

## Mejora de la imagen de hoteles desde la planeación estratégica

### Improvement in Hotel Image from a Strategic Planning Standpoint

**Dra. C. Dayana Duffus Miranda<sup>1</sup> y Dr. C. Roberto Carmelo Pons García<sup>2</sup>**

1 Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara, Cuba.  
[dduffusm@uclv.edu.cu](mailto:dduffusm@uclv.edu.cu)

2 Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

---

#### RESUMEN

Se evaluó la imagen de hoteles en el proceso de planeación estratégica en Cuba, saldando los vacíos teóricos y metodológicos en la gestión de este recurso intangible. Para lograr este propósito se emplearon métodos de investigación teóricos y empíricos. El estudio aportó un modelo conceptual que explica cómo la imagen de un hotel está determinada por factores subjetivos y objetivos; elementos que se abordan desde la planeación estratégica. Otro resultado es el procedimiento propuesto, el cual indica que para lograr la imagen deseada se deben cambiar los paradigmas de análisis interno y externo del hotel, donde se incluyan las perspectivas de los clientes y empleados, en la determinación del rumbo estratégico, lo que permite trazar estrategias de imagen coherentes. Mediante la aplicación del procedimiento en ocho casos de estudio y considerando el criterio de expertos se pudo comprobar científicamente que con la evaluación de la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba es posible influir de manera positiva en el logro de la imagen deseada.

**Palabras clave:** Imagen, hoteles, planeación estratégica.

---

#### ABSTRACT

Hotel appearance in Cuba was evaluated through strategic planning to fill the theoretical and methodological gaps in hotel management. To achieve that purpose, several theoretical and empirical research methods were applied. This study contributed with a concept model that explains the way the image of a hotel is determined by subjective and objective factors from a strategic planning viewpoint. Another accomplishment was that the procedure recommended called for a change of paradigm of internal and external evaluation to achieve the desired appearance. Determining the strategic course would include the customers' and employees' perspectives, which allows for more coherent image building strategies. The application of this procedure in eight study cases, considering expert criteria, made possible the scientific corroboration that image evaluation made through strategic planning of hotels in Cuba can have a positive effect on creating the desired image.

**Key words:** image, hotels, strategic planning.

---

## INTRODUCCIÓN

El turismo es un producto intangible que se comercializa a través de imágenes. En la literatura especializada se reconoce la imagen de un hotel combinada con la imagen del destino y del país a que pertenece, como un inductor de compra determinante en el turismo (Beerli, Martin y Moreno, 2008; Perelló, 2014; Anholt, 2014). De ahí que debe ser objetivo de toda entidad perteneciente a este sector, mantener una imagen positiva en el mercado. A pesar de contar con los medios para alcanzar la imagen deseada, en algunas oportunidades no se logra, lo que se debe en última instancia al manejo de esta variable desde una perspectiva teórica inconsistente.

A pesar de que el turismo en Cuba constituye la sexta actividad económica en aportes al producto interno bruto, y constituye un sector clave para la especialización productiva (Oficina Nacional de Estadística e Información, 2015), este sector presenta una pérdida relativa de la competitividad en la región del Caribe (Martín, 2014). Para revertir esta situación es necesario eliminar, o al menos atenuar, el impacto negativo de las amenazas y las debilidades que inciden sobre su desempeño. Estos retos van desde la

actual crisis económica mundial, hasta la concentración en el producto sol y playa, disminución del mercado europeo, oferta extrahotelera insuficiente, así como políticas de comercialización que han de perfeccionarse.

Reflejo de estas políticas de comercialización en la práctica empresarial es que la imagen, como regla, se trata como una variable exclusiva de la comunicación externa de los hoteles o cadena a la que estos pertenecen. Esta se enfoca desde la proyección en los medios de comunicación, mientras se relega a un segundo plano la necesidad de conocer su configuración real en los clientes. En la mayoría de los casos no se toma en cuenta que la imagen tiene un sustrato objetivo que parte del conjunto de valores de uso que conforman el producto turístico y que se dan, en primera instancia, desde la producción.

En esta investigación se plantea la necesidad de abordar la imagen desde la planeación estratégica para proyectar estrategias coherentes enfocadas a alcanzar la imagen deseada. Si se gestiona la imagen desde este punto de vista, se evitan las incongruencias entre la que se proyecta a través de la comunicación y la que el visitante percibe durante su estancia en el hotel, lo que puede influir de manera negativa en su satisfacción. A esto se agrega que los procesos clave no siempre se planifican según las necesidades, deseos y expectativas de quienes los demandan; y como consecuencia se reducen las posibilidades de que sustenten una imagen positiva. Estos argumentos sintetizan la situación problemática que se aborda en este artículo.

