

Gestión comercial

Gestión de la imagen de instituciones del sector turístico en Cuba

Management of the image of tourism sector institutions in Cuba

Dunia González-Morales¹, Dayana Duffus-Miranda¹ y Roberto Carmelo Pons-García²

¹Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Ministerio de Educación Superior
Carretera a Camajuaní, km 5 ½, CP: 54830, Villa Clara, Cuba

²Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior
Correo electrónico: duniagm@uclv.edu.cu

Resumen

El sector turístico aporta flujos de efectivo importantes que contribuyen con el crecimiento económico en Cuba; sin embargo, en la actualidad resulta insuficiente la utilización de las técnicas de gestión apropiadas para el proceso de toma de decisiones en dicho sector. Por ello, se realizó una investigación con el objetivo de diseñar procedimientos que permitan gestionar la imagen de destinos, hoteles y puntos de venta cubanos. Se aplicó un muestreo aleatorio simple y se utilizaron métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico e inducción-deducción) y empíricos (encuestas, entrevistas y pruebas estadísticas). Los datos se procesaron con el empleo del paquete estadístico SPSS® versión 20.0. Se elaboraron modelos conceptuales y metodológicos, así como procedimientos válidos y fiables para la medición de la imagen, la cual no solo es una variable determinante en el proceso de comunicación en las empresas, sino también un recurso estratégico para la dirección.

Palabras clave: gestión, imagen, sector turístico

Abstract

The tourism sector contributes important cash flows that contribute to economic growth in Cuba; however, the use of appropriate management techniques for the decision-making process in this sector is currently insufficient. For this reason, a research was carried out with the objective of designing procedures to manage the image of Cuban destinations, hotels and points of sale. Simple random sampling was applied and theoretical (analysis-synthesis, logical-historical and induction-deduction) and empirical methods (surveys, interviews and statistical tests) were used. The data were processed using the statistical package SPSS® version 20.0. Conceptual and methodological models were developed, as well as valid and reliable procedures for image measurement, which is not only a determining variable in the communication process in companies, but also a strategic resource for management.

Keywords: management, image, tourism sector

Introducción

Debido a las transformaciones que han ocurrido en Cuba desde el derrumbe del Campo Socialista, el turismo se ha convertido en el sector más dinámico de la economía, ya que aporta el 10 % del producto interno bruto (PIB), aproximadamente (ONEI, 2016). Esto se ha potenciado por el efecto multiplicador de dicho sector hacia otras ramas de la economía; sin embargo, en la actualidad resulta insuficiente la utilización de técnicas de gestión apropiadas para el proceso de toma de decisiones, lo que ejerce una influencia significativa en los resultados económicos.

En Cuba, la imagen de los destinos, de las instituciones y de los puntos de venta, como determinante fundamental del comportamiento del turista en el proceso de elección, es una variable que carece de una adecuada gestión. Por tal motivo, si se mide de forma sistemática la imagen se garantizaría la toma de decisiones orientadas a la mejora continua de los procesos de prestación de servicios del sistema turístico y comercial. Esto ejercería una influencia favorable en las percepciones y las actitudes de los turistas actuales y potenciales, lo que contribuiría con el logro de resultados económicos positivos. Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se realizó una investigación con el objetivo de diseñar procedimientos que permitan gestionar la imagen de destinos, hoteles y puntos de venta cubanos.

Métodos

Durante la investigación, se aplicó un muestreo aleatorio simple y se utilizaron métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico e inducción-deducción) y empíricos (encuestas, entrevistas y pruebas estadísticas). Los datos se procesaron con el empleo del paquete estadístico SPSS® versión 20.0.

Resultados y Discusión

Procedimiento para la utilización de la imagen como recurso estratégico en la dirección de instituciones hoteleras de Cuba

Los estudios relacionados con la medición de la imagen de destinos turísticos, hoteles y empresas en general (Díaz, 2003; San Martín, 2005; Pérez, 2011; Chaves, 2013; Anholt, 2014; Huawen, 2015; López, 2015) fueron los antecedentes de la propuesta metodológica de la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de hoteles en Cuba. Estos estudios delimitaron su campo de acción, fundamentalmente, al papel de la imagen para la comercialización y el establecimiento de sistemas de comunicación en la empresa, por lo que existía la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de investigación en dicha temática.

