

Artículo original

## Propuesta metodológica para el diseño de productos turísticos en el destino Cuba

### Methodological proposal for the design of tourism products in the destination Cuba


### Proposta metodológica para a concepção de produtos turísticos no destino Cuba



Sonia Caridad Ruiz Quesada<sup>1</sup>  0000-0003-2781-1324  [soniac@uo.edu.cu](mailto:soniac@uo.edu.cu)

Graciela María Castellanos Pallerols<sup>1</sup>  0000-0003-2542-5972  [gcp@uo.edu.cu](mailto:gcp@uo.edu.cu)

Irene Esther Díaz Conde<sup>1</sup>  0000-0002-0413-639X  [irenedc@uo.edu.cu](mailto:irenedc@uo.edu.cu)

Ariel Gamez Iglesias<sup>2</sup>  0000-0001-9847-7402  [ariel.gamez@upr.edu.cu](mailto:ariel.gamez@upr.edu.cu)

<sup>1</sup> Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

**Recibido:** 16/12/2021

**Aprobado:** 22/11/2022

## RESUMEN

Sustentada en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, aprobada en el año 2015 por la Organización de Naciones Unidas, el Plan de Desarrollo del Ministerio del Turismo hacia el 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, que describen la proyección del turismo en Cuba con ofertas relacionadas con el valor sociocultural, histórico, ambiental y económico, la presente investigación tiene como finalidad realizar una propuesta metodológica en aras de diseñar productos turísticos que consideren las dimensiones de sostenibilidad. Para lograr el objetivo planteado fueron estudiados diversos enfoques metodológicos para el diseño de productos turísticos y a raíz de las brechas detectadas se realizó una nueva propuesta. De esta manera, se creó una atractiva posibilidad de activación económica para el gobierno y los sectores operativos, que generara beneficios para las comunidades adyacentes y sus

administraciones, además de proveer de una nueva alternativa de negocio que permite aprovechar y preservar el patrimonio de la comunidad.

**Palabras clave:** desarrollo sostenible; producto turístico; turismo.

---

## ABSTRACT

Based on the 2030 Agenda for Sustainable Development, approved in 2015 by the United Nations, the Development Plan of the Ministry of Tourism towards 2030 and the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution for the period 2016-2021, which describe the projection of tourism in Cuba with offers related to the sociocultural, historical, environmental and economic value, this research aims to make a methodological proposal in order to design tourism products that consider the dimensions of sustainability. In order to achieve the proposed objective, several methodological approaches for the design of tourism products were studied and, as a result of the gaps detected, a new proposal was developed. In this way, an attractive possibility of economic activation was created for the government and the operational sectors, generating benefits for the adjacent communities and their administrations, in addition to providing a new business alternative that allows taking advantage of and preserving the community's heritage.

**Keywords:** sustainable development; tourism product; tourism.

---

## RESUMO

Com base na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030, aprovada em 2015 pelas Nações Unidas, no Plano de Desenvolvimento do Ministério do Turismo para 2030 e nas Orientações da Política Económica e Social do Partido e da Revolução para o período 2016-2021, que descrevem a projeção do turismo em Cuba com ofertas relacionadas com o valor sociocultural, histórico, ambiental e económico, esta investigação tem como objetivo fazer uma proposta metodológica a fim de conceber produtos turísticos que considerem as dimensões da sustentabilidade. Para alcançar o objetivo proposto, foram estudadas várias abordagens metodológicas para a concepção de produtos turísticos e, como resultado das lacunas detectadas, foi feita uma nova proposta. Desta forma, foi criada uma possibilidade atrativa de ativação económica para o governo e os sectores operacionais, gerando benefícios para as comunidades adjacentes e as suas administrações, bem como

proporcionando una nova alternativa empresarial que permite tirar partido e preservar o património da comunidade.

**Palavras-chave:** desenvolvimento sustentável; produto turístico; turismo.

## INTRODUCCIÓN

El propio crecimiento del turismo ha hecho que este sea estudiado como un fenómeno de naturaleza compleja por sus impactos económicos, socioculturales y medioambientales y se considere en la actualidad un posible factor de transformación y componente estructural de un país, territorio, región o localidad determinada.

El interés por el turismo se debe en buena medida a la influencia extremadamente significativa y los impactos que las actividades turísticas ejercen en el entorno donde se desarrollan. En este sentido, los impactos del turismo son el resultado de una compleja interacción de fenómenos, que se manifiestan en el vínculo entre los turistas, el área de destino y su población. De esta interacción, surge la llamada capacidad de carga, que es el umbral o límite de tolerancia más allá del cual se saturan las instalaciones, disminuye la satisfacción del cliente interno y externo, la población residente siente malestar por el aumento excesivo de turistas, se afectan localidades urbanas, existe contaminación sonora y ambiental, entre otras variables (Quintero Santos, 2004).

No obstante, positivamente, cada año este sector conserva la cualidad de ser uno de los motores de transformación social, concibiendo nuevas experiencias que indirectamente cambian la vida de sus consumidores, estableciendo así una herramienta para favorecer el desarrollo económico del mundo, generando oportunidades de emprendimiento, de nuevos empleos y aumento de ingresos. Esta actividad representa la necesidad dinámica de satisfacer el deseo intrínseco del ser humano de experimentar, sentir, percibir y explorar más allá de lo conocido (Quintero Santos, 2004).