Por tanto, el presente estudio propone y valida un procedimiento para evaluar la imagen en el proceso de planeación estratégica; muestra los resultados generales de su aplicación en 8 casos de estudio y los detalla en uno de ellos: el hotel América. Para ello se combinan los métodos teóricos y empíricos. Del primer grupo se emplean el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, así como el histórico-lógico. Se consideran los métodos empíricos con un doble enfoque: cualitativo y cuantitativo, en los cuales se emplean como técnicas: el análisis de contenido, observación directa, juicio de experto, dinámica de grupo, entrevista, encuesta, diferencial semántico, escala Likert, estadísticos de tendencia central, frecuencia, Kendall, coeficiente de correlación de Spearman, coeficiente tau-b de Kendall, matriz de correlación del análisis factorial, exploración bivalente simultánea, alpha de Cronbach,

índice de validez de contenido, prueba de Mann Whitney y Kruskal Wallis, matriz de análisis de rendimiento e importancia de los factores, identigrama. Para el procesamiento de la información se empleó el *software* estadístico SPSS vs-21 y el *software* para la evaluación de la imagen de hoteles (SEIH vs-1), diseñado por la autora y por un grupo de especialistas como soporte informatizado del procedimiento que se propone.

## **DESARROLLO**

### **La imagen de hoteles**

La evolución de la palabra imagen ha ido ampliando sus significaciones originarias, de tal modo que en la actualidad abarca un gran número de referentes. Esta situación tiene entre sus causas principales la polisemia del término, su ambigüedad semántica y una amplia vulgarización de este. Se consultaron definiciones relevantes expresadas desde el año 1962 hasta 2015. Estos conceptos se organizaron en 5 grupos, se utilizó el análisis *cluster* y se combinó el método de las k-medias con el método jerárquico aglomerativo a través del *software* SPSS vs 21. Se distingue una corriente que conceptualiza la imagen como acontecimiento ficticio, otra referida a la imagen como una construcción de la empresa, otra como estereotipo, una cuarta referida a la imagen ícono, y un último grupo que alude a la imagen como un constructo mental. Los autores consideran este último enfoque como el más acertado sobre la base de lo planteado en la teoría de la reflexión de los objetos por el pensamiento.

La imagen del hotel implica la combinación del componente cognitivo y el componente afectivo, sobre la base objetiva de la realidad que se percibe; lo que puede involucrar la presencia de un componente único distintivo. Toda imagen deriva en determinada acción, por tanto se considera como otro componente de esta: el conativo. Para conformar esta definición los autores tienen en cuenta los aportes realizados: por Pike y Ryan (2004), San Martín (2005), Costa (2008), Beerli *et al.* (2008), Tanda (2011), Capriotti (2013) y Anholt (2014). En estos se consideraron las diferencias del contexto histórico y el objeto de estudio al que se refieren.

Una reflexión acerca de la imagen que haga abstracción de todo elemento contingente, indica que esta es producto de factores subjetivos y objetivos. El proceso subjetivo es

propio del sujeto en cuya psiquis se elabora la imagen, el cual responde a variables sociales, personales y psicológicas. Según investigaciones turísticas recientes acerca de las corrientes etnográficas y etnocéntricas en el estudio de la imagen, existe una tendencia universal a que las personas interpreten otras prácticas sociales desde la perspectiva de su país de origen (Perelló, 2014). Se considera que los factores objetivos que determinan la imagen de un hotel incluyen las estrategias de comunicación de la imagen concebidas en el país, destino y cadena corporativa a la que pertenezca el hotel, sus procesos clave, la identidad y comunicación de este tipo de establecimiento, donde intervienen también la calidad percibida y satisfacción del cliente sobre el servicio recibido. Los elementos anteriores abarcan el ámbito de la experiencia personal, las interrelaciones personales y las comunicaciones masivas (Figura 1).

### **La imagen en la planeación estratégica de hoteles**

En el turismo se identifica la imagen como un activo intangible estratégico para la empresa hotelera y como un factor clave del éxito, ya que por medio de la imagen existe la entidad para los públicos objetivo y resulta un elemento determinante para su atracción hacia una decisión de compra positiva (Perelló, 2014). Para que el hotel logre ser percibido en sus públicos objetivo de la manera en que desea, se debe entender que la formación de determinada imagen es un proceso de interpretación acumulativa de información (Figura 1). Por consiguiente, no se actúa directamente sobre la imagen del hotel, sino sobre los factores.

Los modelos de comunicación empresarial que predominan en la literatura científica y en la práctica profesional se caracterizan por dotar al emisor de un papel determinante en este proceso, donde el que posee la información es el elemento activo y con poder en la comunicación; mientras el receptor es completamente pasivo y manejable (Capriotti, 2013). En consecuencia, como generalidad, actualmente las estrategias que siguen los hoteles para lograr la imagen deseada se limitan a la emisión de un mensaje que exprese cómo esperan que sus públicos objetivo perciban su realidad empresarial. La imagen se trata como una variable que el hotel puede manipular en su beneficio para atraer clientes. Esta posición se asume sobre la base de conceptualizaciones erróneas o limitadas de la imagen, donde se interpreta esta variable como ícono,