Cada una de estas propuestas metodológicas se basó en la necesidad de medir la imagen de los destinos turísticos y de las empresas; sin embargo, en esta investigación se propuso la medición de la imagen como un medio para diseñar estrategias acordes con el entorno

empresarial, como parte de un procedimiento que permitió el empleo de la imagen como variable estratégica para la gestión empresarial.

Durante el estudio, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos y especialistas de la Delegación Provincial del MINTUR (Ministerio del Turismo), de los grupos empresariales Cubanacán e Isla Azul y de las instituciones hoteleras Los Caneyes y Santa Clara Libre. Además, sobre la base documental relacionada con el diseño y confección del Plan Estratégico y la utilización de la imagen en dichos niveles del sector del turismo en Villa Clara, se constató lo siguiente:

1. El proceso de diagnóstico estratégico no se realiza como está establecido.
2. Al analizar el buzón de quejas y sugerencias (libro del cliente), así como las encuestas aplicadas, se comprobó que los instrumentos utilizados para la medición de la imagen no evalúan este recurso de manera objetiva, coherente e integral.
3. Los directivos entrevistados reconocen la importancia de la imagen para la gestión de hoteles y grupos empresariales, y utilizan los resultados distorsionados de lo que pretenden medir para la confección de sus objetivos estratégicos.
4. La Delegación Provincial del MINTUR no mide de ninguna manera la imagen ni la incluye al trazar sus objetivos estratégicos.
5. No existe un paradigma de análisis interno que suponga la identificación de elementos clave del servicio de la organización, a partir de la caracterización de fortalezas y debilidades que, de manera integral, participativa y sistémica, contenga tanto las evaluaciones de los públicos internos como externos y que permita identificar, a través de la imagen, los elementos que restringen el desarrollo de nuevas capacidades en la planta hotelera cubana actual.

Por tales motivos, se decidió proponer un procedimiento que tuviera en cuenta dichos elementos, el cual debía ser coherente con las definiciones y componentes que integran la imagen y la identidad de hoteles. Se partió de la metodología propuesta por Sanz de la Tajada (1994) y Capriotti (2013); y se consideró las fases definidas por estos autores sobre el estudio de gabinete, la fase cualitativa y la cuantitativa. Ello permitió diseñar un procedimiento capaz de medir, de forma válida y fiable, la imagen y la identidad de hoteles en Cuba (figura 1).