En Cuba, en los años 2017 y 2018 la entrada de viajeros tuvo un comportamiento ascendente entre: 5559116 y 5769792 turistas respectivamente. Sin embargo, el comportamiento en el año 2019 fue de 5488560 turistas (Onei, 2020) debido fundamentalmente a la quiebra de Thomas Cook. A pesar de ello, con este indicador se generó una contribución importante al Producto Interno Bruto, lo que ha convertido al sector en motor impulsor de la economía nacional.

Ratificándolo como actividad priorizada dentro de la estrategia de desarrollo diseñada por el Estado para la obtención a corto y mediano plazo de ingresos en divisas que contribuyan a la recuperación económica y posibiliten su reinserción sobre bases radicalmente nuevas en el mercado económico internacional, la oferta del producto turístico cubano se está concibiendo buscando, como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas (Gutiérrez Castillo & Gancedo Gaspar, 2019).

Un producto que considere la naturaleza, la historia y la cultura del destino, que involucre la comunidad y la participación de la actividad no estatal como oferta turística complementaria, donde se perfeccione la calidad de los servicios, se utilicen tecnologías avanzadas, genere beneficios sin destruir los recursos, garantice la sostenibilidad y el dinamismo de la economía, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, así como sus ofertas para aumentar la competitividad de Cuba en estos mercados.

Para esto, Cuba cuenta con abundantes atracciones turísticas, recursos naturales no aprovechados, una idiosincrasia acogedora, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural y estabilidad política y seguridad para los turistas. Sin embargo, estos elementos no están siendo aprovechados para una comercialización más eficaz del destino. Existe envejecimiento de las carteras de opcionales de las Agencias de Viajes, falta de creatividad en los diseños de productos turísticos en relación con la tendencia del nuevo tipo de viajero y poca diferenciación de estos en relación con la competencia, además de no tenerse en cuenta cómo minimizar o eliminar los impactos negativos que está generando la actividad turística.

Por ende, la presente investigación se desarrolló con la finalidad de realizar una propuesta metodológica en aras de diseñar productos turísticos que consideren las dimensiones de sostenibilidad, contribuyendo a la diferenciación de su oferta turística, tributando al logro de las proyecciones estratégicas del Ministerio del Turismo, de fácil implementación y autogestión y respondiendo a las demandas específicas del entorno. Se consideran para el diseño los principios y el marco jurídico del Ministerio del Turismo, la Casa Matriz y la Organización Superior de Dirección Empresarial para la comercialización de los destinos.

Se favorece de esta forma el aumento de la visibilidad de los destinos, el posicionamiento de estos en el mercado y la atracción de inversionistas, proveedores y clientes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación, se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, entre los que se encuentran:

### Métodos teóricos

- Análisis-síntesis: para el análisis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- Inductivo-deductivo: en el diseño del instrumento metodológico para llegar a consideraciones fundamentales sobre el objeto de estudio
- Hipotético-deductivo: empleado en la formulación de la idea a defender de la investigación y en el arribo a conclusiones

### Métodos empíricos

- Observación directa: para caracterizar y describir el objeto de estudio
- Búsqueda heurística: para informarse del tema en diversas fuentes bibliográficas
- Tormenta de ideas: para la generación de nuevas ideas

### Métodos estadísticos

- Análisis de correlación entre variables y autores y de conglomerados jerárquicos para el estudio de las relaciones entre estos. Método de concordancia de Kendall, Matriz SAATY y voto ponderado, entre otros.

### Técnicas y herramientas

Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados, se utilizó el software Statistics Program for Social Sciences (IBM SPSS Statistics 20.0), el Software VOSviewer, el programa *Decision* y el Ucinet 6. Se emplearon además la Matriz BCG, el Campo de fuerzas y el Pestel, entre otras.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de los enfoques metodológicos, se trataron las variables siguientes por su cualidad inherente en la actividad de diseño de productos turísticos:

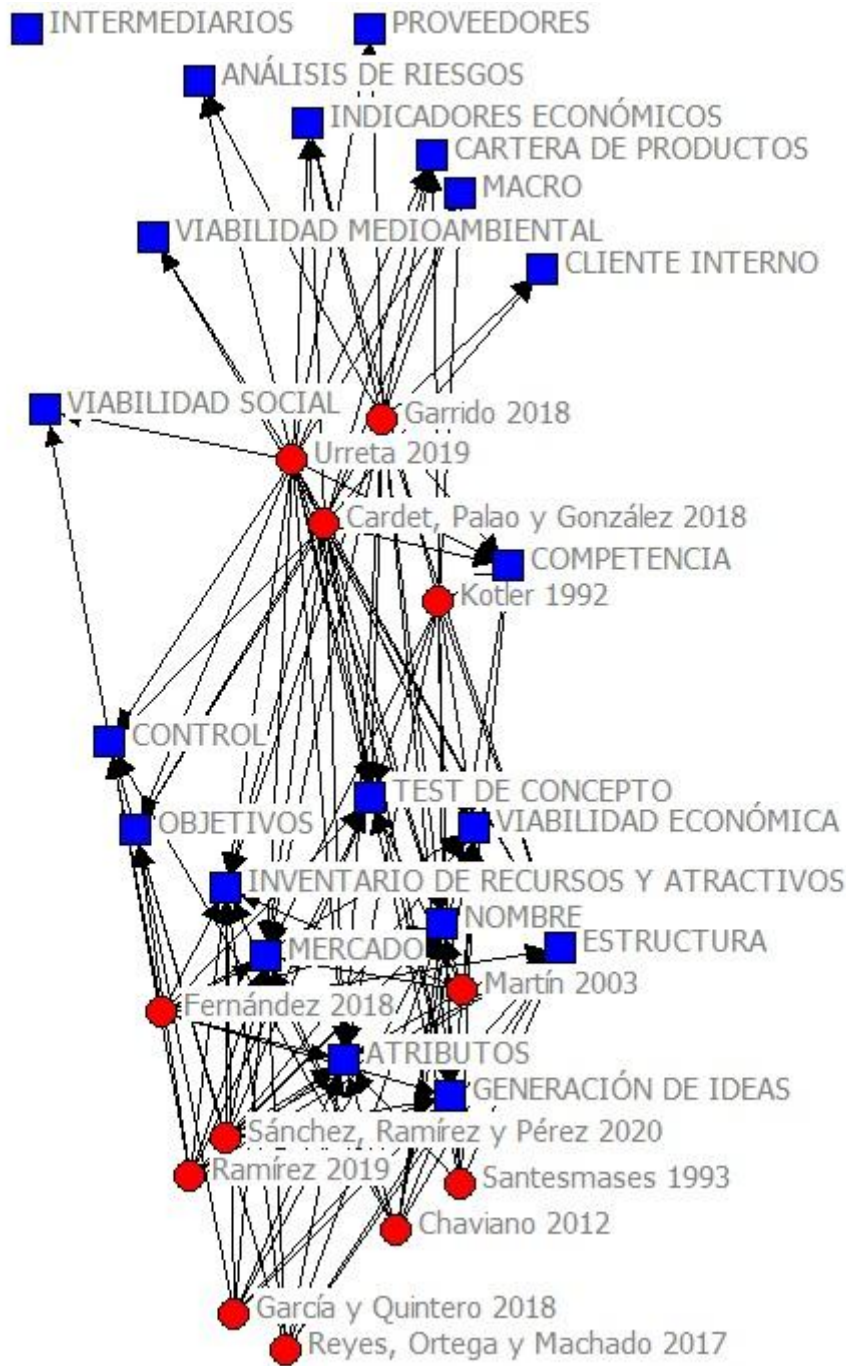
**Tabla 1** - Variables analizadas para el estudio

<b>Diagnóstico externo</b>					
<b>Macroentorno</b>	<b>Microentorno</b>				
	Mercado	Competencia	Proveedores	Intermediarios	
<b>Diagnóstico interno</b>					
Cartera de productos	Indicadores económicos			Cliente interno	
<b>Inventario de recursos y atractivos</b>					
<b>Producto</b>					
Objetivos	Generación de ideas	Concepto	Estructura	Riesgos	Test de concepto

Fuente: Elaborada por los autores

Los autores convidados para la comparación fueron: Kotler (2000), Santesmases (2007), San Martín (2006), Machado Chaviano (2013), Reyes Vargas et al. (2017), Cardet Fernández et al. (2018), García y Quintero (2018), Garrido (2018), Ramírez Hernández (2019), Urreta (2019) y Sánchez Sosa et al. (2020).

Aplicando el software Ucinet 6, se examinó la correspondencia entre las variables y los autores, arribándose a la conclusión de que la variable más tratada es *Producto*, específicamente la relación con su diseño, siguiéndole consecutivamente el diagnóstico externo, el inventario de recursos y atractivos y por último el diagnóstico interno, según se muestra en la figura 1.



**Fig. 1** - Red de relación entre autores y variable  
Fuente: Elaborada por los autores

Al concluir el análisis, se seleccionó la metodología que proponen Cardet Fernández et al. (2018), por ser la que posee un carácter más participativo, propicia la materialización de una mejor gestión de la actuación de los gestores del proceso de diseño en aras de satisfacer las necesidades de los clientes a través de una oferta de productos pertinentes, competitivos y sostenibles.

Sin embargo, se evidencia que carece de fases que viabilicen el proceso, no proporciona la retroalimentación con enfoque de mejora continua a partir de la implementación y ajuste de las desviaciones que pudieran presentarse y muestra las dimensiones de sostenibilidad de manera muy implícita. Además, no tiene en cuenta a los proveedores para llevar a cabo adecuadamente la logística en la prestación de los servicios que conforman el producto ni el análisis de riesgo del producto a modo de prevención ante eventos críticos. Una vez concluido el análisis, se adaptó dicha propuesta, quedando estructurada en 4 fases, 6 etapas y 7 pasos.

## **Fase I. Preparación**

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo del diseño de los productos turísticos.

### **Etapas 1. Involucramiento y equipo de diseño**

Consiste en implicar a todos los miembros de la entidad turística con el fin de lograr una óptima comunicación entre estos y el (la) investigador(a). Se informa a los trabajadores el propósito del estudio y su importancia, asegurando desde el inicio un alto grado de compromiso por parte de los mismos. Se hace ver la necesidad de disminuir la resistencia al cambio, impidiendo la obtención de resultados no válidos.