acontecimiento ficticio o construcción de la empresa. Cuando se pretende proyectar una imagen sobre la base de mensajes que distorsionan la realidad del hotel, se corre el riesgo de afectar negativamente la satisfacción del cliente, quien experimenta el engaño de que las expectativas creadas mediante el mensaje no pueden cumplirse con el servicio recibido. Las investigaciones actuales sobre la comunicación conducen a modificar esta concepción en el manejo de la imagen (Capriotti, 2013). El receptor ya no se enfoca como un elemento pasivo, sino que construye o reconstruye el mensaje enviado por el emisor a partir de su percepción de este, respecto a su propia experiencia (Capriotti, 2013; Anholt, 2014). Aunque esta posición reconoce teóricamente la necesidad de que el mensaje sea diseñado y emitido en alineación con la realidad empresarial, no establece con claridad los nexos necesarios que se han de implementar entre la comunicación y otras funciones de la empresa para que esto suceda.

Se puede afirmar que el mensaje emitido es una condición necesaria para la conformación de la imagen deseada en los públicos objetivo, pero no suficiente. Es imprescindible que este mensaje sea reafirmado por la calidad con que se desarrollan los procesos clave, así como por la identidad transmitida por los empleados. Hasta el momento estas son áreas que se encuentran fragmentadas en el hotel. Sin embargo, la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte en los turistas, sobre la base de una acción coordinada y coherente, hace indispensable que la comunicación de la organización se encuentre integrada al proceso de planeación estratégica realizado en el hotel (Ministerio de Turismo, 2014). Para esto cada una de las diferentes partes objetivas que influyen en la conformación de la imagen y los elementos de la planeación estratégica que determinan la realidad del hotel, deben cumplir una función de apoyo y reafirmación de las demás, de manera que se considere la comunicación que se lleva a nivel de país, destino y cadena a que pertenezca la entidad.

### **Metodología**

Para suplir en la práctica empresarial este vacío teórico y metodológico respecto a la gestión de la imagen, se propone un procedimiento desarrollado durante siete años en hoteles en Cuba. Esto ha permitido en distintas iteraciones corregir, adaptar y mejorar paulatinamente las características de los métodos de investigación empleados para

lograr la imagen deseada en hoteles (Duffus y Pons, 2014). En este sentido, en esta propuesta metodológica se introdujeron los principales logros de treinta procedimientos concebidos para propósitos similares y en cada fase se eliminaron sus deficiencias; dentro de estas propuestas tomadas como referentes se puede citar a Chu y Choi (2000), Anholt (2003), Pike y Ryan (2004), Muñiz (2009), Tanda (2011), Martínez, Laria, Cueto y Alfonso (2012) y Huawen (2015). El procedimiento propuesto consta de tres fases en las que se maneja información que se registra en 10 documentos los cuales permiten su trazabilidad y uso eficiente. A continuación se resumen las fases que explican el procedimiento propuesto.

*Fase I: Condiciones iniciales del hotel para la aplicación del procedimiento*

El objetivo de esta fase es determinar las características del hotel y su entorno, las cuales se deberán tener en cuenta para medir su imagen. Para su mejor organización se divide en dos etapas. La primera ofrece la posibilidad de conocer el punto de partida para el tratamiento de la imagen del hotel, pues los atributos identificativos de la imagen del país, destino y la cadena a la que pertenece este tipo de establecimiento, influirán en la percepción general de la imagen de este. Además, la etapa satisface la necesidad de tipificar el hotel para escoger los atributos correctos con el fin de medir su imagen, a lo que se agrega determinar sus posibilidades económicas y financieras para enfrentar futuros cambios necesarios en sus estrategias. La segunda etapa tiene como objetivo determinar las características y limitaciones del proceso de planeación estratégica que se lleva a cabo en el hotel para introducir en él la evaluación de la imagen en función de lograr su estado deseado. Durante la Fase I se propone emplear como técnicas para obtener y procesar la información: el análisis de documentos, el muestreo aleatorio simple, la estadística descriptiva y el análisis vertical de razones.

*Fase II: Evaluación de la imagen del hotel*

La Fase II persigue medir la imagen del hotel de forma válida y fiable considerando la evaluación de los factores que influyen sobre el logro de su estado deseado. Para ello se parte de caracterizar los atributos base de la promoción del hotel. Además, se considera la propuesta de dimensiones y atributos para la descripción de la imagen. Estas se determinan según las dimensiones genéricas para la tipología a que corresponde el hotel según categoría y localización. Estas dimensiones se reflejan en

una encuesta que constituye uno de los instrumentos para medir este constructo, las que se adaptan a las características particulares del establecimiento objeto de estudio donde se valora su validez y fiabilidad. Concluida esta fase se ofrece un perfil de la imagen primaria del hotel sobre la base de la valoración de la realidad de este por sus clientes, donde se identifican los elementos de identidad y de la comunicación externa influyentes.

