

ARTÍCULO

La innovación de producto en la formación de la imagen percibida. Caso Hotel Colonial Cayo Coco, destino turístico Jardines del Rey, Cuba

Product Innovation and Perceived Image at the Colonial Cayo Coco Hotel, Jardines del Rey, Cuba

MSc. Edianny Carballo Cruz¹, Karen Blanco Benguri², Dra. C. María Elena Betancourt García³ y Dr. C. Elme Carballo Ramos¹

1 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad *Máximo Gómez Báez* de Ciego de Ávila, Cuba. edianny@unica.cu

2 Hotel Memories Flamenco, destino Jardines del Rey, Cuba

3 Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba

RESUMEN

Se evalúa la influencia de la innovación de productos en la formación de la imagen percibida del Hotel Colonial Cayo Coco del destino turístico Jardines del Rey, provincia Ciego de Ávila, Cuba. Se trabajó este concepto, cuya evolución ha llevado a que se considere un soporte de calidad y diferenciación para las empresas, a la vez que constituye importante estrategia para el posicionamiento en el mercado. Se utiliza un caso de estudio: Hotel Colonial Cayo Coco, destino turístico Jardines del Rey, Cuba, elegido por su relevancia en el área y las opiniones de visitantes. Entre los métodos de investigación empleados sobresalen: la inducción-deducción, la encuesta y la observación, aplicados a trabajadores y directivos y a turistas repitentes en el hotel. Los resultados evidencian que la innovación de producto no es una estrategia importante de la organización; además se desconoce su alcance. Asimismo en la generación de nuevos productos no se ha aprovechado la retroalimentación con el cliente, ni otras fuentes importantes para este fin. Lo anterior ha contribuido a formar una limitada imagen de la instalación en la mente de los clientes repitentes canadienses.

Palabras clave: innovación de producto, imagen percibida, expectativas, satisfacción.

ABSTRACT

The influence of product innovation on the Colonial Cayo Coco Hotel's perceived image (Jardines del Rey tourist destination, Ciego de Avila, Cuba) was assessed. This approach was used as a result of evolution as a quality and differentiation foundation for companies. Additionally, it is an important strategy to improve market positioning. The Colonial Cayo Coco Hotel, located in Jardines del Rey tourist destination, Cuba, was chosen, among other reasons, for its relevance in

the area, and surveys to guests. Some of the research methods used were induction-deduction, and survey and observation; based on surveys to internal hotel clients and recurring tourists. The results show that product innovation is not an important strategy within the organization, and its scope is unknown. Likewise, the creation of new products has failed to include client feedback, or other important sources to achieve that goal. The above has contributed to creating a limited image of the resort in the minds of the Canadian recurring guests.

Key words: product innovation, perceived image, expectations, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación; tanto así que a pesar de las conmociones ocasionales el arribo de turistas internacionales ha aumentado ininterrumpidamente: desde 25 millones en 1950 hasta 278 millones en 1980; de 528 millones en 1995 a 1 087 millones en 2013 (OMT, 2014). Este amplio desarrollo requiere de sinergia entre los factores y procesos que componen la actividad turística, sobre todo si la expansión y diversificación deseadas por el sector dependen también de la generación de

La formación de la imagen ha suscitado el interés de varios investigadores, principalmente si se asume la percepción como un fenómeno relacionado con la situación histórico-social. En este caso Vargas (1994) abunda que la percepción depende de la ubicación espacial y temporal, de las circunstancias cambiantes y de las experiencias del cliente, las cuales son adaptadas o modificadas según las condiciones. Otros autores se refieren a la formación y creación de la imagen percibida en hoteles y destinos turísticos (Echtner y Ritchie, 1991; 1993; Baloglu y McCleary, 1999; Gallarza, Gil y Calderón, 2002; Beerli, Díaz y Moreno, 2007; Nápoles, 2011; Carballo, Nápoles, y Carballo, 2012; Blanco, 2013). Ellos hacen

-Dossier-

116

alusión a los elementos relevantes de este proceso; pero tienen un factor común: la importancia de la imagen para la selección de un hotel o destino, de manera que este elemento es aún más crítico para los hoteles vacacionales donde el turista ocupa su tiempo libre.

Por tal motivo dichas instalaciones deben incluir la innovación como una de sus estrategias fundamentales para influir en la percepción de los clientes (Sousa, Veiga, López, Rodríguez y Balo, 2008). En consonancia, en la literatura se alude a las cualidades únicas que posee la hotelería para la innovación. Se destacan en este sentido los trabajos de Sigüaw y Enz (2006), Reiwoldt (2006), Hall y Williams (2008), Pikkemaat (2008), Jacob, Tintoré, Aguiló, Bravo y Mulet (2003), Martínez (2012), Nicolau y Santa-María (2013) y Nieves y Segarra-Ciprés (2015). Sin embargo, además de identificar estas cualidades, es necesario desarrollar productos pertinentes y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado, a través de cambios radicales o incrementales.

La innovación de producto —entendida como los cambios observados directamente por el cliente y considerados como nuevos o mejorados, tanto para el turista como para la empresa o el destino (Hjalager, 2010)—, constituye el activo más perdurable de la instalación hotelera. Esta situación no es ajena al contexto cubano, donde el desarrollo de la industria turística constituye un eslabón fundamental para la economía (es la segunda fuente de ingresos para el país) y cuyo crecimiento se manifiesta en la llegada de 3 002 745 turistas en 2015 (ONEI, 2016), cifra catalogada como récord.

Acorde con esto las políticas nacionales muestran compromiso con la innovación; ejemplo de ello son los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011) en cuyos capítulos V y IX se reafirma la necesidad de potenciar las

actividades de innovación en el territorio nacional y en el sector del turismo en particular.

Uno de los destinos turísticos de mayor crecimiento en los últimos años y que requiere de esta práctica es Jardines del Rey, al norte de la provincia Ciego de Ávila, el cual constituye el cuarto en importancia del país. Este destino posee más de 6 000 habitaciones distribuidas en 15 hoteles y una villa; está situado en una de las ocho regiones prioritarias de la nación y se caracteriza por una expansión creciente a lo largo de 36 km de playas, fundamentalmente en Cayo Coco y Cayo Guillermo.