Crear un equipo multidisciplinario que facilite la generación de ideas y la ejecución del trabajo, atendiendo a su coeficiente de competencia. Para ello, se propone emplear como herramienta para la toma de decisiones el software *Decision*, partiendo de la aplicación a los candidatos de una encuesta para determinar el grado de competencia.

Se ha de tener en cuenta la población de individuos para seleccionar la muestra, así como las reglas de imparidad para la confección del grupo de experto.



Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias, tormentas de ideas, trabajo en grupo, encuestas, entrevistas, entre otras.

## **Fase II. Diagnóstico**

Objetivo: Caracterizar la situación actual.

### **Etapas 2. Diagnóstico externo**

#### **Paso 1. Análisis del macro y microentorno**

##### **Macroentorno**

Recopilar y analizar información acerca del ambiente externo, teniendo en consideración cómo pueden evolucionar sus componentes (económico, demográfico, tecnológico, político-legal, sociocultural, medioambiental) y cómo puede afectar esta evolución a la posición competitiva del destino objeto de estudio. Es decir, si ellos pueden representar oportunidades o amenazas para la entidad.

Se propone como técnica el análisis Pestel.

##### **Microentorno**

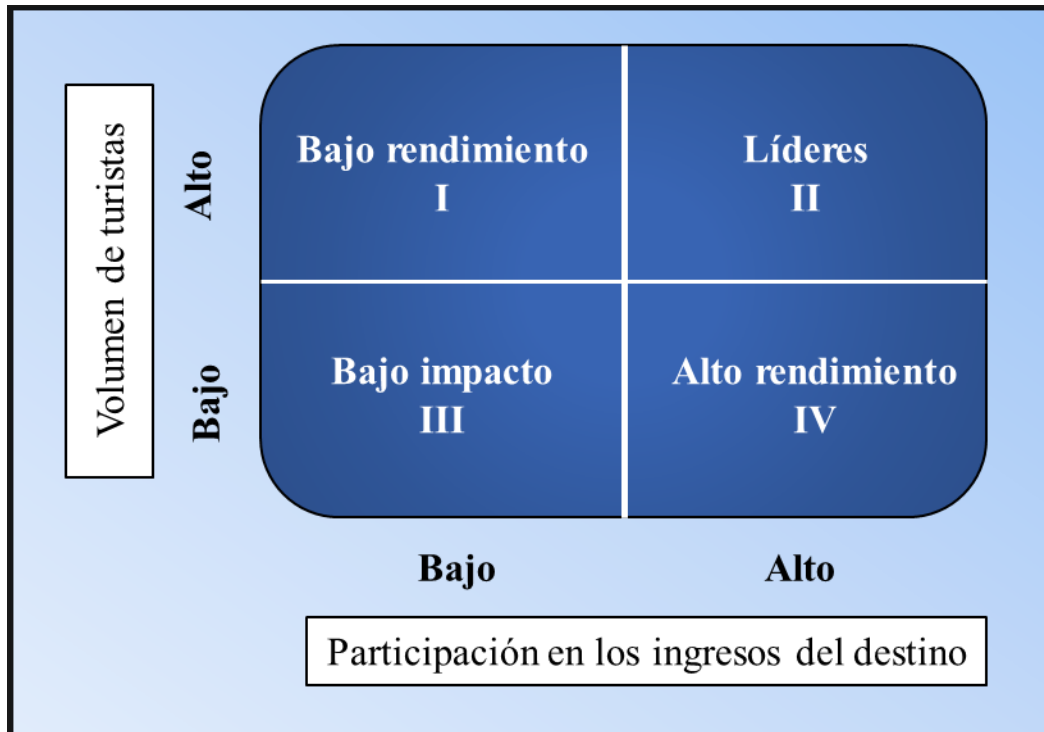
- **Mercado**

Se sugiere tratar el análisis del mercado, considerando los elementos siguientes: evolución del mercado y sus previsiones, características del mercado y cuota del mercado de la organización.

**Evolución del mercado:** se centra en el análisis de la cantidad de arribos de turistas por mercado al destino analizado, así como la división por tipo de turismo (cuántos compran turismo de naturaleza, de ciudad, de sol y playa entre otros.)

**Características del mercado:** se recomienda considerar los elementos siguientes: clasificación de los clientes, satisfacción, análisis de demanda (tendencia, estacionalidad y proyección).

Se sugiere realizar un estudio sociopsicológico que permita clasificar los clientes, conociendo las costumbres y características de acuerdo con el segmento al que pertenecen (ingreso per cápita, gustos y preferencias, promedio de edad, principales motivaciones, entre otras variables), todo ello con la finalidad de conformar el perfil del cliente. Para esto se puede emplear la Pirámide de clientes o la matriz de clasificación siguiente.



**Fig. 2** - Matriz de clasificación de clientes

Fuente: Ruiz Quesada (2014)

- **Satisfacción de los clientes:** Por norma general, los consumidores comparan el servicio percibido con sus expectativas de servicio. Si el percibido es inferior a las expectativas, los consumidores se decepcionarán. Si el percibido alcanza o supera las expectativas, los consumidores volverán a solicitarlo. Debido a que los deseos y expectativas cambian con el tiempo, se hace necesario realizar un análisis que mida la calidad del servicio, teniendo en cuenta las dimensiones para un turismo sostenible, por lo que se propone emplear el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (Morais Pena et al., 2013) que operacionaliza la calidad del servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones del cliente, valorando ambas en tres dimensiones (económica, sociocultural y medioambiental).