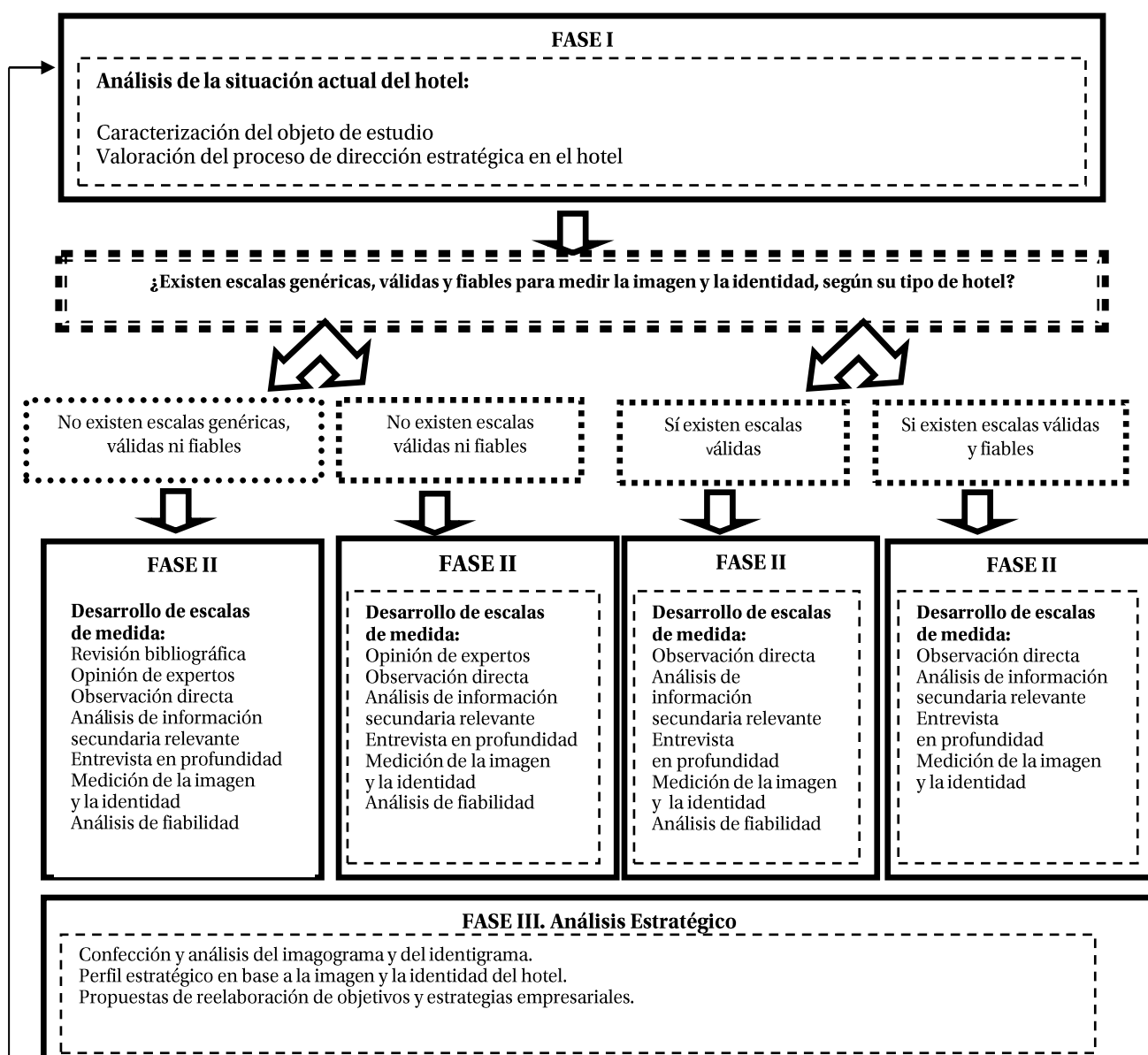


Figura 1. Procedimiento para la utilización de la imagen como variable estratégica en la gestión de

no Retroalimentación
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos criterios, y el Capítulo XII de los Lineamientos de la Política Económica y Social y las particularidades del sector comercial en Cuba, PCC (2011); así como la Gaceta Oficial de la República de Cuba (2014); se propuso un procedimiento para la utilización de la imagen como soporte del liderazgo y la competitividad de este, que contempla los criterios de especialistas y consumidores en los estudios cualitativos y cuantitativos desarrollados durante más de cinco años. En este también se reconoce el papel fundamental de la imagen, la cual no se tomaba en consideración como parte de la gestión

comercial y del proceso de dirección estratégica en las cadenas, sucursales, corporaciones y en sus respectivos puntos de venta.

Procedimiento para la utilización de la imagen como soporte del liderazgo y competitividad en el comercio minorista de bienes

Fase I. Diagnóstico

1. Caracterización de la entidad

- Particularizar teniendo en cuenta las características y peculiaridades del país.

2. Reconocimiento de la imagen

- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de quien quiere transmitirla.

3. Definir el esquema del modelo conceptual de la imagen en el comercio minorista de bienes

- Componentes, dimensiones y atributos por valorar.

4. Comparación de la imagen actual (propia) con respecto a la que poseen otras entidades

Fase II. Determinar la escala de medida fiable y válida para la utilización de la imagen como soporte del liderazgo y la competitividad empresarial

5. Aplicación de técnicas cualitativas de investigación

- Dinámicas de grupo.
- Entrevistas en profundidad.

6. Diseño del instrumento de medición de la imagen

- Cuestionario como técnica cuantitativa de investigación.

7. Validación teórica del instrumento

- Método cualitativo: Criterio de expertos.

Fase III. Medición y análisis de la imagen

8. Seleccionar la muestra (público objetivo)

- Tamaño de la muestra.
- Procedimiento de muestreo.

9. Aplicación del cuestionario

10. Análisis de los resultados

11. Validación del instrumento propuesto

- Validez, fiabilidad y capacidad.

12. Nuevo instrumento si es necesario

Fase IV. Evaluación de la congruencia entre la imagen objetivo y la imagen actual

13. Valoración de la imagen que se quiere transmitir y de la que se percibe

- Similitudes.

- Diferencias.

14. Definir los aspectos que se quieren mantener y los que se deben incorporar

Fase V. Determinación del modelo de imagen ideal que se desea comunicar

15. Estrategias y planes de acción

- Desarrollo del contenido, mensajes, formas de exposición.
- Medios.
- Posicionamiento y tácticas de diferenciación.
- Administración de contingencias y escenarios que se requieren.