La investigación tiene como objetivo evaluar la influencia de la innovación de productos en la formación de la imagen percibida del Hotel Colonial Cayo Coco del destino turístico Jardines del Rey. En ella se abordan las consideraciones teóricas sobre la innovación de productos y la formación de la imagen percibida.

DESARROLLO

Consideraciones teóricas sobre la innovación de productos y la formación de la imagen percibida

La formación y creación de la imagen percibida de hoteles y destinos turísticos ha sido estudiada por diversos autores. Desde la década del 90 y hasta la actualidad diversos enfoques han confirmado el papel de la percepción como elemento causal en el proceso de creación de las imágenes sobre los hoteles, además de que argumentan su papel en la decisión de compra y, por tanto, en la generación de expectativas en los turistas, que comprobadas con la imagen real permiten determinar el grado de satisfacción de la experiencia (Chon, 1990; Chon y Olsen, 1991; Baloglu y McCleary, 1999; Santana y Palacios, 2002; Gallarza *et al.*, 2002;

San Martín, 2005; Gándara, 2008; Carballo *et al.*, 2012; Blanco, 2013; Ruiz y de los Reyes, 2014).

De esta forma se constata que la imagen del hotel constituye un elemento clave en el grado de satisfacción del turista (Chon y Olsen, 1991; Ejarque, 2005; San Martín, 2005; Carballo *et al.* 2012; Gallarza, Saura y Moreno, 2014; Velázquez, Gallarza, Saura y Blasco, 2015). Independientemente de las clasificaciones del proceso de formación de la imagen, ya sea real, proyectada, orgánica, inducida, compleja o imagen percibida (San Martín, 2005), es preponderante su papel en la complacencia y fidelidad del visitante.

Conforme con lo anterior se asumen los criterios de Chon y Olsen (1991); Echtner y Ritchie (1991), Carballo y Lastre (2012) y Carballo *et al.* (2012), quienes consideran que la satisfacción del cliente puede concebirse como el juicio derivado de la comparación entre las expectativas iniciales del individuo y su percepción de la experiencia turística, de lo que resulta la imagen real percibida por el cliente.

Por su parte, desde los aportes de Schumpeter (1934) —conocido como el creador de la teoría de la innovación—, la innovación de productos ha ido ganando en seguidores que la consideran elemento individual para posicionarse en el mercado o para ser más competitivos. En la literatura se registran varios conceptos de innovación de productos extendidos al sector turístico, muchos de ellos incluso provenientes de los aportes “schumpeterianos” (Hjalager, 1997; 2010 y 2015; Weiermair, 2006; Hall, 2009) y algunos concretamente aplicados al sector hotelero (Riley, 1983; Jacob *et al.*, 2003; Reiwoldt 2006; Informe COTEC, 2007; Hall y Williams, 2008; Pikkemaat, 2008 y Carballo, Carballo, Carballo y Yera, 2011).

En este artículo se asume concretamente la definición de Hjalager (2010), quien la propone como los cambios observados directamente por el cliente y que se consideran nuevos para la empresa o el destino en particular. En este concepto se

le otorga particular atención a la perceptibilidad que deben mostrar los cambios o mejoras del producto, ya que estos deben ser apreciables por el cliente y formar parte de su experiencia turística.

De igual forma en el desarrollo de la innovación de productos —tanto a través de mejoras incrementales como cambios radicales—, deben considerarse los contextos: económico, ambiental, social, tecnológico y de la competencia, los cuales determinan o influyen en dicho proceso. Igualmente se debe partir de las necesidades y potencialidades del hotel en materia de innovación, especialmente las dirigidas a satisfacer o superar las expectativas del cliente.

Por ello es necesario visualizar el impacto de la innovación en los distintos niveles de productos y delimitar cada uno de ellos, sobre todo porque cada nivel agrega más valor al cliente, según las propuestas de Kotler, Bowen y Makens (2004) y Serra (2003). En este artículo se asumen los tres niveles establecidos por Serra (2003) porque se adaptan mejor al producto turístico, en los cuales el núcleo del producto lo constituye el nivel básico, que se considera el servicio o beneficio básico que busca el cliente; el nivel tangible, que comprende lo que será ofrecido al consumidor a un precio en un momento dado y el nivel aumentado, que constituye la oferta global y está integrado por una serie de valores añadidos por encima de lo que espera el cliente.

Métodos

El estudio tiene naturaleza descriptiva-explicativa y se realiza mediante la selección de un caso de estudio para evaluar la influencia de la innovación de productos en la formación de la imagen percibida. En este proceso se trabaja en el Hotel Colonial Cayo Coco, cuya selección estuvo motivada por su condición de primer hotel construido en el destino e instalación insignia de este, por los repetidos cambios de imagen y cadenas que lo han administrado, por la imagen que proyecta bajo su estilo colonial y único en armonía con el ambiente natural y

la imagen del destino; así como para conocer la evolución de sus nuevos y mejorados productos, según el criterio de trabajadores y clientes.

Para el análisis se utilizaron metodologías mixtas (Castro y Godino, 2011), de manera que se incluyeron métodos del nivel teórico y empírico, como el análisis-síntesis, la inducción-deducción, la medición, la observación y la encuesta. La observación participante se realizó en la temporada alta y se extendió un mes, en el cual se consideró la primera semana de los meses enero y febrero y las últimas de marzo y abril, etapas en las que se registró la mayor afluencia de clientes repitentes. El objeto de la observación fueron los nuevos o mejorados productos generados en el hotel, así como los comportamientos y expresiones de clientes y trabajadores al valorar una mejora incremental o cambio radical en los procesos clave de la instalación.

Por otro lado, se aplican dos cuestionarios a una representación de trabajadores y de clientes repitentes para valorar, desde sus perspectivas, cómo ha influido la innovación de producto o la ausencia de ésta en la imagen que perciben estos turistas. Se trabaja con clientes repitentes, con al menos dos visitas a la instalación, ya que pueden dar un juicio fiable sobre los cambios o mejoras que perciben en el hotel y cómo estos superan o igualan sus expectativas con respecto a visitas anteriores.