Según estos autores, la calidad del servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto o servicio. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

Después de la aplicación de SERVQUAL, una herramienta que facilita la creación de planes de acción es la gráfica para comparar expectativas y percepciones de los clientes. Las percepciones se ubican en el eje X y las expectativas en el eje Y. El objetivo de esta gráfica es identificar en qué cuadrante quedan ubicados cada uno de los puntos (P; E), ya que cada cuadrante implica un tratamiento diferente.

- I. Explotar y vigilar: son los aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados según sus percepciones
- II. Mejorar: aspectos que son muy importantes para el cliente, pero se están evaluando mal, por lo que cada uno de los puntos representa un área de oportunidad para el objeto de estudio en la que debe aplicarse
- III. Vigilar: aspectos que son de baja importancia y evaluación, los cuales se deben vigilar ya que cualquiera de ellos puede convertirse en importante con el transcurso del tiempo
- IV. Chequear inversión de recursos. Incluye aspectos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones

- **Tendencia de la demanda:** El concepto de tendencia refiere la dirección general de la variable en el período de observación, o sea, es el cambio a largo plazo de la media de la serie. Para realizar el análisis de tendencia de la demanda, se sugiere el empleo del sistema computacional SPSS o Statgraphics Centurion, debido a su confiabilidad, operacionalidad, rapidez, flexibilidad en el manejo de la información primaria y posibilidades de graficar.

- **Estacionalidad:** La estacionalidad de la demanda puede entenderse como fluctuaciones periódicas y rítmicas de la variable en períodos de tiempo más cortos, generalmente asociadas con las estaciones, aunque por extensión se aplican a cualquier intervalo de tiempo dentro del año. Del mismo modo, se reconoce como índice estacional, la medida de aquellos movimientos de una serie de tiempo que recurren poco más o menos con regularidad, en los mismos meses de años sucesivos (Ruiz Quesada, 2014). Existen diversas formas de medir las variaciones estacionales y se corrobora

que el método del Porcentaje Promedio resulta el de mayor utilización para este propósito, por lo que es el sugerido para su cálculo o el empleo del sistema computacional SPSS.

- **Proyección de la demanda:** Se sugiere el empleo del sistema computacional SPSS o Statgraphics Centurion para la aplicación de los diferentes modelos de alisamiento exponencial por sus bondades, relacionadas con la rapidez del procesamiento, la flexibilidad en el manejo de la información primaria, las posibilidades de graficar, además de determinar automáticamente las constantes de alisado, que hacen mínima la medida del error del pronóstico.

**Cuota del mercado:** Se refiere al porcentaje de ventas del destino objeto de estudio con relación al volumen de ventas del sector.

Se sugiere realizarla partiendo del comportamiento de los turistas anuales en el destino, en correspondencia con la cantidad de turistas anuales en el sector.

Una vez analizado esto, se propone determinar las reservas de mercados que van a ser explotadas por el destino, que no es más que la diferencia existente entre cien y la cuota de mercado.

- **Competencia**

Los competidores del producto se deben evaluar para conocer la posición que ocupa este dentro de la competencia. Para ello, se propone tener en cuenta las siguientes variables: productos que ofertan (analizar qué incidencia tienen estos en cuanto a: prosperidad local, calidad del empleo, equidad social, satisfacción del cliente, gestión del territorio, de la energía, del agua, de los residuos, protección del patrimonio cultural, oferta cultural, contribución al desarrollo local), precios, cuota de mercado y mercados meta, canales de distribución, promoción, situación económica-financiera, entre otras.

Para realizar el análisis, se propone la matriz de evaluación de competidores.

- **Intermediarios**

La utilización de intermediarios se hace imprescindible para llegar al consumidor final, por lo que es necesario realizar un análisis y seguimiento sistemático de todo lo que está afectando a estos canales de distribución para estudiar cómo está influyendo esto en la comercialización del producto y, a la vez, proponer acciones de mejora.

En el análisis, se sugieren las etapas que posibiliten al destino objeto de estudio las decisiones acerca de la selección de sus intermediarios: Tour Operador y/o Agencias de Viajes, atendiendo a su clasificación y caracterización.

#### - **Clasificación de los intermediarios**

Se realiza teniendo en cuenta el volumen de turistas que mueven según la modalidad de venta (hacia instalaciones, excursiones, entre otras) y de acuerdo con la participación en los ingresos del destino.

La clasificación puede realizarse atendiendo a parámetros cuantificables (cupos reales, pax, volúmenes de ingreso u otros según sea el objeto de estudio) mediante un Diagrama de Pareto que los agrupa en tres: A, B y C, y permite al destino la identificación de qué intermediario es el más conveniente para la actividad de comercialización.

#### - **Caracterización de los intermediarios**

Una vez clasificados, los intermediarios deben ser caracterizados dentro de los grupos. Con este propósito, se establecen los indicadores que influyen en la operación y que deben ser tenidos en cuenta, estos pueden variar en los diferentes destinos objeto de estudio, atendiendo a: modalidad de turismo que explotan, tipos de mercados que operan y, en general, en correspondencia con los objetivos y estrategias comerciales que se establecen.