16. Consulta a expertos.

17. Definir el modelo de imagen soporte del liderazgo y la competitividad.

El desarrollo de cada fase y de sus pasos permite encontrar un instrumento válido y fiable para medir la imagen actual de los puntos de venta de las cadenas que integran el comercio minorista de bienes. Además, posibilita mejorar aquellos atributos y dimensiones que estos requieren en cuanto a su imagen, por lo cual esta se consideraría una ventaja competitiva que aseguraría la satisfacción del público objetivo.

Para validar el primer procedimiento propuesto (tabla 1), se utilizó una muestra de expertos, según el coeficiente de Kendall.

Tabla 1. Características valoradas por los expertos.

Características	Nivel medio		Adecuado		Muy adecuado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
I. Carácter sistémico integral			3	0.42	4	0.57
II. Conciencia lógica	1	0.14	2	0.28	4	0.57
III. Participativo	1	0.14	2	0.28	4	0.57
IV. Flexible			4	0.57	5	0.42
V. Mejoramiento continuo	1	0.14	1	0.14	5	0.71
VI. Posee valor metodológico			2	0.28	5	0.71
VII. Viabilidad			4	0.57	3	0.42
VIII. Estructuración	1	0.14	3	0.42	3	0.42
IX. Racionalidad			4	0.57	3	0.42

Fuente: elaboración propia.

Los siete expertos emitieron diferentes valoraciones y se demostró que el procedimiento era válido, de acuerdo con la escala siguiente:

No válido: menos del 80 % de las características evaluadas de adecuado y muy adecuado.

Válido: igual o más del 80 % de las características evaluadas de adecuado y muy adecuado.

En el caso del segundo procedimiento, también se tuvo en cuenta el criterio de los expertos y el cuestionario utilizado como parte del procedimiento.

Validación por el criterio de expertos del procedimiento y del cuestionario

En la tabla 2 se muestra la validación del procedimiento, según el coeficiente de competencia tomado en consideración.

Tabla 2. Resultados de la validación del procedimiento.

Candidato a experto	Coeficiente de conocimiento (K _c)	Coeficiente de fundamentación (K _a)	Coeficiente de competencia (k)	Clasificación del experto
C15	0.9	0.825	0.863	CCA
C2	0.9	0.745	0.82	CCA
C3	0.9	0.475	0.688	CCM
C4	0.8	0.565	0.683	CCM
C5	0.8	0.555	0.678	CCM
C6	0.8	0.47	0.635	CCM
C7	0.9	0.335	0.618	CCM
C8	0.8	0.435	0.618	CCM
C9	0.8	0.42	0.61	CCM
C10	0.8	0.4	0.6	CCM

Fuente: elaboración propia.

Como estos expertos fueron los de mayores coeficientes de competencia, se consideraron sus criterios y respuestas para validar el procedimiento y el cuestionario por preguntas y de manera general (tabla 3).

Tabla 3. Análisis de los resultados de la opinión de los expertos.

Análisis cuantitativo		P1	P2	P3	P4	P5	Cuestionario
	Experto 1	5	5	5	5	5	5
	Experto 2	5	5	5	5	5	5
	Experto 3	4	4	5	4	4	4
	Experto 4	4	4	5	4	4	4
	Experto 5	4	4	5	4	4	4
	Experto 6	4	4	5	4	4	4
	Experto 7	4	4	5	4	4	4
	Experto 8	4	4	5	4	4	4
	Experto 9	4	4	5	4	4	4
	Experto 10	4	4	5	4	4	4
Promedio		4.2	4.2	5.0	4.2	4.2	4.2
Análisis cualitativo	1. El 61.53 % de los entrevistados planteó que esta pregunta es muy abierta; y el 38.46 %, que está acorde con el objetivo propuesto. 2. El 61.53 % de los entrevistados planteó que esta pregunta está bien; el 30.76 %, que se debería explicitar mejor la variable referida en la pregunta; y el 7.68 %, que es mejor valorar un solo atributo. 3. El 92.30 % de los entrevistados planteó que esta pregunta está perfecta; el 7.68 %, que la declaración #16 se debería separar porque el horario de apertura y cierre se cumple, pero puede que no sea conveniente; y el 7.68 %, que es aconsejable explicar mejor las variables para garantizar la comprensión de los encuestados, posteriormente. 4. El 69.93 % de los entrevistados planteó que esta pregunta está bien; y el 23.07 %, que sería conveniente explicar mejor qué es la imagen global. 5- El 46.15 % de los entrevistados señaló que esta pregunta está correctamente planteada; y el 53.84 %, que no queda claro para el cliente a qué se refieren con respecto a la seguridad. Encuesta en general: el 100 % de los entrevistados sugiere que la encuesta debe ser más esquematizada, como la pregunta 3, o aclarar los significados de cada variable de forma tal que todo tipo de cliente comprenda.						