El criterio de los trabajadores se utiliza fundamentalmente para valorar el compromiso de la organización con la innovación, para conocer las fuentes y obstáculos de esta y corroborar los criterios emitidos por los clientes. Se trabaja con los directivos y trabajadores de los procesos clave porque son los de mayor influencia en la satisfacción del cliente. Se consideran como tales: el alojamiento, la recepción, la animación y la restauración.

Sobre esta base se seleccionó una muestra de 120 clientes repitentes que visitaron la instalación en los meses de marzo y abril, además de 49 trabajadores

y directivos de los procesos clave del hotel. Se empleó el procedimiento probabilístico para determinar el tamaño de la muestra (Lohr, 1999), a través de un muestreo aleatorio simple. Como se conocía el volumen de población (305 clientes y 65 trabajadores) la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas (Cohen, 1988; Hernández, Fernández y Baptista, 2008), y se consideró un margen de error del 10 % y un nivel de confianza del 99,5 %.

Descripción de los instrumentos empleados

Los resultados se obtienen esencialmente de los cuestionarios aplicados a la muestra, así como de la guía de observación participante. La encuesta dirigida a clientes repitentes está integrada por seis bloques de preguntas que incluyen: datos generales del cliente, motivos de viaje, percepción, relación entre las expectativas y la satisfacción, clasificación de la instalación, repetitividad y recomendación del hotel. El instrumento fue diseñado y validado por los autores en estudios anteriores sobre la temática, entre los que se sitúan Carballo *et al.* (2012) y Blanco (2013).

Por otro lado, para determinar las características de la innovación de producto en la instalación objeto de estudio, se utilizó el anexo 1 de la Guía de Evaluación Integrada de la Innovación (Delgado, Edson y Oliveira, 2010), cuyo cuestionario está dirigido a directivos y trabajadores, integrado por 3 secciones de preguntas. La primera de éstas incluye los años de experiencia en la empresa, edad, sexo y función que desempeña. El segundo apartado está integrado por las estrategias genéricas que pueden tener lugar en la organización, las cuales debe ordenar el encuestado según el grado de importancia para la instalación. En la tercera sección debe jerarquizar, desde su percepción, la importancia conferida por el hotel a distintos objetivos de la actividad innovadora, fuentes de innovación y factores que obstaculizan la innovación. Los datos de las encuestas se procesaron con los softwares estadísticos SPSS versión 19.0 y Minitab versión 11.0.

Características de la instalación objeto de estudio

El Hotel Colonial Cayo Coco está situado en una de las zonas ecológicas más importantes del país, en un entorno de magníficas playas y belleza natural. La instalación fue inaugurada en 1993 con el nombre Jardín de los Cocos y categoría de 5 estrellas, bajo la administración de la cadena española Guitart Hoteles. Después de varios años de cambios de nombres y cadenas hoteleras encargadas de su gestión, en junio de 2012 el hotel dejó de ser administrado por la cadena Blau. Desde entonces pertenece al Grupo Cubanacán y opera como marca propia bajo la modalidad “todo incluido” con categoría de 4 estrellas.

Cuenta con edificaciones de estilo colonial, calles empedradas, plazas y jardines, 458 habitaciones distribuidas en módulos de 2 y 3 pisos, entre éstas se ofertan 12 lujosas *suites* con jacuzzi incluido. El proceso de alimentos y bebidas presenta varias tipologías de servicios entre los que se destacan: dos bufés, cuatro restaurantes especializados, dos parrilladas y siete bares. Dispone además de dos piscinas exteriores y una para niños, área deportiva con gimnasio, una pista de tenis, deportes náuticos, petanca, miniclub, discoteca, servicios de masajes; además de un programa de animación diurna y nocturna.

Su principal mercado es el canadiense, que representa el 98 % de los clientes, generalmente de la tercera edad, pertenecientes fundamentalmente a la clase media-baja. La estancia promedio es de una semana; con predominio del viaje en familia (Nápoles, 2011; Blanco, 2013). En consecuencia, al concebirse los nuevos o mejorados productos deben respetarse estas características, al igual que la imagen de estilo colonial; por otra parte, dichos productos deben poderse renovar de acuerdo a las tendencias del mercado y a la diversificación que demanda la repetitividad de algunos clientes.

Durante la observación se constató que el hotel se benefició con una profunda renovación de la planta hotelera y la innovación de productos estuvo dirigida a la

creación del miniclub y la piscina de chapoteo para niños, además de la apertura del restaurante El Colonial y varias mejoras incrementales, sobre todo en los servicios de restauración y animación. No obstante, se aprecia que no se han mostrado cambios o mejoras significativas en los productos y servicios ya existentes, los cuales han sido objeto de queja por parte de los clientes, sobre todo repitentes.

Resultados

Los cuestionarios utilizados en la investigación están integrados por la Encuesta de innovación y la Encuesta a clientes repitentes. Los resultados alcanzados se triangulan conjuntamente con la observación participante en los distintos procesos clave del hotel.

Encuesta de Innovación: importancia de las estrategias genéricas de negocio

En este apartado de la encuesta, los trabajadores deben ordenar las siguientes estrategias de negocios por grado de importancia para el hotel: diferenciación, diversificación, expansión, calidad, servicio al mercado, alta segmentación, liderazgo, costo, beneficio e innovación. En este caso, aunque se observa marcada diversidad sobre el grado de importancia atribuido a estas, los resultados reflejan mayor consenso en relación a dos estrategias específicas: el costo y la innovación. Respecto a estas, el 66,7 % de los encuestados considera el costo como la estrategia de mayor grado de importancia; en cambio el 80 % percibe la innovación como la estrategia de menor relevancia y a la que menos atención se le brinda en el hotel. Lo anterior corrobora que no existe compromiso explícito con la innovación y que prevalece el desconocimiento sobre su utilidad y ventajas para el óptimo desarrollo de la actividad hotelera.

Otras estrategias genéricas como la diversificación, diferenciación y expansión, relacionadas estrechamente con la innovación, muestran criterios poco

homogéneos, pero con tendencia al bajo nivel de importancia dentro de la estrategia de desarrollo del hotel.