Para una mejor organización, esta fase se divide en etapas, las cuales comprenden: identificar los atributos de comunicación externa; el desarrollo y validación de dimensiones y atributos genéricos; ajustar los instrumentos propuestos a las condiciones de cada hotel; medir la identidad e imagen; analizar la fiabilidad de los instrumentos aplicados, así como el procesamiento y análisis de los datos resultantes de la medición. Todos los hoteles donde se aplica este procedimiento no poseen las mismas condiciones. De ahí que estas etapas sean aplicadas según las características que presenta el objeto de análisis.

Durante esta fase se emplean como técnicas para obtener y procesar la información el análisis de contenido, el muestreo por cuotas, el muestreo aleatorio estratificado de tipo proporcional, el análisis de documentos, el juicio de expertos, la observación directa, la dinámica de grupo, la encuesta, la entrevista, el pretest, el retest, estadística descriptiva e inferencial y el sistema de evaluación de la imagen del hotel con el empleo del *software* SEIH vs.1, creado por la autora en conjunto con un equipo multidisciplinario de profesionales de la Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas.

*Fase III: Incorporación de los resultados de la medición de la imagen al proceso de planeación estratégica en el hotel*

Esta fase se organiza en 4 etapas en las que se establecen comparaciones para determinar diferencias entre elementos que deberían funcionar armónicamente. Tal es el caso de la imagen secundaria con la imagen primaria; la imagen con la identidad, así como el perfil estratégico del hotel y el perfil que incluye las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, detectadas por empleados y clientes. En la Fase III se propone formular los cambios pertinentes en el análisis interno y externo para incluir las perspectivas de los empleados y clientes en la determinación del rumbo estratégico del hotel, enfocado a sustentar la imagen deseada. Para obtener y procesar la información

en esta fase se emplea el ideograma, el identigrama, el imagograma y la matriz de rendimiento-importancia del factor.

Aunque la planeación estratégica es un proceso que abarca el largo plazo y, además, la imagen cambia lentamente, es necesario controlar el cambio sistemáticamente. En consecuencia, se propone aplicar este procedimiento una vez al año. Al considerarse el tablero de mando dentro de este proceso, se concibe la imagen como indicador de cliente; y su medición sistemática permite detectar avances o retrocesos en el trayecto para lograr la imagen deseada, así como en el logro del enfoque integrado de orientación al cliente.

## **Resultados**

### ***Validación del procedimiento***

Para comprobar que los métodos propuestos para lograr la imagen deseada en hoteles cubanos a través de su evaluación en la planeación estratégica son válidos y fiables, se sometió el procedimiento al criterio de expertos y se aplicó en 7 hoteles de Cuba en 8 ocasiones (Tabla 1).

Según el grado de significación que muestra el coeficiente de W de Kendall, el estudio de la respuesta de los expertos (Tabla 2) permite afirmar que existe concordancia entre los criterios emitidos por los expertos y esta es alta. Al corroborar estos resultados, según la significación de la prueba Kruskal Wallis se comprueba que no hay contradicciones entre los argumentos dados por los expertos respecto a la presencia de ninguna de las características evaluadas para el procedimiento. Se considera el criterio que más predomina entre estos, expresado por la moda; así se puede afirmar que el procedimiento implementa cabalmente el modelo teórico que lo sustenta y al mismo tiempo es capaz de cumplir con los objetivos que se propone. Los resultados obtenidos mediante la estadística descriptiva se comprueban con el cálculo del índice de validez de contenido (IVC), el cual fue adaptado de la propuesta realizada por Lawshe (1975) donde la adecuación de todas las características descritas al procedimiento propuesto es evaluada de positiva. Aunque el procedimiento obtuvo buena evaluación de los jueces en sentido general debe estar en continua revisión; ya que aspectos como la estructuración y el carácter participativo deben mejorarse, según lo que expresa la media, la frecuencia relativa y el IVC. Se puede afirmar que la encuesta utilizada por los

expertos para validar el procedimiento posee consistencia interna, por lo que los resultados que se derivan de ella son fiables.

Como resultado de la aplicación del procedimiento en ocho ocasiones en siete hoteles de Cuba se pudo comprobar el impacto de este sobre el índice de satisfacción del servicio de los hoteles. Se selecciona el índice de satisfacción para medir el impacto del procedimiento debido a que este es un indicador externo a la propuesta metodológica que se realiza y está directamente relacionado con la variable principal (Chu y Choi, 2000; Beerli *et al.*, 2008).

La satisfacción tiene una relación directa y fuerte con la congruencia entre imagen secundaria e imagen primaria del hotel (Chu y Choi, 2000; Beerli *et al.*, 2008 ). De allí que luego de aplicarse las acciones que se proponen en el procedimiento, sea el índice de satisfacción un indicador que muestra el impacto de este en el logro de la imagen deseada. Los investigadores reconocen que existen elementos psicosociales no controlables que pueden influir en los resultados que se muestran, pero consideran que no demeritan la calidad de la demostración. El año antes de la aplicación del procedimiento, la dirección de los hoteles que forman parte de la muestra no implementó otras estrategias diferentes de las que se proponen para sustentar una imagen positiva en función de la imagen deseada.