Posteriormente se proceden a evaluar, utilizando para ello la Matriz de Análisis Diferencial.

- **Proveedores**

Los suministradores se clasifican en dos grupos:

1. Logísticos: suministran las materias primas y materiales para la confección del producto
2. De servicios: ofertan servicios para complementar el producto

Para realizar este análisis, se sugiere conocer el nivel de flexibilidad que poseen, así como su clasificación y caracterización, garantizando que a la hora de confeccionar el producto, este se conciba sin fallas y con la calidad requerida.

Para el análisis de flexibilidad, se propone estudiar el comportamiento del indicador de exigencia técnico-organizativa relacionado con el objeto de trabajo, lo que permitirá conocer qué posibilidad tiene la instalación de adoptar determinados cambios sin incurrir en elevados costos y en un plazo racional.

Flexibilidad del objeto de trabajo

$$FOT = \sum_{i=1}^n \frac{\left(1 - \frac{1}{POi}\right) Wi}{\sum_{i=1}^n Wi}$$

donde:

Wi: Coeficiente de importancia

POi: Cantidad de materiales distintos que se pueden utilizar en la confección del producto

La clasificación se propone desarrollarla mediante el Diagrama de Pareto, teniendo en cuenta los ingresos y/o el volumen de pax. Esto permite dirigir, diferenciar y concentrar los esfuerzos de aprovisionamiento hacia donde sea más eficaz.

## Paso 2. Inventario de recursos y atractivos

Realizar un inventario de los recursos, atracciones, accesos y actividades existentes en la zona objeto de estudio, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Tipo de recursos: naturales, patrimonio tangible e intangible, entre otros
- Grado de conservación: alto, medio, bajo
- Vocación: ¿para qué se puede utilizar? Ejemplo: visita contemplativa, recreación, entre otros
- Uso actual: parque, centro cultural, museo, plaza, restaurante, bar, mirador
- Aprovechamiento: si es aprovechado por el turista u otras personas
- Capacidad de carga turística: cantidad de clientes que admite por hora

Posteriormente, evaluar estos recursos a través de la Matriz del Índice de Atractividad, que se fundamenta en información de entrada proveniente de la caracterización anterior.

### **Etapas 3. Diagnóstico interno**

Recopilar información sobre los aspectos del objeto de estudio que tienen importancia desde el punto de vista estratégico. Este análisis interno permitirá identificar los puntos fuertes y débiles, que constituirán respectivamente fuentes de ventaja competitiva o los que han de ser corregidos o reforzados.

Entre los puntos que se han de revisar están:

#### **Cartera de productos**

Se propone evaluar esta cartera por líneas de negocios y productos a partir de los resultados comercializables que tiene el objeto de estudio, mediante el método desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años 60, conocido como Matriz BCG. Este método tiene en cuenta dos direcciones fundamentales: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado.

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos del objeto de estudio y de las posibles reacciones de la competencia.

#### **Análisis de los resultados económicos y comerciales**

Resulta indispensable dentro del estudio del entorno interno determinar la situación financiera del objeto de estudio, para lo cual se propone que se evalúen los indicadores: ingresos, costos, beneficio bruto, gastos y beneficio neto, por su influencia en la toma de decisiones comerciales. Además, analizar según las características del objeto de estudio: la evolución de la cartera de negocios por líneas, productos y contratos, el comportamiento de las oportunidades de mercado y el comportamiento de la promoción; ventas de las excursiones convencionales y nacionales y servicios turísticos (en el caso de las Agencias de Viajes) entre otros de indicadores de interés, con el fin de determinar fundamentalmente cuánto se ha de mejorar en cuanto a la visibilidad económica que poseen los productos y, por ende, el objeto de estudio.

## **Evaluación del personal**

Para la evaluación del personal, se propone aplicar una encuesta de satisfacción del cliente interno, la cual se sugiere sea procesada mediante el empleo del software IBM SPSS Statistics 20.0.

### **Etapas 4. Conclusiones del diagnóstico**

Una vez realizado el diagnóstico externo e interno, se detectan factores de ventaja y desventaja competitiva, que posee y/o enfrenta la organización en relación con sus principales competidores. Estos factores se pueden clasificar en amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, o bien considerarse fuerzas que impulsan u obstaculizan la comercialización del producto turístico.

Se sugiere realizar este análisis, empleando la Matriz de Campo de fuerzas ya que las fuerzas impulsoras o positivas son las que traen cambios a la situación actual y las fuerzas restringentes o negativas conservan el *status quo*, aunque existen técnicas como la matriz DAFO y otras.

La técnica consiste en descubrir y cuantificar esas fuerzas en un sentido y en otro. A partir de esta descripción y cuantificación, se tendrán elementos de juicio para cambiar la situación. Con este método, las acciones que se tomen estarán generalmente minimizando el impacto de las fuerzas restringentes y maximizando el impacto de las fuerzas impulsoras.

Si se genera el cambio, se procede al diseño o rediseño del producto, si no, se analizan cuáles son las brechas que lo impiden y se trazan acciones que las cierren para poder provocarlo.

### **Fase III. Creación del producto**

Objetivo: Crear un producto competitivo, con carácter auténtico y sostenible, que aproveche los recursos históricos, socioculturales y medioambientales del destino así como sus atractivos.