Objetivos de la actividad innovadora

En este apartado para evaluar los objetivos de la actividad innovadora se utilizó como escala el rango de 0 (no aplicable) hasta 5 (muy importante). Como se aprecia en la **Figura 1** los objetivos de la innovación de producto a los que los encuestados otorgan mayor importancia son OAI-1: reemplazar los productos que están en declive o poco demandados, OAI-2: extender la gama de productos, OAI-5.5: rebajar los costos de producción por tiempo perdido, OAI-6: mejorar la calidad de los productos y OAI-8: reducir los daños del medio ambiente. En este sentido el 80 % de los encuestados los califica como tal, mientras que al objetivo OAI-4: mejorar la flexibilidad durante la prestación del servicio, solamente el 53,3 % lo percibe como importante. En este caso existe correspondencia entre los criterios de directivos y trabajadores, además de que los resultados de la observación arrojaron que el 84 % de los criterios documentados plantea la necesidad de procesos estandarizados, pero flexibles en la prestación del servicio y en función de las necesidades del mercado. No obstante, aún es escasa la existencia en la instalación de productos con estas características.

Por otra parte, el objetivo OAI-5.6: rebajar los costos de producción de nuevos productos es valorado por el 60 % de los directivos y trabajadores como poco relevante para impulsar el desarrollo de nuevos productos en el hotel, lo cual representa una situación negativa y contradictoria si se tiene en cuenta que los encuestados confieren gran importancia al costo como estrategia genérica del hotel y que en adición puede ser uno de los fines de la actividad de innovación en la organización.

Fuentes de ideas innovadoras

Las principales fuentes de innovación que identifican los encuestados son: los directivos de primer nivel, el consejo de dirección y la reunión de información, con el 93,3 % de los criterios en el primer caso y el 100 % en los dos últimos. Estos resultados evidencian que en la instalación el trabajo en colectivo constituye fuente de ideas para desarrollar nuevos productos; sin embargo, resulta preocupante que la fuente de innovación clientes sea considerada por el 46,7 % con baja y media importancia. Lo expuesto evidencia que no se identifica a los clientes como fuente de innovación para el desarrollo de nuevos productos o para mejorar los ya existentes, sobre la base de las necesidades y sugerencias del visitante. Este aspecto lacera la imagen que percibe el cliente del hotel al no verse reflejado en sus productos y servicios.

Factores que obstaculizan la innovación

En este apartado de la encuesta existe correspondencia en los criterios de los encuestados, al clasificar el 100 % de estos los costos elevados, la falta de fuentes de financiación apropiada y las dificultades para adquirir recursos materiales como obstáculos muy fuertes para la innovación de productos.

Tales limitaciones no justifican la carencia o falta de innovaciones, pues el diseño y mejora de algunos de sus productos y servicios no requiere, en la mayoría de los casos, cuantiosos recursos financieros.

Mediante la observación se pudo constatar que, tanto los trabajadores como los clientes, hacen referencias a cocteles nuevos y platos a base de recetas cubanas que en temporadas anteriores se introdujeron y en la actualidad no se ofertan, ni se diseñan e implementan otros que exploten el acervo culinario de sus chefs y la preparación de sus cantineros.

Con referencia a la infraestructura y equipamiento de las habitaciones y restaurantes, no sucede lo mismo porque la mejora de éstos sí requiere

mayormente de cambios e innovaciones radicales que no se realizaron durante las reparaciones llevadas a cabo en el hotel

Análisis de los resultados de la encuesta a clientes repitentes. Percepción de estos

En el análisis se presenta la descripción de los resultados más relevantes de los seis bloques contenidos en el cuestionario y se finaliza con la comparación entre las expectativas del cliente y su grado de satisfacción actual en el Hotel Colonial Cayo Coco.

El 59,2 % de los encuestados fueron mujeres y el 40,8 % hombres; la edad promedio fue de 52 años. El 50,2 % de los encuestados tiene como principales motivos de viaje las combinaciones de clima, baños en el mar, sol, cultura, salud y visita a amigos. Estas motivaciones de alguna manera condicionan las expectativas del cliente en cuanto a los productos que recibirá en el hotel; por tanto los atributos de los nuevos productos que se diseñen para satisfacer a estos clientes deben estar en correspondencia con lo anterior. La innovación en este sentido estuvo dirigida al desarrollo de nuevas actividades de animación en la playa; pero las de tipo deportivas y náuticas imitaban productos extranjeros y en ellas no se tuvo en cuenta las condiciones del entorno, ni la tecnología existente.

En esta propia sección de la encuesta se indaga sobre el número de visitas a la instalación y se obtuvo que los encuestados han venido al hotel de 2 a 16 veces. Fue iniciativa favorable clasificar de clientes VIP a aquellos con cuatro visitas o más. Esta decisión tiene mucha aceptación y ha influido en el incremento de las visitas; sin embargo, el diseño de productos diferenciados para estos clientes es prácticamente inexistente. Este hecho puede ser consecuencia de que aún los trabajadores y directivos no identifican a los clientes como fuerte vía para la generación de ideas de innovación.

En esta misma sección de la encuesta, pero en la indagación sobre las mejoras y transformaciones percibidas por el cliente, el 32,5 % de éstos señala que los cambios o mejoras son muy poco frecuentes, mientras que un 27,5 % calificó la presencia de renovaciones con un valor medio. En similitud de criterios, el 30 % de los encuestados manifestó preocupación e interés porque ocurran, al menos, algunas variaciones en los servicios y productos habituales del hotel, para que respondan a sus actuales necesidades de consumo (Figura 2).

Como se puede apreciar, la imagen percibida por el cliente repitente evidencia que los cambios o mejoras insertados en el hotel no han sido numerosos o significativos. Durante la observación en las cuatro semanas analizadas se identificaron como nuevos o mejorados productos el miniclub, la piscina de chapoteo para niños y el restaurante El Colonial (especializado en comidas españolas); así como las mejoras y tematización del restaurante El Caribeño (especializado en comidas cubanas). No obstante, existen numerosas quejas, alrededor del 45 %, relacionadas con la existencia de un menú en ambos restaurantes que distorsiona la propia tematización de sus comidas. En este sentido no existe correspondencia entre la innovación del producto y la calidad en su oferta.

También se registraron otras mejoras incrementales en la instalación como la nueva ambientación de las habitaciones a iniciativa de las camareras, la renovación de la infraestructura y ambientación del nuevo restaurante bufé Rocamar.