En el 100 % de los casos en que se aplica el procedimiento para evaluar la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba, se logra un aumento en el índice de satisfacción; por consiguiente, es posible afirmar que el procedimiento mejora la percepción de la imagen en los clientes, considerando la relación directa y fuerte entre la imagen y la satisfacción (Figura 2).

### ***Aplicación integral del procedimiento al caso de estudio: hotel América***

Mediante el análisis detallado del caso de estudio (hotel América), se tiene la intención de demostrar que el procedimiento que se propone para evaluar la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba, es capaz de ofrecer los resultados que declara.

#### ***Fase I: Condiciones iniciales del hotel para la aplicación del procedimiento***

El hotel Cubanacán América está ubicado en Santa Clara, Villa Clara; pertenece a Cubanacán bajo marca propia, es un hotel de ciudad, de tres estrellas. En el año en

que comenzó su funcionamiento tuvo un índice de ocupación promedio de 21,9 %; en 2014 este aumentó al 77,58 %. Se caracteriza por estar ubicado a escasos metros del parque central *Leoncio Vidal*, plaza cívica de Santa Clara y principal centro socio-cultural y económico del territorio. Al valorar el proceso de dirección que se lleva en el hotel se pudo constatar que los resultados del análisis estratégico no se utilizan sistemáticamente en el trabajo; los criterios de los clientes se consideran de manera general pero no quedan reflejados en estrategias concretas. Los trabajadores participan parcialmente en el proceso de diagnóstico interno de su entidad.

### *Fase II: Evaluación de la imagen del hotel América*

La imagen secundaria del hotel analizada a través de la ficha de contenido en Internet, se caracteriza por basar su proyección en elementos del componente cognitivo de la imagen enfocado en las instalaciones. No se proyecta información suficiente respecto al componente único distintivo, afectivo o conativo de la imagen.

La imagen primaria se mide a través de la encuesta personal de autoaplicación a 48 clientes, y la identidad, mediante la entrevista estandarizada cerrada a 26 trabajadores. Ambos grupos fueron seleccionados a través del muestreo aleatorio estratificado de tipo proporcional. Se pudo establecer que los clientes no identifican un componente único distintivo para imagen del hotel; mientras los trabajadores consideran que este es: su ubicación (Tabla 3). El componente afectivo en el hotel América se caracteriza desde la percepción de los clientes por ser muy agradable, excitante, muy tranquilo, muy relajado, seguro y atrayente, donde existen importantes coincidencias con la percepción de los trabajadores (Tabla 4). En el componente cognitivo (Tabla 5) existen diferencias significativas entre las percepciones evaluadoras de clientes y trabajadores, donde los primeros detectaron importantes deficiencias asociadas a las diferentes formas de recreación así como elementos del destino.

### *Fase III: Incorporación de los resultados de la medición de la imagen al proceso de planeación estratégica en el hotel*

Según la ficha de contenido que describe los atributos de promoción del hotel en Internet y luego de considerar los resultados de medir las percepciones de los clientes internos y externos respecto a los procesos clave del hotel, se detectaron incongruencias entre la imagen secundaria, la imagen primaria y la identidad del hotel

América. Para mejorar la imagen del hotel América se consideran las percepciones de dos elementos clave: clientes y trabajadores. En consecuencia, se proponen las siguientes directrices estratégicas:

Directriz estratégica # 1: Enfocar la decoración en los valores históricos y culturales de la ciudad, con su oportuna explicación, ya que su ubicación en el centro de Santa Clara es altamente valorada por los trabajadores y por un porcentaje no despreciable de clientes. Este elemento podría aumentar de manera positiva la atracción por el hotel.

Directriz estratégica # 2: Conservar el ambiente que se suscita en el hotel en el momento de la evaluación.

Directriz Estratégica # 3: Basar la promoción nacional e internacional del hotel en los aspectos clave evaluados positivamente por los clientes, como son: su cercanía a la ciudad y el ambiente que se suscita en el hotel.

Directriz estratégica # 4: Es imprescindible incluir como prioridad en los objetivos, eliminar las siguientes debilidades:

- a) los servicios de recreación nocturna y diurna
- b) La deficiente calidad de la piscina
- c) El mal estado y señalización de las carreteras, y el surtido de las tiendas no responde a las necesidades de los clientes.

Si consideramos que el 50 % de los clientes de esta instalación viene por motivos de recreación, los puntos débiles reflejados en el inciso a y b son considerados críticos desde el punto de vista estratégico. Por otra parte, los elementos reflejados en el inciso c son amenazas para la organización; su solución depende de otros organismos y para ello la empresa debe realizar los trámites pertinentes.

Directriz Estratégica # 5: Se deben mejorar los siguientes aspectos, que aunque están evaluados de manera aceptable, son susceptibles de ser perfeccionados:

- La atención personalizada al cliente, el servicio de televisión, los servicios donde se considere la sostenibilidad ambiental.
- El estado técnico de las habitaciones y sus accesorios adecuados a la categoría, la climatización y decoración debe ser más acogedora, coherente y agradable.
- La decoración y el servicio de los bares y restaurantes.