### **Etapas 5. Diseño conceptual y estructuración del producto**

#### **Paso 3. Generación de ideas**

Se establecen los objetivos del nuevo producto, los que estarán en correspondencia con los objetivos, las características y proyecciones en que se enmarca el objeto de estudio que lo gestiona. Luego se provoca la generación de ideas, las cuales deben estar en función de los resultados de los análisis



anteriores, teniendo en cuenta los factores esenciales a cumplir para garantizar la sostenibilidad del mismo. Para ello se pueden realizar sesiones de trabajo con el equipo de expertos, donde se empleen técnicas como: tormenta de ideas, mapas mentales, pensamiento proyectado, entre otras.

Posteriormente se debe realizar el cribado de ideas, para lo que se propone aplicar el método de concordancia de Kendall, seleccionando como prioritarias las que queden por encima del límite superior (T).

#### **Paso 4. Crear el concepto del producto**

Luego de haber definido la idea seleccionada del proyecto y de conocer de una manera más profunda al potencial cliente, se analiza cuál será el concepto, es decir, en una idea central fuertemente asociada a la primera imagen y a construcciones mentales que permitirán dar forma a todo el diseño posterior. Y al final de este proceso, nacerá el nombre comercial del producto, el cual es un factor determinante en las decisiones de compra de los clientes. Para ello se pueden emplear técnicas de neuromarketing (*eye tracking*, electromiografía, *test* de asociación implícita, entre otras), apelando a los estímulos del consumidor y provocando reacciones positivas en cuanto al producto.

#### **Paso 5. Estructuración del producto**

Al definir el mix de servicios, estos deben estar relacionados con las demandas del mercado meta hacia el cual está orientado el producto, el tipo de producto, los atractivos que lo integran, las actividades a realizar, los beneficios que se esperan obtener, la idea y el concepto de este. El mix de servicios estará compuesto por el servicio principal, el que guarda relación directa con la satisfacción de las necesidades y deseos primordiales del público objetivo, los servicios secundarios que reciben los clientes como parte del producto y que le añaden valor al principal y los servicios generales, comunes para cualquier tipo de producto y que hacen posible el viaje. Una vez estructurado el producto, se establece el precio de venta.

#### **Paso 6. Análisis del riesgo**

Una vez concluido el diseño, es necesario definir las acciones que deben desarrollarse para contrarrestar los posibles riesgos que pudiesen acometerse. En este proceso de análisis, se hace preciso:

- Identificación de los eventos críticos en el entorno del diseño
- Análisis de los eventos críticos
  - Impactos de los eventos sobre el diseño
  - Probabilidad de que los eventos se produzcan
  - Prioridad de realización de los eventos
- Definición de las acciones que deberán ser realizadas
  - Medidas preventivas
  - Medidas contingentes (de emergencia)

Técnica a emplear: matriz de riesgos

### **Paso 7. Evaluación**

El producto diseñado se somete a juicio evaluador de los clientes finales a través de un *test* de mercado aplicado a una muestra seleccionada, el cual debe presentar una descripción detallada del producto (incluidas sus características y cualidades) con el objetivo de ver el nivel de aceptabilidad. Si los resultados no son efectivos, se repite el procedimiento a partir de la Fase II o III, según corresponda, garantizando, mediante el ciclo de mejora continua, que la satisfacción del cliente se corresponda con sus requerimientos.

Es válido señalar que para comercializar el producto se deben prever los costos, gastos, ingresos y la posibilidad de compensar la inversión, así como el análisis de su viabilidad social y medioambiental para que el mismo sea rentable y sustentable. Para ello se propone el cálculo de los indicadores para un turismo sostenible (índice de sostenibilidad ambiental, social y económica).

### **Fase IV. Implementación y control**

Objetivo: Evaluar el desarrollo del producto a través de los indicadores de control propuestos.

### **Etapa 6. Lanzamiento y ajuste**

Una vez aprobado el nuevo diseño, se procede a su lanzamiento. Se sugiere que de manera simultánea se realicen acciones de comercialización que contribuyan a posicionarlo en el mercado.

Finalmente, se propone analizar de manera periódica indicadores de carácter general, los cuales servirán como soporte de control, tales como: Comportamiento del nuevo producto, Gasto por peso

de ingreso de operaciones, Índice de productividad del trabajo, Evolución del nuevo producto en la cartera de negocios, Comportamiento de la promoción del nuevo producto, Índice de satisfacción del cliente, entre otros.

Además de indicadores de los índices de sostenibilidad tales como: Intensidad de uso de materiales, Consumo per cápita de energía, Proporción de consumo de recursos de energía renovables, Generación de residuos sólidos, Generación de residuos peligrosos, Generación de residuos radioactivos, Reciclaje y reúso de residuos, Distancia viajada per cápita por tipo de transporte, Emisiones de gases de invernadero, Consumo de sustancias reductoras de ozono, Intensidad de la extracción de madera, Área de tierra permanentemente cultivable y arable, Tasa de desempleo, Razón entre el promedio salarial de mujeres y hombres, entre otros.

De todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la propuesta metodológica para el diseño de productos turísticos en el destino Cuba que se constituye en una herramienta que permite tomar decisiones, basadas en un conjunto de análisis que se erigen en fundamentos para desarrollar las proyecciones sobre un nuevo producto turístico con una gran objetividad, reduce el riesgo en la toma de decisiones. La propuesta tiene como principio la flexibilidad, lo que le permite ser utilizada en diferentes tipos de productos turísticos, tales como: excursiones, ofertas hoteleras y extrahoteleras en cualquier destino del país, siempre y cuando tenga en cuenta las particularidades del destino y del tipo de actividad específica donde se aplique. Sin embargo, es necesario destacar que para su utilización efectiva es necesario la creación de un sistema de información que por lo general constituye un elemento con insuficiencias en el sector del turismo. Así mismo es necesario capacitar al cliente interno, especialmente en la utilización de las técnicas y herramientas desarrolladas.

La investigación realizada permitió arribar a una serie de generalizaciones:

1. La red de relación entre autores y variables permitió determinar puntos en común entre los enfoques metodológicos analizados, fue seleccionado el que posee mayor carácter participativo para el diseño de productos turísticos.
2. La metodología propuesta en la presente investigación está estructurada en 4 fases, 6 etapas y 7 pasos, a través de los cuales se relacionan elementos significativos para el diseño de productos turísticos en un destino, tomando como basamento científico la revisión de bibliografía actualizada y de prestigio en el campo de la temática estudiada.

3. En la metodología, se proponen métodos, procedimientos, herramientas y softwares de apoyo que contribuyen a gestionar los diferentes elementos que la componen y permiten perfeccionar el proceso de toma de decisiones.
4. El carácter generalizador con el que se diseñó la metodología le confieren pertinencia para su validación y aplicación gradual en dependencia de las características de los destinos receptivos de turismo.
5. La propuesta metodológica descrita ofrece una solución a las problemáticas planteadas y demuestra su utilidad práctica como una herramienta que permite perfeccionar el proceso de diseño de productos turísticos sostenibles, aprovechando los recursos históricos, socioculturales y medioambientales, lo que contribuirá a la diferenciación de la oferta turística, la satisfacción del cliente y la competitividad del destino Cuba.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardet Fernández, E., Palao Fuentes, R., & González Sainz, Y. (2018). Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. *Retos de la Dirección*, 12(1). <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/2203>
- García Reinoso, N., & Quintero Ichazo, Y. (2018). Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo - RIAT*, 14(1), 52-64. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2018000100032>
- Garrido, S. J. (2018). *Diseño de productos turísticos*. Paraninfo.  
<https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428337830/disenio-de-productos-turisticos>
- Gutiérrez Castillo, O., & Gancedo Gaspar, N. (2019). Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000). *Revista Economía y Desarrollo*, 131(2), 71-93.  
<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/617>
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing* (10.ª ed.). Person Education S.A.
- Machado Chaviano, E. L. (2013). Integración y diseño del producto turístico: Aplicado a a Región Central del destino Cuba. *GeoGraphos*, 4(35), 69-92.  
<https://doi.org/10.14198/GEOGRA2013.4.35>

- Morais Pena, M., Santos da Silva, E. M., Rizzato Tronchin, D. M., & Melleiro, M. M. (2013). The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*, 47(5), 1235-1240. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420130000500030>
- Onei. (2020). *Turismo internacional. Indicadores seleccionados. Enero-diciembre 2019*. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. <http://www.onei.gob.cu/node/14814>
- Quintero Santos, J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. *Anales del Museo de América*, (12), 263-274. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180522>
- Ramírez Hernández, O. I. (2019). Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local. *Retos*, 9(17), 127-143. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.08>
- Reyes Vargas, M. V., Ortega Ocaña, Á. F., & Machado Chaviano, E. L. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 250-275. <https://doi.org/10.5209/REVE.53242>
- Ruiz Quesada, S. C. (2014). *Metodología para la gestión de la calidad del servicio de recepción de cruceros en el destino Santiago de Cuba* [Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente]. <http://www.eduniv.cu/items/show/2709>
- San Martín Gutiérrez, H. (2006). Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: Adopción de un enfoque integrador [Doctorado en Economía, Universidad de Cantabria]. En *Tesis Doctorales en Red (TDR)*. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/1176>
- Sánchez Sosa, S. L., Ramírez Pérez, J. F., & Pérez Hernández, I. (2020). Procedimiento para el diseño de productos agroturísticos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2), 166-182. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/304>
- Santesmases Mestre, M. A. (2007). *Marketing: Conceptos y estrategias* (5.ª ed.). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=307075>

Urreta Okeranza, E. (2019). *UF0083-Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Paraninfo.  
<https://www.paraninfo.es/catalogo/9788428344401/uf0083-diseno-de-productos-y-servicios-turisticos-locales>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

*Irene Esther Díaz Conde* realizó el diseño de la propuesta metodológica y participó en la realización de la Fases I, II y III.

*Graciela Castellanos Pallerols* realizó aportes al diseño metodológico propuesto y participó en la realización de las Fases I y II.

*Sonia Caridad Ruiz Quesada* realizó el resumen y la introducción, además, participó en la realización de las Fases I y II.

*Ariel Gamez Iglesias* participó en la realización de las Fases I y II, en la realización de estudios bibliográficos y en la elaboración de las referencias bibliográficas.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional Copyright (c) Sonia Caridad Ruiz Quesada; Graciela María Castellanos Pallerols; Irene Esther Díaz Conde; Ariel Gamez Iglesias