Interrelación entre expectativas, grado de satisfacción actual del cliente e imagen percibida

Esta sección de la encuesta es vital para visualizar el estado actual de la percepción del cliente con relación a varios atributos del producto hotel y de aquellos productos nuevos o mejorados devenidos de la innovación. En este

apartado es de mucha utilidad la intencionalidad de trabajar con clientes repitentes porque enriquece la valoración actual con las experiencias de viajes anteriores.

En la encuesta se relacionan veinte atributos que el encuestado debe calificar en cuanto a sus expectativas y el grado de satisfacción actual con ellos. Los atributos mencionados son: precio, calidad, relaciones humanas, restaurantes, variedad de comidas y bebidas, habitaciones, estética de las instalaciones, animación, actividades culturales diurnas, actividades culturales nocturnas, instalaciones para niños, instalaciones deportivas, actividades de naturaleza, sol y playa, piscinas, paisaje y naturaleza, asistencia médica, excursiones, compras y seguridad personal. Como se valoran tanto las expectativas como el grado de satisfacción actual, en el procesamiento de esta pregunta se trabaja con un total de cuarenta variables por cliente encuestado. Los encuestados deben otorgar calificaciones entre 0 y 5, donde 0 es sin criterio, 1 muy baja, 2 baja, 3 media, 4 alta y 5 muy alta.

Para la interpretación de los resultados de esta sección se analiza el valor de la moda, o sea, la calificación que más se repite por variable y en los casos donde las modas coinciden se toman en consideración los porcentajes más altos en las calificaciones emitidas por los clientes repitentes. A continuación se presentan los resultados más relevantes y diferencias más significativas entre variables.

Regularidades detectadas en el comportamiento de las expectativas y la satisfacción actual de los clientes repitentes

De las cuarenta variables evaluadas solamente el 40 % obtuvo la máxima calificación; sin embargo, el 60 % de ellas, incluyendo calidad, restaurantes, variedad de comidas y bebidas, estética de las instalaciones turísticas, diversiones, actividades culturales diurnas, instalaciones deportivas, compras, habitaciones, actividades culturales nocturnas, instalaciones para niños,

actividades de naturaleza y excursiones, alcanzó calificaciones entre 4 y 3 puntos (Fig. 3).

Lo anterior indica que las expectativas del cliente repitente no son muy altas, pues éste conoce las características de los productos y servicios que se ofrecen y los tiene catalogados de antemano. Sin embargo, la organización no varía sustancialmente la oferta, sino por el contrario, disminuye la calidad de los servicios y productos en busca tal vez de reducir los costos, que figuran como principal estrategia de negocio en el hotel.

Esto trae consecuencias negativas en la satisfacción del cliente y tendencia a quedar por debajo de las expectativas con productos y servicios ya conocidos por el turista que repite; además, evidencia la degeneración continua de la imagen percibida y los nefastos efectos que puede tener este fenómeno en la complacencia y posicionamiento del hotel.

En el caso particular de las expectativas y la satisfacción con la calidad, tanto de productos ya existentes como de aquellos nuevos o mejorados, se obtuvo que las primeras quedaron por encima de la segunda. En este sentido, la moda en las expectativas fue de 4 puntos para una frecuencia del 55,8 %, mientras que los restantes criterios estuvieron divididos entre calificaciones de 3 y 5 puntos (21,7 y 18,3 %, respectivamente). Por su parte, la variable satisfacción actual con la calidad presentó una moda de 3 puntos respaldada por el 63,3 % de los encuestados.

Mediante la observación participante se determinó que los resultados anteriores tienen como causa importante el deterioro consecutivo de los productos y servicios ofertados en el hotel, desde los de restauración hasta los de alojamiento y animación. En el caso de los productos nuevos que se han introducido como el miniclub, los restaurantes especializados, las mejoras en la decoración de habitaciones; así como las actividades en la playa, se ha apreciado el descenso

paulatino de los estándares o requisitos que los hicieron surgir, como la variedad de servicios, las tipologías y tematización de comidas, además de los recursos materiales.

Varios de estos problemas salen a colación al analizar el comportamiento de las expectativas y la satisfacción de las variables: restaurantes del hotel y variedad de comidas y bebidas (Fig. 3). Los restaurantes obtuvieron una moda de 4 puntos, el 75,9 % de los encuestados le otorgó ésta y la máxima calificación a este atributo. Sin embargo, la satisfacción se quedó por debajo con una moda de 3 puntos. En correspondencia, más del 50 % de los encuestados calificaron de 3 y 2 puntos el elemento mencionado.

Debido a ello, a través de la observación y mediante la propia encuesta, los clientes abundan sobre este aspecto y se refieren a la renovación del restaurante buffet Rocamar y del bar-cafetería La Placita; además de la apertura de un puesto de churros que no existía en la instalación y cuyo diseño contrasta muy bien con el estilo colonial. Estos cambios mencionados por el cliente no son aún suficientes para igualar, al menos, sus expectativas; pero de alguna manera constituyen puntos fuertes sobre los que se debe repensar el desarrollo de la innovación.

En otro sentido, la variedad tiene su mayor exponente a través de la innovación incremental. En el proceso de bares se constató mediante la observación participante, la creación de nuevos o mejorados cocteles; sin embargo, el carácter simple de algunas de estas innovaciones, como el cambio en la presentación y de ingredientes, apunta a que estas mejoras deben ser sustanciales y además bien recibidas por el cliente.

En las encuestas corporativas consultadas por los autores durante la temporada estudiada, el 90 % de las quejas se refiere a la insuficiente variedad y calidad de los alimentos, la escasez de vegetales y frutas frescas, además de la inconformidad con la limitada oferta de comida tradicional cubana.

Frecuentemente las sugerencias de los clientes están dirigidas a diversificar las comidas y ofertar nuevos tragos, creativos, coloridos, recetas autóctonas, pero con ingredientes naturales.

Otro atributo del hotel que no presentó correspondencia entre expectativas y satisfacción fueron las actividades de animación, las cuales están separadas en diurnas y nocturnas (ver tabla). En el caso particular de la animación, el 54 % de los clientes tenía altas expectativas al respecto (4 puntos), mientras que la satisfacción fue mayormente calificada como media, lo que la sitúa por debajo de las expectativas.