- Incidir en que el destino mejore las ofertas extrahoteleras y respete el cuidado del medio ambiente.

## CONCLUSIONES

La imagen deseada en un hotel debe abordarse desde la planeación estratégica.

La evaluación de la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba debe comprender cambios desde el análisis interno y externo del hotel, donde se incluyan las perspectivas de los clientes y empleados.

Con la propuesta es posible influir de manera positiva en el logro de la imagen deseada en los hoteles.

## REFERENCIAS

Anholt, S. (2003). *Branding Places and Nations*. Londres: Profile Books.

ANHOLT, S. (2014). Marca nación con autoridad moral: una perspectiva distinta. *Temas*, (77), 4-13.

BEERLI, A., MARTÍN, J. y MORENO, S. (2008). *La concepción sistémica de la imagen del destino: una aproximación desde la imagen del alojamiento* (en línea). Recuperado el 17 de mayo de 2009, de [www.esade.es/cedit2004/pdfs/41\\_Moreno.pdf](http://www.esade.es/cedit2004/pdfs/41_Moreno.pdf)

CAPRIOTTI, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ta ed.). Málaga: Ed. Ariel.

CHU, R. y CHOI, T. (2000). An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: a Comparison of Business and Leisure travellers. *Tourism Management*, 21(4), 363-377.

COSTA, J. (2008). *El concepto del término imagen* (en línea). Recuperado el 5 de abril de 2010, de [www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm](http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm)

DUFFUS, D. y PONS, R. (2009). Propuesta de procedimiento para medir la imagen de hoteles de la región central de Cuba (en línea). *TURyDES*, 2(5/junio-julio), s.p. Recuperado el 7 de mayo de 2016, de <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/dmcp.htm>

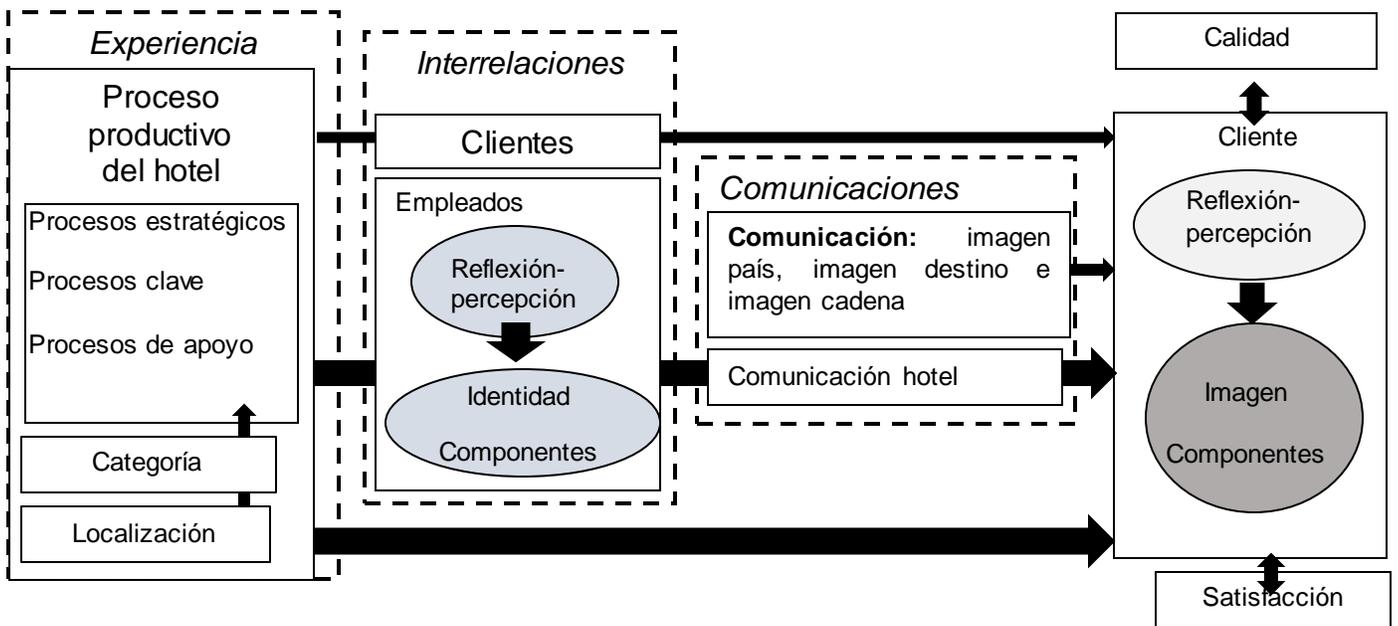
HUAWEN, S. (2015). Critical Success Factors for Leading Hotel Brands in Asia: a Case Study of Banyan Tree. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3), 19-26.