Fuente: elaboración propia.

El primer procedimiento descrito fue aplicado en seis instalaciones hoteleras de la región

central de Cuba, donde fue posible medir el componente cognitivo, afectivo, distintivo y conativo de la imagen. También se detectaron puntos fuertes y débiles de las entidades, desde la perspectiva de los clientes y trabajadores, lo que permitió mejorar el enfoque al cliente de las entidades, lo cual hizo más participativa la dirección estratégica.

De manera general, el componente perceptual fue valorado de positivo para los puntos de venta. Los clientes encuestados plantearon que todos los criterios, con sus atributos, eran importantes, pues cada uno cumplía su función específica dentro de la imagen global de un punto de venta.

La imagen global percibida fue positiva y se pudo apreciar que existía una relación entre la imagen global y la intención de visitar un punto de venta, Por tanto, mientras mejor sea la imagen global que se tiene de un punto de venta, mayor será la intención de visitarlo. Si, por el contrario, la imagen global de un punto de venta es deficiente, la intención de visitarlo será mínima.

Conclusiones

1. La imagen no solo es una variable determinante en el proceso de comunicación en las empresas, sino también un recurso estratégico para la dirección.
2. A partir de la imagen, se pueden gestionar los sistemas empresariales enfocados al cliente, mediante la comprensión de la conducta del viajero y la interpretación de las percepciones del cliente, lo cual es la base para crear ventajas competitivas en la empresa turística.
3. El procedimiento propuesto es sistémico, integral, lógico, participativo, flexible, viable y racional, y posee valor metodológico.

Recomendaciones

- Incluir el estudio de la imagen como concepto estratégico y soporte del liderazgo en el sector hotelero y el de comercio minorista, ya que ejerce una influencia directa en los ingresos y beneficios.
- Capacitar a los nuevos empleados de los hoteles y de los puntos de venta, mediante la realización de cursos de marketing de los servicios y el *merchandising* en el comercio minorista.
- Mejorar los criterios y atributos de la imagen que fueron evaluados desfavorablemente en los casos de estudio.

Referencias bibliográficas

- Anholt, Simon. Marca nación con autoridad moral: una perspectiva distinta. *Temas*, 1(77): 4-13, 2014.
- Capriotti, P. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP), Málaga, 2013. 256 p.
- Consejo de Ministros. Decreto No. 323 De la modificación del Decreto No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana 28 de abril, 2014.
- Chaves, N. La imagen corporativa, 2013. Disponible en:
www.unida.org.ar/.../La_Imagen_Corporativa_Norberto_Chaves.doc 7-5-2013. [20/1/15].
- Díaz, R. Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos. Tesis (en opción al grado científico de Máster), España: Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de la Laguna, 2003. 80 h.
- Huawen, S. Critical success factors for leading hotel brands in Asia: a case study of Banyan Tree. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3): 19-26, 2015.
- López, D. y Hernández, A. Modelo de marketing urbano para la fijación de la imagen que ciudad Guyana proyecta en sus habitantes, 2015. Disponible en:
http://www.erevistas.csic.es/listar_articulos. [19/8/15].
- ONEI, Indicadores del Turismo Internacional, 2016. Disponible en:
http://www.onei.cu/publicaciones/provincias_masinf/villa%20clara.htm. [2/4/17].
- Partido Comunista de Cuba (PCC.) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba, 2011. 41 p.
- Pérez, A. Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros. Tesis (en opción al grado de

Doctor en Ciencias Económicas). Santander: Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria, 2011. 154 h.

San Martín, H. Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador. Tesis (en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas). España: Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria, 2005. 95 h.

Sanz de la Tajada, L. A. Integración de la identidad y la imagen de la empresa: aplicación conceptual y práctica, ESIC, España, 1994. 350 p.

Recibido el 18 de febrero de 2017

Aceptado el 20 de marzo de 2017