Lo mismo sucede con las actividades diurnas y nocturnas, aunque en el caso de éstas últimas coinciden la moda de las expectativas y la satisfacción, pues los clientes, sobre la base de sus visitas anteriores, juzgan este atributo como rutinario.

Por su parte, la observación participante evidenció que el hotel proyecta una imagen de descanso, tranquilidad y relax, lo que se corresponde con la realidad y con lo que perciben los clientes. Sin embargo, estos demandan nuevas actividades de animación, tanto diurnas como nocturnas, que incorporen atributos de la cultura nacional y el folklore caribeño, música cubana y grupos en vivo. Además, al asistir turistas en familia con la presencia de niños, es preciso incorporar más áreas dirigidas a este segmento en particular. El miniclub y la piscina de chapoteo para niños constituyen nuevos productos muy bien recibidos, aunque aún resultan insuficientes.

De forma general, en este apartado de la encuesta se analiza un atributo de gran importancia, que incluso constituye un motivo de viaje de muchos clientes: las relaciones humanas. En este elemento las expectativas calificadas de muy altas sobrepasaron el 55 % de los criterios y la satisfacción fue evaluada de igual forma por el 58,3 % de los encuestados. Este atributo de los productos y del hotel en

particular constituye un elemento diferenciador en la instalación y el grado de empatía entre clientes y trabajadores es un fuerte motivo para repetir la visita, recomendar el hotel y contribuir a una imagen percibida más favorable.

Clasificación de la instalación, intención de futura visita y recomendación por parte de clientes repitentes

El resultado de la percepción global de los clientes repitentes indica que el 70 % de ellos clasifica a la instalación como rutinaria (**Figura 4**), pero paradójicamente el 81,7 % desea visitar una vez más el hotel Colonial Cayo Coco y un 74,2 % lo recomendaría.

Estos resultados evidencian que la repetitividad de visitas está dada fundamentalmente por aspectos específicos que han contribuido a la fidelización de los clientes. Entre éstos se sitúan el precio, el ambiente, el estilo único; así como el trato con las personas del lugar, especialmente los trabajadores del hotel. Este último aspecto se corrobora además con la correspondencia entre expectativas y satisfacción actual que recibió el atributo de relaciones humanas.

CONCLUSIONES

La innovación de productos no constituye una herramienta en la gestión empresarial y por tanto no está posicionada en la mente de los directivos y trabajadores como una estrategia indispensable para la organización. Esta limitante puede estar relacionada con la ausencia, desde el propio Ministerio de Turismo, de una política de innovación en correspondencia con las necesidades y potencialidades de las propias instalaciones hoteleras.

La imagen percibida sobre los productos y servicios es desfavorable, esencialmente por su insuficiente variedad y diversificación; sin embargo, hay clientes repitentes que incluso recomiendan la instalación, por consiguiente, se

justifica profundizar en estos motivos que a su vez constituyen fuentes y objetivos de la actividad de innovación.

REFERENCIAS

BALOGLU, S. y MCCLEARY, W. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.

BEERLI, ASUNCIÓN., DÍAZ, G. y MORENO, S. (2007): Self-Congruity and Destination Choice. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 571-587.

BLANCO, K. (2013). *La innovación de producto en la formación de la imagen percibida del Hotel Colonial Cayo Coco*. Trabajo de grado, Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Ciego de Ávila *Máximo Gómez Báez*, Ciego de Ávila, Cuba.

CARBALLO, EDIANNY y LASTRE, C. (2012). Perfil del turista británico en el Hotel Meliá Cayo Guillermo, destino turístico Jardines el Rey, Cuba. *Turismo y Desarrollo Local*, 5(12), 1-15.

CARBALLO, EDIANNY., CARBALLO, E. y YERA, R. (2011). Del desarrollo de capacidades de aprendizaje a la satisfacción del cliente en una instalación hotelera. Caso Hotel Tryp Cayo Coco, destino Jardines del Rey, Cuba. *Revista de Investigaciones Turísticas*, (2), 82-101.

CARBALLO, EDIANNY., NÁPOLES, Y. y CARBALLO, E. (2012). Imagen percibida-satisfacción. La analogía para complacer al cliente. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 706-726.

Castro, W. F., y Godino, J. D. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). *Investigación en educación matemática*, XV, 99-116.

CHON, K. S. (1990). The role of destination image in tourism: a review and discussion. *The Tourist Review*, 45(2), 2-9.

- CHON, K-S. y OLSEN, D. (1991). Functional and Symbolic Congruity Approaches to Consumer Satisfaction/Dissatisfaction in Tourism. *Journal of the International Academy of Hospitality Research*. (3), 1-25
- COHEN, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N. Jersey: Lawrence Erlbaum.
- DELGADO, M., EDSON, M. y OLIVEIRA, H. (2010). Análisis comparativo de instrumentos de evaluación de la innovación tecnológica. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 1-8.
- ECHTNER, C. y RITCHIE, J. (1991). The Meaning and Measurement of Destination Image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- ECHTNER, M. y RITCHIE, B. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3-13.
- EJARQUE, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- GALLARZA, G., GIL, I. y CALDERÓN, H. (2002). Destination Image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*. 29(1), 56-78.
- GALLARZA, M., SAURA, G., y MORENO, A. (2014). El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. *Papers de Turisme*, (49-50), 7-23.
- GÂNDARA, G. (2008). A imagem dos destinos turísticos urbanos. *Revista Eletrônica de Turismo Cultural*, (Número especial), 1-22.
- HALL, M. (2009). Innovation and Tourism Policy in Australia and New Zealand: Never the Twain Shall Meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2-18.
- HALL, M. y WILLIAMS, A. (2008). *Tourism and innovation*. London-Canada: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

- Hjalager, M. (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- HJALAGER, M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- HJALAGER, M. (2015). 100 Innovations that Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.
- INFORME COTEC. (2007). *Tecnología e innovación en España*. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.
- JACOB, M., TINTORÉ, J., AGUILÓ, E., BRAVO, A. y MULET, J. (2003). Innovation in the Tourism Sector: Results from a Pilot Study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279-295.
- KOTLER, P., BOWEN, J. y MAKENS, J. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid, España: Prentice Hall.
- LOHR, L. (1999). *Muestreo: diseño y análisis*. Madrid, España: International Thomson Editores.
- MARTÍNEZ, Y. (2012). *Diagnóstico de la gestión de innovación y su desempeño en instalaciones hoteleras de la Cadena Gran Caribe del Destino Jardines del Rey*. Trabajo de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Ciego de Ávila *Máximo Gómez Báez*, Ciego de Ávila, Cuba.
- NÁPOLES, Y. (2011). *Estudio de la imagen percibida por el mercado canadiense en el proceso de creación y satisfacción de la demanda del Hotel Blau Colonial*. Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Ciego de Ávila *Máximo Gómez Báez*, Ciego de Ávila, Cuba.
- Nicolau, J. L., y Santa-María, M. J. (2013). The Effect of Innovation on Hotel Market Value. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 71-79.
- Nieves, J., y Segarra-Ciprés, M. (2015). Management Innovation in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 46(3), 51-58.