- LAWSHE, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- MARTÍN, R. (2014). ¿Está estancado el sector turístico cubano? El desempeño del turismo en Cuba en una visión de largo plazo. Santa Clara, Cuba: Ed. Samuel Feijóo.
- MARTÍNEZ, Y., LARIA, L., CUETO, Y. y ALFONSO, Y. (2012). *Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en el hotel Zaza, Sancti Spíritus*. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Sancti Spíritus.
- MINISTERIO DE TURISMO (MINTUR). (2014). *Resolución 186: Política de comunicación promocional para el Sistema del Ministerio de Turismo*. La Habana, Cuba: Autor.
- MUÑIZ, N. (2009). Marketing de ciudades; casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana. En: J. Munuera y R. Ana (Ed). *Casos de marketing estratégico en las organizaciones* (pp. 40-60). Madrid: ESIC.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN. (2015). *Anuario estadístico de Cuba*. La Habana: autor.
- PERELLÓ, J. L. (2014). Imagen país. Promoción del turismo. *Temas*, (77/enero-marzo), 43-48.
- PIKE, S. y RYAN, C. (2004). Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 333-342.
- SAN MARTÍN, H. (2005). *Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Cantabria, Santander, España.
- TANDA, J. (2011). *Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso Ciudad de Matanzas*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Recibido: 29/06/2016

Aprobado: 20/09/2017

Dayana Duffus Miranda. Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas, Santa Clara,  
Cuba. [dduffusm@uclv.edu.cu](mailto:dduffusm@uclv.edu.cu)



Fuente: Elaboración propia

**Figura 1. Factores que influyen en la conformación de la imagen de un hotel**

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

Universo	Empleados	Turistas	Expertos
Unidad muestral	529	866	15
Procedimiento de muestreo	Aleatorio estratificado de tipo proporcional: según ocupación	Aleatorio estratificado de tipo proporcional: según nacionalidad	Método propuesto por Cyret y March (1965)
Error muestral	9 %	9 %	9 %
Nivel de confianza	95 %	95 %	95 %
Fecha de trabajo de campo	enero de 2009-diciembre de 2014.		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Características del juicio de expertos respecto al procedimiento propuesto**

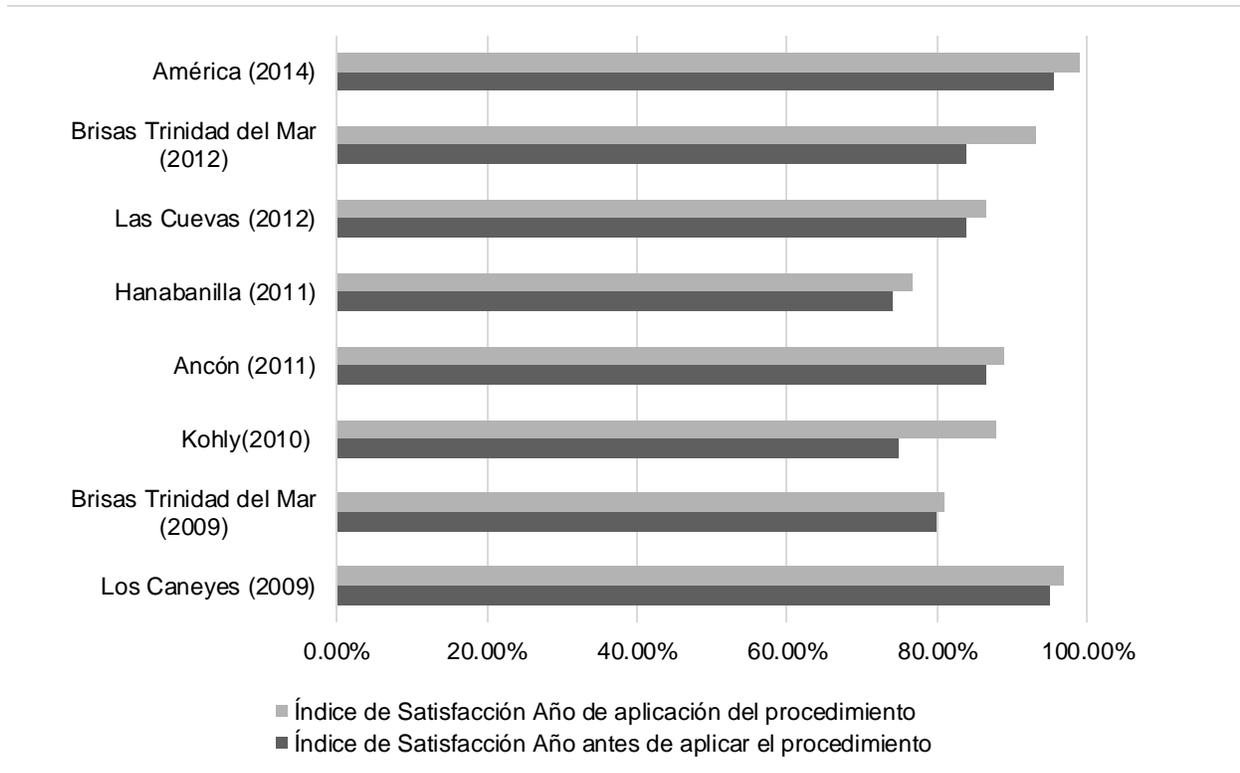
Características del procedimiento	Media	Moda	Frecuencia Relativa (%)				IVC	Kruskal Wallis
			Nivel medio de adecuación	Adecuado	Muy adecuado			
Adecuación al modelo	4,80	5	0	20,0	80,0	1	0,459	
Carácter sistémico	4,73	5	0	26,7	73,3	1	0,196	
Consistencia lógica	4,33	4	0	66,7	33,3	1	0,186	
Participativo	4,20	4 <sup>1</sup>	20,0	40,0	40,0	0,6	0,312	
Flexible	4,40	4	0	60,0	40,0	1	0,540	
Mejoramiento continuo	4,67	5	0	33,3	66,7	1	0,079	
Valor metodológico	4,53	5	0	46,7	53,3	1	0,939	
Viabilidad	4,27	4	0	73,3	26,7	1	0,108	
Estructuración	3,87	4	13,3	86,7	0	0,73	0,546	
Racionalidad	4,53	5	0	46,7	53,3	1	0,126	
Cumplimiento de objetivos	4,73	5	0	26,6	73,4	1	0,385	

