidades nos posibilitan la proyección de una serie de lineamientos encaminados a optimizar la gestión de las áreas analizadas.

El instrumento para medir la imagen se catalogó de válido y fiable en cuanto a la posibilidad de cumplir los objetivos propuestos, según el coeficiente de Alpha de Conbrach, mientras que el cuestionario para medir identidad no es totalmente fiable por lo que se sugiere en próximas investigaciones en el tema valorar otras opciones de recogida de la información para el caso de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:

1. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Capt I, VI Congreso del PCC, La Habana, 2011.
2. FERNÁNDEZ, Oscar. El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus transformaciones. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*. [en línea] agosto de 2011. [Consulta: enero de 20 de 2013.] Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu>. ISSN: 1696-8352.
3. PÉREZ, Omar. Reflexiones sobre la Economía Cubana. La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2004. ISBN:959-06-0652-0.
4. BALLESTEROS. Implicit and explicit memory effects in haptic perception. *Human Haptic Perception: Basics and Applications* 16: 207-222, 2008. ISSN: 1522-5288.
5. CARREÑO. Auditoría de Imagen al Banco Mercantil con relación a su cambio de identidad Corporativa. Tesis (en opción al título de Licenciatura). Caracas : Universidad Católica Andrés Bello, 2010.
6. MANRRIQUE, Oriana y LÓPEZ, Jorge. 2012. Imagen corporativa bajo la tendencia minimalista para empresas de servicios publicitarios 3037 CA orientado a un mercado de clientes fijos. Tesis (en opción al título de Licenciatura). Caracas : Universidad Católica Andrés Bello, 2012.
7. COSTA, Joan. Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires : La Crujía, 2007. ISBN 987 – 1004 – 37 .
8. BALLESTEROS. Psicología de la Memoria. Madrid : UNED-Universitas , 2010. ISBN: 521 – 1905 – 52 .
9. SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa: aplicación conceptual y práctica. Santander: Editorial ESIC, 1994. ISBN: 122 – 5211 – 98.
10. CAPRIOTTI, Paul. Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile : Editorial Colección libros de la empresa, 2009. ISBN: 544 – 1156 – 76.

11. BEERLI, A., SANTANA, M. y MORENO, S. La concepción sistémica de la imagen del destino: una aproximación desde la imagen del alojamiento. [En línea: abril 2008]. [Citado el: 27 de mayo de 2011.] [http:// www.esade.es/cedit2004/pdfs/41_Moreno.pdf](http://www.esade.es/cedit2004/pdfs/41_Moreno.pdf).
12. GONZÁLEZ, M., SÁNCHEZ, T. y GARCÍA, G.,. 2008. Evolución del concepto de imagen. Imagen y posicionamiento. [En línea: abril 2008]. [Citado el: 22 de Enero de 2012.] Disponible en: www.gestiopolis.com.
13. CURRÁS, Rafael. Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Revista Teoría y Praxis*. 7 (3): 9-34, 2010. ISSN: 1870-1582

Recibido: 28-3-13
Aceptado: 6-6-13