- OFICINA NACIONAL de ESTADÍSTICAS e INFORMACIÓN de CUBA (ONEI). (2016). *Turismo Internacional. Indicadores seleccionados de enero a diciembre 2015* (en línea). Recuperado el 15 de enero de 2016, de <http://www.onei.cu>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL del TURISMO (UNWTO). (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: Autor.
- PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Cuba: Partido Comunista de Cuba.
- PIKKEMAAT, B. (2008). Innovation in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187-197.
- REIWOLDT, O. (2006). *New Hotel Design*. Londres, Inglaterra: Laurence King Publishing.
- RILEY, C. (1983). New Product Development in Thomson Holidays UK. *Tourism Management*, 4(4), 253-261.
- RUIZ CRUZ y DE LOS REYES, E. (2014). *El turismo de cruceros en el mundo: análisis de las tipologías de cruceristas en el puerto de Málaga según la percepción de la imagen, satisfacción y lealtad al destino turístico de la capital*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Málaga, España.
- 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, España.
- SANTANA, M. y PALACIO, B. (2002). El proceso de formación de la imagen de los destinos turísticos: una revisión teórica. *Revista de Estudios turísticos*, 9(154), 5-32.
- SCHUMPETER, A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Nueva York, EE. UU.: McGraw-Hill.
- SERRA, A. (2003). *Marketing turístico*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

SIGUAW, A., SIMPSON, M., y ENZ, A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: a Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.

SOUSA, A. Á., VEIGA, G. R., LÓPEZ, J. L., RODRÍGUEZ, A. G., y BALO, R. E. C. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR: Revista de Ocio y Turismo*, 1(1), 19-50.

VARGAS, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Revista Alteridades*, 4(8), 47-53.

VELÁZQUEZ, B. M., GALLARZA, M. G., SAURA, I. G. y BLASCO, M. F. (2015). Causas y consecuencias sociales de la satisfacción de los clientes con hoteles. *Cuadernos de Turismo*, 11(36), 295-313.

WEIERMAIR, K. (2006). Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism? En OECD. (Ed.), *Innovation and growth in tourism* (pp. 53-69). Paris, Francia: Autor.

Recibido: 28/11/2015

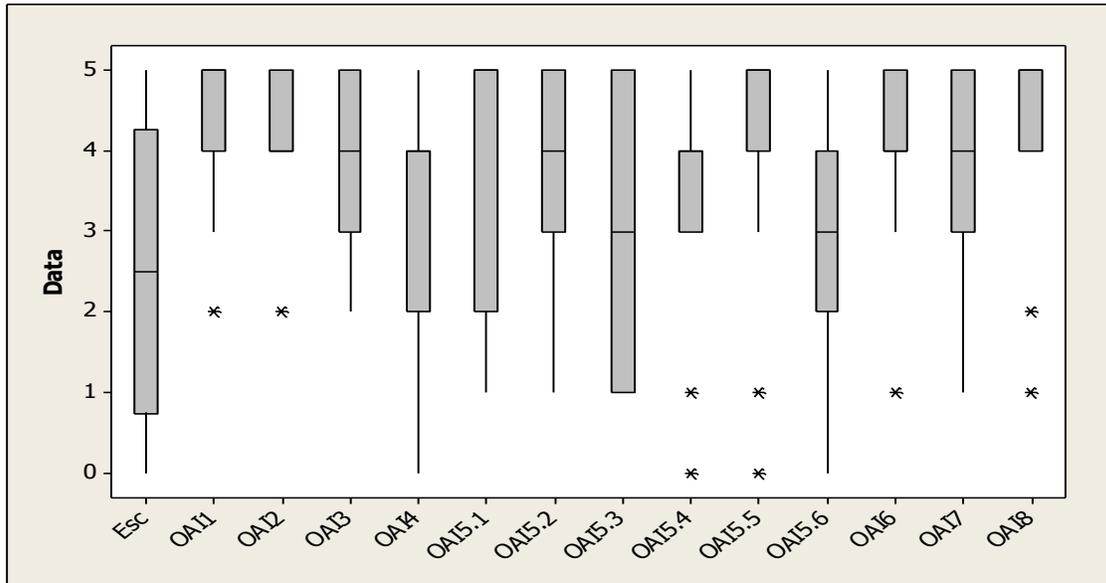
Aprobado: 16/02/2016

Edianny Carballo Cruz. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad *Máximo Gómez Báez* de Ciego de Ávila, Cuba. edianny@unica.cu

Expectativas y satisfacción actual: actividades de animación y culturales diurnas y nocturnas

		Expectativas de las actividades de animación	Satisfacción actual con las actividades de animación	Expectativas de las actividades culturales diurnas	Satisfacción actual de las actividades culturales diurnas	Expectativas de las actividades culturales nocturnas	Satisfacción actual de las actividades culturales nocturnas
N	Válidos	118,000	118,000	108,000	108,000	106,000	106,000
	Perdidos	2,000	2,000	12,000	12,000	14,000	14,000
Media		3,740	3,370	3,650	3,140	3,480	3,030
Moda		4,000	3,000	4,000	3,000	3,000	3,000
Desviación estándar		0,900	0,855	1,113	1,063	1,132	1,064
Mínimo		2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Máximo		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Fuente: elaboración propia