Significación W de Kendall: 0,000

Alpha de Cronbach = 0,726

<sup>1</sup> Existen múltiples modas; se muestra el menor valor.

Fuente: Elaboración propia



**Figura 2: Índice de satisfacción antes y después de aplicar el procedimiento en cada hotel**

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Componente único-distintivo de la imagen del hotel América**

Dimensiones	Clientes (%)	Trabajadores (%)
No existen características distintivas	29,2	-
Ubicación céntrica	22,9	76,90
Tranquilidad y seguridad	18,8	3,85
Calidad, buen servicio y buena atención	14,6	19,20
Hospitalidad, empleados amables	14,6	-
Total	100,0	-

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4: Componente afectivo de la imagen del hotel América**

Dimensiones	Clientes (moda)	Trabajadores (moda)
Ambiente desagradable-agradable	5,00	5,00
Ambiente aburrido-excitante	4,00	5,00
Ambiente ruidoso-tranquilo	5,00	5,00
Ambiente tenso-relajado	5,00	5,00
Ambiente inseguro-seguro	5,00	5,00
Ambiente indiferente-atrayente	4,00	5,00

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5. Componente cognitivo de la imagen del hotel América**

<b>Servicios generales</b>	Clientes (moda)	Trabajadores (moda)
Los empleados están capacitados y brindan un servicio rápido.	5,00	4,00
Los empleados son amables y tienen buena apariencia.	5,00	5,00
La atención al cliente es personalizada.	4,00	5,00
Es eficiente el servicio de registro y salida del hotel.	5,00	5,00
El servicio se corresponde con la categoría del hotel.	5,00	5,00
El servicio de televisión lo satisface.	4,00	4,00
Existe correspondencia calidad-precio en los servicios.	5,00	4,00
Los servicios consideran la sostenibilidad ambiental.	4,00	5,00
El servicio de información turística lo satisface.	5,00	4,00
<b>Habitaciones</b>		
En las habitaciones hay buena higiene.	5,00	5,00
El estado técnico de las habitaciones y sus accesorios son adecuados a su categoría.	4,00	5,00
La climatización de las habitaciones es correcta.	4,00	5,00
Las habitaciones son confortables y poseen una decoración acogedora.	4,00	5,00
La decoración de las habitaciones es coherente y agradable.	4,00	5,00
<b>Gastronomía, bebidas y recreación</b>		
Es adecuada la variedad, cantidad y calidad en comidas y bebidas.	5,00	5,00
Los bares y restaurantes tienen una decoración, servicio y ambiente agradables.	4,00	4,00
Los servicios de recreación nocturna satisfacen sus expectativas.	2,00	3,00
Los servicios de recreación diurna satisfacen sus expectativas.	3,00	3,00
<b>Servicios e instalaciones adicionales</b>		
Tiene buena calidad la piscina.	3,00	5,00
Los servicios de comunicación son adecuados a la categoría del hotel.	5,00	4,00
El servicio de caja fuerte es eficiente.	5,00	5,00
La localización es cercana a la ciudad.	5,00	5,00

**Condiciones del destino turístico**

El destino posee buena reputación e imagen internacional.	5,00	5,00
El destino turístico es seguro.	5,00	5,00
Las carreteras están en buen estado y señalizadas.	2,00	3,00
Las ofertas extrahoteleras cumplen sus expectativas.	4,00	3,00
El destino respeta el cuidado del medio ambiente.	4,00	4,00
El destino posee atracciones históricas y culturales.	5,00	5,00
El surtido de las tiendas responde a sus necesidades.	3,00	2,00

---

Fuente: Elaboración propia