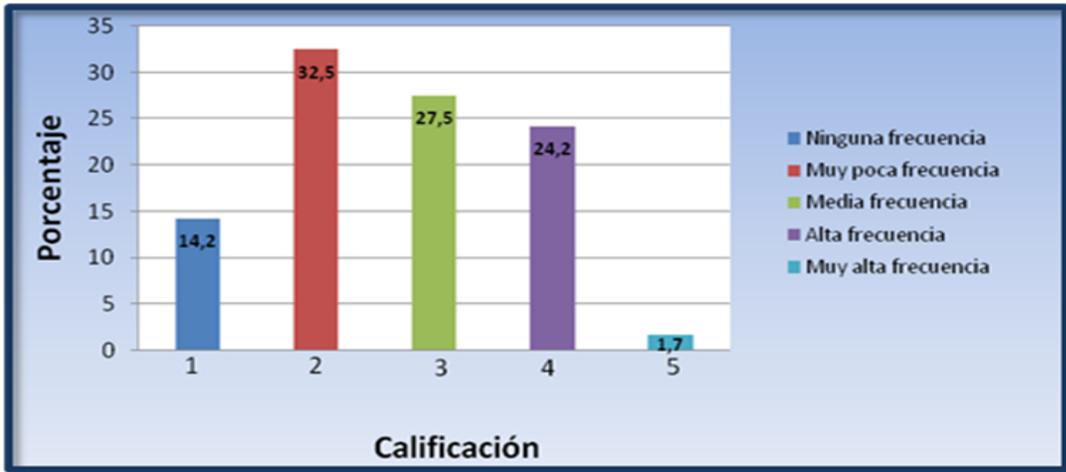


Leyenda:

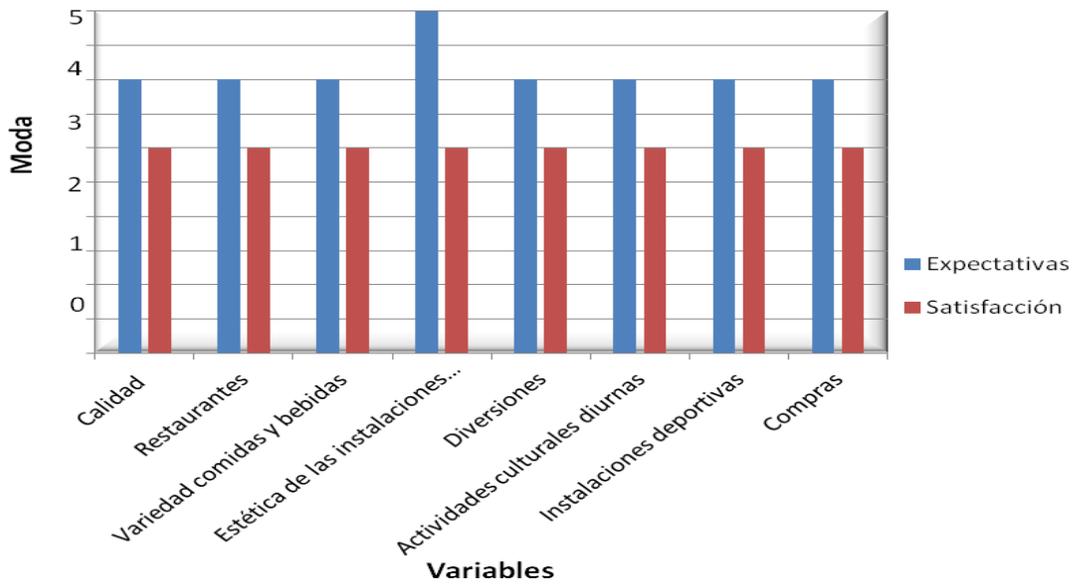
Fuente: elaboración propia

- OAI-1: reemplazar los productos que están en declive o poco demandados
- OAI-2: extender la gama de productos
- OAI-3: mantener la cuota de mercado y/o atraer otros
- OAI-4: mejorar la flexibilidad durante la prestación del servicio
- OAI-5.1: rebajar los costos de producción atendiendo a salarios
- OAI-5.2: rebajar los costos de producción atendiendo a consumos materiales en los procesos claves (A+B, alojamiento, animación)
- OAI-5.3: rebajar los costos de producción atendiendo a consumo de energía en la habitaciones y establecimientos de A+B
- OAI-5.4: rebajar los costos de producción atendiendo a productos y servicios pocos demandados
- OAI-5.5: rebajar los costos de producción por tiempo perdido
- OAI-5.6: rebajar los costos de producción de nuevos productos
- OAI-6: mejorar la calidad de los productos
- OAI-7: mejorar las condiciones de trabajo
- OAI-8: reducir los daños del medio ambiente

Figura 1. Objetivos de la actividad innovadora

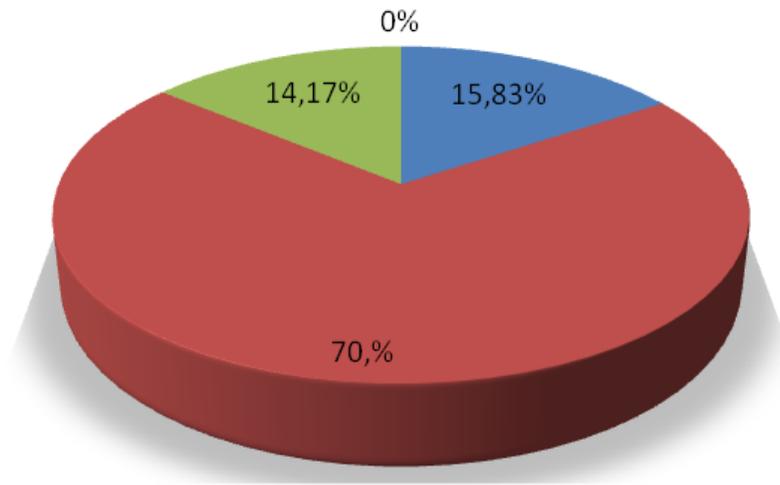


Fuente: elaboración propia
Figura 2. Cambios o mejoras en el hotel



Fuente: elaboración propia
Figura 3. Comparación entre las modas de expectativa y satisfacción con diferencias significativas

■ Desactualizada ■ Rutinaria ■ Renovada ■ Creativa e innovadora



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Clasificación de la instalación